

Trabajo Final de Grado Lic. Administración

Reporte de Caso: Planificación estratégica enfocada en la innovación tecnológica.

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



Universidad Siglo 21

Buljubasich, Antonio

DNI: 40637459

Legajo: ADM04720

Tutor: Vittar, Carlos

Córdoba, Argentina

Año: 2020

Resumen

En el reporte que se presentará a continuación sobre el distribuidor mayorista A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se presenta una planificación estratégica orientada a la penetración de mercado apoyándose en la innovación tecnológica mediante la cual se pretende implementar un software de gestión de almacenamiento.

El pretendido fin que se busca al innovar con esta tecnología es mejorar la organización interna de la empresa y lograr reducir los tiempos de operaciones, volviendo cada vez más ágiles los procesos requeridos. Es decir que además de mejorar el rendimiento y los beneficios de Redolfi S.R.L. se encamina a lograr una ampliación en la cartera de clientes y un aumento en el volumen de ventas.

Por otro lado y de suma importancia, la implementación del software permitirá tener una mejor organización de la mercadería de la que dispone la empresa, para poder ahorrar tiempo en cuanto a la recepción y ubicación de los productos.

Abstract

In the report that will be presented about the wholesale distributor A.J. & J. A. Redolfi S. R. L., a strategic plan of innovation is presented through which it is intended to implement a storage management software.

The purported goal is to improve the internal organization of the company and reduce operating times, making the required processes more and more agile. That is, in addition to improving the performance and profits of Redolfi S.R.L. It is aimed at achieving an expansion in the client portfolio and an increase in the volume of sales.

On the other hand, and of utmost importance, the implementation of the software will allow a better organization of the merchandise available to the company, in order to save times in terms of receiving and placing products.

Índice

Trabajo Final de Grado Lic. Administración.....	1
Reporte de Caso: Planificación estratégica enfocada en la innovación tecnológica. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.....	1
Resumen	2
Abstract.....	2
Índice	3
Índice de Ilustraciones	6
Introducción.....	7
Análisis de situación.....	9
Macro entorno: PESTEL	10
Político y Legal:	10
Económico:.....	11
Social:	11
Tecnológico:	12
Ambiental	12
Micro entorno: Porter	13
Análisis Interno: Cadena de valor	14

Actividades de soporte.....	15
Actividades primarias.	17
Análisis FODA:	18
Análisis Específico: Matriz BCG	20
Marco Teórico	21
Planificación Estratégica.	21
Estrategia central de reporte de caso	24
Diagnóstico y Discusión.....	25
Propuesta	27
Introducción:.....	27
Objetivo General:	27
Objetivos Específicos:	28
Alcance:	29
Planes de acción:	30
Gantt:	33
Presupuestos:	36
Indicadores:	37
Conclusiones.....	38
Recomendaciones	39
Bibliografía.....	40

Anexos	43
Anexo 1 - (Matriz de Porter):	43
Competidores Potenciales:	43
Intensidad de la rivalidad con los competidores actuales:.....	44
Poder de negociación de los compradores:.....	45
Poder de negociación de los proveedores:.....	45
Productos sustitutos	45
Anexo 2 – Análisis FODA:	46
Fortalezas:.....	46
Oportunidades:	47
Debilidades:	47
Amenazas:	48
Anexo 3: Matriz BCG:	48
Unidad de negocio interrogante:.....	48
Unidad de negocio estrella	49
Unidad de negocio vaca lechera	49
Unidad de negocio perro.....	49
Anexo 4: Justificación	50
Anexo 5: Presupuesto Instalación Softwares.....	52
Anexo 6: Indicadores.....	56

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 – Matriz: Fuerzas de Porter (Elaboración Propia).....	14
Ilustración 2- Matriz BCG (Elaboración Propia).	21
Ilustración 3- Calendario e Implementacion de Softwares (Elaboracion Propia)	32
Ilustración 4- Calendario de Implementacion Plan de Publicidad y Marketing (Elaboracion Propia).....	33
Ilustración 5 - Diagrama de Gant Calendario e Implementacion de Softwares (Elaboracion Propia).....	34
Ilustración 6 - Diagrama de Gant Implementacion plan de Publicidad y Marketing (Elaboracion Propia)	35
Ilustración 7- Presupuesto Instalacion Softwares (Elaboracion Propia)	36
Ilustración 8- Indicadores Financieros (Elaboracion Propia).....	38
Ilustración 9- Precios Tablets (Mercado Llibre)	53
Ilustración 10 - Precio Computadora (Mercado Libre)	53
Ilustración 11- Presupuesto Crystal Development	54
Ilustración 12- Precio Fibertel	54
Ilustración 13- Precio Pistola Laser.....	55

Introducción.

La tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su presencia se ha convertido en un componente sustancial en el ámbito empresarial. En un contexto tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos y la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar los obstáculos de las organizaciones a través de sistemas innovadores que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo, y algunas veces puede ser automático. Es por ello que, las empresas en vías de crecimiento deben luchar cada día por ir de la mano con los avances tecnológicos y adaptarse a ellos, con el fin de acelerar sus procesos y por supuesto, mantener competitividad en el mercado. De lo contrario, cuando una empresa toma resistencia a implantar nuevas tecnologías en cada uno de sus procesos aumenta sus probabilidades de estancarse y quedarse atrás, sobre todo aquellas en etapa de crecimiento que aún no se encuentran totalmente estabilizadas o posicionadas en el mercado.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina. Con sus 50 años de experiencia en el sector, se encarga de distribuir y comercializar a través de sus cadenas de salones de ventas mayoristas, además es proveedor de los autoservicios ubicados en diferentes ciudades de la provincia, tales como San Francisco, Río Tercero y Río cuarto. Hoy en día además de los productos alimenticios, amplió la cartera con otra variedad de artículos, como: cigarrillos; artículos de limpieza; perfumería; entre otras cosas, a variadas ciudades y provincias vecinas por lo que podemos afirmar que se encuentra ubicado en la industria de la distribución mayorista. Lo que significa una gran diversificación, tanto de productos como de clientes.

La empresa está centrada en el crecimiento continuo y en la ampliación de la cartera de clientes, sin dejar de lado la satisfacción de los mismos y los precios competitivos, los cuales son rasgos que los diferencia y les da una ventaja competitiva. Por eso, a fines de

este año ya dispondrán de un nuevo depósito para poder almacenar más mercadería y afrontar pedidos de mayor envergadura o nuevos clientes, generando economías de escala, lo cual ya es una fortaleza de Redolfi. A su vez, el nuevo depósito tiene un doble objetivo, disminuir roturas y robos. Este nuevo proyecto, más allá de la situación en la que se encuentra el país, la economía y las posibilidades de crecimiento de las empresas, generara mayor rentabilidad para Redolfi.

Hoy en día, y desde el 2007, la sociedad está conformada por José Redolfi con un 85% de la sociedad y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos (Pablo, Lucas e Ignacio). Cuentan con una flota de 73 vehículos, 140 empleados y como se sabe después de conocer un poco de la historia fueron expandiéndose y creando múltiples unidades de negocios.

A lo largo del presente trabajo se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. En el cual se le presentará una planificación estratégica enfocada en la penetración de mercado apoyandose en el pilar de la innovación tecnológica obteniendo además diferenciación en su servicio y un mejor posicionamiento en el mercado actual para posteriormente introducirse en e-Commerce. Teniendo en cuenta la investigación desarrollada páginas más adelante, sabemos que actualmente la empresa no posee un sistema informático adecuado para la gestión y control de la mercadería, lo que en consecuencia le genera problemas de desabastecimiento de sucursales, perdidas de ventas por falta de stock, altos índices de roturas, robo de mercadería, pérdida de tiempo en preparación de pedidos y vencimiento de mercaderías por falta de control. Por otro lado, los registros contables y de costos se llevan de forma manual en tablas Excel lo que provoca un doble esfuerzo de control por parte de contabilidad y los operarios de reparto y despacho. Es por esto que con dicha planificación y gracias a la incorporación de sistemas informáticos de control y gestión, entre ellos un sistema de gestión de almacenes (WMS, por las siglas en inglés de Warehouse Management System) y un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por las siglas en inglés Enterprise Resource Planning) adaptado al e-Commerce, se busca agilizar recepción y ubicación de productos con códigos de barra, la creación de una base de datos o big data que le permita explotar el mercado de comercio electrónico, mejorar y agilizar la organización interna, sus operaciones y entregas.

Todo esto, no solo permitirá generar ventajas competitivas, también mejorara tanto la rentabilidad de la empresa, así como su organización e imagen la cual a medida que pasa el tiempo va perdiendo peso en el mercado ya que no posee una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

Para el desarrollo de la planificación estratégica nos apoyaremos en dos casos de éxito como antecedentes. El primer ejemplo, es el de Amazon, que en pos de generar más ventas desde los mercados donde tenía presencia, la compañía creció con el aumento del interés en el comercio electrónico. La compañía se benefició de mayores ventas gracias a la penetración de mercado que fue la estrategia que permitió a Amazon.com. Inc. crecer rápidamente en los Estados Unidos. Basándose en bajos costos y bajos precios, lo que hicieron fue implementar una campaña de marketing agresiva para atraer más clientes al sitio web de comercio electrónico considerando la popularidad que ya tenía la marca. (Herrera, Mendivil, & Manrique, 2019)

El segundo antecedente, es la solución de e-commerce integrada a su sistema de gestión que aplico Cabrales, una empresa líder en la producción y venta de café fino en la Argentina. En sus locales comercializa tanto productos propios, como de otros rubros relacionados al café y la cocina. Consiguió implementar una nueva tienda de comercio electrónico confiable, segura, ágil y escalable, que al estar integrada a sus sistemas de gestión, optimizó los procesos de input y output de datos, facilitando la carga y actualización de información de stock y precios. A su vez, al integrarse con medios de pago y logística, agilizó los procesos de compra y envío de mercadería, simplificando las operaciones tanto para el consumidor final, como para la empresa. (ASOCIACION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACION DE MAR DEL PLATA Y ZONA, 2017).

Análisis de situación

Transcurrido más de medio año desde que arrancó la perniciosa pandemia, es interesante detenernos un momento a reflexionar sobre una atractiva analogía que hace el columnista Javier Milei del diario “El Cronista” (Milei, 2020) - “Ojalá te toque vivir tiempos interesantes”-. Estamos de acuerdo que en Argentina interesante se traduce en

turbulencias producto de las irregularidades políticas, económicas y socioculturales que padecen y padecieron los ciudadanos Argentinos día a día. Por lo que no es descabellado afirmar parece que estamos acostumbrado a ello. Hoy, el mundo y Argentina también, están siendo azotados por el Covid-19. Cuyas consecuencias multidimensionales, de las cuales todavía no se tiene certezas, le impone a las organizaciones reinventarse para sobrevivir y continuar con su plaza de mercado.

