



Trabajo Final de Grado

Elaboración de Cuadro de Mando Integral

para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L

Liquín, Rodrigo Nicolás

DNI: 39.199.871

Legajo: ADM05065

Tutor: Rinero, Sofía

Carrera: Administración

Resumen

El presente trabajo propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL. Esta desempeña sus actividades dentro de la industria alimenticia y tiene un gran potencial de crecimiento por lo que la implementación de esta herramienta es fundamental para aumentar su rentabilidad.

Junto con la confección del CMI, se realizan propuestas concretas para mejorar los procesos internos de la empresa y la captación de potenciales nuevos clientes. Estas propuestas son la implementación de un software ERP y la creación de una página web para potenciar la cantidad de ventas a clientes nuevos o actuales.

El objetivo planteado es aumentar el nivel de ventas en un 8% para el año 2022 con base en el año 2020. La inversión a realizar para la puesta en marcha del proyecto es igual a \$7.437.797 y generaría un beneficio de \$54.400.303.

En base a estos datos, se puede decir que la implementación de los planes de acción junto con el CMI son indispensables para potenciar el crecimiento sostenido de la empresa en el tiempo.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral – Software ERP – Pagina web – Nivel de ventas – Crecimiento sostenido

Abstract

The present Work proposes the implementation of a Balanced Scorecard for the company Redolfi SRL. It carries out its activities within the food industry and has great growth potential, so the implementation of this tool is essential to increase its profitability.

Together with the preparation of the BSC, concrete proposals are made to improve the internal processes of the company and attract potential new clients. These proposals are the implementation of ERP software and the creation of a website for enhance the amount of sales to new or current customers.

The proposed objective is to increase the level of sales by 8% by 2022 based on 2020. The investment to be made to start the project is equal to \$ 7,437,797 and would generate a profit of \$ 54,400,303.

Based on these data, it can be said that the implementation of the action plans together with the CMI are essential to promote the sustained growth of the company over time.

Keywords: Balanced Scorecard - ERP Software - Website - Sales level - Sustained growth

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	7
Análisis del macro entorno	7
Factores políticos.....	7
Factores Económicos.....	8
Factores Sociales	8
Factores Tecnológicos	9
Factores Ecológicos.....	9
Factores Legales	9
Análisis microentorno	10
1 Poder de negociación de los clientes.....	10
2 Poder de negociación de los proveedores.....	10
3 Competidores potenciales.....	11
4 Sustitutos	11
5 Rivalidad entre los competidores	12
ANALISIS DE MERCADO	12
Nivel de ventas	12
Ventas totales a precios corrientes en la provincia de Córdoba.....	12
Medios de pago.....	12
Nivel de ventas por grupo de artículos	13
Ventas totales a precios corrientes por canal de ventas.....	13
Nuevas tendencias de consumidores	13
ANALISIS INTERNO	14
Actividades primarias.....	14
Actividades de soporte	17
Compras.....	17
Marco Teórico.....	19
Conclusiones diagnosticas	21
Plan de implementación.....	23
Revisión de elementos de base.....	23
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Planes de acción.....	25
Diagrama de Gantt	27

Cuadro de Mando Integral	28
Presupuesto	30
Análisis financiero	31
Conclusiones finales	¡Error! Marcador no definido.
Referencias.....	35
ANEXO	37
Tabla 1.....	37
<i>Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes, en millones de pesos y variaciones porcentuales. Enero 2019-junio 2020</i>	37
Tabla 2.....	38
<i>Encuesta de supermercados. Ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos y jurisdicción,</i>	38
<i>en miles de pesos.</i>	38
Tabla 3.....	39
<i>Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes por canal de venta, en miles de pesos, variación y composición porcentual. Junio de 2020.....</i>	39
Visión, misión y valores de la empresa.....	40
Anexo 1. Soluciones brindadas por el Sistema ERP.....	41
Anexo 2. Sistema ERP	42
Anexo 3 Presupuesto de creación de página web	42
Anexo 4. Precio de contratación de Google Ads	43
Anexo 5. Precio de Sistema ERP.....	43

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se llevara a cabo un análisis sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., con el fin de poder brindar a la misma herramientas que le permitan afrontar las problemáticas que presenta. Para ello se confeccionara un Cuadro de Mando Integral, el cual proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa (Kaplan y Norton, 2012).

La empresa fue fundada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, en el año 1975 por Alonso Redolfi y su hijo, José Redolfi, actual presidente de la empresa. Con el correr de los años fueron expandiéndose por toda la provincia y diversificando su cartera de negocios. Se encargan de la comercialización, preventa y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En la actualidad cuentan con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Además poseen clientes en otras provincias como San Luis, La Pampa y Santa Fe lo que convierte a la empresa en uno de los mayores distribuidores de la región.

Siguiendo con su plan de expansión; la empresa presentó un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa. El plan consiste en la construcción de un centro de distribución que tendría una superficie de 5760 m², y que remplazaría a los depósitos pequeños que posee la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de la empresa.

La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, también provoca el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Otra de las problemáticas a tener en cuenta es la falta de un plan de gestión eficiente para los procesos internos de la empresa, no cuentan con un sistema informático,

aunque anteriormente llevaban una planilla en formato de Excel donde iban actualizando el stock. Actualmente este sistema está en desuso. Tampoco hay un control periódico de los bienes ni una persona encargada de su custodia.

Con respecto a los empleados, la empresa tiene buena relación con los mismos pero a la hora de seleccionar a los mismos se ven deficiencias ya que no posee un proceso de selección ni tampoco de inducción para los nuevos empleados.

La industria mayorista es una de las más competitivas debido a la gran cantidad de competidores que participan en la misma. Por lo que un correcto análisis y seguida formulación e implementación del Cuadro de Mando Integral junto con otros planes de acción específicos podrían significar una mayor competitividad de la empresa en la industria mediante la baja de costos, mejora de procesos internos, atención al cliente y aprendizaje de los empleados.

Los beneficios que proporciona un CMI no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son también de gran provecho. (Fernández, 2007)

En cuanto a los antecedentes de la implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral se puede hacer referencia al equipo de Volkswagen Brasil que implementa la metodología para alinear todos sus procesos y recursos con las metas estratégicas. Asimismo, ha implementado un mapa estratégico con el fin de motivar a sus más de 20.000 empleados, así, al mismo tiempo que ha optimizado su comunicación organizacional para tener a todo el equipo al tanto de la estrategia. Por otro lado, ha establecido programas para también alinear a sus proveedores, y distribuidores con su plan estratégico. Todo este proceso de implementación del BSC ha hecho que Volkswagen Brasil se recupere de un largo periodo de pérdidas financieras y disminución en la participación en el mercado. (Roncancio, 2018)

Análisis de situación

Análisis del macro entorno

Para la realización del análisis del macro entorno se utilizara el método PESTEL, el cual nos permite realizar un análisis a partir de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos

Argentina se encuentra inmersa en contexto político bastante crítico y condicionado muy fuertemente por la pandemia causada por el Covid-19 y consecuentemente por el aislamiento social preventivo y obligatorio decretado por el presidente como método de control para evitar la expansión del virus.

Gran parte de la población se vio afectada negativamente por la caída de los ingresos debido a la suspensión de diferentes rubros no esenciales. Para afrontar la situación se implementaron políticas asistencialistas para incentivar el consumo, como así también para asistir a empresas para el pago de sueldos de sus empleados (Donato, 2020). Para ello lanzaron el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y Asistencia al Trabajo y Producción (ATP), respectivamente.

Por otra parte, para hacer frente a la crisis económica el gobierno opto también por continuar con medidas paliativas al corto plazo pero contraproducentes en el largo plazo, como por ejemplo el congelamiento de precios de elementos de primera necesidad a través del programa “precios cuidados” y el financiamiento de las políticas públicas a través de emisión monetaria, sobre este punto cabe destacar que según los datos del Banco Central en julio se transfirieron \$ 220.000 millones y ya acumula casi \$ 1,5 billón, el 85% de la base monetaria de diciembre pasado, de esta manera es inevitable pensar en un salto de la inflación en un futuro no muy lejano. (Barberia, 2020)

En cuanto a políticas energéticas el gobierno decidió extender el congelamiento de las tarifas de servicios de energía eléctrica y gas natural por 180 días a través del decreto 543/2020. Por otro lado también se anunció el aumento de combustibles en un 7% tras mantener los precios de los mismos congelados desde el 1 de diciembre de 2019. (Boyadjian, 2020)

Factores Económicos

La economía argentina antes de la pandemia ya se encontraba en una situación muy delicada debido a la recesión y alta inflación que viene trayendo desde hace varios años. La llegada de la pandemia al país seguida por la cuarentena solo profundizó aún más la crisis.

