

**Trabajo final de grado**

**Implementación de sistema ERP para A.J & J.A Redolfi S.R.L**



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

**Autor: Cortijo Nahuel**

**DNI: 41.886.570**

**Legajo: ADM04867**

**Tutor: Rinero Sofia**

**Córdoba capital, Provincia Córdoba.**

**Año: 2020**

## Resumen

A continuación, en el reporte de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L se presentará un plan estratégico con la implementación de un software de planificación de recursos empresariales, con el objetivo de penetrar el mercado gracias a las herramientas que brinda la tecnología y la importancia de la información. Este software ayudara a mejorar las falencias y fallos que tenía la empresa donde facilita la organización de la empresa y permite optimizar los procesos y los recursos, lo que incide en la optimización y eficiencia de la propia gestión y en la relación con los clientes así aumentar la competitividad en el sector.

Palabras claves: sistema de planificación de recursos, optimizar, tecnología, beneficios.

## Abstrac

Next, the report of the company A.J & J.A Redolfi S.R.L will present a strategic plan with the implementation of a software of planning of business resources, with the aim of penetrating the market thanks to the tools provided by the technology and the importance of information. This software will help improve the flaws and failures that the company had where it facilitates the organization of the Company and optimize processes and resources, which impacts optimization and efficiency management itself and in the relationship with customers thus increase competitiveness in the sector.

Keywords: resource planning system, optimization, technology, benefits.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....                                  | 1  |
| Abstrac .....                                 | 1  |
| Introducción .....                            | 1  |
| Análisis de situación .....                   | 3  |
| Macro entorno (pestel) .....                  | 3  |
| Factores económicos:.....                     | 3  |
| Factores políticos y legales:.....            | 4  |
| Factores sociales: .....                      | 4  |
| Factores ecológicos:.....                     | 5  |
| Factores tecnológicos: .....                  | 5  |
| Micro entorno (5 fuerzas de Porter) .....     | 6  |
| Rivalidad entre los competidores: .....       | 7  |
| Competencia potencial: .....                  | 8  |
| Poder de negociación de los clientes: .....   | 8  |
| Poder de negociación de los proveedores:..... | 9  |
| Cantidad de productos sustitutos: .....       | 9  |
| Análisis de mercado .....                     | 10 |
| Análisis interno .....                        | 12 |
| Cadena de valor .....                         | 12 |

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Actividades de soporte.....                  | 12                                   |
| Actividades primarias .....                  | 14                                   |
| Marco teórico .....                          | 17                                   |
| Planificación estratégica.....               | 17                                   |
| Estrategia central del reporte de caso ..... | 18                                   |
| Diagnóstico y discusión .....                | 19                                   |
| Plan de implementación .....                 | 21                                   |
| Introducción.....                            | 21                                   |
| Objetivo general .....                       | 21                                   |
| Objetivos específicos.....                   | 22                                   |
| Alcance .....                                | 23                                   |
| Plan de acción.....                          | 24                                   |
| Plan de acción 1- objetivos 1 y 2. ....      | 24                                   |
| Plan de acción 2- objetivo 3.....            | 25                                   |
| Diagrama de Gantt.....                       | 28                                   |
| Presupuesto.....                             | 28                                   |
| Retorno sobre la inversión (ROI) .....       | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| TIR y VAN .....                              | 31                                   |
| Conclusiones .....                           | 32                                   |
| Recomendaciones.....                         | 33                                   |
| Bibliografía .....                           | 35                                   |

|  |    |
|--|----|
| Anexo .....  | 38 |
| Anexo A: Honorarios Administrador .....                                      | 38 |
| Anexo B: Precio software de gestión .....                                    | 38 |
| Anexo C: Tabletas para software .....  | 39 |
| Anexo D: Pago de horas extras por capacitación (valor hora de trabajo) ..... | 39 |
| Anexo E: Impresión de tarjetas en la imprenta .....                          | 40 |
| Anexo f: Sueldo community nanager .....                                      | 40 |
| Anexo G: Cash flow .....   | 41 |
| <br>   |    |
| Tabla 1 .....  | 25 |
| Tabla 2 .....  | 26 |
| Tabla 3 .....  | 28 |
| Tabla 4 .....  | 28 |
| Tabla 5 .....  | 31 |
| Tabla 6 .....  | 31 |
| Tabla 7 .....  | 31 |
| Tabla 8 .....  | 32 |

## Introducción

En el siguiente reporte se analizara a la empresa, AJ - JA Redolfi SRL con el objetivo de recomendar una planificación estratégica basada en la incorporación de un sistema ERP (sistema de planificación de recursos) el cual permite integrar la logística, contabilidad, y el inventario de la misma. Además, brinda la automatización de los procesos que la empresa lleva en su día a día, integración de las distintas bases de datos de la compañía en un solo programa, disponibilidad de información, mejora la comunicación con clientes, presupuestos/cotizaciones al instante, gestión documental inmediata, reducir tiempos y costos.

Con más de 50 años de experiencia en distribución y comercialización de productos, ubicada en la Provincia de Córdoba, AJ - JA Redolfi SRL continúa trabajando con mucha ambición.

Se ubica en el sector mayorista de productos alimenticios y también, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Esto comenzó en el año 1959, con los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, con la venta de cigarrillos y los productos que se podía encontrar en cualquier kiosco. Con el pasar de los años, con varias modificaciones e incorporaciones en el negocio, en el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L.

Al día de hoy, comercializa productos de grandes empresas, posee autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Esta organización ya cuenta con más de 35 vendedores, 170 empleados, una flota de 73 vehículos y 6000 clientes aproximadamente, abarcando gran parte de la provincia de Córdoba, hasta incluso la el sur de santa fe, la pampa y san Luis. Éstos, comúnmente son despensas, kioscos, mini mercados, donde la mayoría no posee medios para transportar

mercadería además de no tener tiempo para realizar el proceso de compra. Esto, le brinda a la empresa un poder de negociación y financiación elevado. En paralelo, debido a la alta competencia que se encuentra en el sector, los clientes tienen la ventaja de poder cambiar de distribuidor al instante.

En contraposición, siendo una industria de consumo masivo, tiene que destacarse de sus competencias tanto en; córdoba, rio cuarto, san francisco y rio tercero, y lo hace gracias a: el tiempo de entrega (24 horas en sucursales y 48 horas en otras localidades), descuentos de 2% o 3% a sus clientes con financiación a 30 días, asesoramiento comercial y mix de productos. Sumándole a lo mencionado anteriormente, la empresa orienta su estrategia de diferenciarse con un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La empresa tiene la misión de atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Su visión habla de Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios, donde la empresa se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes creando así una alianza sostenida en el tiempo además de contribuir positivamente en su comunidad.

A pesar de su posicionamiento en el mercado, su trayectoria tan formidable, esta empresa presenta algunos aspectos, que, al tomar acción, podría maximizar su rendimiento.

No tienen un área de recursos humanos para todos sus empleados, el área de administración se encarga de liquidar los sueldos, no tiene proceso de selección de empleados, no hay proceso de inducción, lo cual el empleado aprende con los errores, los cuales cuestan dinero y tiempo, se asciende por antigüedad y confianza.

La implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (E.R.P) a incorporar en Redolfi S.R.L, es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

Frigoríficos Del Moral – España es una empresa mayorista de distribución de congelados con más de 2500 clientes, utilizaron esta tecnología para la integración y automatización de los procesos, esto permite a Del Moral aumentar la rentabilidad

optimizando el servicio al cliente y automatizando procesos y el flujo de información. La solución también ayuda a proporcionar a ésta empresa la trazabilidad de toda la gestión de movimientos y documentación. (Moral, 2020)

Otro antecedente, es Martínez y Canto una compañía dedicada al envasado automatizado de bolsas de infusión para terceros, aumentó su producción y ha conseguido adaptar sus sistemas para tener una gestión eficiente. Tras la integración, la asignación de tareas a los trabajadores es automática en función de la importancia de las mismas y de su perfil. Automatizaron los procesos de entrada y salida. Se a los trabajadores de la mejor ubicación para depositar un producto de entrada o de dónde debería extraerse para completar un pedido de producción.