Dicho esto, damos comienzo al análisis de situación, del cual anticipamos que se llevara a cabo desde el entorno más alejado (lo general) hacia su interior (lo particular) con la intención de describir la totalidad de la realidad de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Macro entorno: PESTEL.

Político y Legal:

En nuestro país, el primer caso confirmado de COVID-19 se informó en el mes de marzo del corriente año. Ante esta primicia las autoridades han adoptado medidas radicales para evitar un rápido crecimiento de los contagios y disponer las condiciones para que el sistema de salud no colapse. Entre ellas podemos destacar el cierre total de las fronteras y una cuarentena nivel nacional, a partir del 20 de marzo. Las decisiones tomadas a lo largo de este periodo de transición de la pandemia se han centrado en atender falencias que ya estaban instaladas en nuestra sociedad y que la propagación del virus profundizo. Podemos nombrar por ejemplo un mayor gasto en apoyo a los trabajadores y grupos vulnerables , incluso a través de mayores transferencias a familias pobres, beneficios de seguridad social (especialmente a beneficiarios de bajos ingresos), beneficios de seguro de desempleo y pagos a trabajadores con salario mínimo, incluida una exención de las contribuciones a la seguridad social, subvenciones para cubrir los gastos de nómina; préstamos subvencionados para actividades relacionadas con la construcción y garantías crediticias para préstamos bancarios a micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) para la producción de alimentos y suministros básicos. (FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 2020).

Además, las autoridades han profundizado a priori en el control de la normativa en la que se desenvuelven las organizaciones respecto al uso de los elementos correspondientes dentro del ámbito laboral para disminuir y cortar con la cadena de

contagios apoyándose en la Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral que es una de las que regulan el accionar de la empresa, puesto que ésta es responsable de lograr un entorno seguro y saludable. (PODER EJECUTIVO NACIONAL, 1978).

Económico:

Las exigencias sanitarias y económicas de la pandemia de Covid-19 han llevado a un incremento del gasto público global. Pero en Argentina esa presión sobre las arcas del Estado llegó en un contexto de recesión y crisis que ya estaba instalado implantando algunos problemas en forma simultánea. Por un lado, la determinación del nivel de aislamiento acorde a la capacidad de respuesta del sistema de salud implicó una caída transitoria de la fuerza laboral y pérdidas por una menor división del trabajo por el cierre comercial, lo que se traduce en una caída transitoria del ingreso. Por otro lado, la tasa de variación anual del IPC en Argentina que en julio de 2020 ha sido del 42,4%, superior a la del mismo mes del año anterior y la variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 1,9% disminuyendo el ingreso real de los individuos. Es decir, no solo los ingresos disminuyeron, los precios por su parte aumentaron (INDEC, 2020). Lo que deja en evidencia una contracción del ejercicio comercial de toda índole, que se ve reflejado en el estimador mensual de actividad económica (EMAE) que registró una contracción de 12,3% en la comparación interanual y para los primeros seis meses del año el EMAE acumuló una caída de 12,9% con relación al mismo período de 2019. (INDEC, 2020)

Social:

Las restricciones impuestas por el Gobierno y el temor al contagio de Covid-19 provocaron cambios. Según el estudio realizado por Kantar a nivel mundial, en su estudio, Barómetro COVID-19 (Kantar , 2020), se llegó a la conclusión de que los argentinos han modificado su conducta en determinados aspectos. Entre ellos se puede mencionar que coronavirus se instaló como la principal preocupación de los argentinos modificando su humor y hábitos, ya que es una situación inédita y las personas se ven forzadas a adaptarse rápidamente a algo. También, como era de esperarse, al estar más tiempo dentro de las casas, se modificaron los patrones de consumo. Por otro lado en lo que respecta a la

empresa, los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos. Es decir, empieza a cambiar lo que se compra y cómo se compra, y se espera que las marcas se pongan del lado del consumidor y demuestren estar a la altura de la crisis, colaborando con el gobierno, la comunidad y sus empleados. Desde la comunicación, las marcas deben mostrarse activas y pragmáticas.

Tecnológico:

Definitivamente la tecnología ha desempeñado un papel importantísimo hasta ahora en la tarea de intentar superar varios de estos retos. En particular los smartphones nos han ayudado en diversos grados a mantenernos informados, dar continuidad a nuestras tareas laborales, mantener el contacto con familiares y amigos, y combatir el aislamiento social, entretenernos con series, películas y también -muy importante- hacer compras online entre otras cosas. Todavía no podemos predecir el resultado de este período, pero sí sería natural esperar que seremos llamados a repensar algunos de nuestros actuales paradigmas relacionados con la real necesidad de ciertos desplazamientos que hacemos cotidianamente en muchos casos por mera costumbre. Los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, evitando grandes centros comerciales y supermercados. Lo que se manifiesta en que 4 de cada 10 argentinos creen que aumentarán sus compras online respecto del mes pasado, basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con la comodidad y el ahorro de tiempo. (Kantar , 2020)

Ambiental:

La situación nos propone ahora con más claridad los beneficios que podríamos obtener si diéramos con la manera de reducir las aglomeraciones equilibradamente, no sólo en términos de protección ante las actuales circunstancias, sino de cara a posibles ahorros de tiempo y recursos, y hasta efectos positivos en el medio ambiente y nuestra calidad de vida. Por su parte, en la organización es un factor a tener en cuenta ya que las operaciones del día a día suponen una amenaza contra el medio ambiente. Por ello en argentina existen regulaciones ambientales cuyo fin es que las empresas reduzcan sus efectos adversos sobre el medio ambiente. Puntualmente la Ley General del Ambiente (No. 25.675) con sus

normas de derecho civil, procesal y administrativo regula esa cuestión sujeta al cumplimiento de los siguientes principios: de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación. (HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA, 2002)

Micro entorno: Porter

Definido ya el contexto lejano de la empresa, es hora de identificar las fronteras de la industria en la cual se desenvuelve día a día. Lo haremos aplicando el enfoque del famoso modelo de Michael E. Porter (Porter, 2008), conocido como el modelo de cinco fuerzas que plantea analizar la estructura de la industria que contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o el fracaso.

Atendiendo a: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, 2) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos a los productos de una industria. Podemos decir a grandes rasgos que la industria de la distribución mayorista, posee altas barreras de entrada y salida, lo que en primer instancia da la pauta de que no es un negocio tentador, pero profundizando el análisis, se puede dar cuenta de que una vez que se está dentro, a pesar de la gran intensidad de competidores que hay, no posee mucho riesgo ya que el poder de los compradores es bajo. De todas formas, es impórtate mantener una estrecha relación de confianza con los proveedores quienes al integrarse hacia adelante pueden ser de gran amenaza. Para profundizar en el estudio del entorno se recomienda leer en profundidad el análisis desarrollado en el Anexo 1.



Ilustración 1 – Matriz: Fuerzas de Porter (Elaboración Propia)

Análisis Interno: Cadena de valor

Una vez definidos los límites de la industria en la que opera Redolfi, es hora de adentrarnos en el análisis interno de la empresa. Esta indagación comenzara con el análisis de la cadena de valor. Donde nos enfocaremos en enfatizar todas las actividades relacionadas con el flujo de comercialización de los bienes, desde la etapa de abastecimiento y recepción hasta el usuario final, así como los flujos de información y apoyo relacionados con el fin de detectar cuáles son sus virtudes y sus falencias. (Ballou, 2004).

Actividades de soporte.

Infraestructura de la empresa. La empresa cuenta con un Centro de Distribución principal que actualmente no cumple con las dimensiones ni con un sistema informático actualizado necesario para afrontar las grandes cantidades de mercadería que manejan rutinariamente. Está ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cinco sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Villa María, 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. En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, 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. En unos meses se abrirá un nuevo depósito y permitirá almacenar una mayor cantidad de mercadería con el objetivo de cubrir mejor y más rápido la demanda de los clientes, elevando y cumpliendo con la satisfacción.

Administración de recursos humanos: Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 140 empleados; solo desde administración se liquidan sueldos. La empresa no cuenta con un proceso de selección de empleados, solo se reciben curriculums y cuando hace falta personal, los responsables del área lo evalúan y se da la contratación siempre con consentimiento del Gerente. En los casos de puestos de alta responsabilidad se hacen avisos específicos en el diario La Voz del Interior. Así como no cuenta con proceso de selección tampoco tiene un procesos de inducción, lo que genera margen de error los primeros meses por el hecho de que el empleado nuevo aprende trabajando y de acuerdo a la cultura organizacional de Redolfi, ellos ascienden a aquellos empleados de mayor confianza y antigüedad, poseen baja rotación lo que es una gran ventaja. Y los salarios se rigen por el convenio colectivo de los empleados de comercio.

Desarrollo de tecnología. La empresa no cuenta con la tecnología necesaria para afrontar el crecimiento que tiene planificado con la construcción del nuevo centro de distribución. La falta de actualización tecnológica en la realización de sus actividades está conduciendo a ralentizaciones en su rendimiento y en su entrega de servicios. Produciendo ineficiencias en el consumo de la energía y el espacio, así como la sobrecarga de gastos

administrativos, aumentando los riesgos de fallos, algo que se suma a las preocupaciones y problemas de presupuesto de las empresas. Esto se ve reflejado en primera instancia en que no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. Si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. En el proceso de comercialización, cuenta con un sistema que le permite saber cuánta mercadería comprar de acuerdo a lo que hay en el inventario y así prevenir tanto un quiebre de stock como un sobrestockeo, pero no cuenta con un sistema informatizado al momento de la recepción de la mercadería, lo que genera un cuello de botella en el ciclo del pedido ya que actualmente el control se lleva de forma manual. Por su parte, en el área de ventas, tampoco se cuenta con una base de datos de los clientes, lo que va de la mano con el hecho de que la empresa tampoco explota la tecnología de la comunicación posicionando su marca en las redes sociales.

