



Planificación estratégica de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL

Alumna: Antonella Souchetti

DNI: 37563837

Legajo: VADM15242

Carrera: Licenciatura en Administración

Agradecimientos

A mamá y papá, Facundo y Alessio, que son mi sostén en el día a día.

A mis amigos por lograr distraerme del estudio y llenarme de energía para seguir.

A mis abuelos por su enorme apoyo.

Y al señor que es mi guía.

Resumen

El siguiente es un trabajo realizado sobre una empresa distribuidora y mayorista del rubro alimenticio, ubicada en la provincia de Córdoba, que busca elaborar un plan estratégico para afrontar los próximos años con estrategias acordes a su situación y lograr seguir creciendo. Para ello se realizaron se realizan distintos análisis del contexto de la empresa, se utilizan además herramientas de diagnóstico específicas para obtener una mejor visión de la situación y se obtienen los datos necesarios para elaborar los objetivos, los cuales le permitirán a la empresa en cuestión, Redolfi, seguir consolidándose en el rubro en el que se desempeñan hace años.

El objetivo central de este trabajo será la de elaborar una propuesta satisfactoria para la empresa en cuestión, pero también como fuente de información para cualquier empresa que se encuentre en situaciones similares o que tenga objetivos como los que propone este plan.

Palabras claves: Planificación estratégica. Rentabilidad. ECommerce. Estrategia de diferenciación

Abstract

The following is a work carried out on a food distribution and wholesaler company, located in the province of Córdoba, which seeks to develop a strategic plan to face the coming years with strategies according to its situation and to continue growing.

For this, different analyzes of the context of the company were carried out, specific diagnostic tools are also used to obtain a better vision of the situation and the necessary data is obtained to develop the objectives, which will allow the company in question, Redolfi, continue to consolidate in the field in which they have been working for years.

The central objective of this work will be to develop a satisfactory proposal for the company in question but also as a source of information for any company that is in similar situations or that has objectives such as those proposed in this plan.

Keywords: Strategic planning. Cost effectiveness. ECommerce. Differentiation strategy.

Índice

Contenido

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	5
<i>MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</i>	6
<i>ANTECEDENTES</i>	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
<i>MACROENTORNO-PESTEL</i>	8
<i>ANÁLISIS POLÍTICO</i>	8
<i>ANÁLISIS ECONÓMICO</i>	9
<i>ANÁLISIS SOCIAL</i>	10
<i>ANÁLISIS TECNOLÓGICO</i>	10
<i>ANÁLISIS AMBIENTAL</i>	11
<i>ANÁLISIS LEGAL</i>	11
<i>MICROENTORNO- ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER</i>	12
<i>AMENAZA DE ENTRADA</i>	12
<i>EL PODER DE LOS PROVEEDORES</i>	12
<i>EL PODER DE LOS COMPRADORES</i>	13
<i>LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS</i>	13
<i>LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</i>	13
<i>CADENA DE VALOR</i>	14
<i>ACTIVIDADES PRINCIPALES</i>	14
<i>ACTIVIDADES DE APOYO</i>	15
<i>FODA</i>	17
<i>MATRIZ BCG</i>	18
MARCO TEÓRICO	20
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.	23
PROPUESTA	25
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	25
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	25
<i>PLAN DE ACCIÓN</i>	27
<i>MEDICIÓN DEL PROYECTO</i>	31
CONCLUSIONES	33
<i>RECOMENDACIONES</i>	34
REFERENCIAS	36
ANEXOS	38

Introducción

La relación de los consumidores con el canal mayorista fue cambiando a lo largo de los años. Con el tiempo estos debieron modificar su modelo de negocio, adecuándose a las demandas de los clientes. Fue necesario adaptar las góndolas, espacios de depósito y venta, pasando de depósitos con bultos cerrados, cajas y palets, a una versión de venta, más cercana a la de los supermercados.

El siguiente reporte es sobre la empresa Redolfi, un mayorista de alimentos de la provincia de Córdoba.

Lo primero que se hace es analizar el macro entorno para poder conocer el contexto de la empresa y ver cuáles son los factores externos que pueden influir en la misma. Luego se analizan las fuerzas que interactúan en el sector y que determinan el posicionamiento de la empresa en el mercado. Además, se incluye un análisis detallado del funcionamiento de la misma utilizando el diagnóstico FODA, y con la cadena de valor se busca analizar las áreas internas que mejor funcionan y detectar los problemas. Por último, se analizan las unidades de negocio con el fin de determinar cuáles siguen siendo rentables y con cuáles hay que tener cuidado a futuro. El fin de este diagnóstico es revelar los problemas, ubicar las causas y las posibles soluciones.

En Redolfi se observa una pérdida gradual de rentabilidad, en primer lugar, debido a una falta de recursos para visualizar y controlar el negocio de manera integral, lo cual implica que hay una falta de comunicación interna. Además, por no tener los datos actualizados en tiempo real y por ser actividades que se realizan manualmente, se encuentran errores en el control y existencia de inventarios ocasionando quiebre de stock, productos vencidos, etc. En segundo lugar, no poseen tienda virtual donde sus clientes puedan hacer los pedidos de manera automática, desaprovechando así un gran crecimiento en los niveles de venta.

Adicionalmente, carecen de un plan de capacitación para sus empleados, lo cual genera dificultades en los nuevos miembros para adaptarse, cumplir sus labores y poder alcanzar un mismo nivel de desempeño que aquellos trabajadores más experimentados. Por último, carecen del área de recursos humanos, importante para la estructura empresarial por representar la cultura organizacional y controlar el buen desempeño y la motivación de los empleados.

En base a toda la información recabada se arma un plan estratégico donde se plantea una solución a largo plazo, pensando en mejorar y darle una ventaja competitiva a la empresa. Se le brinda así una herramienta en la que puedan apoyarse para la toma de decisiones futuras.

Marco de referencia institucional

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa ubicada en James Craik, provincia de Córdoba. Hace más de 50 años se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, perfumería y limpieza, en el interior del país.

Posee una fuerza de venta de 24 vendedores y aproximadamente 3500 clientes, cubriendo así casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso distribuyendo en Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En la sede principal James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento de las otras cuatro sucursales ubicadas en el interior de la provincia, en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Ciudad de Córdoba. En cada una, excepto en Córdoba, la empresa posee salones de venta mayorista y preventistas para poder cubrir la mayoría de las localidades del interior de la provincia.

Para poder brindar un buen servicio de distribución a sus clientes, posee una flota de aproximadamente 80 vehículos, que van desde utilitarios hasta grandes camiones.

La estrategia empresarial, de marcar una diferenciación a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, es factible gracias al gran surtido de productos, a niveles de precios bajos comparado al de los competidores.

Antecedentes

Sam Walton, fundador de Walmart, tenía una visión de tienda, una que ofreciera gran variedad de mercadería, estuviera abierta todos los días y durante muchas horas.

Con grandes volúmenes de compra, optando por el autoservicio, para abaratar costos y ofrecerles así precios más bajos a sus clientes, y utilizar un buen sistema de la información para tener registro de lo que se vendía y que nunca se agotara.

Para eso desarrolló un sistema de información de vanguardia, que le permitió llevar el registro de las tiendas, la rotación de inventario y un sistema de logística, que optimizó el flujo de existencia en los centros de depósito. De esta manera y además eliminando servicios que el cliente ya no requería, la empresa pudo ofrecer mayor variedad de productos sin que se

agotaran, en horarios de tienda muy amplios y todo a costos mucho más bajos. Convirtiéndose así en una marca nacional de bajos costos. (Hill, Jones, Schilling, 2014)

En Argentina encontramos un caso también que destaca por saber adecuarse a las situaciones, la cadena superMaMi del Grupo Dinosaurio.

Fueron el primer supermercado en crear una tienda virtual para vender sus productos. Para esto crearon una tienda con varias categorías, donde los clientes pudieran encontrar productos de supermercado, ofertas de electrodomésticos, librería, juguetería, bazar, muebles y neumáticos. La digitalización requirió un gran esfuerzo, pero a su vez permitió que durante la pandemia las órdenes de compra aumentarían un 370%, y se espera aún que sigan creciendo. (Retail, 2020)

En su libro, Sainz de Vicuña Ancín (2017) explica lo que es el plan estratégico, refiriéndose al mismo como el plan maestro para las tomas de decisiones de la alta dirección, en un horizonte temporal que puede variar entre tres y cinco años y luego nos aclara, mencionando a Cantera (1989), que la planificación estratégica es un proceso de la dirección para mantener la ventaja competitiva y que no hay que confundirla con una suma de planes estratégicos.

Análisis de situación

Macroentorno-Pestel

Para analizar el macroentorno utilizamos el análisis Pestel que nos permite estudiar y comprender el entorno donde la empresa está operando y detectar sus oportunidades y amenazas. Se basa en el análisis de los factores externos que escapan del control de la empresa, encuadrados en elementos de índole políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

Análisis Político

El actual presidente asumió en medio de una situación económica precaria, con una caída consecutiva del producto bruto anual durante el 2018 y 2019, sumado a una situación de inestabilidad en el sector financiero y cambiario del país. Esto generó pérdida del poder adquisitivo, baja del consumo, aumento en el desempleo, alto nivel inflacionario y dificultades serias para las empresas de determinados sectores de la economía.

En su primer discurso mostró pantallazos de las propuestas que tiene en mente para su gestión:

El plan macroeconómico que perseguimos es una pieza central pero que no está aislada de un proyecto nacional de desarrollo, que comprende múltiples áreas interrelacionadas. Vamos a trabajar de manera simultánea en nuevos ejes para transformar nuestra estructura productiva con políticas activas, que den cuenta del cambio tecnológico vertiginoso que enfrentamos; de la interrelación entre industrias, recursos naturales y servicios. (Fernández, 2019)

También reafirmó la idea de comunidad del sur con propuestas para restablecer las buenas relaciones internacionales con nuestros hermanos vecinos.