“Hemos observado mejoras significativas. Las tareas de almacén, como registros, ubicaciones, envíos y facturas, se realizan con mayor rapidez y facilidad” (Mira, 2020)

## Análisis de situación

### Macro entorno (pestel)

#### Factores económicos:

Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020. Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes. El nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri. Además, según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. El balance general del gobierno en Argentina representó -2,3% del PIB en 2019, y se prevé que sea de -0,7% en 2020 y -1,2% en 2021. (Trade, 2020)

La cuarentena por la pandemia del coronavirus sigue provocando una debacle económica sin precedentes en la historia argentina, ya que según estimaciones de la Cámara de Comercio al mes de julio más de 42 mil pequeñas y medianas empresas cerraron sus persianas en la Argentina. Las empresas que se mantienen son las que pertenecen a los sectores esenciales, como el alimenticio, farmacéutico y de higiene. (Cámara, 2020)

#### Factores políticos y legales:

Se está trabajando en un proyecto de reforma impositiva, subir de un 35% a un 41% el impuesto a las ganancias. El mismo afectaría en mayor medida a la clase media, pero también a los profesionales y las empresas que intenten invertir.

El programa incluiría un aumento en el Impuesto a las Ganancias para las empresas. Se haría de esta manera: eliminar incentivos que tienen las compañías que reinvierten el dinero. También contiene una propuesta polémica: elevar la escala del impuesto para la cuarta categoría. Es decir, para los empleados que abonan este tributo y se convierte un verdadero impuesto al sueldo. (Clarín, 2020)

#### Factores sociales:

Debido a la pandemia ha cambiado la forma o manera de comprar de los argentinos, debido a la inestabilidad que tiene el país. Esto se ve cuando las familias optan por comprar en supermercados o mayoristas.

En lo que respecta al aspecto social, con la cuarentena más larga del mundo, miles de argentinos perdieron su fuente de trabajo. La Fundación Ineco, del prestigioso neurocientífico argentino Facundo Manes, determinó que los niveles de depresión en la población argentina se han quintuplicado con respecto a los valores "prepandemia". "Al principio de la cuarentena, seis de cada 10 argentinos tenían síntomas leves, moderados o severos de ansiedad. Con el transcurso de los días, esos síntomas se mantuvieron, pero la angustia se fue transformando en depresión". (Manés, 2020)

"Los seres humanos no toleramos el malestar psicológico y tendemos a apoyarnos en la interacción social. Al disminuir los encuentros relacionales, crecen las acciones no saludables", (Etchevers, 2020), secretario de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

### Factores ecológicos:

Según los números de diferentes organizaciones, hoy más de 175.000 hectáreas están bajo fuego. Los incendios principales están en los humedales del Delta, en el bosque serrano de Córdoba, en el monte formoseño, y también hay focos en la provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Salta, Jujuy, Tucumán y Chaco, entre otras. (Arambillet, 2020)

"El origen del fuego está enmarcado en acuerdos y negocios ilegales entre las autoridades locales y las industrias inmobiliarias, maniobras denunciadas por los consejos vecinales ya que no contemplan un aprovechamiento sostenible del ecosistema ni prioriza la salud pública de los habitantes", (Jovenes, 2020)

Argentina entró en default ambiental. Eso significa que, al día de hoy, el país ya consumió los recursos naturales que puede producir durante todo un año, tomando a préstamo los recursos futuros proporcionados por la Tierra. "La única manera de retrasar esta fecha es un verdadero cambio en nuestra forma de vida. Desde el modo que consumimos y producimos los alimentos, la forma en que nos movemos, cómo conseguimos nuestra energía e incluso en qué invertimos nuestro dinero. Si bien todas las personas podemos hacer algo para retrasar esta fecha, por supuesto también hacen falta cambios a gran escala desde los gobiernos y las empresas" (Jaramillo, 2020)

### Factores tecnológicos:

La pandemia que se vive y que está cambiando de manera radical el comportamiento de las personas y de la economía mundial, se considera importante destacar la manera en que también está diversificando la forma de trabajar de las empresas a mano de la tecnología y del trabajo a distancia. Surge necesidad de nuevos modelos de trabajo para que las organizaciones funcionen en un mundo altamente distribuido y habilitado digitalmente. La desconexión física de las empresas y sus empleados requiere la adopción de nuevas tecnologías para mantener la continuidad del negocio y ofrecer mejores experiencias para todos. El 2020 será recordado como el año que cambió la trayectoria del comercio electrónico, la telemedicina y el trabajo a distancia. (Casarín, 2020)

"La transformación digital es inevitable, y cada vez es más obvio que más allá de la pandemia la tecnología avanza de manera exponencial e ineludible. Cada día contamos con

herramientas que eran inimaginables hasta no hace mucho tiempo". "Teniendo una visión clara de nuestro proceso de transformación digital, en términos generales simplifica, agiliza y profundiza la gestión global de la empresa y de los que trabajamos en ella. Luego está el impacto en todos los proyectos, siendo más eficientes, competitivos, seguros y sustentables, generando fenomenales cambios en la productividad y un servicio de mayor cercanía con el cliente" (Demidchuk, 2020)

El informe Global Skills Index, que se realiza desde 2012 y evalúa la actividad y el desempeño de los usuarios de 60 países en el sistema de cursos de formación y capacitación universitaria, toma como referencia el desempeño en industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos.

"Argentina ocupa el primer lugar en tecnología tanto en la región como en el mundo. Impulsado por un desempeño especialmente fuerte en Ingeniería de Software y Sistemas Operativos, supera a todos sus vecinos por un amplio margen", señala este estudio internacional. (Global Skills Index, 2020)

Micro entorno (5 fuerzas de Porter)

Se analizará el micro entorno con ayuda de las 5 fuerzas desarrolladas por Michael Porter, en su libro estrategia competitiva, las mismas son, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

#### Rivalidad entre los competidores:

En el sector mayorista no son muchas las empresas que lograron un buen posicionamiento y amplia cartera de clientes. Al ser organizaciones con mucha competitividad, la rivalidad entre estos se basa en la guerra de precios, en la diferenciación de productos y en la economía de escala.

La mayoría de empresas que participan en esta industria distribuyen la misma gama de productos en mayor o menor medida, por lo que es difícil diferenciarse entre ellos ya que la mercancía es estandarizada, por lo tanto, la discrepancia entre una y otra se logra a través de los precios y/o costo de la misma.

Otra forma de ser más competitivo es a través de lograr una economía de escala atractiva, por consiguiente, realizando compras en mayor medida se logran descuentos para luego revender con precios muy competitivos.

En Córdoba, la competencia actual de Redolfi S.R.L., se clasifican en dos grandes grupos:

#### A. Los mayoristas con salones comerciales por cada zona –

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

#### B. Empresas con preventistas y entrega a domicilio:

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

- En Río tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

### Competencia potencial:

Cuando se habla de las empresas que quisieran ingresar a la industria se puede mencionar varios aspectos a tener en cuenta: capital para apertura, el nivel de diferenciación de las empresas y el uso de las tecnologías.

Las barreras de entrada a este sector son altas en cierta medida, debido a la gran inversión que se requiere para estar a la altura de las grandes empresas que compiten actualmente, ya que las mismas lograron una estabilidad económica. En cuanto a la diferenciación de las empresas, se puede mencionar que si bien los productos que se comercializan son estandarizados se podría pensar que es atractivo entrar a la industria para distribuir una gama de productos que no se encuentren fácilmente.

El uso de tecnologías de las empresas que se utilizan no son especializadas pero si muy útiles, se necesita una gran capital para funcionar a la altura

En conclusión, las barreras de entrada al sector son muy elevadas por lo mencionado anteriormente.

### Poder de negociación de los clientes:

El poder de los clientes que se presenta en la industria se ve afectado o beneficiado en si el mismo compra exclusivamente una marca, si compra en mayor o menor medida, la calidad de insumos, la cantidad de productos sustitutos, la diferenciación de las empresas, cuan informado están sobre el mercado y las tendencias.

En esta industria mayorista, los consumidores tiene la flexibilidad de elegir entre la empresa que le garantice precios competitivos, un plazo de financiación elevado, el servicio post-venta y la distribución a cargo del proveedor.

Los consumidores pierden poder de negociación con aquellas empresas con exclusividad de productos.

