

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Año 2020



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



Autor: Hernán Alejandro Wuerich

DNI: 21.754.427

Legajo N°: ADM04864

Tutora: Rinero, Sofía

Índice

Introducción	5
Capítulo I. Análisis de situación	7
Macro entorno	7
Fuerzas macro económicas	7
Fuerzas globales.....	8
Fuerzas tecnológicas.....	8
Fuerzas demográficas	9
Fuerzas sociales	9
Fuerzas políticas	9
Micro entorno.....	10
Modelo de las fuerzas competitivas.....	10
Ciclo de vida	12
Análisis interno.....	13
Visión.....	13
Misión.....	13
Cadena de valor	14
Estructura.....	18
Estilo de gestión.....	18
Estrategia	19
Acciones comerciales	19
Capítulo II. Marco teórico	20
Planificación Estratégica	20
Aplicaciones actuales.....	21
Estrategia central del Reporte de Caso	22
Capítulo III. Diagnostico	23
Capítulo IV. Plan de implementación.....	24
Propuesta de aplicación	25
Misión.....	25
Visión.....	25
Valores.....	25

Objetivo General.....	25
Objetivos específicos.....	26
Alcance.....	27
Plan de acción.....	27
Programa 1: Optimización del Área de Logística.....	28
Programa 2: Reorganización del Almacén Principal: Rediseño de Lay-Out.....	29
Programa 3: Incorporación de Software de Gestión de Almacenes.....	30
Programa 4: Plan de Capacitación Integral sobre estrategia Aplicada.....	31
Programa 5: Plan de Capacitación Integral sobre Lean, RSE y P.E.....	32
Capítulo V. Conclusiones finales y Recomendaciones.....	39
Capítulo VI. Referencia.....	41
Capítulo VII. Anexos.....	42
Anexo A. Organigrama de Sucursales.....	42
Anexo B. Organigrama Distribuidora Centro James Craik.....	43
Anexo C. Cronograma de Actividades.....	44
Anexo D. Asignación de Recursos por Programa.....	45
Anexo E. Cotizaciones de elementos materiales para propuesta.....	46
Anexo F. Cotizaciones de Honorarios y Mano de Obra para propuesta.....	48
Anexo G. Cotizaciones de Honorarios de Profesional Adm y Capacitadores.....	50
Anexo H. Software de Gestión.....	51

Índice de ilustraciones y tablas

Ilustración 1. Proceso Formal de Planeación Estratégica.....	21
Ilustración 2. Estrategia Funcional - Raíces de la Ventaja competitiva.....	22
Tabla 1. Costos totales de la Propuesta.....	34
Tabla 2. Diagrama de Gantt.....	35
Tabla 3a. Flujo de Caja Proyectado (primera parte).....	37
Tabla 3b. Flujo de Caja Proyectado (segunda parte, premisas generales).....	38

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo determinar la factibilidad de implementación de un plan estratégico en la empresa A.J. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La misma es una empresa de gran experiencia en el rubro, sin embargo luego de realizar un análisis integral se han encontrado opciones para mejorar su funcionamiento operativo, y se propone la realización de un plan estratégico acorde a las necesidades actuales, que le permitirían optimizar operaciones fundamentales en su cadena de valor, reforzando y tomando un control total de un área tan importante en este tipo de actividad como es Logística. Además el plan incluye como parte de sí mismo, herramientas para inculcar una cultura sustentable en la empresa, con el convencimiento de que si, además se crea una filosofía de mejora continua en la organización, ello acompaña al proyecto de reducción de costos.

El plan estratégico propuesto tiene un horizonte de 17 meses y en el mismo se sugieren, entre otras cosas, la implementación de un sistemas de planificación de recursos empresariales (en inglés ERP, Enterprise Resource Planning), la adaptación de la cultura organizacional a los tiempos actuales y la implementación de la mejora continua mediante la filosofía Lean, que implica la eliminación de todas las operaciones que no agregan valor al producto; el plan cuenta con una serie de programas de acción, organizados de manera definida para poder ser realizado sin dificultades. El objetivo final es que la empresa reduzca sus costos y de esa manera incrementar su rentabilidad a partir del año 2022.

Para poder llevar adelante esta propuesta, se realiza un presupuesto con los gastos esperados para su implementación, un cronograma de actividades y una distribución de recursos. Al final se realiza el análisis financiero en el que la empresa puede observar el efecto de la implementación del plan y ver reflejado el beneficio obtenido resultado de la inversión realizada.