Abastecimiento: Los pedidos al centro de distribución se realizan a través de Internet. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que se deberá comprar de acuerdo a productos que hayan quedado de la última compra, la demanda esperada y el stock anual calculado. El encargado de realizar las compras cambiara el estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte de los proveedores y también está la posibilidad de modificar stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos va a ser una tarea muy importante, en cierta medida se puede medir la variación en la demanda y así no tener quiebres de inventario. Y tienen una política de mantención de stock mínimo y realizando la compra de lo necesario a las ventas para que tampoco haya un sobre stockeo.

El proceso de compra cuenta con los siguientes pasos ordenados respectivamente: recepción de la orden de compra de clientes remitida por el departamento de ventas y el presupuesto de compras correspondiente pedido de cotización a proveedores; comparación de presupuestos y elección; emisión de la orden de compra; recepción; coordinación de entrega.

Actividades primarias.

Logística Interna: Al llegar la mercadería a los depósitos, se produce la descarga de la mercadería empaquetada en pallets de: mono y multiproductos. Para esto hay maquinaria especializadas como auto elevadores manuales y mecánicos. Al realizarse la descarga de los camiones, uno de los empleados tiene la tarea de controlar los productos y comparar con la lista de pedidos. La realización de este control no tiene un sistema informatizado, se hace de forma manual, lo que lo ralentiza mucho; por lo que un sistema de código de barras puede ser una gran oportunidad para abarcar y realizar una mejora para una mejor eficiencia y agilidad en los procesos. En caso de que haya faltantes o que no haya llegado la mercadería correspondiente, o no se haya facturado, se informa al proveedor de ese problema y se envía o soluciona el inconveniente en el próximo pedido. Luego los productos se separan y se ubican cada uno en su respectivo depósito en anaqueles o racks.

Operaciones: El vendedor recibe el aviso de que está todo terminado para que vaya a controlar que sea acorde a las condiciones del pedido en depósito. La recepcionista será quien confeccione el remito que acompañará el envío (es pre-numerado). La política usada es la de Just In Time. Hay un proceso de cobros que comienza con el encargado de área administrativa enviando las facturas, y recibiendo los pagos, la mayoría de ellos es por transferencia, en casos de pago de contado se hacen financiamiento del 2% o 3% y una financiación a 30 días. Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

Logística externa: Una vez que se tiene todos los productos posicionados en su lugar en el depósito. Se pasa a ver las ordenes de aprovisionamiento de los clientes, si hacen falta productos se hacen pedidos, por el contrario, se busca y se cruza lo que hay en stock con la orden de pedido y una vez verificado por completo que este todo, se realiza el despacho de la mercadería, dependiendo de la distancia y el tamaño de pedido se hacen con diferentes vehículos. Todos los pedidos al centro de distribución se harán por internet o por lo vendedores de Redolfi. Hay una organización por sucursal de que día y hora tienen que hacer los pedidos y que lo deben hacer con 24 horas de anticipación.

Marketing y ventas. Su posicionamiento en James Craick es óptimo no solo por su trayectoria de tantos años, actualmente patrocina eventos, equipos deportivos chicos y radios del pueblo. Por su parte, también publican en las infoguías de Rio Cuarto. Otro dato de interés, que es un gran método publicitario, es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados con el nuevo logo que rediseñaron hace algunos años, lo que provoca que nuevos clientes puedan captar su atención y se interesen. Por otro lado, no tiene una correcta gestión de comunicación y publicidad en internet. Con una página web básica acompañada de la presencia en Google my Bussines, y cuentas desatendidas en redes sociales, no tiene en cuenta la publicidad en masa ni grandes campañas publicitarias perdiéndose no solo la oportunidad de posicionar la marca a nivel regional o nacional, sino también potenciales clientes.

Servicio post-venta: Redolfi no posee un marcado servicio de post-venta, si se encarga de hacer un asesoramiento a la hora de instalar un nuevo local brindando toda la información necesaria y realizando visitas con frecuencia de 15 días para verificar la satisfacción y necesidades. Siendo uno de los valores de la empresa, la orientación hacia el cliente, respetándolo y cuidándolo con compromiso, calidad, resultado y satisfacción.

Recapitulando cada ítem desarrollado, se llega a la conclusión de que la empresa Redolfi tiene como una gran fortaleza la experiencia ganada en tantos años de trayectoria, pero es importante destacar que a ese “Know How” le hace falta el apoyo de un escolta fundamental en el Siglo XXI, la tecnología. Esto se ve reflejado en la falta de eficiencia en las tareas de su logística interna, desperdiciando tiempo por ejemplo en la clasificación de la mercadería a la hora de la recepción o en la gran cantidad de mercadería rota o vencida. Además, tampoco cuenta con un sistema contable específico, lo cual en esta altura de la investigación implanta dudas en cuanto a su rentabilidad ya que su control de costos al estar hecho en planillas de Excel está ligada a errores u omisiones consecuencia de la cuantiosa mezcla de productos que maneja.

Análisis FODA:

Continuando con el análisis interno, vamos a proceder a realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sistematiza la información de la

empresa y su entorno, la cual se utilizara para definir los objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos.

<p><i>Fortalezas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El mix de productos extenso.</i> • <i>Amplia cobertura geográfica.</i> • <i>Amplia flota de vehículos.</i> • <i>Curva de experiencia (Know How).</i> • <i>La representación de marcas y productos líderes.</i> • <i>Economías de escalas y aprovechar descuentos para ofrecer precios competitivos.</i> • <i>Solvencia financiera.</i> 	<p><i>Oportunidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Exclusividad de comercializar los productos de Molinos Rio de la Plata y Cepa en toda la provincia de Córdoba.</i> • <i>Automatización de pedidos.</i> • <i>E- Commerce</i>
<p><i>Debilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Problemas de desabastecimiento.</i> • <i>Infraestructura de almacenamiento inapropiada.</i> • <i>Equipamiento no acorde a las exigencias.</i> • <i>Misión y visión muy generales</i> • <i>Falta de capacitación al personal jerárquico.</i> • <i>Inexistencia de un sistema informático</i> • <i>Plan de marketing deficiente o inexistente.</i> • <i>Estructura organizacional poco dinámica.</i> • <i>Toma de decisiones centralizada.</i> • <i>Servicio de post venta deficiente.</i> 	<p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Situación Económica del País.</i> • <i>Covid-19.</i> • <i>Ingreso de nuevos competidores</i> • <i>Comercialización ilegal.</i> • <i>Control de precios por parte del estado.</i> • <i>Otra amenaza es la integración hacia adelante de los Proveedores</i> • <i>Cambios en las tendencias de consumo.</i> • <i>Nuevas formas de competencia.</i> • <i>Clientes difíciles de retener</i> • <i>Medidas impositivas o regulaciones de precio por parte del estado</i>

Tabla 1- Análisis Foda (Elaboracion Propia¹)

Partiendo de la base de que toda organización necesita equilibrar las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y las amenazas. En términos generales, Redolfi goza de una posición competitiva fuerte por la gran trayectoria con la que cuenta. Sin embargo, para poder continuar con la misma estrategia corporativa o de negocios de manera rentable

¹ Desarrollo de cada ítem en Anexo 3

será necesario renovar su infraestructura añadiendo las tecnologías necesarias en las diferentes áreas con el objetivo de mejorar el rendimiento de sus operaciones, adaptándose a los cambios en las formas y tendencias de consumir de los clientes como consecuencia del advenimiento del Covid-19 y anticipándose a las secuelas económicas y culturales que sin lugar a dudas dejara la pandemia. Para un mejor entendimiento de los ítems desarrollados en la Tabla 1, se recomienda ampliar con lo desarrollado en el Anexo 2.

Análisis Específico: Matriz BCG

Por último, apoyándonos en la Matriz BCG (Boston Consulting Group) proporcionaremos una visión estratégica del negocio en su conjunto efectuando una clasificación de las diferentes unidades de negocio de la empresa, según el posicionamiento de los mismos, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos para establecer diferentes estrategias. Esta matriz, desarrollada en los años sesenta por el BCG para el análisis de la cartera de negocios (o productos) de la empresa, es una herramienta de gran utilidad cuando la empresa presenta negocios en todos los cuadrantes de la matriz.

La representación gráfica de elaboración propia, de estas variantes se realizó plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida, y en el eje de ordenadas la tasa de crecimiento de la unidad respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de estos representa la posición de la unidad de negocio, atendiendo a su capacidad de generación de flujos y a sus necesidades monetarias. En el gráfico de la matriz, las coordenadas (X) e (Y) indican la media del sector, tanto de la cuota de participación en el mercado como de la tasa de crecimiento. (KOTLER & KELLER, 2012).

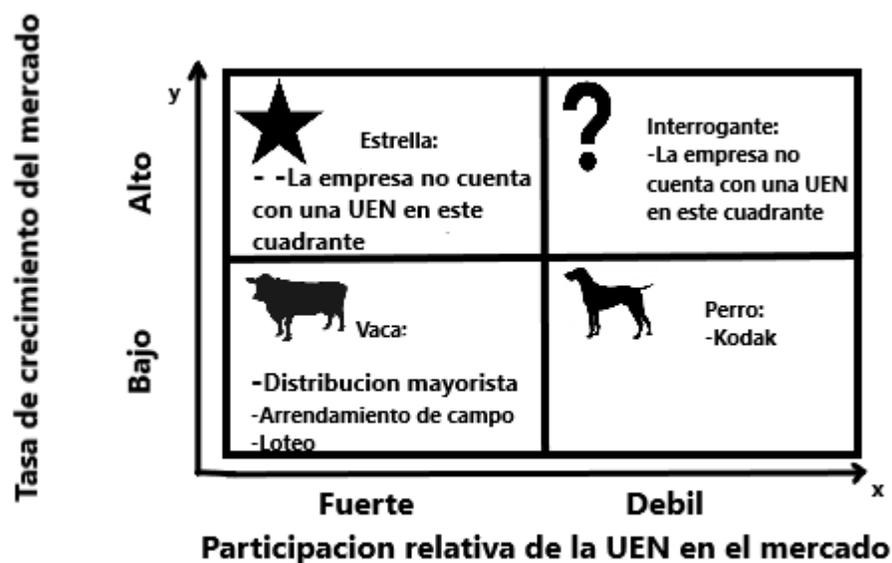


Ilustración 2- Matriz BCG (Elaboración Propia).

El desarrollo conceptual de la Ilustración 2 se encuentra en el Anexo 3 del presente trabajo.

Marco Teórico

Planificación Estratégica.