Al poco tiempo de gestión se encontró con un problema más urgente que requirió un re direccionamiento de recursos de forma inmediata. Ya son varios los meses desde que se declarara al brote de coronavirus como pandemia y en ese tiempo la situación social y económica no hizo más que agravarse, sin mencionar la situación sanitaria.

Las cuentas públicas muestran el fuerte activismo del Estado nacional para enfrentar la pandemia con medidas que han tenido el múltiple objetivo de atender las necesidades del sistema de salud, ofrecer cierto grado de protección social, cuidar el empleo y dar continuidad de las empresas y, por último, asistir a las tesorerías provinciales. (Gasparín, 2020)

Análisis económico

Estamos ante una situación global de crisis económica y sanitaria debido al coronavirus, y a pesar de que no hay datos certeros sobre cómo se verá afectada la economía mundial, hay algunas estimaciones que pronostican una caída del 4,9% del pbi global, “la magnitud de lo sucedido realmente no tiene precedentes. Incluso si en la época de la gran depresión el golpe pudo ser mayor, en esta oportunidad las afectaciones se sienten en todas las latitudes”. (Ávila, 2020)

En nuestro país se prevé una caída anual del 8% de la actividad lo que conlleva también un aumento en la desocupación, variable donde los datos son peores.

El año pasado cerró con una tasa de desempleo del 8,9% y el primer trimestre de 2020, con un 10,4% con apenas 10 días de cuarentena, por lo que afectó a unos 2,2 millones de personas. De cumplirse el pronóstico del 15%, la cantidad de desocupados superaría los 3,1 millones, a pesar de las prohibiciones de despidos. (Szafranko, 2020)

Por suerte, luego de meses de negociaciones, el ministro Martín Guzmán anunció en septiembre de este año, el canje de deuda pública en moneda extranjera, bajo ley local. Con un gran porcentaje de adhesión de los bonistas, representando el 98,80% del monto total de capital pendiente de los títulos elegibles. (La República, 2020)

Esto puede representar algo positivo para los inversionistas, si se logran tasas de interés bajas pues se conseguiría un financiamiento más barato para el conjunto de la economía y más empresas se decidirían a invertir en el país.

Nuestro gobierno además presentó un paquete fiscal y monetario que incluyó varias medidas para hacer frente a la situación de pandemia:

Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) que consiste en un bono para las familias argentinas más afectadas. Un programa de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP) que

incluye una compensación donde el Estado se hace cargo del 50% de los sueldos de los trabajadores, una postergación y/o reducción de las contribuciones patronales, extensión del seguro de desempleo y una línea de créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos.

También otorgó bonos para los sectores más vulnerados de la economía y extendió el programa Ahora 12 hasta finales de año. (Gobierno Nacional, 2020)

Estas medidas permitieron que ciertos rubros de la economía se vieran menos afectados que otros, como son el sector tecnológico y especialmente el rubro alimentos, sobre todo los alimentos más básicos. A su vez hay que hacer una diferenciación en el canal de venta, pues en relación a cualquier rubro, lo que es *e-commers* es el canal que tuvo mayor crecimiento.

De alimentos hubo dos etapas durante la cuarentena: la primera, cuando comenzó el aislamiento y los consumidores se abastecían por precaución; luego con el paso del tiempo, el nivel bajó y se mantuvo en una meseta. Hay que destacar que los consumidores se vuelcan a las comidas menos elaboradas por tener más tiempo en casa. (CADAM, 2020)

Análisis social

Establecido el aislamiento social obligatorio, las personas debieron cambiar sus hábitos de consumo. Hay algunos que por haber pasado ya varias crisis o por no tener un trabajo seguro son más prudentes con las compras y tienden al ahorro. Otros hacen compras más grandes y más espaciadas entre ellas. Lo más notable sin dudas son los cambios en las compras por Internet, que aumentaron drásticamente y en diferentes rubros de productos.

Los negocios deben estar pendientes de estas tendencias de consumo para poder mejorar su oferta y adecuarse a las nuevas necesidades. A pesar de que existe la posibilidad, de que cuando se normalice la situación sanitaria muchos prefieran acercarse de nuevo a los locales, hay otros tantos que ya migraron definitivamente a las tiendas online. (iProUP, 2020)

Análisis Tecnológico

Desde que empezó la cuarentena, las aplicaciones de *delivery* fueron los grandes salvadores. Tenemos una alianza con Glovo y PedidosYa. El gran valor agregado es que les entregan a nuestros clientes una orden en 30 a 60 minutos, lo que hoy, con nuestra logística, no podríamos hacer. Tienen el tracking del

pedido muy aceptado y una personalización muy directa con el cliente.
(ARLOG, 2020)

En esta nueva realidad donde se evidencio la importancia de la tecnología y las conectividades, los rubros que más crecieron y resultaron ser indispensables, fueron la logística, *deliverys* y los *e-commerce*. Ambos dependientes de las nuevas tecnologías se volvieron cercanos y muy accesibles para el consumidor.

Además, se empezará a ver una nueva modalidad de tienda, *Dark Stores*, dedicadas específicamente para los armadores de pedidos de las tiendas digitales. Este tipo de tiendas son una oportunidad y una alternativa para los salones de venta al público que quieran migrar a las ventas por internet aprovechando los recursos que tiene e integrando además con los rubros ya mencionados de logística y *deliverys*.

Análisis Ambiental

El coronavirus permitió un respiro temporal al planeta, reflejándose en las imágenes, donde la naturaleza volvió a ganar terreno. Con el aislamiento obligatorio en Argentina, las personas debieron dejar de usar los medios de transporte, permitiendo así bajar los niveles de emisión.

También bajaron los niveles de consumo energético, aunque una vez flexibilizada la cuarentena volvieron a acercarse a valores anteriores. Con toda esta situación, se le volvió a dar relevancia el cuidado del mundo y capaz se comience a repensar en un consumo consciente y amable con el medio ambiente. (Serrano, 2020)

Las empresas que se quieran diferenciar del resto, podrían aprovechar la situación para controlar el consumo eléctrico que tienen, tratando de bajarlos al mínimo y reemplazando lo que se pueda por alternativas más eficientes o energías renovables, realizar mejores rutas o circuitos de distribución de mercadería para optimizar el gasto en combustible. Además, pueden comenzar a ofrecer productos ecológicos para cubrir ese mercado emergente de clientes que se preocupan por el impacto ambiental.

Análisis Legal

Este año se sancionó la Ley de Góndolas, la cual busca que los precios sean claros y transparentes para los consumidores, que los mismos puedan acceder a más productos artesanales o regionales, de pequeños y medianos emprendimientos y a productos de la

agricultura familiar e indígena. Con esta ley también se busca evitar prácticas comerciales que dañen a la competencia. En el caso de los mayoristas puede implicar que se vendan menos cantidades de ciertas marcas para favorecer otras más regionales. (Gobierno Nacional, 2020)

Los mayoristas, como el caso, pueden aprovechar acercarse a los pequeños y medianos productores y ofrecerles ser sus distribuidores, aunque no se tengan precios competitivos, para poder acercar primeros los artículos a sus clientes.

Microentorno- Análisis 5 Fuerzas de Porter

(Porter, 2008)

Luego de conocer las fuerzas que afectan el macro entorno de la empresa es fundamental analizar la industria o industrias donde se compite. Para ello utilizamos la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter que permite estudiar las fuerzas competitivas de la industria y determinar de esta manera el potencial del sector. Con este análisis se ahonda en profundidad en las causas de dichas presiones competitivas, y analizar las condiciones que tiene la empresa para hacer frente a las misma y lograr posicionarse en el sector. (Porter, 2008)

En este caso nos centramos en el estudio del sector mayorista de alimentos y productos y distribución de los mismos.

Amenaza de entrada

En esta industria hay grandes barreras de entrada, se necesita mucho capital porque hay que invertir en infraestructura, equipamiento, logística y sistema informático. Se necesita armar una red de proveedores lo cual no es nada fácil. Cuesta conseguir la distribución exclusiva de grandes marcas.

Hay que hacer frente a economías de escala y también a las grandes cadenas mayoristas que pueden ofrecer costos más bajos. Sin dudas, la ventaja que tienen las empresas ya establecidas independientemente de su tamaño es la ubicación geográfica, la trayectoria en el lugar, lo cual implica una marca reconocida y la experiencia acumulada.

El poder de los proveedores

El poder de los proveedores es más importante cuando se comercializan grandes marcas, que están muy establecidas y son buscadas por la competencia. También tienen

mucho poder de negociación, las marcas que ofrecen un producto diferenciado y sobre todo las que comercializan productos que no tiene sustitutos.

El poder de los compradores

Los compradores pequeños, como kioscos, almacenes, no tienen mucho margen para negociar a menos que compren grandes volúmenes. En la industria mayorista, es una fuerza que poseen sobre todo los supermercados y las empresas que compran grandes cantidades.

La amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad o cumplen la misma función que otro, en este sector no siempre es fácil cambiar. Hay mayoristas que tienen venta exclusiva de ciertos productos y cambiando entonces de vendedor se quedarían sin el producto en cuestión.

Otros que pueden ser considerados sustitutos son los grandes-supermercados. Estos se caracterizan por vender con la misma modalidad de supermercados, pero con grandes depósitos de mercadería. Así terminan ofreciendo productos muy baratos pero que directamente ofrecen ellos, no suelen ser proveedores de otros negocios.

La rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en esta región es intensa, hay muchas grandes empresas ubicadas en la provincia de Córdoba y en los alrededores.

A pesar que hay algunas que se diferencian de las demás por los canales de venta, todas venden casi los mismos productos y a precios muy parecidos.

(Caso Redolfi, 2020)

Cadena de Valor

Herramienta de gestión que permite analizar las distintas actividades que le aportan valor al producto o servicio que ofrece la empresa. Su objetivo es identificar las fuentes generadoras del valor en el proceso de producción y para ello divide las actividades en primarias, aquellas dedicadas al producto o servicio y que realmente aportan valor y luego las actividades secundarias que son necesarias para que todo funcione bien en la empresa, y analiza en profundidad cada una para detectar la situación de la empresa en relación a las mismas.

Actividades principales

- Logística interna:

Los pedidos de abastecimiento que se hacen desde las sucursales, son a través de internet y los pedidos que consiguen los vendedores, se hacen por medio del teléfono. Estos deben efectuarse con un tiempo de antelación de 24 hs.

La recepción en el depósito es por medio de elevadores mecánicos y manuales. Hay un empleado encargado de controlar si la mercadería recibida coincide con los pedidos realizados, y todo este control se hace de manera manual. En ambos casos se depende de la capacidad de los trabajadores, esto implica que puede haber error humano en el control de pedidos.

- Operaciones:

Al ser una empresa familiar, tienen una tendencia a tomar todas las decisiones entre los dueños, lo cual es entendible pues es su empresa, pero hay ciertas áreas donde se necesitan especialistas o gente ajena para que los ayude a tener una visión nueva, y quizás más innovadora

- Logística externa:

Posee una flota de más de 70 vehículos para distribuir los pedidos, algunos son utilitarios, otros para transporte de congelados y también hay camiones de gran porte. Los pedidos se entregan en un tiempo acotado dependiendo si se entrega en sucursal (24 hs) o al interior (48 hs).

La flota es suficiente para poder distribuir a tiempo en el interior de la provincia, pero para la ciudad se necesitan vehículos más pequeños que se puedan completar más fácilmente.

- Ventas y marketing:

Para la captación de clientes se manejan con canales modernos de venta, pero de una manera tradicional, como es la página de Facebook donde se limitan a responder a las consultas

de los potenciales clientes a través de la mensajería, desaprovechando todos los recursos que tiene la red social para promocionar su negocio. Se encuentran también en Google My Business donde los contactan aquellos clientes que quieren abrir un negocio, y luego sin dudas la labor importante es la que hace el boca en boca y la promoción de su negocio mediante vendedores y supervisores.

Tienen un sistema donde guardan la información de los clientes, pero se limita a datos de los individuos. Les faltaría un sistema que permita clasificar a los clientes según su comportamiento de compra.

Patrocinan algunos clubes de la ciudad donde tienen la sede central, poniendo su logo en las camisetas. Aparecen también en la radio local y en las infoguías de Río Cuarto. Tratan de colaborar frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo, donde pasan su video institucional. Esto último les da mucha visibilidad.

- Servicio post venta:

Los vendedores se encargan de asesorar a los clientes sobre qué les conviene hacer a la hora de instalarse, brindándoles la información necesaria y luego los acompañan con un seguimiento.

Actividades de apoyo

La empresa se organiza a la cabeza con un Gerente General, quien también es Gerente comercial

El Gerente Comercial es el responsable de formular conjuntamente con el Gerente General los objetivos de venta a largo, mediano y corto plazo estableciendo relaciones con los proveedores para fijar criterios de ventas. Supervisa al Gerente de Ventas y al encargado de Logística.

El Área de Administración y Finanzas es la encargada de cobrar, facturar, formar los precios y tener relación con los bancos. Es gracias al cuidadoso manejo en esta área que Redolfi maneja tan buena relación con sus proveedores.

El gerente de Ventas, quien es supervisado por el Gerente Comercial, supervisa a vendedores, es el responsable de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión de venta.

El encargado de Logística es el responsable 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. Depende de la gerencia y controla Despacho, Costos y Pedidos.

Luego, hay ciertas actividades donde se contratan profesionales externos de la empresa, como son higiene y seguridad, contadores y asesores legales.

- Recursos humanos:

No tienen área de recursos humanos, hasta ahora cuando hay necesidad de cubrir un puesto los responsables del área se encargan de revisar currículos, evaluarlos y contratarlos con el acuerdo de la Gerencia. Tampoco hay proceso de inducción en la empresa

A pesar de lo dicho, en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados, habiendo poco recambio. La remuneración se rige por el convenio colectivo de trabajo del rubro comerciantes.

- Tecnología:

Tienen sistema interno donde almacenan datos de los clientes, utilizan la red social Facebook como canal de comunicación y poseen una página web. Esta última está desactualizada y proporciona únicamente los datos de la empresa de contacto, es un canal que no se aprovecha completamente.

También posee un sistema de pedido. Hasta ahora son todos sistemas que no están interrelacionados.

- Adquisiciones:

Redolfi posee un sistema de pedidos que les indica un estimativo de compra basándose en datos como son, última compra, nivel de demanda semanal y stock actual. Quien está a cargo de esta tarea es el encargado de compras y de él depende en gran medida que estén bien las estadísticas y no haya quiebre de stock.

Se observa entonces que las áreas de administración y ventas funcionan muy bien, tienen buena relación con los clientes y proveedores lo cual les permite cierto margen de error ante situaciones imprevistas. Otro valor agregado a la relación con los clientes es el servicio de postventa que ofrecen y los hace estrechar aún más la relación con los mismos.

Sumado al nuevo centro de distribución y a los cambios constantes en los vehículos, se podría decir que tienen una infraestructura adecuada para el negocio y que está preparada para competir con las demás empresas del sector, logrando diferenciarse.

El punto más débil es en este momento el sector de depósito y manejo de inventario, pues es el que suma más problemas y en el total afectan en los costos y una falta de aprovechamiento de los canales para la promoción del negocio.

(Caso Redolfi, 2020)

(Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

FODA

Ver Tabla 1 FODA

El FODA es el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Es una herramienta clave para identificar lo que se está haciendo bien y todo aquello que represente un reto y determinar que recursos tiene la organización para hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Redolfi posee una infraestructura nueva en el centro de distribución, lo que le permite tener un lugar de trabajo adecuado a las normas de higiene y seguridad, y de mayor capacidad donde poder llevar un mejor control de mercadería. El tamaño les ofrece también la posibilidad de aumentar las ventas estando seguros de que disponen del espacio necesario para guardar mercadería.

Es una economía de escala con amplia trayectoria, lo que le permite ofrecer precios competitivos a sus clientes. Tiene una buena relación con sus proveedores y un buen manejo de las finanzas. Como fortaleza destaca también el servicio que ofrecen de asesoramiento comercial a nuevos clientes y su posterior seguimiento.

No clasifican a sus clientes, ni tienen un control adecuado de stock lo que puede ocasionar quiebre de stock. Carecen del área de recursos humanos, esto implica que no hay un proceso adecuado de selección de personal ni tampoco un acompañamiento en la inducción del mismo a la empresa.

Con el Covid tienen otra oportunidad, repentina, para adecuarse a las nuevas necesidades de comercio, como pueden ser nuevos canales de venta.

La rentabilidad del sector está disminuyendo, y la empresa para no aumentar los precios a los clientes termina absorbiendo los costos pues, los clientes cambian de proveedores fácilmente.

La falta de sistema de integración de la información de la empresa, genera que no haya control sobre la mercadería y ocasione falta de stock, y vencimiento de mercadería.

El Covid es también una amenaza, no se sabe cuánto va a durar, los efectos que va a dejar y si los negocios van a resistir la baja de consumo.

(Caso Redolfi, 2020)

Matriz BCG

Ver Tabla 2 Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta que nos permite determinar los productos o unidades de negocio más rentables para la empresa. Relaciona dos dimensiones, crecimiento de mercado (muestra el atractivo para las empresas) y la cuota de participación de mercado (el nivel de participación que tiene la empresa en dicho mercado, su nivel de competitividad). De esta manera se construye una matriz con cuatro cuadrantes que son la estrella, la vaca lechera, el perro y el interrogante.

Estrella: altas tasas de crecimiento y participación del mercado relativa, generan grandes cantidades de efectivo, pero también consumen mucho capital. Son aquellos productos líderes del mercado o con grandes oportunidades de crecimiento.

Vaca: baja tasa de crecimiento del mercado, pero con alta participación de la empresa en el mismo, de esta manera hablamos de un producto consolidado que requiere poca inversión y genera mucha liquidez.

Interrogante: aquellos productos nuevos con poca participación en el mercado, pero con un mercado creciente. La evolución de los mismos depende de la inversión y estrategias que aplique la empresa.

Perro: son productos con poco crecimiento, y poca participación de mercado que generan poca liquidez y necesariamente hay que evaluar si continuar o desinvertir.

La matriz BCG está basada en los diferentes negocios que maneja la empresa.

El negocio estrella son los salones de venta mayorista. Es el negocio, que si se lo maneja de forma acertada y se lo adecúa a la situación actual de pandemia va a ser una fuente de dinero segura y rentable.

La Vaca son los depósitos y la distribuidora. Es un negocio totalmente instalado, que genera gran flujo de dinero y es la parte fundamental de la empresa.

Como interrogante tenemos a Kodak, es toda una incógnita porque la proveedora de la sucursal se reinventó en un rubro de farmacia. Pero es algo nuevo que puede salir muy bien, sobre todo en medio de esta pandemia, pero que no se sabe cómo va a ser a la larga.