Según los pronósticos del Fondo Monetario Internacional (FMI), Argentina tendrá una caída de 9,9% de su Producto Bruto Interno (PBI), lo que convertiría al país en uno de los 6 más golpeados por la pandemia. (Franco, 2020)

Otro punto a destacar es la desaceleración del crecimiento del consumo no sólo por el stockeo inicial de las familias tras decretarse el aislamiento, sino también por una restricción del ingreso y pérdida del poder adquisitivo del consumidor debido a la inflación, que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2020) en el mes de julio tuvo una variación interanual de 42,4% y acumulada de 15,8%

En la provincia de Córdoba, el nuevo contexto económico llevo a que se cierren 3500 comercios según la Cámara de Comercio de Córdoba (CCC). Además se informó que las ventas representan 35% a 40 % del volumen que tenían en julio del año pasado, al tiempo que la venta por internet está 73% por arriba.

Factores Sociales

La sociedad argentina se vio muy afectada con la llegada de la pandemia, la suspensión de diferentes actividades por la cuarentena, el desempleo, la baja de salarios y el incremento de la informalidad laboral afectaron los ingresos de gran parte de la población llevando incluso a hacer caer a muchos bajo la línea de pobreza. Según estimaciones de Orlando Ferreres y Asociados la pobreza llegara a 50% a fines de 2020.

Por otra parte, los hábitos de consumo se modificaron en gran parte de la sociedad, hay mayor preferencia por los comercios de cercanía y menor asistencia a supermercados. Otra tendencia que se puede ver es el aumento del comercio electrónico a través de aplicaciones con entrega puerta a puerta. Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) durante abril, la facturación por venta online creció un 84% en comparación con el promedio del primer trimestre del año, mientras que las órdenes de compra crecieron un 38% y la venta en unidades un 71%.

Factores Tecnológicos

En lo que respecta a la tecnología en la industria, se puede destacar el uso de aplicaciones o software para el manejo de inventarios como por ejemplo el Sistema de Planificación de Recursos Empresariales o ERP, por sus siglas en inglés (Enterprise Resource Planning). Este es un mecanismo que permite administrar de manera eficiente el movimiento y manejo de almacenamiento de las mercancías. Además brinda la posibilidad de tener toda la información referente a su almacén para así, tomar decisiones acertadas en cuanto a compras, ventas, producción, inversiones, etc. (Castro, 2016)

Otro punto importante a tener en cuenta es la tendencia a la utilización de aplicaciones, plataformas o páginas web que permiten la realización de compras, ventas, seguimientos de pedidos, pagos electrónicos, etc.

Para manejar las complejidades relacionadas con los inventarios y el despacho de los pedidos que engendró el crecimiento vertiginoso del comercio electrónico, han surgido startups de alta tecnología que aprovechan los avances de la robótica. Commonsense Robotics utiliza robots para despachar pedidos en línea de productos de supermercado a través de microcentros de distribución ubicados cerca de las áreas urbanas. Por su parte, Takeoff, fundada por un venezolano y un argentino, crea microcentros logísticos muy tecnologizados que se asocian con los comerciantes minoristas de alimentos para recoger, en menos de una hora, los pedidos realizados en línea. (CADAM. 2020)

Factores Ecológicos

La Legislatura provincial aprobó la adhesión al Régimen Nacional de Fomento de la Generación Distribuida con Energías Renovables que habilita a los usuarios a utilizar paneles solares, aerogeneradores u otras “tecnologías verdes” para abastecer sus consumos eléctricos y entregar el excedente a la distribuidora. (Ley 27.424)

Factores Legales

En cuanto a cuestiones legales, podemos hacer referencia a la ordenanza N° 1564/07 sancionada en 2003 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se

trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de empleados.

Análisis microentorno

Para la realización de este análisis que abarca a todos los participantes de la industria se utilizara el modelo de las 5 fuerzas de Porter,

1 Poder de negociación de los clientes.

Al realizar el análisis sobre este punto es importante aclarar que se tiene en cuenta siempre la industria mayorista de productos alimenticios donde la mayoría de clientes son en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Como se puede notar hay una gran variedad de clientes, dentro de los cuales podemos encontrar algunos con mayor poder de negociación que otros debido a la incidencia que poseen sobre la estructura de ventas de las empresas. Por ejemplo, los supermercados, al tener mayor incidencia en la estructura de ventas debido a la gran cantidad y variedad que requieren para su comercialización, poseen mayor poder de negociación que un quiosco o librería con flujos de compras menores.

Otro de los factores que hacen que el poder de negociación de los clientes sea alto es la posibilidad de sustituir fácilmente a las empresas proveedoras debido a la poca diferenciación de los productos que comercializan.

El fácil acceso a la información y conocimiento sobre el mercado por parte del cliente permite aumentar su poder de negociación debido a la posible anticipación a los diferentes movimientos del mercado, acceso a nuevos proveedores, precios y promociones.

2 Poder de negociación de los proveedores

En la industria existe gran cantidad de proveedores por lo que la competitividad entre estos es muy alta y terminan influenciando fuertemente a las empresas compradoras a partir de la fijación de precios y por otra parte a partir de las condiciones que estos imponen a las mismas.

El poder de negociación de los proveedores es muy alto ya que pueden influir muy fuertemente en las estructuras de costos a partir de la suba o disminución de precios, como así también en los plazos y financiación de las compras.

La posibilidad de que los proveedores se conviertan en potenciales competidores es otro de los puntos a destacar en cuanto al poder de negociación que tienen los proveedores en el mercado ya que estos podrían comenzar a comercializar sus propios productos sin necesidad de recurrir a las empresas mayoristas para que hagan el trabajo por ellos.

3 Competidores potenciales

Con respecto a la posible entrada de nuevos competidores hay que tener en cuenta la existencia de las barreras de entrada de la industria, las cuales son muy altas en la industria mayorista debido a la gran inversión de capital que se necesita tanto para una infraestructura apropiada para los inventarios, como así también para la distribución de productos y adquisición en gran cantidad y variedad de diferentes mercancías.

Otra de las mayores dificultades con las que se puede encuentran los competidores potenciales son los bajos costos que poseen las empresas ya establecidas debido a que aprovechan las economías de escala.

4 Sustitutos

Al tratarse de una empresa mayorista que comercializa productos de diferentes rubros, no se podría determinar un sustituto específico para las empresas. Por otro lado, en cuanto a servicios se podría decir que en la actualidad existen muchos proveedores que brindan sus servicios mediante el uso de aplicaciones o páginas web que podrían afectar a las empresas que distribuyen a pequeños comercios como librerías, quioscos, farmacias, etc.

La tendencia al uso de estas nuevas tecnologías que permiten al cliente obtener productos directamente desde el proveedor está muy marcada. Por lo que las empresas de la industria tendrían que reinventarse y crear plataformas virtuales que permitan satisfacer este nuevo segmento de clientes.

5 Rivalidad entre los competidores

La industria mayorista de alimentos posee una gran rivalidad entre sus competidores debido a la gran cantidad de empresas que participan en la misma y por la posibilidad de ser sustituidas fácilmente por sus clientes debido a que sus productos no son diferenciados, además cabe destacar la gran sensibilidad a los precios que posee la demanda.

Por lo que los diferentes competidores vuelcan sus esfuerzos hacia la diferenciación en cuanto a servicios, como por ejemplo el tiempo de entrega, el servicio post venta y asesoramiento a los compradores. Por otro lado, se puede decir que la competencia también se basa en ofertas, promociones y descuentos-

ANALISIS DE MERCADO

Nivel de ventas

A nivel nacional, las ventas totales a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 13.366,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020). (ver Tabla 1)

Ventas totales a precios corrientes en la provincia de Córdoba

Para calcular el nivel de ventas de autoservicios mayoristas correspondiente a la Provincia de Córdoba se realiza una proyección a partir de la encuesta realizada a Supermercados realizada por el INDEC, en donde el total de las ventas a nivel nación por el mes de junio fue de \$ 78.330.285, mientras que para la provincia de Córdoba el nivel de ventas significó un 8,67% del total, lo que representa unos \$ 6.766.202 del total de ventas. Utilizando el porcentaje obtenido y comparándolo con el total de ventas de autoservicios mayoristas se obtiene que el 8,67% de las ventas totales (\$ 13.366.000) es igual a \$ 1.158.832 por el mes de junio. (ver Tabla 2)

Medios de pago

En junio de 2020 las ventas totales a precios corrientes realizadas en efectivo ascendieron a 6.205.908 miles de pesos, lo que representa un 46,4% de las ventas totales

y muestra un aumento del 36,7% respecto a junio de 2019; por su parte, las efectuadas mediante tarjeta de débito sumaron 2.665.848 miles de pesos, lo que representa un 19,9% de las ventas totales y una variación positiva de 53,6% respecto al mismo mes del año anterior; las ventas totales a precios corrientes abonadas con tarjeta de crédito sumaron un total de 2.235.956 miles de pesos, lo que representa un 16,7% de las ventas totales y una variación porcentual respecto a junio de 2019 de 71,3%; por último, las realizadas mediante otros medios de pago ascendieron a 2.258.912 miles de pesos, lo que representa un 16,9% del total y un aumento del 76,7% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020).