A su vez, los clientes con mayor impacto en los ingresos de las grandes empresas logran tener influencia en la negociación.

En contra posición la gran parte de la clientela de los mayoristas son despensas, kioscos, minoristas, que no cuentan con transportes o la posibilidad de realizar compras muy elevadas (volumen) por consiguiente, su poder de negociación es bajo.

#### Poder de negociación de los proveedores:

El nivel de negociación de los proveedores en esta industria es elevado si influye en las decisiones de compra del cliente. La calidad de los insumos afecta en esto en gran medida como también los plazos de financiación y exclusividad de productos.

Pueden influenciar a las empresas en distribuir en determinadas zonas geográficas.

Una variante que puede aumentar o disminuir el poder para negociar es la capacidad de los proveedores para cubrir las necesidades de las empresas en cantidad, calidad o plazos de entrega.

Otro aspecto a mencionar es si en el sector hay un gran número de empresas que suministren productos o servicios sustitutos, esto disminuye el alza de precio de los mismos ya que sus consumidores pueden optar fácilmente otro proveedor con los mismos estándares.

Es fundamental ser una empresa que le genere ingresos importantes a las empresas que abastecen productos ya que su nivel de negociación no tendrá mucho impacto.

#### Cantidad de productos sustitutos:

Las empresas que participan en este sector, la mayoría, comercializan productos estandarizados, por lo tanto, hay una amplia gama de mercadería que satisface la misma necesidad por lo que los consumidores tienen la flexibilidad de optar entre una organización y otra. A su vez, en cierta medida la calidad de los productos que se ofrecen brinda una ventaja competitiva sobre otras marcas que tiene como consecuencia elegir entre uno u otro.

También se menciona a los servicios complementarios de los mayoristas, como la distribución o servicio post-venta que realza el valor siendo un factor importante de diferenciación entre las mismas.

## Análisis de mercado

El análisis de mercado incluye diferentes factores como el tamaño del mismo, es decir, mientras más grande sea éste, mayor probabilidad de éxito hay. La republica argentina cuenta con 45.376.763 de habitantes aproximadamente (córdoba con 3.760.450 aprox), por lo tanto, son muchísimos los sectores y hasta ciudades que puede abarcar la empresa. Al ser un mercado libre, exige una total libertad por parte de los usuarios de adquirir el producto a cualquiera de los proveedores que se lo ofrezcan.

Los factores o elementos que ayudaran a lograr el éxito de la empresa en el sector y a destacarse de la competencia, son el uso de tecnología y los recursos con los que se cuenta. Es vital el uso de sistemas informáticos ya que brindan tanta información, siendo crucial en estos tiempos de evolución constante, y no tan solo el crecimiento que puede generar, como los beneficios en costos y tiempos, que a su vez, atrae más ingresos. En córdoba son aproximadamente 3.338.589 de personas con acceso a internet de los 3.760.450. (indec, 2020). Esto es un buen punto de partida para implementar un sistema de información global para la empresa ya que la mayoría de la provincia está conectada a internet.

Redolfi al tener muchos clientes, gracias a su servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y los precios competitivos, es destacable del resto de la competencia, pero carece del uso de tecnología que le ayude a maximizar sus recursos.

Además de esto, se tiene que tener en cuenta las tendencias del mercado, como por ejemplo, el consumo sustentable, que ya está impregnado en las decisiones de los consumidores argentinos.

De esta forma, aparecen nuevas exigencias entre los consumidores, que están orientadas a alternativas que cuiden el bolsillo como también el entorno. A su vez, esto eleva en gran manera la imagen de la marca y crea lazos de confianza con sus consumidores y compañías.

5 de cada 10 argentinos pagaría más por productos que son mejores para el medio ambiente. (retail, 2020)

En base al análisis anterior, para ampliar su presencia y participación en el mercado es posible realizar una estrategia de tecnología y por consiguiente, una penetración de mercado.

La Transformación digital es un pilar estratégico para la empresa, vale invertir en ello y más con la cantidad de clientes y productos que maneja esta empresa, necesitan un sistema informático que les ayude a gestionar el día a día, ágil y rápido, mejora la comunicación con clientes, se brinda presupuestos/cotizaciones al instante, archivar documentos, gestión documental inmediata, pasarela de pago, reducir errores al cobrar, reducir tiempos, facilidad de comunicación y posibilidad de desarrollo futuro. (power date, 2020)

Un sistema computarizado brinda facilidad de comunicación y posibilidad de desarrollo futuro, la empresa puede obtener muchísima información del cliente y agilizar procesos de los mismos, donde en cierta manera, ambos terminan ganando.

Por último, la empresa tiene que aumentar su cartera de clientes con sus productos que comercializa actualmente. Lo puede conseguir con esfuerzos dirigidos a la prueba de la mercadería, donde a su vez también mejora la imagen de la misma.

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

Es muy importante la comunicación con los clientes o consumidores potenciales, a través de una estrategia de marketing realizando mayor publicidad en las redes sociales (instagram, Facebook, twitter).

## Análisis interno

### Cadena de valor

#### Actividades de soporte

##### *Infraestructura de la empresa:*

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

El nuevo centro de distribución sobre la ruta provincial N. ° 10, la empresa compró el terreno de 84 hectáreas. El objetivo de esta compra fue doble, por un lado la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas y por otro lado el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y de esta manera obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

| Fuentes de financiamiento del proyecto |           |                           |  |
|--|-----------|---------------------------|--|
| Aportes propios                        | 500.000   |                           |  |
| Venta de infraestructura               | 1.261.000 |                           |  |
| actual                                 |           |                           |  |
| Venta de lotes                         | 75.000    | anual promedio en 15 años |  |
| Crédito                                | 2.500.000 |                           |  |
| Alquiler del campo                     | 80.000    | anual promedio            |  |

Está financiado de la siguiente manera:

*Pablo Redolfi. 2008. Trabajo final de grado. Recuperado de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG\\_Pablo\\_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)*

##### *Gestión de recursos humanos:*

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados, solo desde administración se liquidan sueldos. La empresa no tiene un proceso de selección de los empleados, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área,

cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Tampoco hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

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

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

### *Desarrollo de tecnología*

Las tecnologías de información (TI) pueden ser utilizadas en cada una de las actividades que agregan valor a la empresa, lo que hace que sea muy importante en todos los sectores industriales, siendo un factor clave para lograr ventajas competitivas. Las tecnologías no son importantes por sí mismas, son importantes si afectan la ventaja competitiva. (Porter, estrategia competitiva , 2007)

Con un sistema informático que abarque todos los procesos que realiza la empresa mejorando la eficiencia interna de la misma, logra una automatización de tareas administrativas, la reducción de costo de tiempo en tareas de oficina, el incremento de la fiabilidad de los datos, y beneficia en la atención de sus clientes actuales.

Si bien la empresa no cuenta con un software con todos los procesos que utilizan día a día, posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Utilizan Excel para los presupuestos y plantillas para llevar al día la contabilidad de la misma.

Teniendo en cuenta esto, una incorporación de soporte tecnológico en las actividades o procesos estratégicos, para aumentar el valor, las opciones de mejorar los resultados actuales serán más altas, lo que permitirá aumentar la creación de valor para el cliente.

### *Compras*

El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras (2 personas, uno a cargo), sobre la venta que acaba de realizar. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Como se manejan con un sistema de inventario similar al “just in time”, es esta notificación la desencadenante del proceso de compras. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Así, se consulta con el gerente de depósito que dará el visto bueno para la adquisición en caso de ser necesarios los productos, sino se encuentra en stock. Posteriormente, se hará contacto con el / los proveedores para pedir cotización, salvo que se cuente con ella de antemano. El que sea uno o varios depende del producto buscado. Habiendo elegido una opción, se comienza con la confección de la Orden de Compra a enviar al proveedor. La misma contiene un pre numeración, fecha, nombre del proveedor, descripción del artículo a comprar, cantidad y precio sin IVA. Una vez completada, es enviada y se realiza la gestión del pago con administración.

### *Actividades primarias*

#### *Operaciones:*

El vendedor recibe el aviso de que está todo terminado para que se controle que sean igual que las condiciones del pedido en depósito ordenan el despacho. La recepcionista será quien confeccione el remito que acompañará el envío. A demás, si el trabajo incluye la

colocación (como el caso de las lonas), puede ser necesario el acompañamiento del personal especializado.