Como se mencionó anteriormente, en el presente reporte utilizaremos la herramienta de la planeación o planificación estratégica. Para ello, primero nos concentraremos en entender los significados y orígenes de estos conceptos. El término “plan” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”. Siglos después, su sentido se amplió hasta “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”. Por su parte, el término “estrategia” en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía, y con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o

conducción de los hombres. En tiempos de Pericles (450 a.C.), el término pasó a denotar las habilidades de conducción (liderazgo, gestión, capacidad o poder). (OSSORIO, 2003).

Algunos estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios como José María (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) manifiestan que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, es la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Por su parte, Robbins y Coulter sostienen que planear estratégicamente es importante, porque permite hacer la diferencia en términos de que tan buen desempeño tiene la empresa. Otra razón es que las organizaciones están sometidas a constantes cambios al igual que sus empleados y con los planes estratégicos se puede hacer frente a estas incertidumbres, permitiendo el trabajo en conjunto de todas las partes de la empresa para el logro de los objetivos. Dentro de la planificación estratégica se conocen dos tipos de planeación: estratégica y operativa, la primera es aquella que tienen en cuenta a toda la empresa mediante objetivos generales y la segunda tiene en cuenta a un área en particular de la organización. (Robbins & Coulter, 2014)

Con la planificación estratégica se busca diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, por ello la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. En la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La planeación estratégica tiene sus desventajas o debilidades y es que puede fracasar por más bien y viable que sea el plan. Ni los mejores diseños de planes pueden otorgar los resultados deseados si la gerencia no cumple de manera eficaz con la información que dispone o que no comprendan como influyen los sesgos cognitivos en la calidad de decisiones. También puede suceder que los directivos no tengan en cuenta incertidumbres, las cuales dificultan el pronóstico futuro, y que los encargados pierdan el control de las operaciones llevando a una mala toma de decisiones por entusiasmo en técnicas de planeación. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Hoy en día, la sociedad está entrando en “La cuarta revolución industrial “que no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital, que trae consigo una tendencia a la automatización total de la manufactura. Sin embargo, el proceso de transformación solo beneficiará a quienes sean capaces de innovar y adaptarse. En consecuencia, la investigación, la innovación y las nuevas ideas son parte fundamental de la planeación estratégica. Entendiendo también por planeación estratégica, al diseño de estrategias capaces de otorgarle a las empresas la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Debe estar orientada a la creatividad, innovación y generación de nuevas propuestas y alternativas, generando diferenciación y ventajas competitivas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

El Mobile World Congress 2017 ha permitido entrever que: ya se están definiendo los servicios que llevará asociados el estándar 5G, entre los que destacan el Internet de las cosas y los coches conectados; se necesitará software para todo ya que tendremos sensores y medidores muy variados (la salud, las ciudades, las industrias, las empresas, los hogares, etc. necesitarán sensores), pero será necesario integrarlos en plataformas que realmente aporten alguna información relevante e inteligible para las personas. Estas nuevas tecnologías están redefiniendo la cadena de valor de muchos sectores económicos, permitiendo su entrada a nuevos actores económicos y, en consecuencia, las empresas se están viendo obligadas a modificar o redefinir sus modelos de negocio. De ahí que, la gestión estratégica fue modificándose con el pasar de los años, involucrando además, el avance de la tecnología y lo que demanda el consumidor. Actualmente, es posible encontrar

organizaciones centradas en la innovación y el conocimiento, utilizando nuevas técnicas de cooperación y gestión de conocimientos y apuntando a logros como las alianzas estratégicas y las organizaciones virtuales. El auge de la tecnología de información y comunicaciones otorga una nueva perspectiva del mundo incentivando así, el uso de estas tecnologías y metodologías para afrontar la competencia usando como herramienta la planeación estratégica de TI-SI (Tecnología de información y sistemas de información), no solo para la situación actual sino para una proyección de la misma. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Estrategia central de reporte de caso

Como mencionamos anteriormente en este reporte de caso se utilizara una planificación enfocada en implementar una estrategia de penetración de mercado a partir de la innovación tecnológica. Su fin es, por un lado, mejorar la organización interna y por otro aumentar su participación en el mercado. Con base en la modernización de la organización, el resultado será un mejor servicio que posicione a la empresa como referente dentro del rubro, que finalmente se traducirá en un aumento de la rentabilidad de la misma.

Cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados existentes para su producto aplica una estrategia de penetración en los mercados. Para penetrar en un mercado se requiere de mucha publicidad a efecto de promover los productos y para diferenciarlos. En una industria madura, la publicidad busca influir en la marca que escogerán los clientes y afamar el nombre de marca de la compañía y sus productos. De tal manera, una empresa puede incrementar su participación de mercado atrayendo a los clientes de sus rivales. Dado que los productos de marca pueden muchas veces no cobrar premium prices², crear participación de mercado en esta situación resulta muy rentable. En algunas industrias maduras (por ejemplo, la de los jabones y detergentes, la de los pañales desechables y la de la cerveza), la estrategia de penetración en el mercado se vuelve una de largo plazo. En esas industrias, todas las compañías ponen en práctica una publicidad intensa y luchan por conquistar participación de mercado. Cada una de ellas teme que, si no se anuncia, perderá participación a manos de sus rivales que sí se anuncian.

² Premium prices: su traducción al español corresponde a “precios especiales”

Por lo mismo, en la industria de los jabones y detergentes, Procter & Gamble gasta en publicidad más de 20% de sus ingresos por ventas con el propósito de conservar y tal vez incrementar su participación de mercado. Estas enormes cantidades para publicidad representan una barrera contra el ingreso de posibles competidores. Asimismo la empresa que aplica esta estrategia pretende capitalizar el nombre de marca que ha desarrollado y aprovecha las ventajas de la diferenciación del producto que lleva su nombre de marca. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

La estrategia de penetración de mercado es, la más «segura» de las estrategias de expansión. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia, desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro servicio se refiere y al mercado en el que este se mueve. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Diagnóstico y Discusión

Luego de un extenso análisis tanto externo como interno de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L se está en condiciones de hacer un diagnóstico y establecer de esa forma los cimientos sobre los que hay que trabajar para mejorar el desempeño de la misma.

Gracias al análisis de la cadena de valor y de la matriz FODA tenemos pruebas suficientes de que Redolfi cuenta con dos fortalezas importantes, por un lado la experiencia y por el otro la buena relación que tiene con sus proveedores, la cual le permite tener la distribución exclusiva de ciertos productos.

Sin embargo, en un país como Argentina con un entorno tan dinámico y con las exigencias del propio crecimiento de la empresa es indispensable adaptarse para sobrevivir. Asunto que está parcialmente resuelto con el proyecto de expansión o renovación de sus depósitos, que permitirá reducir tiempos en los traslados y en el armado de los pedidos por la centralización de los productos en un mismo espacio lo que le posibilitara almacenar una mayor cantidad de mercadería con el objetivo de cubrir mejor y más rápido la demanda de

los clientes, elevando y cumpliendo con la satisfacción. Empero, posee algunas falencias o debilidades en su infraestructura ya que no cuenta con la tecnología necesaria para afrontar el crecimiento que tiene planificado con la construcción del nuevo centro de distribución.

La falta de actualización tecnológica en la realización de sus actividades está conduciendo a ralentizaciones en su rendimiento y en su entrega de servicios. Produciendo ineficiencias en el consumo de la energía y el espacio, así como la sobrecarga de gastos administrativos, aumentando los riesgos de fallos, algo que se suma a las preocupaciones y problemas de presupuesto de las empresas. A su vez, a nivel administrativo, no posee registro diario de las operaciones realizadas, lo que provoca un doble esfuerzo para el área contable y operativa. En simultaneo, en el proceso de comercialización, cuenta con un sistema que le permite saber cuánta mercadería comprar de acuerdo a lo que hay en el inventario y así prevenir tanto un quiebre de stock como un sobrestockeo, pero no cuenta con un sistema informatizado al momento de la recepción de la mercadería, lo que genera un cuello de botella en el ciclo del pedido ya que actualmente el control se lleva de forma manual.

Es ineludible el hecho de que la empresa necesita innovar en las tecnologías que utiliza, ya que paulatinamente está perdiendo su eficiencia. En lugar de hacer registros manuales y que existan fallas, así como tiempos ociosos de trabajo buscando las operaciones ya realizadas, se recomienda implementar una solución informática mediante un software.

Este software funciona como aplicación en dispositivos y permitirá a gerentes y vendedores de la empresa revisar y hacer registros al instante, lo que repercute en agilización de procesos y revisión de stock.

Esta innovación, generará una diferenciación por parte de la empresa en diferentes aspectos, hace crecer su competitividad y dominio dentro del sector y a su vez eleva las barreras de ingreso para nuevos competidores.

Por ello, en conjunto con una planificación estratégica enfocada en la penetración de mercado, se sugiere la implementación e incorporación de sistemas informáticos de

control y gestión , entre ellos un sistema de gestión de almacenes (WMS, por las siglas en inglés de Warehouse Management System) y un software de planificación de recursos empresariales (ERP, por las siglas en inglés Enterprise Resource Planning) con los que se buscare agilizar recepción y ubicación de productos con códigos de barra, la creación de una base de datos o big data que le permita explotar el mercado de comercio electrónico o E-Commerce, mejorar y agilizar la organización interna, sus operaciones y entregas.

Todo esto no solo permitirá generar ventajas competitivas sino también mejorará tanto la rentabilidad de la empresa mejorando los márgenes de utilidad que cada vez son menores, como su organización interna e imagen la cual a medida que pasa el tiempo va perdiendo peso en el mercado ya que no posee una estrategia planificada de publicidad y comunicación, lo que posibilita acortar las distancias con los clientes aumentando su cantidad.

Propuesta

Introducción:

Siguiendo con los lineamientos desarrollados en los apartados anteriores, se presentara formalmente el objetivo general y los objetivos específicos sobre los posibles cambios a implementar en la empresa Redolfi. Posteriormente, se determinara mediante el análisis de presupuestos y flujos de fondos con indicadores financieros la viabilidad y el alcance de los planes de acción sugeridos.

Objetivo General:

Incrementar la rentabilidad un 30% anual durante los próximos 4 años mediante una planificación estratégica enfocada en la penetración de mercado, apoyándose en el pilar de la innovación tecnológica, obteniendo además diferenciación en su servicio y un mejor posicionamiento en el mercado actual para posteriormente posicionarse en eCommerce.

Lo que se busca es afianzar las fortalezas de la empresa por medio de la implementación de la tecnología en pos de agilizar la recepción y ubicación de productos con códigos de barra, la creación de una base de datos o big data que le permita explotar el mercado de comercio electrónico, mejorar y agilizar la organización interna, sus

operaciones desarrollando ventajas competitivas que le permitan posicionarse de manera adecuada para liderar el mercado.