Nivel de ventas por grupo de artículos

En cuanto a las ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos y jurisdicción, durante junio de 2020, los grupos de artículos con los aumentos más significativos respecto al mismo mes del año anterior son: “Electrónicos y artículos para el hogar”, 190,4%; “Indumentaria, calzado y textiles para el hogar”, 107,8%; “Almacén”, 57,6%; y “Artículos de limpieza y perfumería”, 50,7%. (INDEC, 2020).

Ventas totales a precios corrientes por canal de ventas

En junio de 2020, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 13.275.223 miles de pesos, lo que representa un 99,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 51,1% respecto a junio de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 91.401 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales y un aumento de 25,8% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020). (Ver tabla 3)

Nuevas tendencias de consumidores

En cuanto a las nuevas tendencias para la compra de productos y comportamientos del consumidor Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) comenta: “En la Argentina, el inicio de la gran expansión del e-commerce se dio tras la implantación del aislamiento social, preventivo y obligatorio. En una primera instancia, los compradores buscaban productos en segmentos de consumos esenciales, como farmacia, alimentos e higiene. Desde principios de Abril aparecieron nuevos patrones de comportamiento del consumidor que aceleran el tráfico y

las ventas de forma transversal, llegando a todos los sectores. Nuevas categorías comenzaron a mejorar sus registros entre ellas se destacan: moda y tecnología”.

Por otro lado, según se desprende del informe de Mercado Libre, el mayor tiempo en el hogar impulsó las compras de categorías relacionadas con este nuevo estilo de vida. Mientras que salud y equipamiento médico registró un aumento de un 300%; consumo masivo y alimentos, de un 164; hogar, muebles y jardín, de un 84; entretenimiento & fitness, de un 61 y, por último, computación, de un 55. (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas.2020)

ANALISIS INTERNO

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. Además la empresa posee 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Actividades primarias.

Recepción y almacenamiento

La recepción o retiro de los productos, en la gran mayoría de los casos está a cargo de la empresa, utilizando los vehículos a su nombre. En estos casos, un cadete se dirige al local del proveedor y realiza el retiro controlando con la orden de compra, aunque al no tener conocimientos de la materia, el control que realiza es ínfimo. Por el contrario, cuando es el proveedor quien realiza la entrega, deposito se encarga de recibirlo y controla solamente contra el remito.

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 autoelevadores manuales o mecánicos.

El responsable de pedidos es el encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa conforme a lo pedido mediante visualización de los remitos procesados por él. Por otra parte, el encargado también efectúa control de stock real con stock informado a través del sistema para mantener actualizada la base de datos y también responde a la información sobre la disponibilidad de los productos, pedidos en curso y mercadería ingresada para apoyar a la gestión de venta. 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.

Un punto muy importante a destacar es la escasez de espacio para almacenar los inventarios, esto genera una gran limitación para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas. Por otro lado, la falta de espacio provoca en ocasiones el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Ventas.

Los objetivos de venta a largo, mediano y corto plazo son formulados por el gerente general en conjunto con el gerente comercial, estableciendo relaciones con los proveedores y clientes para alcanzar una mayor competitividad en las ventas.

El gerente comercial además realiza estudios del mercado para evaluar la posición de la empresa frente a sus competidores en cuanto a las ventas “de mostrador” (puntuales) y ventas “de obra” (masivas), mediante datos estadísticos aportados por la administración General y con el apoyo de sistemas informáticos.

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. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

La empresa no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Logística.

Una vez realizada la venta el encargado de logística se encarga de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar.

La política de inventarios que utiliza la compañía es similar a la denominada “just in time”, es decir que la política es de tener poco stock en días de venta. Aunque en los productos de alta rotación, los 5 principales, hay una política de 3 meses de stock, para que puedan afrontar encargos sin necesidad de realizar una compra.

No cuentan con un sistema informático, aunque anteriormente llevaban una planilla en formato de Excel donde iban actualizando el stock. Actualmente está en desuso. Tampoco hay un control periódico de los bienes ni una persona encargada de su custodia, sino que se encuentran en un lugar de libre acceso en el depósito.

Existen 6 cámaras de seguridad en los accesos, aunque no hay nadie mirándolas pero podrían ser consultadas sus grabaciones si hiciera falta.

El encargado de despacho controla la mercadería contra orden de envío para que se efectúe en óptimas condiciones, realizando controles, en primer lugar, al momento de la preparación del pedido y un segundo, en la carga del camión. Verifica los envíos en cantidad y calidad, basándose en su conocimiento de las características de los materiales y según los remitos. Además organiza los viajes según localización por zona y peso de mercadería, realizando una hoja de ruta y emitiendo los remitos correspondientes a la totalidad o parcialidad del envío de mercadería.

Seguidamente, el personal de reparto es el responsable de la manipulación de mercadería y entrega correcta en tiempo y forma. Además, controla y observa manualmente los remitos contra la mercadería enviada para evitar reclamos posteriores y controla que la carga del camión se correcta y completa a través de controles cualitativos (estado de los materiales) y cuantitativo (cantidad) a través del remito.

Servicios

Entre los servicios que brinda la empresa Redolfi S.R.L podemos destacar el tiempo de entrega acotado, representado por un tiempo de 24 horas en las sucursales y aproximadamente 48 horas en otras localidades.

La financiación es otros de los servicios que tiene la empresa, realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Por otra parte, los vendedores brindan asesoramiento comercial 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.

Marketing

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos.

Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Actividades de soporte

Compras

El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras, sobre la venta que acaba de realizar. 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.

Seguidamente se consulta con el gerente de depósito que dará el visto bueno para la adquisición de las mercaderías en caso de que no se encontraran disponibles dentro del stock.

El paso siguiente es hacer contacto con 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 una prenumeración, 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.

La empresa 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. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

En cuanto a los pagos, se manejan mayormente con cheque y transferencia. Se coteja la factura con la Orden de Compra generada anteriormente y, para ambos casos, exigen recibo.

Higiene y seguridad

Si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. En general, no tienen más observaciones, pero las más comunes están relacionadas con la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad. En el resto de los aspectos relevados, los empleados cumplen con las normas de cuidado.

En el año 2017 la empresa implemento un programa de capacitación en cuanto a seguridad e higiene en donde los principales objetivos fueron transmitir la necesidad de la concientización de la prevención de siniestros, y cuáles son sus consecuencias; prevención de incendios; capacitar al personal respecto de cómo realizar los movimientos de carga previniendo los riesgos sobre la columna vertebral y capacitar a l personal respecto al manejo preventivo de vehículos.

No tienen análisis de siniestralidad. Todas las máquinas nuevas fueron compradas recientemente para minimizar daños y solo valoraron en el año 2016 todo desde el seguro para poder establecer la cobertura.

Recursos humanos

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde administración se liquidan sueldos.

Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y les proporciona trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

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. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Otro dato de interés es que no 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.

Marco Teórico

La planificación estratégica constituye una 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. (Sainz de Vicuña, 2017).

La formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura. (Hill & Jones, 2009)

En la actualidad, según la información brindada por la empresa Redolfi S.R.L, el principal objetivo consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Esto se lograra a partir de una penetración en el mercado ya que la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de la empresa.

Con respecto a esto. Hill & Jones cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una estrategia de penetración del mercado. La penetración del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. Por ejemplo, Intel ha adoptado de manera enérgica la penetración con su agresiva campaña de marketing. En una industria madura, la publicidad se orienta a influir la elección de marca en los clientes y a crear una reputación de nombre de marca para la empresa y sus productos. De esta forma, una empresa puede incrementar su participación de mercado al atraer los clientes de sus rivales.

Para el cumplimiento de los propósitos de la empresa, el Cuadro de Mando Integral (CMI) representa una gran herramienta para poder lograrlos. Para ello es necesaria su confección y futura implementación.

El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influenciaran en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Además, enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores integrados.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Perspectiva financiera

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y

ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo por los rendimientos del capital empleado o por el valor añadido entre otros.

Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y de las medidas de actuación de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención y adquisición de nuevos clientes, como así también la rentabilidad del cliente y cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

Perspectiva de procesos internos

En cuanto a esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. El enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del CMI, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. (Norton y Kaplan, 2000)

Conclusiones diagnosticas

Tras haber terminado con el análisis sobre la industria en general, y sobre la empresa Redolfi S.R.L en particular, se logró evidenciar la existencia de oportunidades y amenazas, como así también de fortalezas y debilidades en la empresa.

En cuanto a las oportunidades que se presentan se puede destacar la nueva tendencia a los cambios de consumo que llevan a la población a inclinarse hacia el uso de

la tecnología para poder comprar diferentes productos generando así un nuevo canal de venta, lo que brinda a la empresa una gran oportunidad de crecimiento si aprovecha este nuevo segmento de mercado. Por otro lado, la inversión en infraestructura permitirá generar economías de escala que permitirán aumentar el grado de competitividad en cuanto a precios.

Con respecto a las amenazas, el contexto político y económico marca fuertemente su influencia en el desarrollo de las actividades comerciales en general, esto se debe a la gran inestabilidad, inflación e incertidumbre que perjudican a todas las empresas. Por otro lado, en el sector existe gran competitividad entre las empresas debido a la gran cantidad de empresas que participan en la industria.

Por el lado de las fortalezas de la empresa, se pueden mencionar los servicios que esta brinda y ayuda a diferenciarse de la competencia, como por ejemplo, el tiempo de entrega acotado a sus clientes, financiación, asesoramiento comercial y oferta variada de diferentes productos. Además, cabe destacar el nivel de precios altamente competitivo que ofrece a sus clientes a partir de la implementación de economías de escala. Por último, es importante destacar la vasta experiencia en el mercado, ya que lleva participando en él hace casi 50 años, lo que se traduce además en confianza con los clientes y proveedores.

Las debilidades de la empresa están representadas por la falta de un plan de gestión eficiente para los procesos internos de la empresa, no cuentan con un sistema informático, además la escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, evitando desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Otro punto a destacar es la inexistencia de un área de Recursos Humanos lo que como consecuencia deriva en la falta de planes de inducción y selección para cargos de nuevos empleados. Tampoco poseen una estrategia planificada de publicidad y comunicación lo que perjudica el crecimiento y participación de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, es importante elegir una estrategia que se base en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser

consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. (Hill & Jones, 2009)

Como se puede notar, la empresa tiene gran potencial de crecimiento tanto por las nuevas tendencias de consumo como así también por la futura incorporación de una infraestructura más adecuada para lograr economías de escala. Por lo que llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado es la correcta para llegar el crecimiento dentro de la industria por parte de la empresa.

Para lograr este crecimiento, el Cuadro de Mando Integral parece ser la herramienta más adecuada para concretar este fin, ya que su enfoque hacia diferentes perspectivas (financiera; procesos internos; clientes; y aprendizaje y crecimiento) permitirían gestionar las problemáticas desde un lugar correcto.

Para llegar al objetivo, dentro de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, hay que poner el enfoque en la capacitación de los empleados para que puedan desempeñarse de manera correcta en sus diferentes actividades.

Por el lado de la perspectiva de cliente, se tendrá que poner atención en las nuevas tendencias y necesidades de consumo, brindando nuevos canales para captar y atender la demanda de nuevos sectores.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, la implementación de tecnologías como el sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales), software que permite administrar de manera eficiente el almacenamiento, movimiento y manejo de los diferentes productos que comercializa la empresa.

Finalmente todo lo mencionado anteriormente se conjugara para poder cumplir con las perspectivas financieras de la empresa.

Plan de implementación

Revisión de elementos de base

Tras analizar la misión, visión y valores que expone en detalle la empresa, se tomó la decisión de no realizar ningún tipo de modificación en las mismas, ya que responden a los lineamientos requeridos para llevar a cabo la implementación de una estrategia de penetración de mercado acompañada con una diferenciación impulsada por el aumento en la calidad de servicios brindados por la empresa a sus clientes. (Ver Anexo)

Objetivo general

- Aumentar el nivel de ventas en un 8% para el año 2022 en comparación al ejercicio del año 2020 mediante la implementación de una estrategia de penetración de mercado y la utilización del Cuadro de Mando Integral para el control interno de la empresa.

Justificación

Después de analizar el Estado de Resultado de la empresa correspondiente a los años anteriores, se pudo notar una disminución en el crecimiento en cuanto a los ingresos por ventas realizadas por la empresa, paso de un crecimiento del 25% en el año 2018, a uno del 15% en el 2019, lo que significó una disminución del crecimiento de un 10%. Esta pérdida de participación en el mercado se desarrolló en el marco de un crecimiento sostenido en el nivel de actividad en la industria, lo que perjudicó a la empresa fuertemente ya que esta presenta todo el potencial para poder aumentar su nivel de actividad. El año 2020, presenta un particular desarrollo a causa de la pandemia por lo que se espera un crecimiento ínfimo o nulo con respecto a los años anteriores.

Para el año 2022, se estima un crecimiento en el nivel de ventas del 8% para poder recuperar su participación dentro de la industria alimenticia luego de la gran recesión que tiene lugar en el año 2020. La implementación de estrategias de penetración de mercado posibilitaría un mayor crecimiento en el nivel de ventas que a su vez ayudaría a recuperación del nivel de participación en el mercado por parte de la empresa.

Objetivos específicos

- Aumentar la cartera de clientes en un 20%, en el año 2022 con respecto al año 2020, a través de marketing digital impulsado por Google Ads y el desarrollo de su página web, para lograr un crecimiento de participación en el mercado captando nuevos clientes.
- Aumentar en un 80% la eficacia de los procesos internos en el año 2022 comparado al año 2020, mediante la implementación del Sistema Isis ERP Manager.
- Aumentar la productividad de los empleados en un 30% en el año 2021 con base en 2020, a partir de la capacitación y la implementación de un software especializado Isis MRP (Planificación de Requerimiento de Materiales).

Justificación

La empresa Redolfi S.R.L en la actualidad posee un gran potencial de crecimiento que podría materializar a partir de la implementación de diferentes estrategias y herramientas propuestas en el presente trabajo.

Para empezar, es importante destacar la nueva tendencia de búsqueda y adquisición de diferentes bienes y servicios a partir de medios digitales, por gran parte de la población, esto genera una gran posibilidad de crecimiento en la cartera de clientes que se puede llevar a cabo a partir de la implementación de una estrategia de marketing digital ya que la empresa aún no desarrollo este tipo de estrategias. La misma se llevaría a cabo a partir del desarrollo de una página web que brinde información sobre productos y servicios que brinda la empresa y en donde los potenciales clientes podrían llegar a partir de la promoción de la misma a partir de Google Ads, herramienta que ayuda a captar, mediante tecnología inteligente, a clientes mediante anuncios que se muestran en momentos exactos.

Por otro lado, para poder atender este potencial aumento de la demanda se necesitaría una mejora sustancial de los procesos internos que como se pudo notar en apartados anteriores, llevan a la empresa a generar pérdidas debido a la ineficacia e ineficiencia de los mismos. Para ello, la contratación y futura utilización de un sistema de software especializado como lo es el Sistema Isis ERP Manager podría disminuir de manera considerable todos los problemas ocasionados dentro de la empresa en lo que se refiere a procesos internos. (Ver Anexo 1)

Finalmente, la falta de capacitación en los empleados y falta de control en el área de inventarios por la inexistencia de un sistema informático que ayude a llevar un control eficiente, representan una gran amenaza ya que se generan pérdidas evitables para la empresa. En la actualidad, se realiza un control manual sobre los inventarios, esto da lugar a la alta probabilidad de fallas en el mismo, por lo que la implementación de un software MRP, podría ayudar a contrarrestar estos inconvenientes y hacer más eficientes los procesos referidos al control de inventarios. (Ver anexo 2)

Planes de acción.

Plan de acción I. Objetivo específico N° 1

El siguiente plan de acción responde a la implementación de una estrategia de marketing digital para aumentar la cartera de clientes a partir de la mejora y desarrollo de la página web promocionada por Google Ads.