PALABRAS CLAVES: Optimización, Logística, Software de Gestión, Inventario, Lean, Mejora Continua

Introducción

En el presente reporte se llevara a cabo un análisis de la Empresa A.J. Redolfi S.R.L. con el objetivo de realizar una Planificación Estratégica con el fin de mejorar su rentabilidad, mediante la implementación de la misma.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se ubica en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Sus inicios se remontan a 1959.

Fue en 1975, cuando se desarrolló el negocio de la distribución mayorista y quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

Entre los años 1976 y 1987 realizaron la distribución de cigarrillos en las localidades cercanas a James Craik. Instalaron además una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera los alrededores de la misma. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L. Entre 1999 y 2005 se sucedieron aperturas de autoservicios mayoristas en distintas localidades, y una nueva unidad de negocios, la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba.

En el año 2006 José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, posteriormente incorpora como socios a sus otros hijos: Lucas e Ignacio. La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. cuenta con más de 130 empleados, comercializa productos de grandes empresas y ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

El contexto actual de una creciente crisis y el fuerte aumento de la competencia en nuestro país, llevan a las empresas a tener que trabajar en optimizar los recursos de los cuales disponen y, de esta manera, intentar generar las ventajas competitivas que les permitan obtener rentabilidad, propiciando su crecimiento económico. Es precisamente ahí donde la Planificación Estratégica juega un rol fundamental favoreciendo la toma de decisiones, que vayan alineadas con la Estrategia Corporativa de la Empresa, proporcionando un conjunto de modelos y de técnicas de resolución que permiten afrontar una amplia variedad de problemas reales. La selección de una adecuada Estrategia Logística y de la Cadena de Suministros requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en dicha estrategia pueden representar una ventaja competitiva para la compañía. Como objetivos a

considerar pueden ser: la reducción de costos (lograr minimizar costos variables asociados al desplazamiento y almacenamiento), reducción de capital (maximización del rendimiento sobre los activos logísticos es la motivación detrás de esta estrategia), mejora del servicio (ingresos dependen del nivel proporcionado del servicio de logística).

Si bien la Empresa Redolfi cuenta actualmente con una Sistema de Logística y Cadena de Suministro, el mismo es manual y limitado, no se realiza un control sistemático de los productos que ingresan, ni de los que salen, no hay una previsión automática de productos necesarios y existe un desorden en la ubicación de los productos en los racks a la espera de ser distribuidos. Hay un proyecto de montaje de un nuevo depósito de productos, pero se debería sumar al mismo un buen sistema de Logística, para que de esta manera se logre subsanar las falencias y el desorden existente en la actualidad, y así optimizar el tiempo de picking, mantener un stock correcto y saber cuáles son los productos que tienen más rotación y la cantidad exacta. No cabe duda que con una buena Logística se podría optimizar el tiempo de recepción, preparación y despacho, para mejorar el tiempo de respuesta y de esta manera obtener ventaja competitiva en este aspecto, además se podrían disminuir notablemente los gastos ocasionados por vencimiento de mercadería, rotura de mercadería, quiebres de stock, entre otros.

Por tal motivo, el objetivo de este reporte es la definición e implementación de estrategias, que se basen en las fortalezas de la Empresa, para mejorar el funcionamiento en el Área de Logística en la Cadena de Valor, disminuir las debilidades existentes y aprovechar las oportunidades; para obtener una ventaja competitiva, que conlleve a un incremento en el nivel de ventas, reducción de costos y un mejoramiento en el posicionamiento en el mercado.

La Gestión en la Cadena de Suministro ha sido la clave de éxito de compañías de primer nivel, como es el caso de los supermercados Wal-Mart famosos en Estados Unidos, que fue una de las primeros en la optimización de la cadena de suministro, dicha optimización hace que haya ahorro en costos de almacenamiento y control sobre todo el stock y mercancías. Gracias al ahorro de estos costos Wal-Mart puede ofrecer productos a un precio muy inferior al de sus competidores, y gracias al control de la totalidad de las mercancías puede solucionar cualquier problema que pueda surgir en las mismas y evitando tener costes por retrasos o pérdidas. (<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/ejemplos-cadenas-suministros-casos-exito>)