El proceso de cobros que comienza con el encargado de área administrativa enviando las facturas, y recibido los pagos, la mayoría de estos 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 de entrada*

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos. Un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

### *Logística externa*

Tienen un centro de distribución que se terminó de construir sobre la ruta provincial N. ° 10, a 3 km de la ruta nacional N. ° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Para realizar la logística de salida, una vez que todos los productos estén 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 a los mismos, dependiendo de la distancia y el tamaño de pedido se hacen con diferentes vehículos. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una

flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones.

Todos los pedidos al centro de distribución se hacen 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:*

No cuentan con una estrategia planificada de marketing y comunicación en la actualidad, la empresa no hace mucho foco en publicidad, más allá de algunos avisos en Facebook y ocasionalmente en la vía pública. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto.

En cuanto al circuito de ventas puede surgir de dos maneras:

El cliente puede contactarse con ellos a cualquiera de los teléfonos, redes sociales o correo electrónico, y dar así inicio a la potencial venta.

Por el otro lado, el responsable de ventas se comunica con las empresas a quienes les gustaría vender e intenta concertar una reunión o sino vía electrónica, donde se les informa de los productos ofrecidos, se les muestra un portfolio y se busca sellar un vínculo con las mismas.

El cliente se contacta ya con cualquier vendedor y este le ofrece específicamente algún servicio/producto. Se da aviso al Gerente de Compras quien presupuesta el trabajo total a realizar (se basa en cotizaciones actuales, si es necesario pide nuevas y le quedan para cuando realice el pedido).

Este presupuesto vuelve al vendedor y es comunicado al cliente. Si éste acepta, se le pide que formalice con una orden de compra en caso de ser una empresa de magnitud, si es pequeño puede llegar a bastar con un mail y, si es nuevo, se le requiere orden e inclusive puede hasta ser necesaria una seña. Luego, se comunica al responsable de compras para que adquiera lo necesario y para que emita la orden de depósito en base a las características del trabajo.

Generada la factura, Administración la envía al cliente y finaliza así el proceso de ventas

### *Servicios post-venta:*

La empresa brinda un asesoramiento comercial donde los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

## Marco teórico

### Planificación estratégica

El propósito de esta parte del documento será explicar el funcionamiento, como ventajas y desventajas del uso de la planeación estratégica en una organización, y a su vez, la incorporación de un sistema de planificación de recursos (E.R.P)

Porter (1987) describe una estrategia como “la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras” (Porter, Ventaja competitiva, 1987).

Cuando se habla de planificación estratégica se habla de un proceso que empieza con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de ahí, con un estilo de dirigir que permite a la organización mantener su composición competitiva dentro de un entorno en constante evolución. (Cantera Sojo, 1989)

Un Plan Estratégico, permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. Además, permite la coordinación de actividades, mejora la comunicación y concede a que los recursos disponibles se puedan ajustar mejor a las oportunidades de la empresa y a su vez, incrementar el valor que brinda la misma. (Sainz de Vicuña, 2017)

La segunda estrategia a mencionar es la de penetración de mercado, donde una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, ésta, es la más segura de las estrategias de expansión. La misma puede tener el objetivo de mejorar la atención al cliente y/o atraer clientes de la competencia. (Hill & Jones, 2017)

Teniendo en cuenta lo mencionado anterior mente, uno de los requisitos para que un plan estratégico triunfe es, instalar sistemas de gestión para que apoyen su puesta en práctica, como ser, políticas organizacionales, procedimientos, sistemas de información y control. (Sainz de Vicuña, 2017)

### Estrategia central del reporte de caso

En el presente caso, se incorporara un sistema de información con el objetivo de lograr una penetración de mercado.

La estrategia de sistemas de información proporciona a la organización la tecnología y los sistemas necesarios para operar, planificar y controlar su actividad. Éstos, sirven de base para una ventaja competitiva, al permitir una gestión de costes más agresiva que la de sus competidores, un uso más efectivo de la información pertinente del mercado y/o la integración de las operaciones en la cadena de suministro de clientes y proveedores. (ECO3 Colecciones)

Estos sistemas son un factor clave en el desarrollo empresarial. En su continua evolución, han pasado de ser una mera herramienta de trabajo, a ser un elemento competitivo y estratégico, llegando incluso a generar nuevos modelos de negocio basados en su desarrollo. (Badenes, 2012)

El término ERP es el acrónimo de Enterprise Resource Planning y su traducción al castellano es planificación de recursos empresariales.

Para Davenport, un sistema ERP es un paquete de software comercial que integra toda la información que fluye a través de la compañía: información financiera y contable, información de recursos humanos, información de la cadena de abastecimiento e información de clientes. (Badenes, 2012)

Según Holland y Light un sistema de planificación de recursos empresariales automatiza las actividades centrales de una organización tales como: manufactura, recursos humanos, finanzas y gestión de la cadena de abastecimiento, aplicando las mejores prácticas para facilitar la toma de decisiones rápida, reducir los costos y el mayor control directivo. (Badenes, 2012)

Desde el punto de vista estratégico los beneficios de la implementación de un ERP: Mejora de la productividad, mejora de la calidad, mejora del servicio al cliente y reducción de costes. (Cortez & Rodriguez, 2011)

Los beneficios de los sistemas de información basados en el modelo Shang Seddon, se expresan en la mejora de la productividad de los procesos y el personal, en la reducción del costo de los productos y servicios adquiridos, la posible reducción de costes de envío, la reducción de inventarios, reducción del tiempo de lead, mayor rapidez en el producto/servicio, automatización de pedidos y los costos de pago y el procesamiento de pagos. (Cortez & Rodriguez, 2011)

Para concluir, si una empresa quiere incorporar un sistema ERP a su organización tiene que tener en cuenta los factores críticos para el éxito de ese proyecto: La capacitación, la gestión del cambio, la gerencia del proyecto y la necesaria comunicación que debe existir en todos los niveles del proyecto. (Cortez & Rodriguez, 2011)

## Diagnóstico y discusión

Al haber realizado un análisis interno/externo del sector mayorista y de la situación de A.J & J.A Redolfi S.R.L interpretando sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se propone implementar un plan estratégico a través de la incorporación de un sistema E.R.P.

Debido al gran caudal de mercadería que maneja esta empresa en el día a día, los 132 empleados, los movimientos contables, la necesidad de información al instante, y la constante evolución del mercado, es imprescindible incorporar un sistema informático buscando la diferenciación de la competencia ya que gracias a las redes informáticas, las empresas se han acercado tanto a los clientes como a los proveedores sin medir límites.

Ésta empresa necesita innovar tecnológicamente para enfrentarse al futuro y adaptarse a los cambios, debido a la constante evolución del mercado, desde los gustos de los consumidores, los productos y la experiencia de servicio que brinda la misma.

El sistema informático que utiliza la empresa determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El mismo no brinda todas las funciones, datos, indicadores y parámetros que un sistema E.R.P puede ofrecer.

La principal oportunidad que tiene la empresa a simple vista es la escasez de un software, donde, al incorporar uno que abarque todos los procesos que realiza la empresa mejorando la eficiencia interna de la misma, automatizando tareas que abarquen desde sus clientes hasta los operarios mismos de la empresa. Un E.R.P ayuda a aumentar la competitividad optimizando continuamente su política de costes, tanto en las áreas de administración y comercialización.

Al invertir y transformarse tecnológicamente, la empresa lograra una ventaja competitiva, optimizara sus procesos empresariales, ayudara a los directivos a la mejor toma de decisiones basada en estadísticas con una ejecución más rápida y con más probabilidades de éxito.

Logrando una ventaja competitiva de este tipo se lograra una diferenciación en el sector, aumentando su competitividad frente a las otras empresas permitiendo a la organización ascender a las mejores posiciones de la industria.