Descripción	Tiempo		Outsourcing	Responsable	Recursos físicos	Observaciones
	Inicio	Fin				
Contratación de desarrollador web	1/11/2020	6/11/2020	-	Gerente general	-	-
Diseño y desarrollo de página web	11/11/2020	30/12/2020	Cyma Soluciones	Asesoría externa	-	Ver anexo 3
Vincular página web con productos y servicios de la empresa	02/01/2021	30/01/2021	-	Asesoría externa	-	-
Puesta en marcha de nueva página web	01/02/2021	31/12/2022	-	Gerente general	Notebook Wifi Espacio físico	-
Definición de presupuesto y paquete de servicios de Google Ads	02/01/2021	21/12/2020	-	Gerente de administración y finanzas	-	Ver Anexo 4
Contratación y puesta en marcha de Google Ads	03/01/2021	31/12/2022	-	Gerente de administración y finanzas	-	-

Plan de implementación II. Objetivo específico N° 2 y 3

En el segundo plan de acción se desarrollaran las acciones para llevar a cabo la implementación de sistemas informáticos especializados para la mejora de procesos internos. Por un lado se desarrollara la implementación del Sistema ERP Manager y por otro, el software MRP.

Descripción	Tiempo		Outsourcing	Responsable	Recursos físicos	Observaciones
	Inicio	Fin				
Contratación de Sistema ERP Manager	20/11/2020	30/11/2020	-	Gerente general	-	Ver anexo 5
Digitalización y vinculación de procesos con el sistema	1/12/2020	1/02/2021	Quality Soft	-	-	-
Capacitación de empleados	01/02/2021	28/02/2021	Quality Soft	.	-	-
Puesta en marcha de Sistema ERP Manager	1/03/2021	31/12/2022	-	Gerente de ventas	Computadora Tablets WiFi	-
Contratación de software MRP	20/11/2020	30/11/2020	-	Gerente general	-	Ver anexo 5
Digitalización de procesos	1/12/2020	1/02/2021	Quality Soft	-	-	-
Capacitación de usuarios	1/02/2021	28/02/2021	Quality Soft	-	-	-
Implementación de software	1/03/2021	31/12/2022	-	Jefe de logística	Computadora Tablets WiFi	-

Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	Inicio	Fin	MESES																									
			2 0 2 1												2 0 2 2													
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Contratación de desarrollador web	01/11/2020	06/11/2020	■																									
Diseño y desarrollo de página web	7/11/2020	30/12/2020	■	■																								
Vincular página web con productos y servicios de la empresa	02/01/2021	30/01/2021			■																							
Puesta en marcha de nueva página web	01/02/2021	31/12/2022				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Definición de presupuesto y paquete de servicios de Google Ads	02/01/2021	21/12/2020			■																							
Contratación y puesta en marcha de Google Ads	03/01/2021	31/12/2022				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de Sistema ERP Manager	20/11/2020	30/11/2020	■																									
Digitalización y vinculación de procesos con el sistema	01/12/2020	01/02/2021		■	■																							
Capacitación de empleados	01/02/2021	28/02/2021				■												■										
Puesta en marcha de Sistema ERP Manager	01/03/2021	31/12/2022					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de software MRP	20/11/2020	30/11/2020	■																									
Digitalización y vinculación de procesos con el sistema	01/12/2020	01/02/2021		■	■																							
Capacitación de usuarios	01/02/2021	28/02/2021				■													■									
Implementación de software	01/03/2021	31/12/2022					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

A continuación se desarrolla el Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi S.R.L, herramienta de gestión que facilitara el control y cumplimiento de los objetivos específicos junto con sus diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje).

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar los ingresos de la empresa	% aumento de ventas	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1%		Gerente de administración y finanzas
Clientes	Aumentar cartera de clientes	% de nuevos clientes	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Gerente de ventas
Clientes	Captar mediante página web nuevos clientes	Clics en anuncios de Google Ads	Visitas al sitio web	1200 clics	Mensual	>1200	1200	<1200		Gerente de ventas
Procesos	Aumento de productividad de empleados	% de productividad	Porcentaje	30%	Anual	>30%	30%	<30%		Gerente general
Procesos	Disminución de reclamos de clientes	% de reclamos sobre ventas realizadas	Porcentaje	80%	Anual	80%	60%	50%		Gerente de ventas
Procesos	Disminuir pérdidas por roturas y pérdida	% de pérdidas sobre inventarios total	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	60%		Jefe de depósito y logística
Procesos	Disminuir pérdidas por vencimiento de mercadería	% pérdidas sobre inventario total	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	70%		Jefe de depósito y logística
Aprendizaje	Capacitar a capital humano para nuevos procesos	Horas de capacitación	Horas	20	Mensual	20	16	12		Gerente de administración

Fuente: Elaboración propia

Pasos para la implementación del CMI al sistema actual.

1 Desarrollo del CMI en base a la visión de la empresa: El proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso hacia la estrategia de penetración de mercado de la empresa.

2 Comunicar a los mandos intermedios: se reúne a los mandos intermedios para que aprendan y discutan sobre la nueva estrategia. El CMI es el vehículo de comunicación.

3 Desarrollar los CMI para los distintos sectores de la empresa: utilizando el CMI corporativo como plantilla, cada sector traduce sus objetivos a su propio CMI.

4 Comunicar el CMI a toda la empresa: Cuando los equipos de gestión ya se encuentren cómodos con el enfoque estratégico, el cuadro de mando estará diseminado por toda la organización.

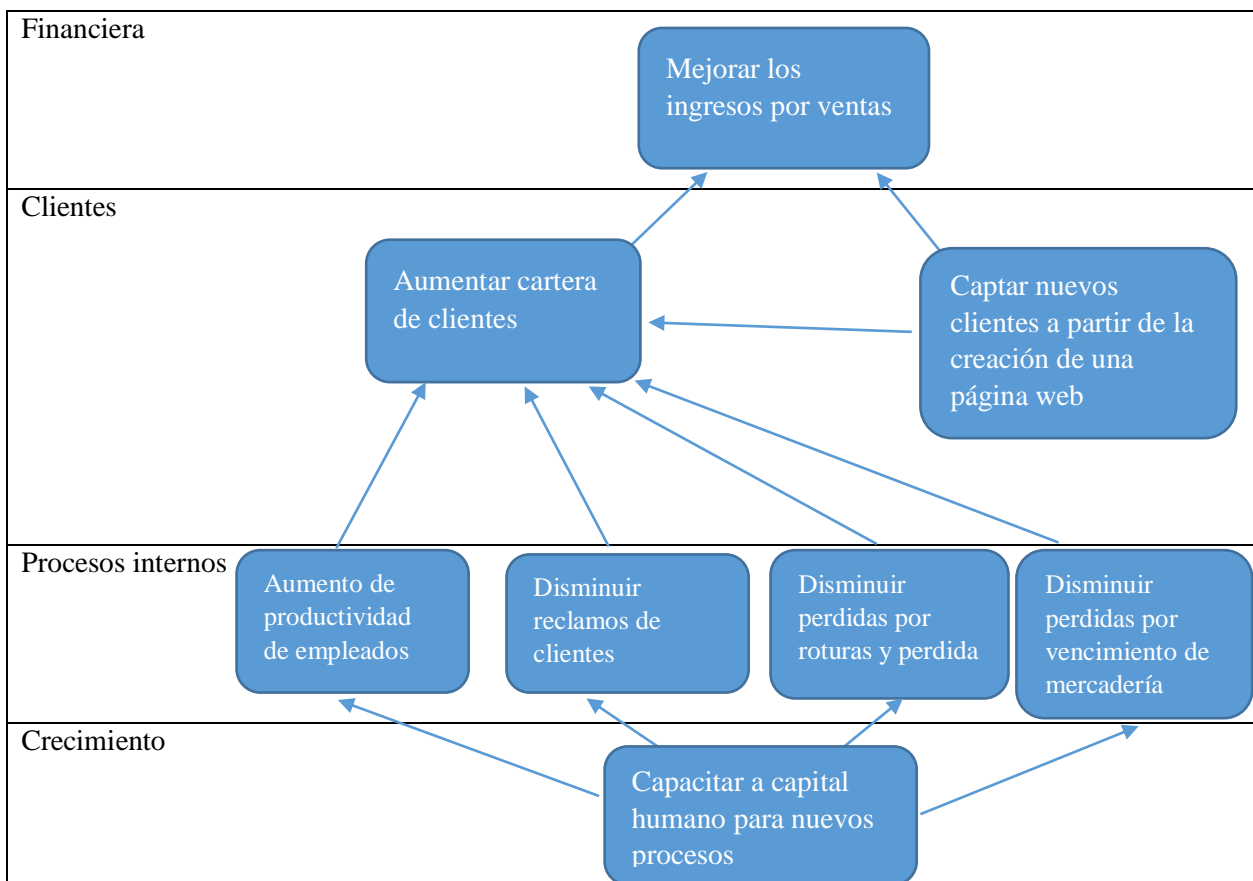
5 Vincular la actuación de toda la organización con el CMI: se pide a todos los empleados que vinculen sus actividades con los objetivos del CMI.