Capítulo I. Análisis de situación

Macro entorno

Fuerzas macroeconómicas

El último registro oficial del (PBI), acumulado durante el período 2019, registró una retracción de 2,2%, respecto del acumulado 2018. El rubro más significativo del PBI argentino lo construye el “Consumo”, el cual implica un 64,4% de la cifra total (medido a precios corrientes). Es precisamente, en el sector del consumo de las familias, en donde se produjo un duro golpe, registrando una caída acumulada en 2019 respecto a 2018, de 6,4%. La tasa de interés de política monetaria promedio en pesos es del 38%, la cual desde enero de 2020 con un 55% hasta abril de 2020 tuvo un decremento de un 17%. En relación al tipo de cambio el valor oficial es \$67,25 por dólar (BCRA, 17/04/2020), y en el mes de abril la cotización dólar contado con liqui de referencia tiene un valor de \$102,70 por dólar.(El Cronista, 17/04/2020)

En diciembre de 2019, la variación del INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC) fue de 3,7%. La variación interanual, se registró en 53,8%. Por su parte, la inflación acumulada del año alcanzó el 44,3%. El pico mensual de inflación se registró en septiembre de 2019, con un 5,9%. Por su parte, el máximo valor interanual, se alcanzó en mayo 2019 con un registro de 57,3%. Ello obedece a que en la comparación interanual, los primeros meses de 2018 habían mostrado una leve tendencia a la baja, la cual finalizaría con el inicio del período devaluatorio en abril 2018. Por lo tanto, al cruzar dichos datos con los de 2019, el salto inflacionario muestra una brecha mayor. El año 2019 registró el índice de inflación anual acumulada (53,8%) más alta de los últimos 28 años; en efecto, desde 1991 (84% anual), es el registro histórico más elevado.

La Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas del INDEC, arrojó que la variación interanual (diciembre 2018 a diciembre 2019) de las ventas en Supermercados a precios constantes se registró en una caída del 6,3%. El indicador, desde junio de 2018 consecutivamente viene mostrando resultados negativos. El sector Mayorista mostró resultados positivos. Las ventas a precios corrientes para diciembre de 2019 sumaron un total de 14.197 millones de pesos, representa un aumento de 66,5% respecto al mismo mes del año anterior. Descontando la inflación, las ventas a precios constantes fueron de 4.845 millones de pesos, lo que representa un aumento del 7,4% respecto a diciembre de 2018. Respecto a la composición de las ventas el 40,4% fueron ventas de almacén.

Fuerzas globales

Si hacemos una comparación del sistema económico actual con el de hace medio siglo, nos daremos cuenta de que se han generado cambios muy grandes de manera mundial. Podemos destacar es que ya no existen tantas barreras para el comercio internacional y la inversión. Estas son las Fuerzas Globales.

El crecimiento económico se ha dado en diversas naciones, en las cuales destacan Brasil, China e India. Se están creando nuevos grandes mercados de bienes y servicios que una compañía, de cualquier nación, puede aprovechar para entrar y generar mayores ganancias. Aunque suene a una gran ventaja, estos tratados para que compañías entren a otros países, también tienen sus desventajas. Facilitar la entrada a otras compañías al mercado, intensifica la competencia y disminuye la rentabilidad. Debido a estos cambios, las mismas compañías que tienen operaciones en su país de origen, terminan formando parte de un mercado global más grande y competitivo, para que las extranjeras no les quiten mercado. Por el impacto que tuvo sobre el comercio global el brote de Coronavirus, las exportaciones de China, uno de los mayores exportadores mundiales, han disminuido 17,2% en los meses de enero y febrero de 2020 (Infobae, 7 de marzo de 2020). Por otro lado, en enero las exportaciones de carne bovina a China cayeron a 34.415 toneladas, un 30% menos que en diciembre último. (Infobae, 24 de febrero de 2020). Según la versión oficial, el pico de epidemia ya paso, por lo que han comenzado a transitar hacia la reactivación de la actividad industrial que tendrá su correlato económico. (El Cronista, 13 de marzo de 2020).

Fuerzas tecnológicas

Otra fuerza en el macro ambiente son las Tecnológicas. Este tipo de cambios puede hacer que un sistema se vuelva obsoleto de la noche a la mañana, pero simultáneamente se crea la posibilidad de actualizarse y mejorar con sistemas innovadores que aumenten la ventaja competitiva. Es decir, tanto puede ser una oportunidad como una amenaza.

El avance tecnológico impacta en todos los ámbitos. El sector de comercio mayorista, al igual que otras áreas, se ha perfeccionado y ha mejorado su calidad gracias a ello. Lectores de códigos de barra, cajas de pago de autogestión en donde el cliente paga su compra sin necesidad de un cajero, mejora en las comunicaciones con el cliente y entre sucursales, trazabilidad de productos, entre otros, fueron soluciones específicas para la industria, éstas simplificaron los procesos inherentes al sector comercial, y actualmente se disponen de múltiples opciones con diversas tecnologías.