En el Perro tenemos los lotes y hectáreas que alquila. Tienen poca participación en el mercado, son poca cantidad y tampoco les generan muchos ingresos, pero existen.

(Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa, s.f.)

Marco Teórico

A partir de los conceptos claves relacionados a la planificación estratégica, se realizará el abordaje teórico del reporte, basándose en los grandes autores de la administración. Se presentarán diferentes visiones de un mismo tema, para luego poder tener información a la hora de la toma de decisiones.

Nos introducimos en el tema principal con Hill, Jones, Schilling (2014) según los cuales, la planificación estratégica es un modelo, constituido por varios pasos que al final darán como resultado un plan estratégico proyectado a futuro. El mismo tendrá una línea temporal que puede variar entre tres y cinco años hacia adelante. El autor, Sainz de Vicuña Ancín (2012) aporta, además, que el plan estratégico es una herramienta para la toma de decisiones, no solo para las decisiones futuras, sino para las decisiones que se deben ir tomando hoy pensando en la proyección a futuro.

Hay algunos autores que consideran que el plan estratégico no tiene en cuenta la incertidumbre, no solo del entorno sino de la propia empresa, resultando bastante estáticos. Por eso Mintzberg propone una nueva manera, en el que la estrategia ejecutada por la empresa pueda ser: la planeada originalmente, con un horizonte temporal definido y con el correspondiente análisis situacional, o la estrategia no planeada o también conocida como emergente. El autor hace mucho hincapié en esta última estrategia, la cual puede surgir de situaciones no planeadas desde cualquier parte de la organización, estrategia que se va construyendo a través del tiempo y con la evolución de la misma organización, y que puede deberse a un descubrimiento o a la suerte. Mintzberg (Hill et al. (2014))

Por eso se considera tan importante la capacidad de pensamiento estratégico de los administradores, para tener la capacidad de evaluar las diferentes estrategias emergentes que se les presentan, y comparar cada una con los valores y visión de la empresa. Como así también para compararlas con las metas, el entorno, sus fortalezas y sus debilidades y estar preparados para decidir si se adecuan a la compañía y si funcionarían en la misma. Hill et al. (2014)

Luego tenemos a tenemos Porter (2008) con su visión de lo que son las estrategias. Nos habla de normas que sirven para acompañar la toma de decisiones en la empresa, y a las cuales clasifica en cuatro tipos. Según el autor, la búsqueda y formulación de la estrategia no nos da resultados inmediatos, pero sirven para ubicar a la empresa en el rumbo adecuado, donde podrá crecer y desarrollarse.

De manera similar a las estrategias emergentes de Mintzberg, en esta búsqueda de estrategias, Porter (2008) menciona la necesidad de hacer una retroalimentación estratégica. Para poder aprovechar las alternativas específicas que se van desarrollando a medida que se desarrolla la búsqueda de la estrategia principal y que deben ser tenidas en cuenta para mantener actualizada la estrategia original, a la cual él mismo termina considerando como un elemento difícil de alcanzar y abstracto, que genera grandes costos por la implicancia de la gerencia y al final no genera ganancias inmediatas para la empresa.

De la misma manera que hablamos de planificación estratégica debemos hablar de dirección estratégica. Sainz de Vicuña Ancín (2012), la define como un proceso continuo con cinco actividades principales que le competen, y las cuales deben ser evaluada constantemente para poder tomar decisiones y poder elegir si adecuarse a las nuevas situaciones o seguir por el mismo rumbo.

Nos muestra como en las empresas que deciden adoptar este modelo de dirección estratégico, termina cobrando más importancia la actualización contante del proceso continuo y no tanto el plan estratégico, pues el mismo ya se hallaría inserto en la dirección.

Durante el proceso de planeación estratégica nos encontramos con la decisión de qué estrategia elegir, por ello Porter (2008) nos muestra tres estrategias competitivas genéricas, que considera puedan servir para lograr la posición esperada en la industria a largo plazo y destacarse de la competencia.

La primera de las tres es liderazgo global en costos, siendo esta una estrategia enfocada a conseguir costos cada vez más bajos y lograr así estar protegido contra las cinco fuerzas competitivas. Es una estrategia que precisa que la empresa tenga alta participación en el mercado o con alguna ventaja competitiva. Luego viene la de diferenciación, la cual es una estrategia en la que se ofrece un servicio o producto que en la industria donde se desempeña, se considera como único. La diferenciación se puede generar en cualquiera de las dimensiones o sectores de la empresa y casi siempre implica debilitamiento en el liderazgo de costo, por lo que hay industrias en las que no es aconsejable esta estrategia.

Por último, enfoque o concentración, esta estrategia se centra en grupo de clientes, en una parte de los productos que se ofrecen o en un mercado geográfico específico. En el nicho donde se centra la estrategia se obtiene el liderazgo en costo y a su vez la diferenciación.

Teniendo en cuenta la estrategia que se quiera aplicar es que se deberán establecer los distintos objetivos. Aquí Sainz de Vicuña Ancín (2012) introduce el tema, mencionando los principios básicos a seguir cuando se los redacta. Deben estar en consonancia con la misión, visión y valores de la empresa, deben ser concretos y realistas para que puedan ser motor de motivación.

Los primeros de los objetivos son los estratégicos, alrededor de los cuales giran los demás objetivos pues son los condicionantes del resto. Estos objetivos que suelen ser rentabilidad a corto plazo y crecimiento, son difíciles de alcanzar a la vez, por lo que las empresas se hallan comúnmente con el dilema de elegir cuál de los dos priorizar. En este momento el autor reflexiona y explica, que la decisión dependerá de la dimensión de la empresa en cuestión.

Dependiendo del objetivo elegido, se redactan los objetivos específicos los cuales deben responder primero a lo que se busca con los estratégicos y luego poder brindar acciones más concretas.

Para concluir con la presentación teórica que fundamenta el trabajo, en relación al mismo se considerará principalmente al autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) como fuente bibliográfica y autor de referencia para la redacción del plan estratégico, plan que será muy importante para las posteriores tomas de decisiones de la empresa y para lograr el cumplimiento de objetivos, así como para ser capaces de satisfacer a los clientes. El autor que desarrolla el paso por paso de como elaborar uno correctamente, se convierte de esta manera en el modelo a seguir durante este proceso de planeación.

Posterior al diagnóstico de la situación de la empresa se establecen objetivos a cumplir, los cuales se encuadran en una de las estrategias genéricas de Porter. La Diferenciación es en este caso la estrategia que se considera más adecuada a aplicar teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, del entorno y hacia donde se quiere llegar.

Diagnóstico y discusión.

Con el uso de las diferentes herramientas para conocer las situaciones externas e internas y el análisis desarrollado anteriormente, se ha obtenido una imagen del funcionamiento de la empresa.

Se nota un problema a través del tiempo y es la pérdida de rentabilidad, a pesar del aumento de las ventas y del buen manejo de las finanzas de parte del directorio.

Hay muchos factores que pueden influir en este problema, pero consideramos que los más importantes en este caso son la falta de recursos para visualizar y controlar el negocio de manera integral y, la falta de una tienda online. El primero porque a falta de tal sistema, se ocasionan pérdidas por mal control de inventario, por quiebres de stock y falta de un análisis adecuado de las fluctuaciones de las ventas. Además, debido al modelo de negocio que maneja la empresa se requiere un uso preciso de la información, pues es la que permite que todos los procesos funcionen correctamente, por eso cuando hay errores o problemas en algún sector, estos repercuten de manera negativa en el resto de las áreas de la empresa.

El segundo factor se debe a que se está desaprovechando un canal de venta que viene demostrando a lo largo de los años su crecimiento constante, y en consonancia también con la penetración de la tecnología en la vida de los usuarios, permitiría aumentar las ventas de manera significativa y además satisfacer la demanda de los clientes que prefieren realizar las compras por este medio.

Durante el análisis situacional pudimos ver lo relevante que se volvió la situación del país, nos enfrentamos a una clientela que está teniendo problemas económicos importantes, la pérdida del salario real influye directamente en la capacidad de compra de las personas y en la elección de los productos más básicos para el consumo, sumado al Covid, los clientes en este último tiempo tienden a comprar los elementos más esenciales y prefieren volcarse a los canales electrónicos para no poner en riesgo su salud.

Por eso, a pesar de que se puede tomar al Covid como una amenaza, en nuestro caso nos enfocamos en la oportunidad que brinda la situación. Dicho virus obliga a los clientes a estar más encerrados en sus residencias, propiciando un mayor consumo de alimentos básicos y generando que se acerquen principalmente a los locales mayoristas por la ventaja que ofrecen con los precios competitivos y también nos muestra la importancia que están teniendo los canales de venta electrónica para la satisfacción de los compradores.

También se evidenció a través del análisis, que la empresa tiene la infraestructura para un mayor número de ventas, tiene los medios adecuados para la distribución de la mercadería y sobre todo tiene los canales ya establecidos con los clientes, y aunque los mismo pudieran cambiar de proveedor, Redolfi ofrece precios competitivos que le ha permitido ganarse una reputación y mantener el nivel de clientela. Lo que falta es organización, para poder optimizar los procesos del negocio y aumentar las ventas, permitiendo también analizar la evolución del mismo y obtener más datos para la planificación futura y correspondiente toma de decisiones.

De esta manera con el tiempo, se podría transformar el producto estrella, como son los salones de venta mayorista, a través de una migración a una tienda virtual, en producto vaca y de esta manera se convertiría en el negocio principal y en el de mayor flujo de dinero. Hay que pensar además que estas mejoras están insertas en la realidad del mundo y de los cambios tecnológicos, que podrían proporcionar una ventaja competitiva a la empresa para ser capaces de enfrentarse a sus competidores y ofrecerles un valor diferencial a sus consumidores.