Objetivos Específicos:

La prosecución de dicho objetivo general está ligada al cumplimiento de objetivos específicos, los cuales son:

- 1) Mejorar la gestión de la cadena de suministros y disminuir los costos en un 15% anualmente durante los próximos cuatro años 2024:

Mediante la implantación de un software de gestión de almacenes (WMS), se busca dar soporte a las operaciones diarias de los almacenes, permitiendo la gestión centralizada de tareas, como el seguimiento de los niveles de inventario y la ubicación de existencias, para poder de esa forma: a) disminuir los índices de rotura, robos y vencimiento en un 7%, b) disminuir pérdidas de ventas por desabastecimiento en un 5%, d) optimizar la disposición de los productos en un 3%.

- 2) Aumentar las ventas un 15% para diciembre de 2024.

Lo que se busca es ampliar la cartera de clientes expandiendo la zona geográfica en la cual opera la empresa. El objetivo es penetrar el mercado de e Commerce mediante un plan de publicidad y marketing digital, posicionando a la empresa tanto a nivel local como nacional en las principales plataformas sociales e internet. Para tal fin, se constara del respaldo del software de planificación de recursos empresariales (ERP), el mismo permitirá integrar todos los procesos necesarios de -back office³- de la empresa y facilitar el flujo de información dentro de la organización para que las decisiones de gerencia general junto con publicidad y marketing puedan estar basadas en datos.

- 3) Medir la calidad del servicio durante los próximos 4 años.

³ Back office: Back office es una expresión tomada de la lengua inglesa que quiere decir, literalmente, 'oficina trasera'. Con este término se alude al conjunto de actividades que dan soporte a una empresa y que no conllevan contacto directo con el cliente o usuario final.

Atendiendo a la misión y visión de la empresa, no hay que perder de vista que la calidad en el servicio de distribución mayorista que es lo que diferencia a Redolfi de la competencia. Es por eso que mediante encuestas trimestrales a los clientes se va a cuantificar y de esta forma medir la calidad del servicio ofrecido por la misma.

- 4) Capacitar al 100% del personal de la empresa para diciembre de 2021.

La utilización de softwares para la gestión de almacenes y recursos empresariales requiere de capacitación constante. Capacitar el 100% del personal en estas nuevas tecnologías permitirá que haya una reingeniería tanto en la organización como en todo el equipo. La capacitación posibilita aprender rápidamente como se utiliza el software y las aplicaciones instaladas en los dispositivos de la empresa, ya que es primordial comenzar a utilizarlos y obtener el mejor rendimiento lo antes posible. En simultáneo, se busca brindarle al personal la posibilidad de crecer como profesionales y que los motive a tener una actitud proactiva.

Para un mejor entendimiento del marco de referencia sobre el cual se plantearon tanto el objetivo general como los objetivos generales se recomienda ampliar la información con la lectura del Anexo 4.

Alcance:

Para que el plan estratégico presentado a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L tenga éxito deberá abarcar todas las áreas y departamentos de la organización.

Al área de logística los compromete directamente ya que uno de los pilares de la propuesta se apoya en la modernización del sistema de gestión de almacenes. Con intensas capacitaciones durante el año 2021, sus colaboradores deberán aprender las nuevas tecnologías, aplicar y desarrollar un crecimiento y cambio para prosperar y alcanzar los objetivos planteados anteriormente en tiempo y forma.

Por su parte, el área administrativa contable también se verá afectada directamente con las capacitaciones pertinentes, esto se debe a que con la implementación del software de planificación de recursos, dejarán de desarrollar manualmente gran parte de su trabajo que pasara a estar totalmente computarizado y automatizado. Debiendo aprender a analizar los datos que estarán presentados de forma centralizada y sincrónica de toda la organización, con el fin de tomar mejores decisiones ya que son ellos quienes se encargan de la planificación y ejecución de los objetivos. Del mismo modo, el departamento de compras y el departamento de ventas, deberán contar con la capacidad de comprender los estados de inventario para poder desarrollar sus tareas de forma eficiente.

En simultáneo, si bien no hay un departamento dedicado a ellos, los gerentes generales quienes serán los responsables de marketing y publicidad se ven alcanzados por la responsabilidad de capacitarse con las herramientas necesarias para desarrollar las campañas adecuadas para alcanzar al público y territorio planteado en los objetivos.

Es menester resaltar la participación proactiva que debe tener el recurso humano ya que son quienes deben poner en práctica todo lo planificado.

Planes de acción:

Luego de una exhaustiva investigación de mercado, consideramos que la alternativa más apropiada es contratar la licencia de Crystal Development con modelización Fast Cloud para Empresas Comerciales. Se trata de una solución full web, en la nube con modalidad SaaS (software as a Service) que contempla todas las funcionalidades propias de: 1) la gestión de manera integral del centro de distribución o almacén, permitiendo controlar, optimizar y gestionar eficientemente el espacio, stock y recursos humanos y mecánicos de forma integral (WMS) y 2) la gestión de compra, preventa, ventas, tesorería, finanzas, contabilidad, estadísticas e impuestos (ERP). Por su características full web y autoresponsive es operable desde cualquier tipo de dispositivo (tablets, notebooks, Macs, celulares, etc.) y tiene integración natural con todas las aplicaciones de Google Drive.

Esta modalidad comercial que incluye la provisión de las licencias, actualizaciones, hosting en servidores de Amazon y todos los servicios asociados elimina todos los costos de infraestructura, es la que se implementa más rápidamente y su funcionalidad podrá luego modificarse e incrementarse de acuerdo con los requerimientos y necesidades futuras que pudieran surgir.

Como requerimientos fundamentales, se necesita invertir en recursos físicos (computadoras, tablets, pistolas laser e internet) los cuales están detallados en el apartado de presupuestos y con capacitación intensiva antes de su implementación.

Por su parte, sabemos que ampliar la cartera de clientes no es nada fácil. Para penetrar el mercado de eCommerce se optara por contratar una agencia que ofrezca un plan de publicidad y marketing digital enfocado en mejorar el posicionamiento en las principales plataformas sociales, puntualmente Instagram, Twitter, Facebook e Internet mediante acciones con las herramientas de posicionamiento (SEO y SEM) que incluyen tener presencia en Google My Business, Google Local y Google Analytics.

A esta altura, es sustancial mencionar, que la adquisición del servicio tiene como resultado resúmenes estadísticos de los movimientos dentro de la web que no solo indican las personas que se interesaron en la empresa que permite hacer un remarketing para contactarse y cerrar ventas, sino también, permite generar una base de datos con datos de los clientes que posteriormente es utilizada para encuestarlos y medir de esa forma la satisfacción del servicio recibido.

En los siguientes cuadros se puede apreciar de forma detallada el desarrollo de los planes de acción mencionados anteriormente:

Calendario de Instalacion e Implementacion Softwares							
	Descripcion	Duracion		Recursos		Area	Terceros
				Responsable	Tecnologico		
1.1	Investigacion posibles proveedores	nov-20	nov-20	Gerente de Logistica	-----	Logistica	-----
1.2	Acuerdo y Contratacion	dic-20	dic-20	Jose Redolfi y "Crystal Development"	-----	Gerencia General	Crystal Development
1.3	Instalacion y Programacion	ene-21	ene-21	-----	Computadoras, Tablets , Pistolas Laser, Internet	-----	Crystal Development
1.4	Capacitaciones Gerenciales	ene-21	feb-21	Jose, Lucas y Pablo Redolfi / Gerentes de Ventas, Contabilidad y Logistica	Tablets y Computadoras	Administracion, Ventas, Logistica y Contable	Crystal Development
1.5	Capacitaciones Operativas	feb-21	abr-21	Todos los colaboradores	Tablets y Computadoras	Todas	Crystal Development
1.6	Prueba de Implementacion	abr-21	abr-21	Gerentes de Ventas, Logistica y Contabilidad	-----	Todas	Crystal Development
1.7	Ajustes de mejora	may-21	may-21	-----	-----	Todas	Crystal Development
1.8	Implementacion	may-21	dic-24	En todas las Areas	Tablets, Computadoras y Pistolas Laser	Todas	Crystal Development
1.9	Control	Periodico cada 6 meses		Gerentes de Ventas, Logistica y Contabilidad	-----	Todas	-----
2.0	Capacitaciones Trimestrales	Periodico cada 3 meses		-----	-----	Todas	Crystal Development

Ilustración 3- Calendario e Implementacion de Softwares (Elaboracion Propia)

Calendario de Implementacion Plan de Publicidad y Marketing							
	Descripcion	Duracion		Recursos		Area	Terceros
		Inicio	Fin	Responsable	Tecnologico		
2.1	Investigacion posibles proveedores	nov-20	nov-20	Gerente de Ventas	-----	Ventas	-----
2.2	Acuerdo y Contratacion	dic-20	dic-20	Jose Redolfi	-----	-----	Empresa seleccionada
2.3	Induccion sobre cultura Redolfi	ene-21	ene-21	Lucas Redolfi, Gerente de Ventas	-----	Todas	Empresa seleccionada
2.4	Creacion y Readaptacion Redes	mar-21	jun-21	Gerente de Ventas	Computadora , Internet	Ventas	Empresa Seleccionada
2.5	Lanzamiento Campaña	jun-21	dic-24	Gerente de Ventas	Computadora, Internet	-----	Empresa Seleccionada
2.6	Generacion Base de Datos	jul-21	dic-24	Gerente de Ventas, Gerente de Contabilidad, Gerente de Logistica	Computadora, Internet, Tablets	Contabilidad, Logistica y Ventas	-----
2.7	Control	Periodico cada 6 meses		Gerente de Ventas, Gerente de Contabilidad, Gerente de Logistica	-----	Contabilidad, Logistica y Ventas	-----
2.8	Encuestas Clientes	Periodico cada 6 meses		Gerente de Ventas	-----	Ventas	-----

Ilustración 4- Calendario de Implementacion Plan de Publicidad y Marketing (Elaboracion Propia)

Gantt:

En el siguiente diagrama se puede ver representado a lo largo del tiempo las etapas en las que se van a ir realizando las actividades desarrolladas en el apartado anterior.

Presupuestos:

El siguiente presupuesto fue hecho en base a lo presupuestado por la empresa Crystal Development. Además, por medio de una minuciosa investigación en internet se buscaron los precios más representativos de todos los bienes de capital necesarios para la implementación del plan de acción. Como respaldo de la información, en el Anexo 5 se puede constatar la fuente de donde se sustrajeron los datos.