El uso correcto de la tecnología actual implica grandes ahorros para el sector, pero para garantizar este éxito, se debe contar con un equipamiento de que sea durable y de buena calidad, y con el personal capacitado correctamente, de esta manera se minimiza la tasa de falla humana, se obtiene más precisión en el proceso, logrando la combinación

menor riesgo de error, más velocidad del proceso.

Fuerzas demográficas

Datos brindado por INDEC indican que la población actual estimada en 2020 es de 45.376.763 la cual se compone de 22.273.132 varones y 23.103.631 mujeres, un incremento general con respecto al censo realizado en el año 2010 de un 13.11%, con una esperanza de vida de 75 años (INDEC, 2020). Este aumento en la población genera nuevas necesidades por lo que equivale a una mayor demanda que debemos cubrir.

Fuerzas sociales

La devaluación sumada a la aceleración de la inflación desencadenó en una pérdida en la capacidad de compra, por lo tanto la reactivación del consumo dependerá del poder de compra de los trabajadores. No cabe duda que la clase trabajadora fue perjudicada en los últimos tiempos, y es la que fortalece el consumo y las ventas. Excediendo lo netamente comercial, es importante nombrar otros perjuicios que genera la circunstancia inflacionaria y la recesión, generando modificaciones en la cultura alimenticia, muchas veces en detrimento de la calidad de los alimentos, al ser éstos reemplazados por otros de calidad inferior o porciones menores que las que recomiendan por los Organismos de Salud.

Si se habla del mercado del trabajo, en el cuarto trimestre de 2019 se muestra que la tasa de actividad es del 47,2%, la tasa de empleo es del 43,0% y la tasa de desocupación es del 8,9%, esto es en los aglomerados urbanos. La tasa de ocupados demandantes de empleo alcanzó su nivel máximo al registrar un 19,0%. De este modo, la presión sobre el mercado de trabajo (calculada con base en la suma de los desocupados abiertos, los ocupados demandantes y los ocupados no demandantes disponibles) asciende al 34,2%.

La disminución del poder adquisitivo de la sociedad, debido a la situación macroeconómica mencionada, hace que los habitantes ubiquen sus preferencias en la satisfacción de necesidades primarias, como lo son los alimentos. Esto genera para las empresas una amenaza, debido a que los clientes buscan los productos a precios más accesibles y se genera una fuerte competencias entre los distintos comercios.

En lo que respecta a la pandemia actual se ha producido un vuelco de la gente a la búsqueda de productos y el gobierno nacional para evitar abusos a puesto en funcionamiento el plan precios cuidados, como control de precios. Los comercios deberán ver la manera de incrementar sus ventas, ya sea ofreciendo precios más bajos que la competencia u ofreciendo a los clientes otro tipo de servicio para que estos los elijan.

Fuerzas políticas

El gobierno argentino que en 2019 asumió, tiene como objetivo primordial encender la economía y combatir el hambre y la pobreza”. Entre las iniciativas del Gobierno

relacionadas a la Industria del Comercio y Producción, algunas son el lanzamiento del “Plan Argentina contra el Hambre, para garantizar el derecho a la alimentación”, haber dispuesto la “doble indemnización para despidos sin causa por 180 días”. Además, se resaltó el “congelamiento de las tarifas de gas y electricidad” por 6 meses, y la nueva “moratoria para condonar multas e intereses de deudas impositivas y de seguridad social para pymes”. También se celebró el relanzamiento del programa Precios Cuidados “con primeras marcas y más controles”, y la sanción de la Ley de Solidaridad Social y reactivación productiva, conocida como Emergencia Económica, “para volver a crecer”. (Infobae, 11 de Enero de 2020). Se espera con estas medidas políticas el crecimiento y la reactivación de la economía del país.

Micro entorno

Modelo de las fuerzas competitivas

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

En esta industria el riesgo de ingreso de nuevos adversarios es débil, algunos motivos son:

- La capacidad financiera y la necesidad de capital son las barreras de entrada más difíciles de superar por potenciales competidores que tengan intenciones de ingresar en el mercado.
- Existe gran rivalidad entre las empresas ya instaladas, que cuentan con curvas de experiencia, economías de escala y que establecen estrategias generalmente basadas en precios bajos, lo que hace poco atractivo el sector para los potenciales ingresantes. Otras barreras para el ingreso de potenciales competidores son las posibles trabas gubernamentales y sociales a la instalación de nuevas grandes superficies comerciales.
- Además, no hay una demanda de mercado en crecimiento, ni el potencial de altas utilidades que motiven a los actores potenciales a comprometer los recursos que se necesitan para sortear las barreras al ingreso.