Incorporar un software a la empresa da acceso a toda la información que se requiera en el momento (integridad de datos), se puede compartir información entre todos los componentes de la organización de forma que se automaticen los procesos, además, la convergencia de las distintas bases de datos usadas por el sistema integrándolas en una sola, donde con un dispositivo móvil se pueden realizar múltiples acciones. A demás, se ve reflejado en gran medida la reducción de tiempos y costes, desde el control de inventario, la gestión documental, la contabilidad, la facilidad de comunicación y la disminución de errores,( a su vez es importante mencionar que estas áreas es donde no actúa eficientemente la empresa) lo que conlleva a un incremento en la productividad.

Por otra parte están los beneficios intangibles que involucran aspectos como la transparencia organizativa y por ende de responsabilidad, un acceso más rápido a la información para toma de decisiones oportunas, mayor integración con proveedores y una mayor responsabilidad frente a los clientes.

## Plan de implementación

### Introducción

De acuerdo a lo analizado a A.J.&J.A. Redolfi ubicada en la provincia de Córdoba, en la ciudad de James Craik, dedicada a la distribución y comercialización mayorista, basándose en sus valores y cultura organizacional, teniendo en cuenta la estrategia de diferenciación que utiliza debido su servicio orientado a la satisfacción del cliente además de los precios competitivos que maneja, se incorporara un sistema de información creando una ventaja competitiva con el objetivo de lograr una penetración de mercado.

En cuanto a la visión de la empresa “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes...” se seguirá con el mismo lineamiento donde al incorporar un sistema E.R.P con el objetivo de mejorar la productividad, la calidad, el servicio al cliente y reducir costes se creará una ventaja competitiva al dotar a la empresa de nuevos medios para superar a sus competidores.

Por otro lado, la misión de la empresa seguirá siendo satisfacer a sus clientes con un excelente servicio de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas y se lograra una mayor alianza y vinculación con el cliente, los proveedores y con el equipo de trabajo que conforma la empresa.

### Objetivo general

- Aumentar la rentabilidad de la empresa un 5% para diciembre del 2023 a través de la penetración de mercado gracias a la incorporación del software.

Debido al nuevo depósito, la empresa tiene la capacidad de guardar más mercadería, y sumándole a esto, la reducción de tiempos en la recepción y traslado de productos gracias a la incorporación del software que integra la información de todas las áreas operativas de la empresa, lo que permitirá operar en base a las mejores prácticas donde se optimicen los costos y los procesos sean más eficientes, de esta manera se aportará más valor a los clientes a través de un mejor servicio. Esto brindará una ventaja

competitiva que se verá reflejada en mayores ventas y por consecuencia más rentabilidad.

### Objetivos específicos

- Aumentar las ventas un 21% (7% por año) para diciembre del 2023 a través de la estrategia basada en la implementación del software de planificación de recursos empresariales penetrando el mercado con la incorporación de nuevos clientes.

Teniendo en cuenta el reconocimiento regional que posee la empresa con su numerosa cartera de clientes, además de las economías de escala que maneja, se buscara ampliar la clientela con la incorporación de tecnología (E.R.P), donde será muy factible superar el margen de ventas estipulado para diciembre del 2023 gracias a los beneficios que trae consigo la implementación de dicho software ya que, optimizara la comunicación interdepartamental, gestionando eficazmente la logística y la relación con el cliente controlando cada uno de los procesos de compra trabajando de manera más rápida y organizada permitirá aumentar las ventas.

- Alcanzar la rotación de inventarios un 6% anual para diciembre del 2023 con la reducción de abastecimiento y entrega de la mercadería gracias al sistema de gestión.

Se mejorará la estimación de la demanda, tal que se produzca el inventario justo debido a la incorporación del sistema de información. A su vez, la gestión de compras también se optimizará gracias a la fácil comunicación con los proveedores, lo que acarrea consigo alinearse a la demanda. Al aumentar la rotación de inventario se conseguiría una mayor cartera de clientes, mayor facturación a causa de un mayor número de ventas, se reducirá la posibilidad de que la mercancía se dañe al tenerla menos tiempo en stock, reducirá los costes de almacenamiento, maximizara el rendimiento del capital invertido y minimizara las pérdidas

por obsolescencia o por caducidad. La correcta administración de tus inventarios es uno de los factores clave que inciden en el buen desempeño de las empresas y por ende el aumento de sus ganancias donde incide en el objetivo general.

- Realizar una capacitación en la utilización, manejo y beneficios sobre el software al 100% del personal de la empresa para el primer semestre el 2022.

Los sistemas ERP transforman la cultura de las empresas donde son implantados ya que se genera un cambio en la forma de trabajo y en las relaciones interpersonales. La capacitación permitirá aprender rápidamente como se utiliza el software en los dispositivos de la empresa. Por lo tanto, capacitar a las personas para su utilización es un factor clave para éxito de esta incorporación.

### Alcance

El sistema ERP tiene impacto indirectamente en toda la organización debido a su importancia por la capacidad de administrar, centralizar y manejar la información de la compañía.

En el área que mayor influencia tendrá el sistema será la logística de entrada como de salida y al proceso de compras y ventas. Con la incorporación del ERP permitirá optimizar el flujo de stock, el control de salidas y entradas y la trayectoria una vez que haya salido el producto de la compañía hasta su llegada al cliente donde a su vez, este sistema logra una coordinación entre los departamentos de ventas y marketing.

El área de administración y contabilidad forman parte del alcance de este sistema debido a que se logrará mejorar la toma de decisiones para disponer de información confiable y oportuna en cuanto al manejo de datos contables, de operaciones y financieros. Integra todas las áreas de una empresa de manera que tendrá más control sobre su operación estableciendo lazos de cooperación y coordinación entre los distintos departamentos de la organización facilitando el control y la auditoría.

Un área que es importante mencionar debido al impacto con la incorporación del ERP es recursos humanos ya que para que el proyecto tenga éxito debe existir la presencia de liderazgo por parte de la gerencia y una buena gestión de los recursos humanos.

Se estima como plazo de implementación del sistema 18 meses, de junio del 22 hasta diciembre del 2023, donde se hará una retroalimentación del mismo

### Plan de acción

#### Plan de acción 1- objetivos 1 y 2.

Se dará inicio a estas acciones una vez que todo el personal esté capacitado de la utilización del software ya que es vital para maximizar la utilidad del mismo.

Determinar una correcta organización de su gestión logística y de almacén es clave para aumentar las ventas, disponer en todo momento de las materias primas y productos necesarios para su venta es muy importante. Dentro de esta planificación de stock y de decisiones de reposición, entran en juego tanto la logística de aprovisionamiento de la compañía como el departamento comercial y de compras, y siempre depende de una correcta administración de inventarios a través de un software E.R.P para mantener los niveles de productos necesarios.

Exhibir los beneficios del sistema a los clientes a través de las redes sociales y el uso de los mails donde se los encuadre a todos los que se pueda ya que el software a contratar cuenta con un portal de la página web sin costo adicional donde permitirá que los clientes y proveedores de la empresa accedan al mismo donde podrán ver la información directa de la cuenta con los datos del sistema tales como facturas, cotizaciones, órdenes de venta, proyectos, datos de contacto, etc.

También se podrá seleccionar que el usuario del portal interactúe con ciertos documentos y así realizar solicitudes de cotización o modificar datos de contacto.

La técnica de couponing consiste en la utilización de cupones donde son pequeños vales como ser descuento en precios, sumatoria de puntos o productos gratis, por ejemplo. Los mismos se envían cupones con descuentos de productos en determinados días de la semana, a través del e-mail ya que son más proclives recibirlos y utilizarlos, a usuarios que desean hacerse “socios”, Para la realización del mismo se contratara a una imprenta para la fabricación de

tarjetas la cual servirá para hacer socio a los consumidores finales en las distintas sucursales, donde en la caja se le pedirá, el mail, nombre y apellido y documento con el objetivo de estimular las ventas y generar fidelización con los mismos. Lo mencionado anteriormente estará a cargo de 2 personas que se contrataran ajenas a la organización (community manager)

### Plan de acción 2- objetivo 3.

Es necesario un tiempo de capacitación para mejorar la eficiencia de los trabajadores y más en este caso al tratarse de un software, permitirá evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal.

La capacitación para la correcta utilización del sistema será de 10 días a partir del mes de marzo. La misma se hará dividiéndolos por áreas de trabajo.