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Sistema de Gestion de recursos empresariales	4	\$ 217.800,00	\$ 871.200,00
Sistema de Gestion de Depositos y Almacenes	4	\$ 272.500,00	\$ 1.090.000,00
Computadoras	8	\$ 37.000,00	\$ 296.000,00
Fibertel	8	\$ 3.570,00	\$ 28.560,00
Tablets	40	\$ 17.500,00	\$ 700.000,00
Pistolas Lectoras de Codigos de Barras	15	\$ 8.428,00	\$ 126.420,00
Total			-\$ 3.112.180,00
Suscripcion Mensal de Crystal Developemnt		Mensual	Total por Año
ERP		\$ 24.200,00	\$ 290.400,00
WMS		\$ 30.250,00	\$ 363.000,00
Suscripcion Mensal Marketin Digital		\$ 25.000,00	\$ 300.000,00
Total		\$ 79.450,00	\$ 953.400,00

Ilustración 7- Presupuesto Instalacion Softwares (Elaboracion Propia)

En paralelo, el presupuesto necesario de las campañas publicitarias dependerá del tamaño de la empresa, los servicios adicionales que requiera y varía de agencia en agencia. Sin embargo, como un referente en la determinación de los precios en Argentina tomaremos las tarifas de Webstrategy quienes en su página web anticipan que los precios pueden ir desde AR\$ 15,000 a AR\$ 25,000 mensuales dependiendo de la calidad del proveedor, el tamaño del sitio web, los objetivos generales del negocio y el mercado objetivo. (Webstrategy, 2020).

En el presente trabajo tomaremos como escenario pesimista la tarifa de AR\$25000 para el desarrollo del análisis económico y financiero.

Indicadores:

El VAN y el TIR se utilizan para calcular la viabilidad de un proyecto y qué tan conveniente puede ser éste para una empresa, sin tener en cuenta área, producto o servicio que abarque. El VAN calcula rentabilidad y la TIR tiempo de recupero de la inversión. (School, 2020).

Son fórmulas que se relacionan con el flujo de caja del negocio que se analiza, y ambas buscan el tiempo en el que negocio recuperar la inversión inicial. La rentabilidad real va a estar dada cuando se obtenga un VAN superior a cero. En cuanto a la TIR, su función es marcar la tasa a la cual se recupera la inversión inicial pasado un tiempo determinado. A mayor TIR, mayor rentabilidad. (School, 2020).

De acuerdo a los cálculos realizados, arribamos a que siendo el cálculo de la VAN > 0 (\$ 45.932.113) se puede afirmar que el proyecto es totalmente rentable y que generara beneficios en relación a la inversión realizada. Es decir, nos muestra cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de interés que se exija de retorno esperado.

La TIR obtenida (430%) demostrará los beneficios que tienen el proyecto, así como su rentabilidad, también es un buen indicador que sea mayor que la tasa de mercado que tomamos como referencia.

Por otro lado, el retorno de la inversión es el beneficio que representa una inversión relacionado con los costos que ésta representa, se expresa como porcentaje. Puesto que el ROI no representa necesariamente dinero, se calcula como un porcentaje. (Diederick & van Leeuwen, 2007)

La propuesta sugerida tendrá costos de inversión por \$6.760.855, y se esperan beneficios por \$275795145, siendo el 30% de aumento de facturación en las ventas anuales.

Se obtuvo un ROI de 4179%. Este número significa que se obtendrán \$41,79 pesos por cada \$1 invertido.

Inversión a realizar	-\$ 3.112.180,00
Flujo del período 1	\$ 20.055,60
Flujo del período 2	\$ 66.176.585,21
Flujo del período 3	\$ 90.257.190,38
Flujo del período 4	\$ 119.341.313,49
VAN	\$45.932.113
TIR	430%
ROI	
Beneficios	\$275.795.145
Costos	\$ 6.760.855,00
ROI	4179%

Ilustración 8- Indicadores Financieros (Elaboracion Propia)

Los cálculos de los indicadores se realizaron en base a fórmulas de Excel. Para un mejor entendimiento se recomienda ver el desarrollo de los cálculos en el Anexo 6.

Conclusiones

Concluyendo el presente reporte se destaca la implementación de una estrategia de penetración de mercado apoyada en la innovación tecnológica, la cual como mencionamos al principio es vital para la supervivencia de las empresas ya que para escapar de la ley de la oferta y la demanda, se busca con los proyectos planteados ganar preferencias de consumidores ofertando un producto y un servicio que, aunque sea percibido como similar, haga al consumidor estimar que posee características adicionales a las de mejor opción..

Luego de realizar ciertos análisis mediante herramientas específicas se pudo llegar a conocer en profundidad la situación de la empresa en sus entornos macro y micro, así como un análisis interno de la organización para indagar en sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y sacar provecho de las mismas o mejorar en algunos aspectos.

La incorporación de los sistemas de gestión empresarial y de almacenes efficientizan: el control de inventario, control de gestión, sistema contable, estadísticas, tablero de comando y un sistema de ubicación de productos con códigos de barra para una mayor agilidad en la localización de mercadería. Como vimos en los indicadores, la inversión inicial se justificara, en consecuencia por los ahorros de costo que ella permita en el futuro.

Otro punto planteado es el hacer a la empresa más conocida, para lo cual se sigue con el mismo lineamiento de utilización de nuevas tecnologías y se propuso en primer lugar desarrollar un plan de marketing digital y la utilización de plataformas para obtener estadísticas y datos de la empresa y su llegada a la gente.

Estas acciones permitirán cumplir con ciertos objetivos específicos para el logro del objetivo general planteado.

Al realizar un análisis de lo planteado, investigar opciones y precios para hacer un presupuesto acorde a la envergadura de la empresa y utilizar indicadores financieros se llegó a la conclusión de que con un ROI de 253% el proyecto es rentable. Además de verse una potencial sinergia que se reflejar a una mejora interna, de organización y de los beneficios de Redolfi.

Recomendaciones

Para finalizar, presentare algunas recomendaciones profesionales para A.J & J.A Redolfi S.R.L, que si bien exceden la capacidad de este trabajo es importante simplemente mencionarlos para que en un futuro la empresa pueda seguir prosperando y aumentando su participación en el mercado.

Primero, recomiendo incorporar y practicar los conceptos de administración holística, de esta forma, perfeccionando el funcionamiento operativo interno se podrá tener mayor alcance a la hora de vender y enfrentarnos a la hostilidad del mercado, lugar en el cual necesitamos contar con el respaldo de nuestras capacidades.

Por otro lado, y no menos importante, poner en marcha planes sustentables y socialmente responsables. Esto tiene su fundamento principalmente en que el mundo que compartimos está sufriendo duros golpes debido al comportamiento irresponsable del ser humano como habitante, esto nos da la pauta que con ideas innovadoras no solo estaríamos captando la atención de aquellos clientes responsables, sino que también nos invita a plantear nuevas soluciones por ejemplo para el packaging o presentación de los productos que ofrecemos.

Por otro lado, la empresa debería revisar su plantilla de operarios y establecer una política de igualdad de género, mediante la implementación de un amplio abanico de medidas de igualdad de oportunidades, de transversalización.

Por último, en empresas de tan grande envergadura y con un nacimiento familiar, es importante prestarle atención al traspaso generacional. De esa forma se mantendrían latentes todos los valores planteados desde el primer momento.

La pandemia deja más que en evidencia que no solo el mundo nos necesita, la sociedad también.

Bibliografía

Herrera, J., Mendivil, S., & Manrique, O. O. (2019). *“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO AMAZON.COM. INC. 2019-2023*. Lima.

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. (28 de noviembre de 2002).

InfoLEG. Obtenido de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=6DB3E075E35B0B0B415438E0783E086A?id=79980>

ASOCIACION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACION DE MAR DEL PLATA Y ZONA. (19 de Septiembre de 2017). *ATICMA.ORG.AR*.

Obtenido de <https://www.aticma.org.ar/caso-exito-e-commerce-integrado-erp/>

ASOCIACION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACION DE MAR DEL PLATA Y ZONA. (14 de Febrero de 2018). *ATICMA.ORG.AR*. Obtenido de <https://www.aticma.org.ar/soluciones-wms/>

Ballou, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. En R. H. Ballou, *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Ciudad de Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Camara Argentina de Comercio Electronico. (05 de marzo de 2019). *cace.org.ar*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>

Camara Argentina de Comercio Electronico. (Agosto de 2020). *cace.org.ar*. Obtenido de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

Diederick, S., & van Leeuwen, R. (2007). *Guía para asesores en formación: Calidad del e-learning y evaluación del ROI*. Tartu: ELQ-SMEs Project 2007. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47490437/MetodologiaRoi.pdf?1469419491=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia_Roi.pdf&Expires=1593008966&Signature=Fi6NdW7EW3VC4KXNDTu26CSxJf61E2s8nD47Xrw0WfaqcRYYD-ldSH1Ad5Q-rgHY3PaYPERmbMghQZ

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (28 de 08 de 2020). *INTERNATIONAL MONETARY FUND*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Administracion estrategica - Un enfoque integral. En C. W. Hill, & G. R. Jones, *Administracion estrategica - Un enfoque integral* (págs. 43-46). Cengage Learning.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica UN ENFOQUE INTEGRAL*. Cengage Learning .

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.

INDEC. (Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf

INDEC. (20 de Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_205E4DBC541B.pdf

Kantar . (23 de Marzo de 2020). *Kantar.com*. Obtenido de http://www.iabargentina.com.ar/descargas/kantar-covid_19_barometer-arg_ola_1.pdf

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. MEXICO : PEARSON EDUCACIÓN.

Milei, J. (02 de 04 de 2020). *cronista.com*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/columnistas/Analisis-y-politica-economica-en-tiempos-de-coronavirus-20200402-0001.html>

OSSORIO, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: INAP.

PODER EJECUTIVO NACIONAL. (28 de abril de 1978). *InfoLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=17612>

Porter, M. E. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA, Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia* . Mexico: Grupo Editorial Patria.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.