Cuando se habla de realidad también se debe mencionar la de los trabajadores de la empresa, los cuales para adaptarse a los cambios y seguir siendo eficientes necesitan el acompañamiento de sus superiores y capacitarse. Las capacitaciones son una de las herramientas más importantes a la hora de brindarles seguridad en el cumplimiento de sus tareas, y para mejorar el clima laboral.

A pesar que esta empresa no presenta problemas con los empleados, tiene una cantidad considerable de personal, los cuales precisan de un área encargada de su bienestar y desarrollo en la empresa y donde poder acercar sus problemas. El área de recursos humanos resolvería este problema de acefalía y proporciona un conjunto de beneficios para las personas que trabajan en Redolfi, que terminarían influyendo de manera positiva en su desempeño en la empresa.

A través de una planificación estratégica orientada a mejorar la rentabilidad de la empresa, se podrían establecer objetivos específicos para atacar los problemas ya detectados y así lograr cumplir el objetivo general.

Propuesta

Objetivo general

Incrementar un 3% anual la rentabilidad de la empresa Redolfi, para los periodos comprendidos entre diciembre de 2020 y diciembre 2023, mediante una disminución de los costos del 10% y un aumento anual de las ventas del 35%.

Fundamentos del objetivo general

Se plantea un crecimiento para alcanzar una rentabilidad del 3% de la empresa, lo cual es mayor a la que se viene teniendo los últimos periodos pues se espera que con el cumplimiento de los diferentes objetivos se logre una optimización de los recursos de la empresa, permitiendo así bajar costos y además se espera que influya mucho el aumento pronosticado de las ventas mediante el nuevo canal.

Objetivos específicos

- Reducir un 10% los costos de inventario y depósito para el período 2020-2023, mediante la implementación de un sistema ERP que permita llevar un control más preciso sobre el stock y el manejo del mismo, y a su vez permita optimizar los recursos de la empresa al tener la información integrada en un mismo sistema.
- Incrementar un 35% las ventas anuales de la empresa para los años 2021-2022-2023, mediante la creación y puesta en marcha de una tienda virtual, que posibilite el acercamiento de los productos que ofrece la empresa a los consumidores más alejados y también a aquellos que elijan la virtualidad para realizar las compras.
- Lograr capacitar anualmente al 90% del personal a partir del año 2021, sobre las temáticas que se consideren pertinentes y necesarias a cada área de la empresa, para poder mejorar el rendimiento de los empleados y favorecer el clima laboral gracias a la satisfacción de los mismos.
- Crear un área de recursos humanos para el año 2022 con objetivos establecidos, que elabore un plan de recursos humanos y permita mejorar la comunicación interna y la satisfacción laboral de los empleados.

Fundamentos de los objetivos específicos

Primer objetivo: Se considera que con la aplicación de un ERP se podrán reducir varios costos de la empresa. Esto se debe a que la implementación de dicho sistema implica un análisis y rediseño de los procesos, eliminando operaciones innecesarias o duplicadas y además la

unificación de todos los procesos en un mismo sistema y en una misma base de datos, permitiendo el acceso de toda la empresa a la misma información lo cual reduce errores de información redundante o de coordinación con otras áreas.

Como muestra la empresa de software Defontana con los datos que posee, al implementar este tipo de soluciones, se puede alcanzar una reducción de hasta el 30% de los costos fijos en las empresas.

(Redacción Gestion, 2015)

Para el segundo objetivo se analizan los datos que presenta la Cámara Argentina de Distribuidores y Mayorista, que del año 2020 reporta un gran crecimiento en las ventas por ecommerce llegando hasta a un 140%. Se comparan también los pronósticos con el caso modelo del supermercado Super MaMi que posterior a la implementación de la tienda virtual tuvo un incremento del 340% de las órdenes de compra. Se estima conseguir un 35% de aumento de las ventas pues se considera que la empresa está capacitada para dar respuesta a ese número de demanda.

Sobre el objetivo de capacitación del personal, el autor Chiavenato (2011) es el que nos muestra la importancia de la misma en una empresa. Declara que la capacitación es un proceso educativo corto que sirve para que el personal adquiera habilidades y competencias para cumplir los objetivos laborales a los cuales puntualiza en tres:

- Preparar a las personas para realizar las diferentes tareas del puesto.
- Brindar al personal la posibilidad de desarrollo
- Crear un clima favorable entre las personas, volviéndose más receptivas a la innovación.

Por último, en relación al cuarto objetivo se puede mencionar que Redolfi es una empresa con una cantidad considerable de trabajadores, los cuales no disponen de un área a la cual acercarse para tratar temas específicos de remuneración, salud, compensaciones, beneficios o donde poder realizar las quejas. Esta área resulta muy importante para cuidar la

salud de los trabajadores y su satisfacción en el ámbito laboral, lo cual quedó demostrado durante la pandemia cuando los trabajadores de recursos humanos de otras empresas tuvieron que encargarse de llevar tranquilidad y ser los responsables de dar respuesta a los trabajadores de las empresas. Es una inversión en pos del desarrollo futuro.

(dk consultores, s.f.)

Alcance

El trabajo que aquí se presenta se ha realizado sobre la empresa distribuidora y mayorista de alimentos A.J& J.A Redolfi S.R.L. Los objetivos propuestos son para la totalidad de la empresa, aplicándose en las diferentes sucursales que tiene distribuidas en la provincia de Córdoba, y en la sede central ubicada en James Craik, también provincia de Córdoba.

Es un plan especialmente formulado para dicha empresa, aunque se podría extrapolar para otras con características similares.

Se propuso un plazo de tres años para completar el plan, comenzando en enero del año 2021 y esperando alcanzar todos los objetivos para el año 2023. Además, en el diagrama de Gantt se podrá notar que los diferentes objetivos comienzan y terminan en distintos momentos dentro del plazo general de tres años.

Limitaciones:

No se observan limitaciones que pudieran afectar la aplicación del plan. Se considera que la empresa tiene los recursos necesarios para afrontar el plan propuesto.

Plan de acción

- Programa 1- Implementación del sistema ERP

Objetivos del programa: Reducir un 10% los costos de inventario y depósito para el período 2020-2023, mediante la implementación de un sistema ERP que permita llevar un control más preciso sobre el stock y su manejo, y a su vez permita optimizar los recursos de la empresa al tener la información integrada en un mismo sistema.

Actividades/Acciones: El programa consiste en la implantación de un sistema ERP que es un software escalable de “planificación de recursos empresariales”. Este tipo de software está pensado para poder integrar la información de la empresa y que todas las áreas tengan acceso a la misma por lo tanto su interfase es amigable con el usuario. Para comenzar se creará un equipo compuesto por empleados de cada área

involucrada, quienes serán los encargados de contratar a la empresa de software y establecer las especificaciones del mismo. Idealmente participarán, una persona del área administrativa, una de ventas y una persona del área de depósito. Luego de la contratación de dicho sistema, el equipo de implementación del ERP, junto a los asesores de la empresa proveedora deberán cargar y migrar la información de la organización a este nuevo sistema. Se seleccionarán módulos de: Stock, Ventas, Fondos, Proveedores, Estadísticas, Contabilidad, Gestión de Compras, Bancos, Gestor de Alertas, Centros de Costos, Cash Flow, Presupuesto Contable, Tareas Internas. Estos módulos permiten informatizar la gestión y evitar los controles manuales, disminuyendo así los tiempos de control y los costos por fallas, además permiten analizar y visualizar los datos estadísticos de las actividades, mejorando el control y la planificación en la organización.

Luego de implementar el software y migrar la información, la empresa Flexxus (proveedora) será la encargada de capacitar a los usuarios del sistema, resolviendo las dudas y acompañando también en la parametrización del mismo. Una vez puesto en marcha, la empresa dará un plazo de tres meses para adecuarse al uso del mismo y controlar que los datos y la información cargada funcione correctamente.

Responsable: Gerente de ventas.

Recursos: equipo de implementación compuesto por el líder, y luego por un empleado de cada área sean venta, logística, administración e IT. El sistema ERP de la empresa Flexxus, computadoras e internet. El presupuesto está detallado en el anexo.

- Programa 2- Creación de la tienda virtual.

Objetivos del programa: Incrementar un 35% las ventas anuales de la empresa para los años 2021-2022-2023, mediante la creación y puesta en marcha de una tienda virtual.

Actividades/Acciones: Este programa consiste en la creación y puesta en marcha de un nuevo canal de venta al público. Ante la nueva realidad social, de las restricciones de circulación, y las preferencias sociales de las personas de realizar las compras desde la comodidad de sus dispositivos electrónicos, la tienda virtual o ecommers es una respuesta a dicha demanda.

Se conformará un equipo exclusivo de dos personas del área de ventas, quienes serán los encargados de llevar a cabo el plan. Para la tienda virtual se elige una plataforma que ofrecer el servicio de crear y administrar la propia tienda virtual, con dominio gratuito y con posibilidad de gestionar dominio propio. La plataforma está pensada para todo tipo de negocios y ofrece por lo tanto gran personalización de diseño y espacio infinito para productos y ventas. Está pensada para el territorio argentino y por lo tanto los medios de pago son en moneda nacional, ofreciendo la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito, tarjeta de débito, tarjeta prepaga, efectivo o transferencia de mercadopago.

La gestión de la tienda virtual se va a poder realizar a través de cualquier dispositivo electrónico de la empresa, computadoras del área de ventas y también dispositivos móviles de los encargados de la misma. Otra ventaja de la misma es la información que ofrece la empresa proveedora sobre como posicionar la marca y generar tráfico a la tienda, sumado a toda la campaña de marketing que deberá realizar Redolfi.