Una vez contratado el servicio, la empresa recibirá un PDF con la capacitación auto dictada rápida y fácil donde la misma no le lleve más de 30 minutos, los gerentes de cada área se capacitarán y estarán en contacto con la empresa contratada para sacarse dudas y obtener las herramientas necesarias y así, una vez incorporada la información cada gerente planificará y le brindará el PDF al personal que tienen a cargo para la capacitación auto dictada que la realizarán en una hora extra una vez terminada la jornada laboral. Una vez pasados los 10 días de la misma, se realizarán pruebas e informes de cada área para verificar lo aprendido para la correcta utilización del mismo.

*Tabla 1*

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 2

| Plan de acción 1. Objetivos 1-2 - A.J & J.A Redolfi S.R.L |           |            |                    |                |                                      |               |
|---|-----------|------------|--------------------|----------------|--------------------------------------|---------------|
| Descripción   | Tiempo    |            | Recursos           |                |                                      | Tercerización |
|   | Inicio    | Fin        | Humanos            |                | Físicos                              |               |
|   |           |            | Responsable        | Área           |                                      |               |
| Diseño o rediseño de procesos administrativos             | 1/3/2021  | 7/3/2021   | -                  | administración | -                                    |               |
| Utilización del software                                  | 10/4/2021 | 31/12/2023 | -                  | Todas          | Computadora<br>Tablets               |               |
| Exhibir los beneficios del sistema a los clientes         | 1/3/2021  | 30/3/2021  |                    | Ventas         | Computadora,<br>Dispositivos móviles |               |
| Promociones de precio, regalos y técnica de couponing     | 1/5/2021  | 31/12/2023 | Comuniti y manager | Administración | Computadora,                         |               |
| Control y comparación antes de su incorporación           | 1/12/2023 | 31/12/2023 |                    | administración | Computadora                          |               |

**Plan de acción 2 – Objetivo 3 - A.J & J.A Redolfi S.R.L**

| Descripción | Tiempo |     | Recursos    |      |         | Tercerización |
|-------------|--------|-----|-------------|------|---------|---------------|
|             | Inicio | Fin | Humanos     |      | Físicos |               |
|             |        |     | Responsable | Área |         |               |

|  |            |            |                              |   |  |       |
|--|------------|------------|------------------------------|---|--|-------|
| <b>Investigar proveedores de sistemas</b>                                | 1/1/2021   | 1/3/2021   | Contador - Gerente Logística | Contabilidad – Logística Administración                 | Computadora                                |       |
| <b>Contratar e implementar la licencia del software de gestión</b>       | 1/3/2021   | 1/3/2021   | Contador - José Redolfi -    | Contabilidad  | Computadora, dispositivos móviles          |       |
| <b>Capacitación del 100% del personal sobre el software (Objetivo 3)</b> | 1/3/2021   | 1/4/2021   | Gerentes<br>Autodictada      |   |  | Diamo |
| <b>Utilización del software</b>  | 10/4/2021  | 31/12/2023 | -                            | Administración<br>Logística<br>Contabilidad<br>Deposito | Dispositivos móviles, computadoras tablets | -     |
| <b>Verificar el funcionamiento del sistema.</b>                          | 15/6/2021  | 15/6/2021  |                              | Logística - Ventas – Contabilidad Administración        |  | Diamo |
|  | 15/12/2021 | 15/12/2021 | 1                            |   |  |       |
|  | 15/6/2022  | 15/6/2022  |                              |   |  |       |
|  | 15/12/2022 | 15/12/2022 | 2                            |   |  |       |
|  | 15/6/2023  | 1/6/2023   |                              |   |  |       |
|  | 15/12/2023 | 15/12/2023 | 3                            |   |  |       |

*Fuente: Elaboración propia*



| Presupuesto para propuesta desde el 1/1/2021 hasta el 31/12/2023 -Plan de acción 1 y 2 |   |   |                 |                         |  |
|--|---|---|-----------------|-------------------------|--|
| Concepto   |   | AÑO                                       |                 |                         |  |
|  |   | 2021                                      | 2022            | 2023                    |  |
| Plan de acción 1   | Software de planificación de recursos empresariales (ver anexo B) | \$ 599.337,20                             | \$ 488.952,29   | \$ 478.086,68           |  |
|  | Imprenta (1,000.000 unidades) (Ver anexo E)                       | \$ 1.150.000,00                           |                 |                         |  |
|  | 15 Tablets ( ver anexo C)   | \$ 212.335,50                             |                 |                         |  |
|  | honorarios community manager x2 (ver anexo F)                     | \$ 1.200.000,00                           | \$ 1.620.000,00 | \$ 2.138.400,00         |  |
|  | <b>Total plan de acción 1</b>                                     |   |                 | <b>\$ 7.887.111,67</b>  |  |
| Plan de acción 2   | Capacitación extra 160h ( ver anexo D)                            | \$ 43.440,00                              |                 |                         |  |
|  | <b>Total plan de acción 2</b>                                     |   |                 | <b>\$ 43.440,00</b>     |  |
| General plan de acción 1/2   | Total honorarios del administrador ( ver anexo A)                 | \$ 3.014.400,00                           | \$ 4.069.440,00 | \$ 5.371.660,80         |  |
|  |   |   |                 | <b>\$ 12.455.500,80</b> |  |
| <b>Total</b>   |   | <b>\$ 20.386.052,47</b>                   |                 |                         |  |
| valores del software 2022/2023 con inflacion   |   |   |                 |                         |  |
| pd: iva incluido   |   | presupuesto elaborado por: Cortijo Nahuel |                 |                         |  |

Presupuesto general. Fuente: Elaboración propia

## Indicadores

### Rotación de inventarios

La rotación de inventarios es un buen indicador para evaluar la calidad de la gestión de los abastecimientos como de las prácticas de compra de la empresa. A su vez, en su punto justo adecuado ayuda a rentabilizar la inversión en mercedaria, ajustándola a sus justas proporciones y disminuyendo de las mismas en la empresa. Como consecuencia del incremento de las ventas y de una buena gestión de las existencias aumentara la rotación de inventarios

La interpretación de la fórmula de la ratio de rotación de inventario indica que cuanto más elevado sea el valor de este índice, los inventarios más se renuevan.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Tabla 5

|                                | 2018              | 2017              | 2016              |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| costo de ventas                | \$ 249.898.421,48 | \$ 217.995.357,13 | \$ 176.171.251,81 |
| inventario                     | \$ 29.827.616,96  | \$ 22.944.320,74  | \$ 18.355.456,59  |
| rotación de inventario         | 8                 | 10                | 10                |
| rotación de inventario en días | 43                | 38                | 38                |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

|                                       | 2020           | 2021           | 2022          | 2023          |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>costo de ventas</b>                | \$ 374.847.632 | \$ 528.535.161 | 713.522.468   | 941.849.658   |
| <b>inventario</b>                     | 41.299.777,33  | 47.035.857,52  | 52.771.937,70 | 58.508.017,89 |
| <b>rotacion de inventario</b>         | 9,1            | 11,2           | 13,5          | 16,1          |
| <b>rotacion de inventario en días</b> | 40             | 32             | 27            | 22            |

Fuente: Elaboración propia

Esta ratio también puede expresarse en tiempo (días), de forma que indique cada cuánto tiempo se renueva el stock. Tenemos la siguiente antigüedad del inventario, en días:

Tabla 7

| Concepto              | 2018 | 2023 | variación |
|-----------------------|------|------|-----------|
| <b>Número de días</b> | 43   | 22   | -95%      |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede analizar durante el año 2023 la empresa rotó sus Inventarios 16 veces; es decir, se pudo realizar los inventarios cada 22 días en promedio; por otra parte, si analizamos el año 2018; durante este periodo el grado de Rotación de Inventarios fue más lenta, de 8 veces, es decir, se cubrieron los Inventarios cada 43 días. En conclusión, la gestión o manejo de los Inventarios durante el 2023 fue mucho mejor que la del 2018.

### Retorno sobre la inversión (ROI)

El Retorno sobre la Inversión, ROI: Es una razón que relaciona el ingreso generado por un centro de inversión a los recursos (o base de activos) usados para generar ese ingreso.