6 Actualizar el plan y el presupuesto: se identifican y dotan de fondos las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos.

7 Realizar revisiones mensuales: Después de la comunicación e implementación del CMI empieza el proceso de revisión mensual.

8 Realizar una revisión anual de la estrategia: dependiendo del cumplimiento o no de la estrategia y del contexto económico del país se realizaran actualizaciones de los objetivos y la estrategia corporativa.

Mapa estratégico



Presupuesto

El siguiente presupuesto se basa en las siguientes premisas:

- Los valores del 2020 se basan en la información brindada por la empresa en los estados de resultados del año 2018.
- Los ingresos y egresos del año 2021 y 2022 se ajustan por la inflación proyectada por el BCRA en el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), 41% y 35% anual respectivamente.
- Los ingresos y costos incluyen el IVA.

Objetivo general: aumentar el nivel de ventas un 10% para el año 2022 con base en 2020.

- Plan de acción 1: los ingresos aumentan en un 3% para el año 2021 y 4,5% en el año 2022.
- Plan de acción 2: los ingresos aumentan en el orden del 1% en 2021 y 1,5% en el año 2022.

Costo de inversión por año según cada plan de acción.

Plan de Acción 1	2020	2021	2022
Creación de página web	\$ 70,000		
Mantenimiento		\$ 12,436	\$ 17,535
Alojamiento web		\$ 94,752	\$ 133,600
SSL/seguridad		\$ 385,000	\$ 542,850
Dominio		\$ 50,000	\$ 70,500
Google Ads.		\$ 361,089	\$ 487,470
Total	\$ 70,000	\$ 903,277	\$ 1,251,956

Plan de Acción 2	2020	2021	2022
Implementación de sistema ERP	\$ 42,350	\$ 716,562	\$ 967,359
Capacitación		\$ 507,600	\$ 685,260
Implementación de sistema MRP	\$ 27,000	\$ 456,840	\$ 616,734
Capacitación		\$ 507,600	\$ 685,260
Total	\$ 69,350	\$ 2,188,602	\$ 2,954,613

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de Fondos

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Redolfi SRL			
	2020	2021	2022
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 318,857,648	\$ 449,589,283	\$ 606,945,533
Plan de acción 1	\$ -	\$ 13,487,679	\$ 27,312,549
Plan de acción 2	\$ -	\$ 4,495,893	\$ 9,104,183
ingresos totales por planes de accion		\$ 17,983,571	\$ 36,416,732
TOTAL DE INGRESOS	\$ 318,857,648	\$ 467,572,855	\$ 643,362,265
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 249,898,421	\$ 352,356,774	\$ 475,681,645
Gastos de Comercialización	\$ 7,669,955	\$ 10,814,637	\$ 15,248,638
Gastos Administrativos	\$ 11,375,121	\$ 16,038,921	\$ 22,614,879
Gastos financieros	\$ 39,496,697	\$ 55,690,343	\$ 75,181,963.54
Otros Egresos	\$ 885,858	\$ 1,249,060	\$ 1,686,231
Plan de acción 1	\$ 70,000	\$ 903,277	\$ 1,251,956
Plan de acción 2	\$ 69,350	\$ 2,188,602	\$ 2,954,613
egresos totales de planes de accion	\$ 139,350	\$ 3,091,879	\$ 4,206,568
TOTAL DE EGRESOS	\$ 309,465,404	\$ 439,241,615	\$ 594,619,925
UTILIDAD BRUTA	\$ 9,392,244	\$ 28,331,240	\$ 48,742,339
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3,287,285	\$ 9,915,933.90	\$ 17,059,818.81
UTILIDAD NETA CON PLANES DE AC	\$ 6,104,959	\$ 18,415,306	\$ 31,682,521

Análisis financiero

Calculo de ROI (Retorno de inversión)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} = \frac{54.400.303 - 7.437.797}{7.437.797} = \$ 6,31$$

Datos	
Ingreso por inversión	\$ 54.400.303
Inversión	\$ 7.437.797
Resultados	
ROI en \$	\$ 6,31
ROI en %	631%

Estimando un posible ingreso de \$54.400.303 con una inversión total de \$7.437.797 se obtiene un Retorno de Inversión (ROI) de 631%. Es decir que por cada peso invertido se obtienen \$ 6,31 de retorno.

Calculo de VAN y TIR

Flujos de caja e inversión

Inversión a realizar	-7,437,797
Flujo del período 1	6,104,959
Flujo del período 2	18,415,306
Flujo del período 3	31,682,521

Según los flujos de caja correspondientes del proyecto, el Valor Actual Neto (VAN), tomando como tasa de referencia la tasa de interés de un plazo fijo de 36% es igual a \$14.413.717.

Por otro lado, con respecto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, según los flujos de caja correspondientes, la misma es igual a 150%.

Al obtener estos resultados se puede decir que el proyecto tiene viabilidad ya que el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de referencia.

Nivel de ventas

Para analizar si es posible cumplir con el objetivo general de aumentar el nivel de ventas del proyecto en un 8%, se tienen en cuenta los ingresos generados solamente por los planes de acción, dejando de lado los aumentos de ingresos por mercadería vendida que se encuentran ajustados por el índice de inflación para los años correspondientes y que no representan ningún tipo de aumento en el nivel de ventas.

Con los planes de acción implementados, para el año 2021 se generaría un aumento del 4% en el nivel de ventas equivalente a \$17.983.571.

Con respecto al año 2022, el aumento del nivel de ventas estaría representado por un 6% que equivaldría a \$36.416.732.

El aumento total del nivel de ventas, dejando de lado a la inflación, sería igual al 10%, superando el objetivo que se planteó al principio de alcanzar un aumento del 8% para 2022.

Nivel de ventas 2020	Base
Nivel de ventas 2021	4%
Nivel de ventas 2022	6%

Conclusión y recomendaciones

Tras haber realizado un análisis completo sobre la empresa Redolfi se pudo advertir que la misma tiene diversas falencias en distintos niveles de la organización, estas afectan el funcionamiento de las actividades y como consecuencia también su rentabilidad. No obstante, existe la posibilidad de un potencial crecimiento de la empresa, ya que como se señaló en apartados anteriores, la principal barrera que impide el incremento en el nivel de ventas no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de la empresa.

Entre las problemáticas que afectan a la empresa se puede mencionar la falta de un plan de gestión eficiente para los procesos internos de la empresa, no cuentan con ningún tipo de sistema informático.

Con respecto al manejo de inventarios también se notaron problemas ya que no hay un buen control y manejo del mismo, como consecuencia esto provoca el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura, robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Por otra parte, la inexistencia de un plan de marketing para obtener mayor cantidad de posibles clientes perjudica el potencial crecimiento que podría existir, ya que esto impide generar ventas a posibles clientes que busquen los productos o servicios brindados por Redolfi SRL.

Los planes de acción propuestos en el presente trabajo están enfocados en la utilización de la tecnología por parte de la empresa para poder afrontar las distintas problemáticas. La creación de una página web potenciada con la contratación de los servicios de Google Ads permitirá llegar a potenciales clientes de manera efectiva y a un muy bajo costo en comparación a otras medidas que se podrían tomar en cuanto a marketing.

En cuanto a los procesos internos y el control de inventarios también se propone contratar un software especializado que permitiría el buen funcionamiento en las distintas actividades realizadas por la empresa. El sistema Isis ERP es una herramienta de gestión muy completa que permite que los distintos procesos de la empresa se lleven en conjunto bajo una base de datos única que permite que todos los departamentos de la empresa se

encuentren integrados y en constante comunicación. Por otro lado, el sistema MRP ayudaría a la empresa con el buen manejo de inventarios ya que permite llevar un control preciso sobre el mismo a partir de datos actualizados constantemente.

A todas las propuestas realizadas se suma la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la empresa, esta herramienta permite traducir la visión de la organización en actividades concretas desde diferentes perspectivas y encaminan a la empresa para que logre sus diferentes objetivos.

Para concluir, es importante destacar nuevamente el potencial que posee la empresa Redolfi S.R.L para desarrollar un crecimiento constante en el nivel de ventas, por lo que la implementación de las medidas planteadas sería de gran utilidad para alcanzar el objetivo de aumentar las ventas un 8% para el año 2022 y además permitirían ayudar a sobrellevar las adversidades generadas por el contexto muy particular por el que atraviesa el país.