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

School, O. B. (2020). *OBS Business School*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion>

Webstrategy. (2020). www.webstrategy.com.ar. Obtenido de <https://www.webstrategy.com.ar/blog/seo/seo-precios>

Anexos

Anexo 1 - (Matriz de Porter):

Competidores Potenciales:

Se puede afirmar que la industria de distribución mayorista es muy apetecible debido al tamaño de facturación y la cantidad de empresas involucradas, con la contra cara, de que posee altas barreras de entrada debido a que para conseguir una cuota de mercado se debe ingresar no solo con una cuantiosa inversión inicial que permita poder ofrecer un nivel de precios competitivos frente a los demás proveedores (economía de escala), sino también para contar con la infraestructura (equipamiento, sistemas informáticos, capacitación) necesaria para afrontar la correcta gestión y administración de los productos tanto en el almacenamiento como en su distribución lo que posibilita la diferenciación a través de un tiempo de entrega acotado, financiación y asesoramiento comercial. Es interesante remarcar el hecho de que empresas establecidas como Redolfi a lo largo de su trayectoria no solo consiguen una ventaja competitiva en costos, también su curva de experiencia les proporciona credibilidad frente a los proveedores quienes les conceden la exclusividad para comercializar sus marcas, una fortaleza que les sirve para desalentar el ingreso de competidores potenciales.

De todas formas, se debe prestar atención a las empresas del interior del país que están creciendo de manera sostenida en sus ventas y con una llamativa expansión geográfica. Las barreras para el ingreso de estos factibles competidores están muy influenciadas por la estructura de cada uno de ellos. Si es una empresa que está operando en otros rubros de distribución, seguramente tendrá menos dificultades que alguien que incursione por primera vez en el rubro. Sin embargo, en este caso, es difícil que puedan abastecer a los clientes con el volumen y el nivel de servicio requeridos. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Intensidad de la rivalidad con los competidores actuales:

Al igual que lo que ocurre en la mayor parte del mundo, el consumo en Argentina se caracteriza por ser una actividad comercial que se realiza a través de una gran variedad de formatos que abarcan desde grandes superficies de venta hasta pequeños almacenes, además del comercio electrónico que ha crecido en forma significativa.

Con un gran número de empresas y una marcada distribución en la industria podemos decir que la intensidad de la competencia es alta. Si bien es una industria fragmentada, alcanzamos observar que son los hipermercados quienes tienen más injerencias en el comportamiento de la misma que por el hecho comercializar artículos de consumo que son difíciles de diferenciar y que tienen bajo costo de sustitución por parte de los clientes, utilizan planes comerciales que implican menores precios o más gasto en armas competitivas no basadas en el precio, establecen las reglas de juego a partir de las cuales los comercios de menor envergadura se adaptaran para sobrevivir y competir. Es por eso que, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo mediante una diferenciación en el servicio, crear ventajas competitivas en otras áreas además de las de economía de escala o estructura de bajos costos, una cartera amplia, tiempos de entrega, financiación resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector.

Poder de negociación de los compradores:

El segmento de compradores está compuesto por comercios minoristas como kioscos, autoservicios, almacenes, pequeños supermercados, estaciones de servicios, entre otros. El alto grado de atomización de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor, que es una característica distintiva de la relación comercial, nos da la pauta de que el cliente no tiene poder de negociación en lo que respecta a precios y financiamiento. Pero por otro lado, al tratarse de productos con bajos niveles de diferenciación buscan rentabilidad a partir de margen y allí la presencia de competidores mayoristas dificulta la operación ya que ofrecen servicios y productos similares permitiéndoles cambiar de proveedores de forma sencilla debido a los bajos costos de cambio y la alta oferta.

Poder de negociación de los proveedores:

Dado que es posible negociar con diversos proveedores que no solo ofrecen productos similares sino también descuentos por cantidad y servicios parecidos, el poder de negociación que tienen los mismos en esta industria es bajo, siempre y cuando estos no provean marcas que son líderes en el mercado. Bajo esa circunstancia pueden tener un alto poder de negociación, imponiendo a los mayoristas cuotas de compras, de cobertura, condiciones de exclusividad, exigencias de información contable entre otras cosas, para poder acceder a mayores descuentos y de esta manera obtener precios más competitivos, además, en caso de no completar estos requisitos puede correr riesgo la distribución exclusiva de sus productos. Cabe destacar que la situación será crítica si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante.

Productos sustitutos

Refiriéndonos a la industria de distribución de alimentos, con el advenimiento de la conciencia en la alimentación y la conciencia personal, aparecieron alimentos de tipo orgánicos que se pueden considerar sustitutos, pero que de todas formas no representan realmente una amenaza. En cuanto a productos, no se encuentran sustitutos dentro de la industria, en lo que respecta al servicio de logística se debe tener especial atención al

posible escenario en que empresas grandes se integren hacia adelante y desarrollen una propia red logística.

También, hay que tener en cuenta que en el contexto pandémico y la creación de nuevas plataformas software el uso del E-Commerce se hizo habitual en la vida cotidiana de los clientes, acostumbrándolos al servicio de “delivery”, dejando en evidencia que gracias a este servicio sustituto no hace falta concurrir a los salones, se puede evitar las aglomeraciones y se puede ahorrar tiempo y conseguir mejores precios desde la comodidad de su hogar. Lo que según mi punto de vista, se puede interpretar como una amenaza o una oportunidad.

Anexo 2 – Análisis FODA:

Fortalezas:

- El mix de productos que comercializa le posibilita a sus clientes abastecerse de una amplia gama de productos de un solo proveedor.
- Amplia cobertura a través de su estructura de sucursales y su extensa flota de vehículos consigue la distribución a toda la provincia de Córdoba y parte de las provincias vecinas con tiempos de entrega cortos.
- Experiencia de casi 50 años en el mercado no sólo reflejado en los aspectos operativos sino también en la forma de relacionarse con los proveedores y clientes.
(Know How)
- La representación de marcas y productos líderes le brindan la posibilidad posicionarse prestigiosamente en el mercado generando una ventaja competitiva.
- Los volúmenes de compras totales le permiten alcanzar economías de escalas y aprovechar descuentos para ofrecer precios competitivos.
- Solvencia financiera

Oportunidades:

- Con el nuevo centro de distribución, se presenta la exclusividad de comercializar los productos de Molinos Rio de la Plata y Cepa en toda la provincia de Córdoba.
- El incremento de las compras por medio de plataformas virtuales en internet es una oportunidad para conseguir una integración hacia adelante parcial y además de desarrollar nuevos mercados.

Debilidades:

- Problemas de desabastecimiento en algunas sucursales debido a la falta de capacidad de almacenamiento en el depósito central produciendo quiebres de stock en muchas oportunidades.
- Infraestructura de almacenamiento inapropiada para el volumen de ventas actual causándole desabastecimiento a sus compradores.
- Equipamiento no acorde a las exigencias del sector de almacenamiento, falta incorporar herramientas para el manejo de los diferentes productos.
- Misión y visión muy generales, siendo un elemento importante que determina la razón de ser de la empresa y el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo.
- Falta de capacitación al personal jerárquico.
- Inexistencia de un sistema informático automatizado para la recepción y despacho de mercadería.
- Plan de marketing deficiente o inexistente.
- Estructura organizacional poco dinámica.
- Toma de decisiones centralizada.

Amenazas:

- Situación Económica del País.
- El posible ingreso de fuertes cadenas mayoristas provenientes de distintos lugares del país ofreciendo productos/servicio similares a Redolfi por medio de plataformas tecnológicas como consecuencia del Covid-19.
- Comercialización ilegal (productos robados y/o sin facturación) a muy bajo precio.
- Control de precios por parte del estado.
- Otra amenaza es la integración hacia adelante de los Proveedores, esto significaría la pérdida de importantes clientes por parte de distribuidores mayoristas.
- Cambios en las tendencias de consumo.
- Nuevas formas de competencia, por ejemplo el servicio a domicilio

Anexo 3: Matriz BCG:

Las dos premisas básicas de esta matriz son:

1) Los fondos obtenidos por la empresa son función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, que fundamentalmente dependen de la cuota de mercado.

2) Los fondos necesarios para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante son función de la tasa de crecimiento del mercado.

Unidad de negocio interrogante:

Las unidades de negocio interrogantes o son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y,

por supuesto, aumentarlas. En el caso de Redolfi, no cuenta con unidades situadas en esta zona.

Unidad de negocio estrella

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Estos se caracterizan por tener rentabilidad equilibrada, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado.

Unidad de negocio vaca lechera

Los negocios situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

En este cuadrante situamos a la distribución mayorista, al arrendamiento de campos y venta de lotes. Ya que se sitúan en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar las UEN interrogantes, su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos estrella.

Unidad de negocio perro

Con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de perros. Ubicamos a Kodak en el cuarto cuadrante debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por

lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.

Teniendo en cuenta lo las primicias de la matriz BCG mencionadas al inicio de este Anexo, podemos arribar a la conclusión de que el cash-flow depende de la participación relativa de mercado y de la tasa de crecimiento del mercado, por lo que serán las diferencias respecto a estas dos variables las que determinarán la estrategia más indicada para cada negocio; es decir, en cuáles y en qué cantidad se deberá invertir, y cuáles deberán ser incorporados o retirados de la cartera. Por ello y siguiendo la secuencia óptima planteada por Jose Maria, (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) quien expone que se requiere que exista algún negocio/producto bolsa (o vaca), generador neto de cash-flow, que permita la inversión sobre un negocio / producto interrogante (?) con el fin de que este llegue a convertirse en un negocio / producto estrella (*), demandante neto de cash-flow, dejamos en evidencia que la empresa Redolfi debería reinventar la UEN de Kodak con el fin de conseguir mayores beneficios económicos.

Anexo 4: Justificación

Plantear un objetivo general no es nada fácil, debido a que se puede cometer el error de hacerlo de forma desmesurada y desacertada. Es por ello, que antes que nada debemos constatar que los objetivos que plateamos en base al análisis desarrollado a lo largo de este trabajo se encuentren dentro del marco de referencia que nos brindan la misión, la visión y los valores con los que la empresa cuenta hoy en día, que rezan:

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

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad 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”.

Valores:

- Respeto hacia el cliente.

- Confianza.

- Esfuerzo y dedicación.

- Honestidad.

- Sentido de equipo.

- Responsabilidad social y comunitaria.

- Orientación al cliente.

Teniendo en cuenta lo mencionado, podemos afirmar que:

En primera instancia el objetivo general está en sintonía con la visión, misión y los valores de la empresa, lo cual es un excelente indicador de que la organización no tendrá una respuesta negativa y no presentara resistencia al cambio por parte del personal humano al proceso de implementación de la estrategia desarrollada.