Los responsables del programa deberán cargar los productos a la plataforma, agregar la descripción de los mismo y cargar el stock. Asimismo, serán los encargados de permanecer a disposición de los clientes para cualquier consulta o ayuda que necesiten en el servicio de compra y reclamos.

Deberán redactar las preguntas frecuentes para ayudar a despejar dudas y como extra para los clientes, ponerse en contacto con deliverys disponibles de cada localidad donde la empresa tiene actividad para gestionar alianzas.

Responsable: jefe de ventas

Recursos: empleados encargados del proyecto, plataforma Empretienda proveedora de la tienda virtual, responsables de promoción de la tienda en redes sociales, computadoras, dispositivos móviles, internet.

- Programa 3- Capacitación de los trabajadores de Redolfi.

Objetivos del programa: Lograr capacitar anualmente al 90% del personal a partir del año 2021.

Actividades/Acciones: Para este programa el gerente de administración deberá reunir la información necesaria de las diferentes áreas de la empresa para poder gestionar las capacitaciones. Cada sector necesita capacitarse en algo específico, normas ISO, control de stock, uso de software erp, marketing digital, posicionamiento en redes sociales, métricas de medición de campañas publicitarias, idioma extranjero, etc. Para saber que necesita cada empleado, se hablara con el encargado de cada área quien será el responsable de armar la lista de empleados y las capacitaciones disponibles para que elijan cada uno. La idea es que tengan opciones entre las que elegir y que además puedan capacitarse en áreas ajenas a las que se desempeñan. Con esto la empresa busca aumentar la productividad de sus trabajadores, y su satisfacción con Redolfi. La formación continua se refleja en las actividades diarias de los mismos, mejorando sus niveles de productividad y logrando mayor satisfacción de los clientes.

Responsable: Gerente de administración

Recursos: Encargado de administración y áreas, planilla de empleados, computadoras, plataformas de capacitaciones, internet.

- Programa 4- Creación del área de RRHH.

Objetivos del programa: Crear un área de recursos humanos para el año 2022 con objetivos establecidos, que elabore un plan de recursos humanos y permita mejorar la comunicación interna y la satisfacción laboral de los empleados.

Actividades/Acciones: Crear un área de RRHH para la empresa Redolfi. Se contratará a personal capacitado en el área para dirigirla y sea acompañará desde los distintos sectores de la empresa para aportar información de los empleados, de los requisitos para los distintos puestos, el rendimiento de los trabajadores y toda aquella información necesaria para armar un área de RRHH completa.

Posterior a su creación, serán esta área junto a sus trabajadores, los responsables de llevar adelante el plan de capacitación, quienes se encargaran de medir el rendimiento y los resultados de el mismo, realizaran reportes sobre los trabajadores y establecerán incentivos para motivarlos y fomentar la productividad.

Responsable: Gerente de administración

Indicadores: Tasa de productividad: horas de trabajo / cantidad total de productos o servicios. Encuestas de clima laboral

Recursos: Gerente de Recursos Humanos y empleados de RRHH, planilla de empleados, computadoras, plataformas de capacitaciones, internet, oficina, muebles, útiles de oficina.

Medición del proyecto

El ROI que es la sigla para “Retorno sobre la Inversión”, es una métrica usada para conocer cuánto ganó la empresa a través de sus inversiones y se calcula en base a la inversión y las ventas netas de la misma, pero no se recomienda tomar las dediciones basados en un solo indicador, por ello para la evaluación de proyectos de inversión se utilizan otras métricas como son el VAN y TIR.

El VAN o Valor Actual Neto mide el excedente que obtiene la empresa luego de obtener la rentabilidad deseada y recuperar la inversión. Cuando el resultado es mayor que 0, mostrara cuanto se gana luego de recuperar la inversión por sobre la rentabilidad deseada del proyecto, si el VAN es cero, indica que se obtiene exactamente la rentabilidad que se esperaba del proyecto y se recupera la inversión, y si es negativo muestra la cantidad que falta para obtener la rentabilidad deseada o en algún caso muestra también que no se logra recuperar la inversión realizada.

Para complementar la evaluación del proyecto hay que tener en cuenta también al TIR, Tasa Interna de Retorno, que mide la rentabilidad como porcentaje. En este caso se evalúa junto al van para poder tomar decisiones en cuanto a la conveniencia del proyecto.

ROI

El ROI se calcula en base a la inversión y las ventas netas de la empresa, pronosticadas:

$$((\text{Ganancias} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) = \text{ROI}$$

Ventas 2020	\$ 427.639.301,52
Objetivo 2021	35,00%
Ganancias 2021	\$ 149.673.755,53
Inversión 2021	\$ 2.352.451,00
ROI	6262,46%

Los datos de las ventas se actualizaron al año 2020, utilizando la misma tasa de crecimiento del 2018, del 15% aprox.

En el 2021 se calcularon con la proyección del 35%

La inversión se tomó en cuenta el monto total de los tres años.

Conclusiones

Llegar a este punto implicó un largo proceso de análisis e investigación para lograr ofrecer una propuesta coherente con la situación de la empresa de estudio y que a su vez sirva para el público en general que necesite referencia.

Se realizaron varios análisis, externos e internos, se aplicaron herramientas específicas para conocer el funcionamiento de la empresa y se lograron detectar de esta manera varios puntos débiles, los cuales se tomaron como referencia para la propuesta de los objetivos.

La empresa Redolfi es una pyme familiar, instalada en su rubro hace muchos años, con una economía de escala lo cual le da espaldas para hacer frente a las inversiones necesarias para seguir manteniéndose competitiva. Debido al gran tamaño, con el paso del tiempo se evidencian cada vez más errores que se van acumulando.

Cuando se detectó el problema de costos en el área de depósito, quedo evidente que ese tipo de error humano se iba a seguir repitiendo a menos que se lograra implementar una solución innovadora, mediante la aplicación de tecnología. Además, como empresa mayorista y distribuidora de alimentos, la eficiencia de sus procesos depende del correcto flujo de información entre área y área, de la velocidad con la que se transmite y de su posterior diagnóstico para la realización de los pronósticos por eso la instalación y puesta en marcha del software ERP permite dar solución a todos estos problemas. Como en la actualidad las empresas proveedoras ofrecen la elección personalizada de los módulos a instalar, en este caso en particular se eligieron pensando en las áreas donde se diagnosticaron los mayores problemas.

Estos programas, que se instalan en los sistemas de la empresa, están pensados para que todo aquel que reciba la capacitación sea capaz de manejarlos, sin necesidad de ser un experto del área IT y siendo de esta manera un recurso de innovación accesible al público.

Durante el diagnóstico de la situación económica del país, se mencionó la estadística que compara el crecimiento del comercio según los canales de venta, de estos datos que muestran el gran crecimiento de las ventas por *eCommerce* quedó además en evidencia que la situación de encierro aceleró y favoreció la situación del comercio electrónico. Este crecimiento viene aumentando año tras año y sin dudas es necesario ofrecer ese canal para ese gran grupo de consumidores.

La implementación de una tienda virtual es por lo tanto una respuesta a los clientes y clientes potenciales que están empezando a ver las ventajas de comprar desde la comodidad de una pantalla. A la empresa le permitirá tener un canal más de comunicación con la gente y a

su vez la posibilidad de llegar a todos aquellos, que, por sus respectivos motivos, no se puedan acercar a comprar físicamente. Es una inversión que con el tiempo y actualizándola a los gustos de los clientes va a seguir creciendo, pudiendo en un futuro reemplazar la venta en los salones de venta directa.

Para todos estos puntos es también necesario mencionar la importancia de los empleados, los cuales son los encargados de realizar las tareas diarias y permitir que la empresa crezca. Por ello es tan importante que se sientan satisfechos en sus respectivos puestos de trabajo, que sientan que la empresa los escucha y valora sus capacidades. El plan que se elaboró de capacitaciones viene a resolver un problema, que se evidencia sobre todo en los nuevos empleados, y es la falta de acompañamiento de la empresa a sus trabajadores y la falta de una capacitación adecuada para ser capaces de realizar correctamente sus labores y seguir aprendiendo.

Cada área tiene a disposición una opción de capacitación, pudiendo a su vez los empleados acercarse al encargado de la misma y pedir cursos específicos para desarrollarse dentro de la empresa y así mejorar su situación laboral. Se les da de esta manera una herramienta para el desarrollo personal y laboral, que termina favoreciendo a Redolfi al obtener empleados cada vez más capacitados y especializados.

Después de hablar de la importancia de que estén capacitados, se debe mencionar la importancia de tener área de recursos humanos. Será la encargada de medir el clima laboral y acercarse a los empleados para que se sientan cómodos en la empresa y decidan permanecer más tiempo.

Como todas estas soluciones dependen en gran medida de la capacidad de adaptación que tengan los empleados será fundamental la función de la dirección, quienes deberán encargarse de transmitirles los lineamientos a todos los trabajadores, y de obtener la dedicación de cada miembro de la empresa.

Recomendaciones

Si se quiere seguir creciendo, se hace indispensable pensar en implementar estrategias agresivas de Marketing para lograr dar más visibilidad a la marca. Al adentrarnos en el mundo digital hay que aprovechar las nuevas tecnologías para realizar campañas de Marketing Digital, hay que desarrollar y posicionar la marca de la empresa en los buscadores, lograr llegar a más público a través de los diferentes canales y aprovechar el feedback y todos los datos que nos brinda internet para poder extrapolarlos y construir un buyer persona y tener bien identificado sus preferencias de consumo.