El valor del ROI se expresa en porcentaje. Es decir, si quieres conocer el porcentaje de beneficios de tu inversión debes multiplicar el ROI por 100. (Peralta)

La propuesta sugerida tendrá costos de inversión por \$20.386.052,47, y se esperan beneficios por \$167.193.263. Se obtiene un ROI de 720%. Este número significa que se obtendrán \$7.20 pesos por cada \$1 invertido.

Su fórmula es:  $ROI = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$

$$(\$67.193.263-20.386.052)/20.386.052= 7,2013557 \times 100 = 720\%$$

Tabla 8: roi

| ROI        |             |
|------------|-------------|
| Beneficios | 167.193.263 |
| Costos     | 20.386.052  |
| ROI        | 720%        |

Fuente: Elaboración propia

## TIR y VAN

### VAN (Valor Actual Neto o Valor Presente Neto)

Es un indicador financiero que mide los flujos de los ingresos y egresos futuros que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda una ganancia.

Basta entonces con hallar el VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no.

TIR (tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) de una inversión sea igual a cero (VAN = 0). (universidad arturo prat)

Tabla 9: flujo de efectivo neto

| FLUJO DE EFECTIVO NETO |               |
|------------------------|---------------|
| AÑO                    | VALOR         |
| 2021                   | \$ 12.898.422 |
| 2022                   | \$ 18.854.537 |
| 2023                   | \$ 24.996.753 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: ingresos y egresos anuales

| AÑO  | INGRESOS       | EGRESOS        |
|------|----------------|----------------|
| 2021 | \$ 490.052.319 | \$ 470.208.593 |
| 2022 | \$ 661.570.630 | \$ 632.563.651 |
| 2023 | \$ 873.273.232 | \$ 834.816.689 |

Tabla 11: Van & Tir

|     |           |
|-----|-----------|
| VAN | 6.067.090 |
| TIR | 65%       |

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, siendo el cálculo de la VAN  $> 0$  (\$6.067.090) se puede afirmar que el proyecto es totalmente rentable y que generara beneficios en relación a la inversión realizada.

La TIR obtenida (65%) demostrará los beneficios que tienen el proyecto, así como su rentabilidad.

## Conclusiones

En el Reporte de Caso, del presente documento se analizó a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, donde gracias a las herramientas para analizar su entorno macro y micro, además de realizar un análisis interno de la misma se llegó al proyecto de presentar una incorporación de un sistema de planificación de recursos con el objetivo que generar una ventaja competitiva y así, penetrar el mercado aumentando su cartera de clientes.

Se propone el uso del software ERP, ya que el mismo abarca las áreas donde la organización carece de tecnología para maximizar sus operaciones incorporando todos los

módulos necesarios para que la empresa pueda automatizar sus procesos y reducir tanto los tiempos como los fallos.

El mayor desafío que tendrá la empresa es romper con la cultura con la que trabajaba todos estos años e ir adaptándose con la incorporación de esta tecnología, la cual servirá de punto inicial para que un futuro pueda lograr ser uno de los líderes del mercado gracias a las herramientas que brinda la tecnología.

## Recomendaciones

A continuación, se presentarán algunas recomendaciones profesionales para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Los cambios en la tecnología y la demanda implican que los sectores de venta al por mayor y distribución estén cambiando, el software a contratar tiene un módulo para la página web donde si la empresa en un futuro desea tener el proyecto de ecommerce tendrá opción para mayoristas con condiciones específicas.

También invertir en un proyecto en el futuro como es el área de marketing para seguir escalando en el mercado y agrandar la cartera de clientes gracias al alcance y la importancia de la información en estos tiempos de pandemia que tanto modifico a la población.

En cuanto al área de recursos humanos es importante tener en cuenta que, en épocas de crisis e incertidumbre económica, el departamento de recursos humanos cumple un papel fundamental en el éxito de las compañías al ser el responsable de mantener la estabilidad laboral y de asegurar un buen clima organizacional, factores que inciden en la productividad y el rendimiento de los colaboradores y por ende de toda la empresa por lo que crear este departamento seria de mucha ayuda para un futuro.

Por último, los mayoristas vienen ganando participación en el mercado local frente a las cadenas de supermercados minoristas, y esta tendencia parece haberse acelerado aún más a partir de la cuarentena provocada por la pandemia por el COVID 19, por lo tanto al contar con márgenes mucho más reducidos de precio, al transformarse tecnológicamente, como por ejemplo un sistema de envíos a consumidores finales o ventas online la empresa podrá generar mucha diferencia con sus competidores y así lograr grandes resultados económicos.



## Bibliografía

- Arambillet, E. H. (junio de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/el-pais-llamas-se-quema-area-bosques-nid2432281>
- Badenes, R. (2012). *Sistemas Integrados de Gestión empresarial. Evolución historia y tendencias de futuro*. universidad politècnica de valència .
- C. d. (junio de 2020). *Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/estiman-que-a-julio-cerraron-en-el-pais-cerca-de-42-mil-pymes.phtml>
- Cantera Sojo, J. M. (1989). *Método de planificación estratégica*. 1ª edición 1989.
- Casarín, J. L. (junio de 2020). *El Herald*. Obtenido de <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/el-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-2/>
- Clarín. (junio de 2020). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/opinion/economia-afip-estudian-subir-41-impuesto-ganancias\\_0\\_HLTATB-3Gg.html](https://www.clarin.com/opinion/economia-afip-estudian-subir-41-impuesto-ganancias_0_HLTATB-3Gg.html)
- Cortez, M., & Rodríguez, H. (2011). Los beneficios de implementar un sistema ERP en las empresas colombianas. *Trabajo de grado*. Colombia.
- Demidchuk, R. (1 de septiembre de 2020). *Urgente 24*. Obtenido de <https://urgente24.com/zona/gestion/evaluan-como-la-tecnologia-servira-para-salir-de-la-pandemia>
- dsdsadasd. (s.f.).
- ECO3 Colecciones. (s.f.). *La elaboración del plan estratégico* . altair.
- Etchevers, M. J. (junio de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/coronavirus-argentina-efectos-esta-teniendo-cuarentena-mas-nid2428021>

Global Skills Index. (septiembre de 2020). *clarin*. Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/2020-30-puestos-tecnologia-quedaran-cubrir-argentina\\_0\\_52CjiN\\_Q.html](https://www.clarin.com/sociedad/2020-30-puestos-tecnologia-quedaran-cubrir-argentina_0_52CjiN_Q.html)

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2017). *Administración estratégica*. Cengage learning.

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

J. p. (junio de 2020). *la nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/el-pais-llamas-se-quema-area-bosques-nid2432281>

Jaramillo, M. (junio de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/06/26/la-argentina-entro-en-default-ambiental-a-pesar-de-la-pandemia-ya-consumio-los-recursos-naturales-que-genero-para-un-ano/>

Manés, F. (junio de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/coronavirus-argentina-efectos-esta-teniendo-cuarentena-mas-nid2428021>

Mira, V. (2020). *sage*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/casos-de-exito/martinez-y-canto/?Industry=%7bAA7EC2F4-95AB-4297-8992-E71490F1211E%7d&Markets=%7b4D71183C-9A3B-462B-A373-5F08E949F024%7d&page=1>

Moral, F. d. (2020). *sage.com*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/casos-de-exito/frigorificos-del-moral/?Industry={AA7EC2F4-95AB-4297-8992-E71490F1211E}&Markets={4D71183C-9A3B-462B-A373-5F08E949F024}>

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. c.e.c.s.a.

Porter, M. (2007). *estrategia competitiva* .

power date. (2020). *powerdate*. Obtenido de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

retail, t. y. (2020). *tradeyretail*. Obtenido de [https://tradeyretail.com/388\\_iquest-como-sera-el-consumidor-argentino-2020](https://tradeyretail.com/388_iquest-como-sera-el-consumidor-argentino-2020)

Sainz de Vicuña, A. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.

Trade, P. S. (junio de 2020). *santandertrade.com*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

## Anexo

### Anexo A: Honorarios Administrador

De acuerdo al consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE), los honorarios para el Administrador, Cortijo Nahuel, serán de \$1570 la hora.