Referencias

- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico*. Madrid: ESIC.
- Barberia, M. (agosto de 2020). *El BCRA no detiene la emisión monetaria: por qué no alcanza para cubrir el déficit y a qué apuesta el Gobierno para conseguir más pesos*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/06/el-bcra-no-detiene-la-emision-monetaria-por-que-no-alcanza-para-cubrir-el-deficit-y-a-que-apuesta-el-gobierno-para-conseguir-mas-pesos/>
- Boyadjian, C. (2020). *El súper cepo y el costo de combustibles empujan el costo de transporte y ponen presión a la inflación*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-super-cepo-y-el-aumento-de-combustibles-empujan-el-costo-del-transporte-y-ponen-presion-a-la-inflacion-20200921-0051.html>
- CADAM. (2020). *Cómo innovar en la industria y el comercio*. Obtenido de <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/como-innovar-en-la-industria-y-el-comercio/17>
- CADAM. (2020). *El boom del comercio virtual en cuarentena*. Obtenido de <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/>
- Castro, J. (2016). *5 maneras en que un software ERP te ayuda en el control de inventarios*. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/5-maneras-en-que-un-software-erp-te-ayuda-en-el-control-de-inventarios>
- Donato, N. (2020). *Ayuda para pagar sueldos: el Gobierno informó que pagará \$27.000 millones a 1,3 millón de trabajadores*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/04/ayuda-para-pagar-sueldos-el-gobierno-informo-que-pagara-27000-millones-a-13-millon-de-trabajadores/>
- Fernández, R. C. (2007). *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002
- Ferrares, O. (2020). *La pobreza alcanzara el 50% de los argentinos*. Obtenido de https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/250009-la-pobreza-alcanzara-al-50-de-los-argentinos-pronostico-de-orlando-ferreres-economia.html
- Franco, L. (junio de 2020). *FMI: con una caída de 9,9%, Argentina se ubica entre los 6 países más afectados por la debacle mundial*. Obtenido de <https://www.ambito.com/fmi/una-caida-99-argentina-se-ubica-los-6-paises-mas-afectados-la-debacle-mundial-n5112194>
- Hill, C. W., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica 9va edición*. cengage learning.

- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados. Ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos y jurisdicción, en miles de pesos.* . Obtenido de www.indec.gov
- INDEC. (2020). *Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes por canal de venta, en miles de pesos, variación y composición porcentual. Junio de 2020.* Obtenido de www.indec.gov
- INDEC. (2020). *Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes, en millones de pesos y variaciones porcentuales. Enero 2019-junio 2020.* Obtenido de www.indec.gov
- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas.* Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INDEC. (julio de 2020). *Índice de precios al consumidor (IPC).* Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf
- Jueguen, F. (2020). *Inflación. Extienden Precios Máximos por dos meses y prometen revisar alzas de costos de las empresas.* Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/precios-maximos-inflacion-kulfas-copal-nid2432179>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* Ediciones Gestion.
- Roncancio, G. (2018). *¿Quién usa el BSC-CMI? Ejemplos del Balanced Scorecard.* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>

ANEXO

Tabla 1

Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes, en millones de pesos y variaciones porcentuales. Enero 2019-junio 2020

Período		Ventas totales				Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior			
		a	precios	a	precios	a	precios	a	precios
		corrientes	constantes	corrientes	constantes	corrientes	constantes	corrientes	constantes
		Millones de pesos				%			
2019	Enero*	6.886,6	3.502,5	37,2	-15,2				
	Febrero*	7.043,2	3.467,0	43,7	-12,4				
	Marzo*	8.185,4	3.888,3	39,5	-16,0				
	Abril*	8.112,0	3.717,5	46,3	-13,0				
	Mayo*	8.588,7	3.784,0	45,9	-13,5				
	Junio*	8.860,5	3.783,6	43,0	-13,5				
	Julio*	9.146,8	3.825,7	37,2	-15,5				
	Agosto*	9.759,8	3.897,8	48,1	-10,0				
	Septiembre*	9.696,8	3.613,1	55,7	-3,2				
	Octubre*	11.004,8	3.984,3	61,2	3,5				
	Noviembre*	11.382,6	3.974,8	61,7	4,1				
	Diciembre*	14.196,6	4.845,2	66,5	7,4				
2020	Enero*	11.451,8	3.734,8	66,3	6,6				
	Febrero*	12.120,4	3.862,6	72,1	11,4				
	Marzo*	15.167,9	4.711,2	85,3	21,2				
	Abril*	12.183,7	3.727,0	50,2	0,3				
	Mayo*	12.990,5	3.944,5	51,3	4,2				
	Junio*	13.366,6	4.001,2	50,9	5,8				

Nota: incluye las ventas facturadas por un responsable inscripto a un consumidor final, monotributista o exento, las denominadas “factura B”.

Fuente: INDEC.

Tabla 2

Encuesta de supermercados. Ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos y jurisdicción, en miles de pesos.

Período	Total	Bebidas	Almacén	Panadería	Lácteos	Carnes	Verdulería y frutería	Alimentos preparados y rotisería	Artículos de limpieza y perfumería	Indumentaria	
Miles de pesos											
Total											
2020	Enero*	70.207.357	8.725.412	17.477.045	2.512.572	7.663.781	7.744.428	2.684.097	743.088	11.065.433	1.775.180
	Febrero*	72.568.224	8.875.893	18.707.798	2.643.286	8.225.875	8.337.078	2.777.791	769.543	10.864.904	1.867.272
	Marzo*	85.896.742	8.283.266	26.163.366	2.952.930	10.633.128	9.529.926	3.247.486	705.719	14.387.497	1.048.213
	Abril*	75.101.509	7.037.078	23.494.354	2.722.476	9.595.008	8.687.477	2.980.498	462.511	10.786.063	1.070.902
	Mayo*	78.682.456	7.435.071	22.849.530	2.587.424	9.524.132	8.693.171	2.770.587	499.172	11.155.885	2.199.183
	Junio*	78.330.285	7.838.296	22.606.359	2.512.017	9.314.459	8.395.216	2.609.455	496.524	10.822.885	2.556.692
Córdoba											
2020	Enero*	6.697.617	991.160	1.984.314	170.977	653.172	664.341	224.007	31.203	1.185.075	88.143
	Febrero*	6.684.744	900.058	2.058.518	172.921	713.378	698.198	239.095	29.707	1.120.016	99.630
	Marzo*	8.108.483	854.831	2.908.145	183.468	934.276	750.038	261.712	23.814	1.493.466	52.956
	Abril*	6.720.231	689.912	2.426.998	151.833	802.783	649.133	218.685	13.287	1.054.515	67.021
	Mayo*	6.791.624	706.028	2.370.041	147.748	787.772	642.827	188.506	13.779	1.082.064	123.456
	Junio*	6.766.202	761.565	2.334.438	142.506	749.874	609.382	171.755	14.509	1.052.764	163.239

Fuente: INDEC

Tabla 3

Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes por canal de venta, en miles de pesos, variación y composición porcentual. Junio de 2020

Período	Ventas totales	Canal de venta		Medio de pago				
		Salón de ventas	Canales online	Efectivo	Tarjetas de débito	de Tarjetas de crédito	de Otros medios	
		Miles de pesos		Miles de pesos				
2019	Enero*	6.886.632	6.831.220	55.412	3.751.523	1.254.396	1.015.024	865.689
	Febrero*	7.043.166	7.003.901	39.265	3.807.945	1.311.342	1.017.828	906.051
	Marzo*	8.185.419	8.171.337	14.082	4.291.522	1.599.990	1.258.627	1.035.280
	Abril*	8.112.012	8.077.563	34.448	4.268.446	1.483.724	1.233.958	1.125.883
	Mayo*	8.588.680	8.542.836	45.844	4.483.472	1.540.622	1.274.187	1.290.399
	Junio*	8.860.500	8.787.868	72.632	4.540.841	1.736.060	1.305.388	1.278.212
	Julio*	9.146.815	9.059.386	87.429	4.759.759	1.735.775	1.222.648	1.428.633
	Agosto*	9.759.826	9.653.832	105.995	4.839.355	1.975.140	1.582.031	1.363.301
	Septiembre*	9.696.839	9.576.278	120.561	4.904.551	1.793.749	1.555.554	1.442.986
	Octubre*	11.004.841	10.962.408	42.434	5.355.559	2.082.957	1.802.947	1.763.378
	Noviembre*	11.382.609	11.299.836	82.773	5.462.805	2.094.277	1.882.733	1.942.795
	Diciembre*	14.196.566	14.157.883	38.683	6.871.133	2.695.646	2.252.099	2.377.688
2020	Enero*	11.451.841	11.430.426	21.415	5.707.635	2.051.215	1.877.460	1.815.532
	Febrero*	12.120.399	12.108.802	11.597	5.984.540	2.209.936	2.061.795	1.864.128
	Marzo*	15.167.876	15.154.916	12.961	7.374.802	2.874.298	2.763.369	2.155.408
	Abril*	12.183.690	12.165.796	17.893	5.695.491	2.357.517	1.815.030	2.315.652
	Mayo*	12.990.500	12.978.288	12.213	5.742.414	2.668.728	2.251.311	2.328.048
	Junio*	13.366.624	13.275.223	91.401	6.205.908	2.665.848	2.235.956	2.258.912

Fuente: INDEC

Visión, misión y valores 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”.