Cuando hablamos de Redolfi hablamos claro de la importancia de la atención al cliente y por eso una interesante forma de mejorar y completar la atención a nuestros consumidores es brindándoles un servicio más completo. Teniendo en cuenta que el ecommer es un servicio de 24x7 es importante ofrecer una mesa de ayuda a los clientes, donde puedan resolver las consultas que surjan durante el proceso de compra y también para derivar cuando haya que solucionar problemas de post venta.

De la mano de la visibilidad, se podría también comenzar a enfocar la empresa a un mercado más ecológico. Actualmente hay un gran sector de los consumidores que se vuelcan a las opciones que proponen bajo impacto ambiental y que no logran tener una gran oferta de estos productos en un mismo lugar. Las empresas pueden ser pioneras en estos cambios, optando por energía renovable (como la energía por paneles solares), ofrecer bolsas ecológicas o la opción de reutilizar cajas. La variedad de productos ecológicos que se pueden ofrecer es enorme y muy importante destacarlos en las góndolas para que los consumidores puedan encontrarlos sin ningún problema.

Ser promotores de la transformación ecológica es también una manera de fidelizar clientes, por lo tanto, es muy importante realizar campañas de promoción de reciclado y poner a disposición lugares donde acercar el reciclaje, también se puede organizar o patrocinar festivales con esta consigna. Es una entrada al mercado del futuro.

Y por último pero que sería un gran instrumento de medición para la empresa, elaborar un cuadro de mando integral para poder plasmar bien los objetivos y medirlos.

Referencias

La Republica (4 de Septiembre de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-republica-argentina-anuncia-los-resultados-del-canje-de-deuda-publica-denominada-en>

Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

ARLOG. (1 de Julio de 2020). Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://arlog.org/el-e-commerce-es-hoy-el-principal-impulsor-del-desarrollo-logistico/>

Ávila, R. (27 de Junio de 2020). *El Tiempo*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-impactos-de-la-pandemia-en-la-economia-mundial-512058>

Bastide, P. (Mayo de 2013). *GESTIONar*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de http://www.egestionar.com.ar/pdf/articulos/efic_gestion_rrhh.pdf

CADAM. (2020). *Tendencias de consumo multicanal. Junio 2020*.

Canvas. (2020). Caso Redolfi.

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling. (2014). *Administracion estrategica: teoria y casos*. Mexico: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos El caítal humano de las organizaciones*. Mexico: McGrawHill.

dk consultores. (s.f.). Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de <http://dkconsultores.com.ar/index.php/2020/06/18/la-importancia-del-area-de-recursos-humanos-en-epoca-de-pandemia-oportunidades-y-desafios/>

Fernandez, A. (10 de Diciembre de 2019).

Gasparín, J. M. (Junio de 2020). *Cippec20*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de <https://www.cippec.org/publicacion/las-cuentas-de-la-administracion-publica-nacional-argentina-en-tiempos-de-covid-19/>

Gobierno Nacional. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

iProUP. (9 de Junio de 2020). *iProUP*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://www.iproup.com/economia-digital/14093-consumidor-pos-coronavirus-como-cambiaron-los-habitos>

Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. (s.f.). Recuperado el 2020 de Agosto de 23, de <http://www.matrizbcg.com/>

Gobierno Nacional (s.f.). *Argentina.org.ar*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de Ley de Gondolas: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-de-gondolas>

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Redaccion Gestion. (10 de Octubre de 2015). *Gestion*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de <https://gestion.pe/tecnologia/empresas-reducir-costos-30-soluciones-cloud-computing-102062-noticia/?ref=gesr>

Retail, T. y. (18 de Mayo de 2020). *America Retail*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-por-que-euclides-tati-bugliotti-volvio-al-supermercadismo/>

Serrano, C. (11 de Mayo de 2020). *BBC NEWS, Mundo*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>

Szafranko, A. (26 de Agosto de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://www.cronista.com/economiapolitica/PBI-deficit-fiscal-y-desempleo-las-proyecciones-de-los-analistas-para-el-tramo-final-del-ano-20200824-0042.html>

Thompson A. A., P. M. (2012). *Administracion estrategica. Teoria y casos*. Mexico: McGRAW-HILL.

Anexos

Tabla 1 FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Infraestructura y flota de vehículos.</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Trayectoria</p> <p>Economía de escala</p> <p>Asesoramiento comercial</p> <p>Finanzas de la empresa.</p> <p>Relación con los proveedores</p> <p>Molinos ríos de la plata y cepas</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Aumenta las ventas</p> <p>Covid.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>No clasifican a sus clientes</p> <p>No tiene área de recursos humanos</p> <p>No tiene proceso de selección de empleados</p> <p>No hay proceso de inducción de empleados</p> <p>Control de pedido</p> <p>Quiebres de stock</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Rentabilidad del sector</p> <p>Absorción de los costos.</p> <p>Cambio de proveedores</p> <p>Falta de stock</p> <p>Índice de rotura</p> <p>Preparación de pedidos</p> <p>Vencimiento de mercadería</p> <p>Covid.</p>

“Elaboración propia en base a matriz FODA Albert S. Humphrey”

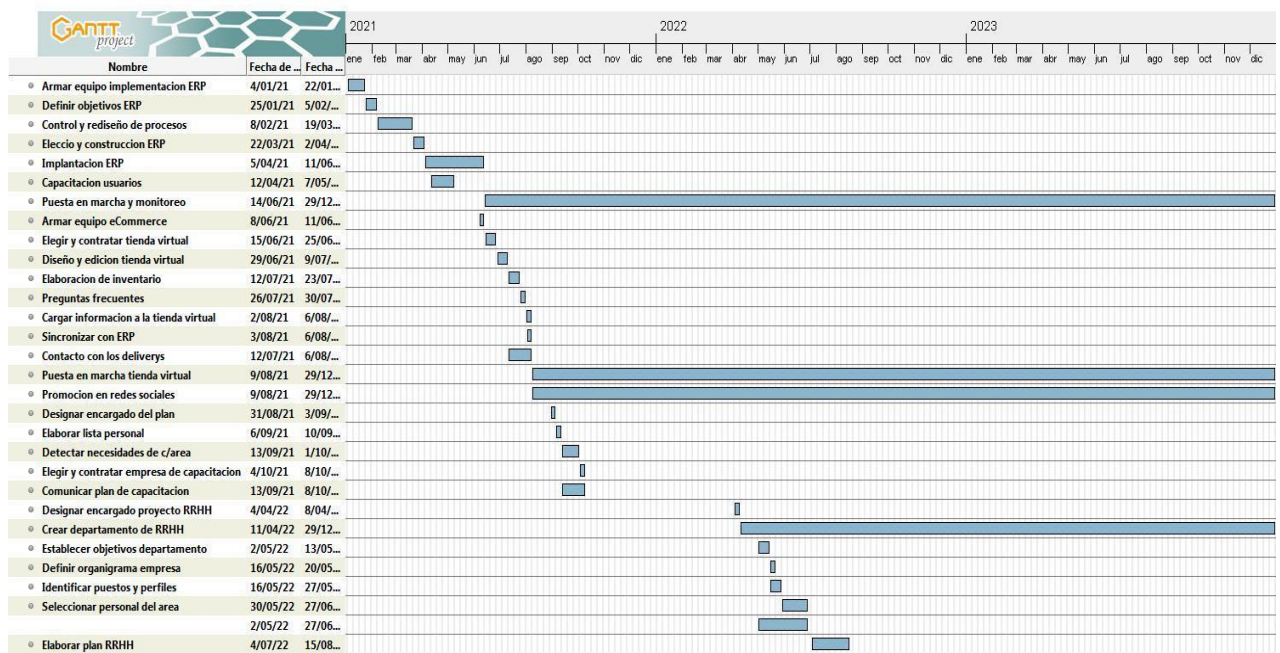
Tabla 2 Matriz BCG

Estrella: Salones de venta mayorista	Interrogante: Kodak
--------------------------------------	---------------------

Vaca: Deposito, distribuidora	Perro: Terrenos.
-------------------------------	------------------

“Elaboración propia en base a Matriz BCG Bruce D. Henderson en 1973”

Tabla 3 Diagrama de Gantt



“Elaboración propia en base al desarrollo del trabajo”

Ilustración 1 Presupuesto ERP

1. Costos del Proyecto

A continuación, detallamos los módulos cotizados como así también los costos para las distintas modalidades de contratación para que puedas elegir la que más se adapta a tus necesidades.

Licencias de Uso	Módulos Cotizados
10	Enterprise Business: Stock + Ventas + Fondos + Proveedores + Estadísticas + Contabilidad + Gestión de Compras + Bancos + Gestor de Alertas + Centros de Costos + Cash Flow + Presupuesto Contable + Tareas Internas


ALQUILER (Costo x única vez)	NUBE (Costo x única vez)	COMPRA (Costo x única vez)
\$ 133.164 6 pagos de \$ 22.194	\$ 133.164 6 pagos de \$ 22.194	\$ 554.304 6 pagos de \$ 92.384
INSTALADO EN TU EMPRESA Puesta en Marcha \$ 133.164 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	ACCEDES ON-LINE A UN DATACENTER Puesta en Marcha \$ 133.164 Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	INSTALADO EN TU EMPRESA Puesta en Marcha \$ 133.164 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento Licencias de Uso (Perpetuo) \$ 421.140
Mensual \$ 26.100	Mensual \$ 37.960	Mensual \$ 17.326
Uso del Software \$ 15.793 Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 11.951 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Uso del Software \$ 27.653 Acceso OnLine al DataCenter Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 11.951 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Soporte y Actualizaciones \$ 17.326 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas

Ilustración 2 Presupuesto oficina

Paquete 1

Estándar a domicilio \$ 384⁹⁹
 Llega el viernes 27 de noviembre ~~\$ 549⁹⁹~~

- 

Marcador Faber 52 Permanente X Unidad
 Cantidad: 6
 \$ 100 c/u
- 


2 Gomas De Borrarr Blanca Tecnica Pizzini
 Cantidad: 1
 \$ 70 c/u
- 


Tijera Escolar 12 Cm Acero Pizzini Ps51c
 Cantidad: 1
 \$ 115 c/u


Ilustración 3 Presupuesto oficina


Recortes


Arrastra el curso que deseas capturar.