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

---

**RESOLUCIÓN 74/19  
RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)  
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

**RESUELVE:**

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

|               |   |      |
|---------------|---|------|
| 8. VALOR HORA | 1 | 1570 |
|---------------|---|------|

### Anexo B: Precio software de gestión

El precio del servicio que brinda la empresa es de \$195.992 + IVA la implementación (pago de única vez) más un costo de \$24.944 + IVA por mes. (Puede haber variaciones al momento de implementar el software el día previsto por el valor del dólar)

50 Usuarios

\$ **21811**  
+ IVA por mes

---

50Gb de almacenamiento  
Acceso a todos los módulos

[Contacto](#)

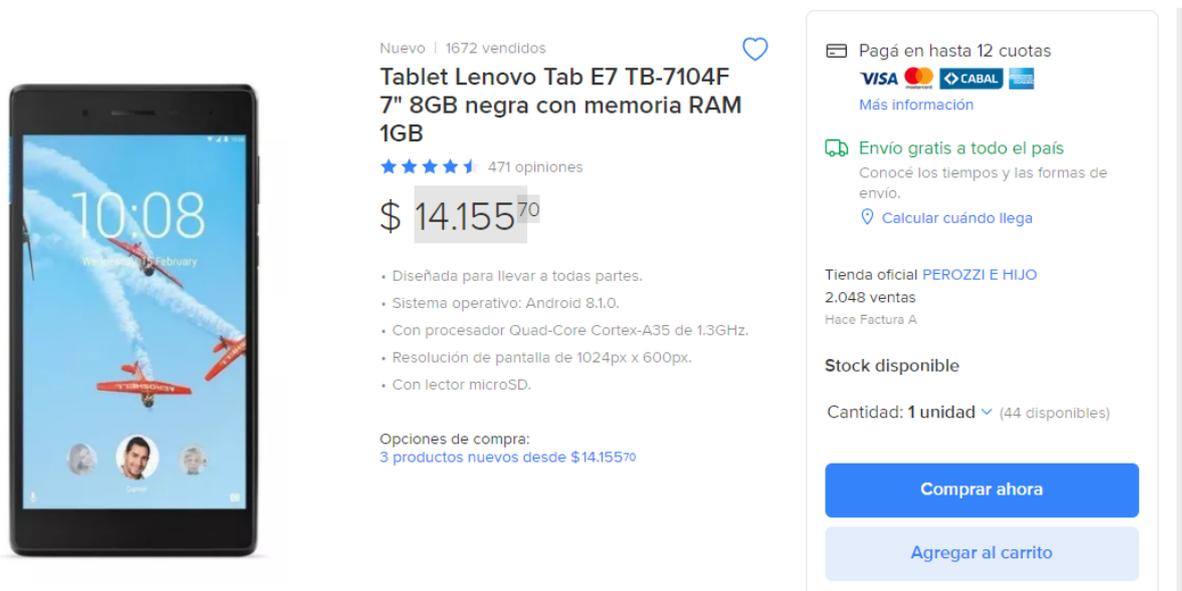
Nahuel te dejó el aproximado de implementación, con las opciones básicas de las necesidades que mencionaste, cada módulo luego tiene sub-módulos que pueden interesarte, y el abono mensual, tanto en dólares como en pesos para que tengas una referencia.

Implementación: USD1190 /\$195.992 + IVA.

Mensualidad: USD152/\$24.944 + IVA

### Anexo C: Tabletas para software

Se comprarán 15 tabletas con el objetivo de utilizarse en el área de depósito y el personal que manejan el vehículo para trasladar la mercadería



Nuevo | 1672 vendidos

**Tablet Lenovo Tab E7 TB-7104F 7" 8GB negra con memoria RAM 1GB**

★★★★☆ 471 opiniones

**\$ 14.155<sup>70</sup>**

- Diseñada para llevar a todas partes.
- Sistema operativo: Android 8.1.0.
- Con procesador Quad-Core Cortex-A35 de 1.3GHz.
- Resolución de pantalla de 1024px x 600px.
- Con lector microSD.

Opciones de compra:  
3 productos nuevos desde \$14.155<sup>70</sup>

Pagá en hasta 12 cuotas  
VISA     
Más información

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

Tienda oficial **PEROZZI E HIJO**  
2.048 ventas  
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (44 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

### Anexo D: Pago de horas extras por capacitación (valor hora de trabajo)

Se estima que el valor de la hora del personal para tareas específicas es de \$181. Estimando un total de 100 empleados donde se capacitarán 160 horas en totales, debido a que cada módulo del software lleva más o menos tiempo de capacitación, por lo tanto 160 horas que se deben pagar adicionales. El valor de la hora extra en Argentina se paga 50% más de la hora de trabajo ordinaria, esto es en promedio alrededor de \$261, la hora extra. Por lo que, 160 horas extra \* \$261 valor hora extra = \$43.440,00.

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

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

<https://www.argentina.gob.ar/casasparticulares/trabajador/sueldo>

### Anexo E: Impresión de tarjetas en la imprenta

Las tarjetas serán de papel donde la plastificara por el momento, debido a que la empresa a contratar no está trabajando con el material de plástico. Las mismas tienen un costo de \$1.15 cada tarjeta por lo que al imprimir 1.000.000 da un costo de \$ 1.150.000,00.

### Anexo f: Sueldo community manager

Después de realizar una búsqueda realizando preguntas a diferentes profesionales en community manager experimentados que se dedicaran al manejo de las redes con el objetivo de enviar las promociones a los potenciales clientes. El sueldo promedio ronda en los 50.000 pesos por mes.

#### ¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN COMMUNITY MANAGER?

El sueldo promedio para el puesto de community manager en Argentina es de \$42.692 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los **10** sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$40.000 y los \$65.000 mensuales.

 Actualizado a Octubre del 2020

## Anexo G: Cash flow

| CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. " |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | 2021                  | 2022                  | 2023                  |
| <b>INGRESOS</b>   |                       |                       |                       |
| Por Ventas de Mercaderías   | \$ 449.589.283        | \$ 606.945.533        | \$ 801.168.103        |
| Plan de acción 1  | \$ 31.471.250         | \$ 42.486.187         | \$ 56.081.767         |
| Plan de acción 2  | \$ 8.991.786          | \$ 12.138.911         | \$ 16.023.362         |
|   |                       |                       |                       |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>  | <b>\$ 490.052.319</b> | <b>\$ 661.570.630</b> | <b>\$ 873.273.232</b> |
| <b>EGRESOS</b>  |                       |                       |                       |
| Costo de Mercadería Vendida                                       | \$ 374.847.632        | 506.044.304           | 667.978.481           |
| Gastos de Comercialización  | \$ 17.062.682         | \$ 23.034.621         | \$ 30.405.699         |
| Gastos Administrativos  | \$ 11.504.933         | \$ 15.531.660         | \$ 20.501.791         |
| Gastos Financieros  | \$ 59.245.046         | \$ 79.980.812         | \$ 105.574.672        |
| Otros Egresos   | \$ 1.328.787          | \$ 1.793.863          | \$ 2.367.899          |
|   |                       |                       |                       |
| Plan de acción  | \$ 3.161.673          | \$ 6.178.392          | \$ 7.988.147          |
|   | \$ 3.057.840          |                       |                       |
|   |                       |                       |                       |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>   | <b>\$ 470.208.593</b> | <b>\$ 632.563.651</b> | <b>\$ 834.816.689</b> |
|   |                       |                       |                       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>\$ 19.843.726</b>  | <b>\$ 29.006.979</b>  | <b>\$ 38.456.543</b>  |
|   |                       |                       |                       |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>                                   | <b>\$ 6.945.304</b>   | <b>\$ 10.152.443</b>  | <b>\$ 13.459.790</b>  |
|   |                       |                       |                       |
| <b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>                         | <b>\$ 12.898.422</b>  | <b>\$ 18.854.537</b>  | <b>\$ 24.996.753</b>  |

|  |
|--|
| <b>Objetivo general: aumentar la rentabilidad de la empresa un 5% para 2023</b>                |
| <b>Plan de Acción 1: Aumentar las ventas un 21% para 2023</b>                                  |
| los ingresos aumentan un 7% anual a razón del 208  |
| <b>Plan de Acción 1: alcanzar una rotación de inventarios 6% anual para diciembre del 2023</b> |
| los ingresos aumentan un 2% anual  |