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”.

Valores

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

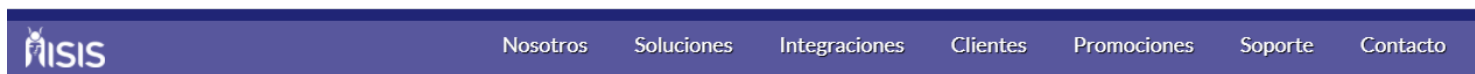
Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Anexo 1. Soluciones brindadas por el Sistema ERP



Comprende los módulos de:

- Control de Stock e Inventarios
- Cuentas Corrientes de Clientes y Proveedores
- Gestión Integral de Compras y Pagos
- Presupuestos y Pedidos
- Facturación Electrónica, Factura de Crédito Electrónica y Fiscal, Punto de Venta Mostrador (TPV)
- Gestión de Ventas y Cobranzas
- Estadísticas de Ventas y Compras con Gráficos de hasta 4 cuadrantes
- CRM de Ventas y CRM de Seguimiento de Cobranzas
- Costos Industriales (MRP Básico)
- Tesorería, Bancos y Conciliación Bancaria
- Impuestos, Incluyendo Exportación a Aplicativos AFIP, Padrón de ARBA
- Contabilidad General y Asociada para Multinacionales (Presupuesto Económico)
- Concentrador de Sucursales
- Importador de Datos
- Auditoría y Gestión de Usuarios

Y como toda la familia ERP, participa de las siguientes características comunes

- Circuito de facturación flexible y completo
- Todas las utilidades clásicas de un sistema de gestión comercial
- Utilidades CRM
- Completa base de stock
- Contabilidad integrada
- Manejo de sucursales
- Interfase de importación de datos
- Auditoría y gestión de usuarios
- Numerosos reportes y estadísticas

Anexo 2. Sistema ERP/MRP


[Nosotros](#)
[Soluciones](#)
[Integraciones](#)
[Clientes](#)
[Promociones](#)
[Soporte](#)
[Contacto](#)

Integrado con ERP Manager®

ISIS MRP® puede operar de forma independiente (stand alone) o integrado a ISIS ERP Manager®, lo que permite relacionar su circuito de ventas con la producción.

Esta fusión le otorga alta performance al monitoreo del stock en tiempo real y controlar el avance de las órdenes de trabajo.

Múltiples Rubros Industriales

A lo largo de estos años hemos implementado la solución ISIS MRP® desde rubros de menor complejidad donde solo se mezcla y fracciona a otros muy complejos como la fabricación de autopartes. Entre los más destacados podemos nombrar a Metalúrgicas, Químicas, Textiles, Electrónicas, Autopartistas, Ensambladoras, etc.

Todo lo que precisa de un MRP

Plan maestro de producción, formulación de productos (recetas) con explosión de materiales (bill of materials), carga de costos directos e indirectos, mano de obra por etapa, vales de reserva automáticos de insumos y semielaborados, vales de consumo, producción y devolución, consulta de avance de las etapas de fabricación, manejo automático de depósitos (reserva de insumos, producción en proceso, control de calidad y material consumido).

Trazabilidad y Control de Insumos, Semielaborados y Prod.Terminados

Cumpliendo con especificaciones de normas ISO 9001 usted puede rastrear lotes de materiales y productos desde su origen a destino, utilizando los lotes y partidas de su proveedor y los que genere en el sistema durante el proceso productivo.

Gestión de la calidad

ISIS MRP® tiene embebido el control de la calidad de los productos fabricados. Considerando la importancia de cumplir con los procedimientos de las normas ISO 9001 incluimos la registración de eventos necesarios para justificar el cumplimiento de los procedimientos de fabricación.

Variedad de Reportes y Estadísticas de Compras


Cada módulo incluye su propio set de reportes con gran variedad de filtros, combinaciones, ordenamientos, vista preliminar por pantalla, o exportables a formatos Excel, Word, PDF, etc. Además cuenta con un Módulo Estadístico de más de 50 informes pormenorizados sobre la gestión de Compras.

Anexo 3 Presupuesto de creación de página web

		CMS	Creador de páginas	Personalizado
Costo inicial	Tema/Diseño	Gratis-US\$ 400	Gratis-US\$ 800	US\$ 6.000
	Plugins/Funciones (cada una)	Gratis-US\$ 200	-	US\$ 5.000
Costos operativos	Mantenimiento	US\$ 5.25	-	US\$ 300 - 2.000
	Alojamiento web	Gratis-US\$ 40	-	Gratis-US\$ 40
	Dominio	Gratis-US\$ 9.99	Gratis-US\$ 9.99	Gratis-US\$ 9.99
	SSL/Seguridad	Gratis-US\$ 250	Gratis-US\$ 250	Gratis-US\$ 250

Utilizamos cookies para personalizar el contenido proporcionado por socios publicitarios y para analytics, con el fin de ofrecerte la mejor experiencia.

Anexo 4. Precio de contratación de Google Ads

 **Google Ads** | **Campaña nueva**

Seleccionar una opción de presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▼

ARS395 promedio diario · Máximo mensual: ARS12,008

Recomendaciones para usted ⓘ

ARS526 promedio diario · Máximo mensual: ARS15,990 ✓

ARS702 promedio diario · Máximo mensual: ARS21,341

Establecer mi propio presupuesto

Solo paga por los clics en su anuncio. Algunos días, puede invertir menos que su promedio diario y, otros días, puede invertir más. Sin embargo, en todo el mes, no pagará más que su máximo mensual. [Más información](#)

Anexo 5. Precio de Sistema ERP

¡SOLICITÁ DEMOSTRACIÓN REMOTA HOY MISMO!

ISIS® ERP Pyme

\$ 9.500.- + IVA /x mes

12 Cuotas Fijas

Incluye hasta 4 Puestos de Trabajo

Rápida puesta en marcha

Capacitación e Implementación Incluida

Incluye Factura de Crédito Electrónica

ISIS® ERP Lite Plus

\$ 24.000.- + IVA /x mes

10 Cuotas Fijas

Incluye 7 Puestos de Trabajo

Incluye Módulo de Sueldos y Jornales

Capacitación e Implementación Incluida

Incluye Factura de Crédito Electrónica

ISIS® ERP Manager

\$ 35.000.- + IVA /x mes

12 Cuotas Fijas

Incluye 12 Puestos de Trabajo

Incluye Módulo de Sueldos y Jornales

Incluye Módulo ISIS® MRP Básico

Incluye Factura de Crédito Electrónica

Anexo 6 Precio Sistema MRP

Sistema ISIS® Ver. MRP Manager
Especificaciones: Control de stock e inventarios de materias primas y semielaborados, Valorización de Inventarios por cuatro precios simultáneos, Múltiples depósitos, Control de stock en talleres externos, Compras Ingreso de compras y Compras con pagos anticipados, Circuito completo de compras, nacionales y al exterior Cálculo de costos por importaciones, Formulación de Productos - Costos de fabricación Programación manual de la utilización de maquinarias, Producción, Planeamiento de producción Etapas, Mano de Obra, Auditoria de operadores y operaciones, Registración de eventos a requerimiento de Normas ISO 9000 en materias primas fórmulas y vales de producción entre otros, Reportes para calidad a medida - Reparaciones y mantenimiento para control de maquinarias, plan de mantenimiento y reparaciones, historial por maquinas.
Licencia Básica Server + 6 Puestos de Trabajo \$ 260.000.- IVA (No incluye Capacitación e Implementación)
Puesto de Trabajo adicional \$ 9.000+IVA
Costo hora de Capacitación e Implementación Personalizada (33 horas es el piso histórico de horas mínimas):
En Nuestra Empresa o Modalidad Remota \$ 2.000.-+IVA
Forma de Pago: A CONVENIR

Cualquier duda o consulta estoy a tu disposición.

Atentamente


 Sebastian Stryzak
 Gerente de Ventas
 Tel: (5411)2152-0011 / Cel: (5411)6761-3373
 Quality Soft Argentina S.A.
www.sistemaisis.com

...

[Mensaje acortado] [Ver mensaje completo](#)