- 


Cutter Olami Tri202 Plástico Grande Con Guia Metal 18mm
 Cantidad: 1
 \$ 100 c/u
- 


Pizarra Blanca Laminada 60 X 80 Marco Aluminio Galaxia + Set
 Cantidad: 1
 \$ 1.575 c/u
- 


Mini Broches De Madera 3.5cm X 24 Unidades
 Cantidad: 1
 \$ 125 c/u
- 


Set De Geometria Pizzini 3 Elementos
 Cantidad: 1
 \$ 85 c/u
- 

Lapiz De Grafito Graduacion Lyra Art Design 8b
 Cantidad: 4
 \$ 95 c/u
- 

Notas Autoadhesivas Fluo Medoro X 200 Notas
 Cantidad: 4
 \$ 140 c/u
- 

Organizador Lapicero Metalico Enrejado Coxi Negro
 Color: Negro, Cantidad: 1
 \$ 190 c/u
- 

Abrochadora Metalica Mit 50 Pinza Pintada
 Cantidad: 1
 \$ 1.100 c/u
- 

Bolígrafo Lapicera Faber Castell Trilux X 3 Unidades
 Color de la tinta: Negro, Color del exterior: Transparente, Cantidad: 1
 \$ 85 c/u
- 

Broches Mit Bara Abrochadora N.50 X1000

Ilustración 4 Presupuesto oficina

	Bolígrafo Lapicera Faber Castell Trilux X 3 Unidades Color de la tinta: Negro, Color del exterior: Transparente, Cantidad: 1 \$ 85 c/u
	Broches Mit Para Abrochadora N.50 X1000 Cantidad: 1 \$ 70 c/u
	Sacapuntas Maped Satellite Metálico Por Unidad Color: Negro, Cantidad: 1 \$ 72 c/u
	Pizarra De Corcho 60 X 80 Marco Aluminio Galaxia Cantidad: 1 \$ 1.175 c/u
	Set Resaltadores Filgo Fine Pasteles X 6 Colores Cantidad: 1 \$ 199 c/u
	Adhesivo Sintetico Transparente Voligoma X 30 Ml Cantidad: 2 \$ 72 c/u
	Pack De 3 Bandeja Acrilica Apilable Pizzini Z Norte COLOR: CRISTAL, Cantidad: 2 \$ 750 c/u
	Cinta Embaler Transparente Adhesiva Fijapel 48mm X 45mts Cantidad: 1 \$ 88 c/u
	Lapiz Corrector Liquid Filgo Punta Metalica 7ml Cantidad: 1 \$ 59 c/u

Ilustración 5 Presupuesto oficina

Resumen de compra	
Productos (38)	\$ 9.867 ⁰⁰
Envío	\$ 384 ⁹⁹
Total	\$ 10.251⁹⁹

Ilustración 6 Sueldo RRHH



Ilustración 7 Presupuesto oficina

Nuevo | 26 vendidos

Escritorios Mesas De Pc Puestos Oficina 011-combo-200

\$ 35.900

Pagá en 6 cuotas sin interés
Con tu VISA terminada en 6222
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Lomas Del Mirador, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Color: Negro/Bianco y Negro y blanco

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (5 disponibles)

Comprar ahora

Ilustración 8 Presupuesto oficina

Notebook Lenovo I3 Intel 8130 8gb 1tb 15.6 Nvidia Mx130 2gb

★★★★★ 3 opiniones

~~\$ 111.999~~
\$ 76.999 31% OFF

Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 6222
[Más información](#)

Llega gratis el miércoles **FULL**
[Ver más formas de entrega](#)

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

Ilustración 9 Presupuesto oficina



Nuevo | 10735 vendidos

Impresora HP 107W con wifi 220V blanca y negra

★★★★☆ 1407 opiniones

MÁS VENDIDO 1º en Impresoras de Etiquetas

\$ 15.199

- Es monocromática.
- Tecnología láser.
- Conectala mediante su entrada USB.
- Imprime 20 páginas por minuto.
- Podés cargar hasta 150 hojas.
- Soporta diversos tamaños de papel.
- Práctica y funcional tanto para uso personal como profesional.

Ilustración 10 Presupuesto

Plazas	Recursos	periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total	2016	2017	
Equipo-erp	Encargado finanzas y administracion																	
	Encargado Deposito																	
	Encargado Ventas																	
Control y diseño procesos	Información de la empresa																	
Software ERP	Proveedor Flexzar	\$ 554.304,00	Anual			\$ 554.304,00									\$ 554.304,00	\$ 769.652,00		
Capacitación usuarios	Capacita Flexzar	\$ 17.326,00	Measral			\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 511.158,00		15934	207912
Puesta en marcha y monitoreo	Soporte de Flexzar																	
Equipo eComerce	Empleado de la empresa																	
	Vendedor																	
Tienda virtual	Proveedor Empretranda	\$ 493,00	Measral						\$ 493,00	\$ 493,00	\$ 493,00	\$ 493,00	\$ 493,00	\$ 493,00	\$ 14.471,00		2435	5968
Diseño y modificaciones	equipo eComerce																	
Elaboracion inventario	Información de la empresa																	
	Información de los proveedores																	
	Fotografías de los productores																	
Preguntas frecuentes	Elaboracion propia																	
	Modulos de internet																	
Contacto con delivery	Lista delivery de la zona																	
	Recursos telefonicos																	
Promocion en redes sociales	Contratar externo	\$ 8.635,00	Measral						\$ 8.635,00	\$ 8.635,00	\$ 8.635,00	\$ 8.635,00	\$ 8.635,00	\$ 8.635,00	\$ 250.415,00		43115	103620
Encargado plaza de	Empleado de la empresa																	
Lista personal	Información de la empresa																	
Detectar necesidades	Información de la empresa																	
	Consulta con encargados de area																	
	Consulta a los empleados																	
Contratar empresa de	CAME digital																	
	Otras plataformas																	
Comunicar plaza de capacitación	Correo electronico																	
	Lista usuarios																	
Encargado departamento RRHH	Empleado de la empresa																	
Crear departamento RRHH	Utilis varios	\$ 10.251,00													\$ 10.251,00			
	Muebles	\$ 35.300,00													\$ 35.300,00			
	Notebook	\$ 153.398,00													\$ 153,00			
	Impresora	\$ 15.199,00													\$ 15.199,00			
Organigrama y puestos	Información de la empresa																	
	Fuente de consulta de internet																	
Seleccíonar personal de	Contratar	\$ 45.000,00	Measral												\$ 900.000,00		36.0000	540000
	Empleado de la empresa														\$ 2.352.451,00	201604	677520	540000
Total inversión año 0																		

Ilustración 11 Presupuesto

Encargado departamento RRHH	Empleado de la empresa																	
Crear departamento RRHH	Utilis varios	\$ 10.251,00													\$ 10.251,00			
	Muebles	\$ 35.300,00													\$ 35.300,00			
	Notebook	\$ 153.398,00													\$ 153,00			
	Impresora	\$ 15.199,00													\$ 15.199,00			
Organigrama y puestos	Información de la empresa																	
	Fuente de consulta de internet																	
Seleccíonar personal de	Contratar	\$ 45.000,00	Measral												\$ 900.000,00		36.0000	540000
	Empleado de la empresa														\$ 2.352.451,00	201604	677520	540000
Total inversión año 0																		

Tabla 4 Flujo de Caja

Inflación 2019	0,51			
Inflación 2020	0,27			
Proyección	0,35	Inflacion 2021	0,4	
Ingreso	0	1	2	3
Ventas Rubro Almacén		\$ 341.536.958,71	\$ 461.074.894,26	\$ 622.451.107,25
Ventas Rubro Cigarrillos y Golosinas		\$ 235.776.098,34	\$ 318.297.732,76	\$ 429.701.939,22
Alquileres		\$ 26.500.000,00	\$ 35.775.000,00	\$ 48.296.250,00
Total de Ingresos		\$ 603.813.057,05	\$ 815.147.627,02	\$ 1.100.449.296,47
Costos venta		\$ -147.429.627,44	\$ -206.401.478,42	\$ -288.962.069,78
Otros costos de venta		\$ -102.468.794,04	\$ -143.456.311,66	\$ -200.838.836,32
Administración		\$ -7.669.955,43	\$ -10.737.937,60	\$ -15.033.112,64
Comercialización		\$ -11.375.121,39	\$ -15.925.169,95	\$ -22.295.237,92
Inversión	\$ -769.652,00			
Gastos Proyecto		\$ -201.604,00	\$ -677.520,00	\$ -540.000,00
		\$ -269.145.102,30	\$ -377.198.417,62	\$ -527.669.256,67
Ut. Ant. Impuesto		\$ 334.667.954,75	\$ 437.949.209,40	\$ 572.780.039,81

Impuesto Ganancias 0,35		\$ 117.133.784,16	\$ 153.282.223,29	\$ 200.473.013,93
Utilidades después IIGG		\$ 217.534.170,59	\$ 284.666.986,11	\$ 372.307.025,87
Resultado Final	\$ -769.652,00	\$ 216.764.518,59	\$ 501.431.504,70	\$ 873.738.530,57