Por otro lado, en Argentina, el comercio electrónico en general aumento un 76% en el año 2019, con respecto al año 2018. Además, por su parte los alimentos, las bebidas y los artículos de limpieza se encuentran dentro de los 5 rubros que más facturaron en eCommerce en 2019 con un crecimiento del 111% con respecto del año anterior (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2019).

Es importante mencionar que si bien el aumento del comercio electrónico en el año 2020 fue aún mayor, no lo tendremos en cuenta en cuanto a estadísticas, simplemente porque fue una consecuencia del confinamiento producto del Covid 19 y no representan el

crecimiento real y natural de eCommerce. Pero, si tomaremos como dato de importancia que según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 6 de cada 10 empresas creen que la expansión que se produjo desde la cuarentena no se detendrá. (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2020)

Por su parte, a nivel táctico, los objetivos estratégicos están totalmente alineados con el plan de expansión con la apertura del nuevo depósito, mediante la incorporación del sistema de gestión de almacenes (WMS, por las siglas en inglés de Warehouse Management System) y el software planificación de recursos empresariales (ERP, por las siglas en inglés Enterprise Resource Planning) la empresa podrá agilizar recepción y ubicación de productos con códigos de barra, la creación de una base de datos o big data que le permita explotar el mercado de comercio electrónico, mejorar y agilizar la organización interna, sus operaciones y entregas. Generando ventajas competitivas y aumentando la rentabilidad de la empresa.

Esto nos deja en evidencia que la capacitación del personal es de suma importancia y que tiene que estar acompañado de una estrategia de marketing digital que potencie su crecimiento y posición en el mercado.

Por último, tanto visión, misión y valores de la empresa están dirigidos a los clientes. Es por esto que se busca mejorar y cuantificar la calidad del servicio para tener una retroalimentación que proporcione las bases y los parámetros sobre los cuales se pueda trabajar para mejorar.

Anexo 5: Presupuesto Instalación Softwares



Nuevo | 7609 vendidos

Tablet Samsung Galaxy Tab A 2019 SM-T290 8" 32GB negra con memoria RAM 2GB

★★★★★ 137 opiniones

MÁS VENDIDO 3º en Tablets

\$ 17.499

Color: Negro



- Sistema operativo: Android Pie.
- Con procesador Quad-Core de 2GHz.
- Resolución de pantalla de 1280px x 800px.
- Versión: 2019.
- Con lector microSD.
- Cuenta con GPS.



Pagá en 6 cuotas sin interés



[Más información](#)

Envío gratis a todo el país **FULL**

Conocé los tiempos y las formas de envío.

[Calcular cuándo llega](#)

Tienda oficial [Mercado Libre Electrónica](#)

81.529 ventas

Hace 5f

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (362 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

Ilustración 9- Precios Tablets (Mercado Libre)



Usado | 41 vendidos

Computadora Completa Dual Core -8gb Ddr3- Monitor 17

\$ 36.999

Pagá en hasta 12 cuotas



[Más información](#)

Llega gratis el martes

Solo en CABA y zonas de GBA

Comprando dentro de las próximas 6 h 25 min

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)

Retíralo gratis a partir del miércoles en correos y otros puntos

[Ver en el mapa](#)

Stock disponible



Ilustración 10 - Precio Computadora (Mercado Libre)

Presupuesto Recibido x

Crystal Dev

para mí =

22:39 (hace 45 minutos)



Hola Antonio,

De acuerdo con lo conversado te envío la información correspondiente.

Calipso Corporate es un ERP robusto que utilizan muchas empresas de Argentina y otros países de Latinoamérica, cuyas licencias se comercializan en esquema SaaS u On premise, pudiendo operar sobre cualquier tipo de bases de datos y desde cualquier dispositivo.

Contamos con modelizaciones específicas para Pymes que denominamos Fast Cloud. Se trata de soluciones full web, que sólo se comercializan en modalidad SaaS y que puede implementarse en forma remota y en pocas semanas. La propuesta incluye las licencias de Calipso Corporate con una funcionalidad acotada y estándar así como los servicios necesarios para operar en esa modalidad.

Gracias a los 30 años de experiencia de la empresa y a la flexibilidad del producto, que permite desde su capa de modelización adaptarlo perfectamente a cualquier requerimiento, se ha logrado desarrollar soluciones que cubren las necesidades básicas de distintos perfiles de Pymes pero que pueden contemplar particularidades propias e incrementar luego su funcionalidad original de acuerdo con nuevos requisitos, sin alterar la parametrización original.

Adjuntamos un par de videos institucionales que explican el esquema SaaS y la operatoria Web así como información institucional y de clientes.

<https://www.youtube.com/watch?v=KexXSPZ7Baw&t=3s>

<https://www.youtube.com/watch?v=ID8vcGiiEo4>

Para el alcance que nos plantean, consideramos que la alternativa más apropiada es Calipso con modelización Fast Cloud para Empresas Comerciales. Se trata de una solución full web, en la nube con modalidad SaaS (software as a Service) que contempla todas las funcionalidades propias de las gestiones de compra, preventa, ventas, inventarios, tesorería, finanzas, contabilidad, estadísticas e impuestos. Por su características full web y autoresponsive es operable desde cualquier tipo de dispositivo (tablets, notebooks, Macs, celulares, etc.) y tiene integración natural con todas las aplicaciones de Google Drive.

Esta modalidad comercial que incluye la provisión de las licencias, actualizaciones, hosting en servidores de Amazon y todos los servicios asociados (back ups, instalación de versiones, control de performance, etc.) necesarios para el correcto funcionamiento de la solución tiene un costo mensual de \$ 20.000 + Iva para 5 usuarios concurrentes. Elimina todos los costos de infraestructura, es la que se implementa más rápidamente y su funcionalidad podrá luego modificarse e incrementarse de acuerdo con los requerimientos y necesidades futuras que pudieran surgir.

La implementación y puesta en marcha se lleva a cabo, en forma remota con dirección de nuestros técnicos y tiene un costo de una única vez de \$ 180.000 + Iva. La capacitación, se realiza a través de videos tutoriales lo que les va a permitir aprovechar al máximo toda la funcionalidad del Sistema, capacitar nuevos operadores y revisar conceptos toda vez que sea necesario.

Adjuntamos algunos videos que muestran funcionalidades de la solución ERP considerada donde podrán ver el look & feel de la herramienta.

Se evalúa también la posibilidad de agregar un servicio de WMS cuyo costo de instalación es de \$225000+iva el cual podrá ser abonado en forma de cuotas mensuales de \$25000

Quedamos a la espera de sus comentarios y disponibles para coordinar una demostración remota o ampliar la información que consideren necesaria.

Muchas gracias.

Saludos. Crystal Desarrollo

Ilustración 11- Presupuesto Crystal Development

FIBERTEL 1.000 MEGAS

\$3.570 Finales por mes

SOLICITAR

Ilustración 12- Precio Fibertel

INTERNET | INTERNET 1.000 MEGAS

Fibertel 1.000 Megas

- o Internet 1.000 Megas
- o Velocidad descarga hasta 1.000 Mbps
- o Atención al cliente y soporte 24 hs.



Ilustración 13- Precio Pistola Laser

Nuevo

Pistola Lectora Honeywell 1250g Usb C/base 

\$ 8.428

 Pagá en hasta 12 cuotas

Más información

 **Envío gratis a todo el país**
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: Negro

¡Última disponible!

Anexo 6: Indicadores

Ingresos	Periodo 0	Periodo 1 (2021)	Periodo 2 (2022)	Periodo 3 (2023)	Periodo 4 (2024)
Por ventas de mercaderías		\$460.749.301	\$635.834.036	\$864.734.289	\$1.141.449.261
Por aumento de las ventas un 15%		\$69.112.395	\$95.375.105	\$129.710.143	\$171.217.389
Por disminución en los costos operativos un 15%		\$22.210.111	\$21.211.040	\$20.903.634	\$20.288.821
Total Ingresos		\$552.071.808	\$731.209.141	\$994.444.432	\$1.312.666.650
Costos					
Costo de Ventas de 2018		\$374.847.632	\$517.289.731	\$703.514.035	\$928.638.526
Otros costos de venta		\$87.098.475			
Costo de Comercialización		\$17.062.682	\$23.546.500	\$32.023.241	\$42.270.678
Gastos Administrativos		\$11.504.933	\$4.026.726	\$5.476.348	\$7.228.779
Gastos Financieros		\$59.245.046	\$81.758.163	\$111.191.101	\$146.772.254
Otros egresos		\$1.328.787	\$1.833.726	\$2.493.867	\$3.291.905
Costos planes de acción.	-\$ 3.112.180,00	\$ 953.400,00	\$ 944.163,00	\$ 888.624,00	\$ 862.488,00
Total Costos		\$552.040.953	\$629.399.010	\$855.587.216	\$1.129.064.630
Utilidad Bruta		\$30.855	\$101.810.131	\$138.857.216	\$183.602.021
Impuesto a las Ganancias		\$10.799	\$35.633.546	\$48.600.026	\$64.260.707
Utilidad Neta con planes de acción	-\$ 3.112.180,00	\$20.056	\$66.176.585	\$90.257.190	\$119.341.313

Ilustración 14- Flujo de Fondo (Producción Propia)

Inversión a realizar	-\$ 3.112.180,00
Flujo del período 1	\$ 20.055,60
Flujo del período 2	\$ 66.176.585,21
Flujo del período 3	\$ 90.257.190,38
Flujo del período 4	\$ 119.341.313,49

Ilustración 15 - Ilustración propia

Plan de Acción	Periodo 0	Periodo 1 (2021)	Periodo 2 (2022)	Periodo 3 (2023)	Periodo 4 (2024)
Estructura					
Inversión Inicial	-\$ 3.112.180,00				
Suscripción Anual Crystal		\$ 653.400,00	\$ 944.163,00	\$ 888.624,00	\$ 862.488,00
Servicio marketing digital		\$ 300.000,00	\$ 414.000,00	\$ 563.040,00	\$ 743.212,80
Total		\$ 953.400,00	\$ 944.163,00	\$ 888.624,00	\$ 862.488,00

Ilustración 16- Presupuesto

Premisas generales:	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2.	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3.	Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
Premisas de Planes de Acción	
1.	Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2.	Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Ilustración 17- Premisas (Ilustracion Propia)

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023		2024	
	43%	1,43	41%	1,45	35%	1,38	32%	1,36	3%	1,32
Impuesto a las ganancias	35%									
Tasa de referencia LELIQ	54%									

Ilustración 18- Tasas de referencia (Ilustracion Propia)