Rivalidad entre las compañías establecidas

La rivalidad entre competidores del sector mayorista es bastante alta, compitiendo por el incremento de sus cuotas de mercado. Algunos factores que influyen en la rivalidad del sector son:

- El grado de concentración: la rivalidad será mayor mientras mayor sea grado de concentración de empresas similares. Los competidores en esta industria son numerosos, más o menos del mismo tamaño y fuerza competitiva
- La diferenciación de productos: Los productos que venden los distribuidores mayoristas

presentan un grado de diferenciación bastante bajo pues básicamente todos ofrecen productos similares. Por tanto, con respecto a los productos y a excepción de las marcas propias, la diferenciación distinguida por muchos clientes es casi nula. Ocurre lo mismo con los servicios adicionales ofrecidos, como pago con tarjeta de la propia empresa o bancaria, financiación de algunos productos, devolución del valor de la compra si el cliente no queda conforme, estacionamiento gratuito, etc., también son brindados por la mayoría de las distribuidoras. Podemos decir que el grado de rivalidad desde el punto de vista de la diferenciación de productos es alto.

- Lento crecimiento: Al estar la industria en la etapa de madurez, el crecimiento es lento, lo cual intensifica la rivalidad

Poder de negociación de los compradores

En el sector mayorista los Clientes se pueden dividir en dos grupos que tienen poder de negociación diferente:

- Los que compran productos no exclusivos, sin diferenciación, es decir que pueden conseguirlos en otro proveedor, estos clientes tienen poder de negociación fuerte, son sensibles al precio y cambiar de proveedor tiene bajo costo, de este modo hacen que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí, obligándolas a reducir sus precios. Mientras menos clientes sean y/o más volumen de compra realicen, o estén más concentrados, mayor será esa fuerza.
- Los clientes que compran un producto de una marca determinada y que es exclusivo del proveedor actual, lo que significa que cambiar de producto tiene un costo muy elevado, ya sea por distancia, por gastos extras de logística, entre otros. Estos últimos tienen poco poder de negociación al no haber otra posibilidad cercana de compra.
- Con respecto a la integración vertical hacia atrás, es prácticamente nula la rivalidad.

Poder de negociación de los proveedores

En esta industria, se pueden distinguir:

- Los proveedores que distribuyen marcas líderes del mercado, productos diferenciados, o sin buenos sustitutos en otros proveedores; estos tienen una gran fuerza competitiva, ya que imponen a sus clientes determinadas condiciones para poder acceder a descuentos y poder tener precios más competitivos. En algunos casos también se exigen pautas especiales por el solo hecho de llegar a ser distribuidores exclusivos, y en caso que no se cumplan, corre riesgo la posibilidad de distribución exclusiva de sus productos y cambiar de proveedor es muy costoso.
- Si por el contrario estamos negociando con proveedores de marcas de artículos

disponibles en muchos proveedores al precio de mercado y que no están entre las favoritas del consumidor, los clientes son los que cuentan con mayor poder de negociación, y los proveedores son los que tratan de negociar con los mayoristas para que distribuyan sus productos y penetrar en el mercado.

Productos sustitutos

Respecto a la amenaza de productos sustitutos, se puede mencionar que:

- En el sector mayorista podemos ver que hay multitud de sustitutos y, en ocasiones a menor precio y mejores condiciones, como pueden ser las tiendas de descuentos, venta online, aplicaciones móviles, autoservicios 24hs.
- Otros sustitutos en este sector son empresas que, con ofertas agresivas y de difusión masiva tientan a los minoristas y estos se convierten en sus clientes eventuales.
- Algunos pequeños productores producen sus propios productos y los distribuyen directamente al cliente, sin intermediarios, pero estos son un grupo menor.
- También en la distribución es posible encontrar sustitutos y que la elección de estos provenga por la incorporación de más servicios en la venta, que añadan valor, y no tanto en el producto físico en sí. Servicios que añaden valor, son las ventajas que ofrece el mayorista en relación al envío de repositorios al local para una mejor rotación de los productos, instalación de exhibidores, costos reducidos de inventarios y entregas justo a tiempo. Con estos servicios añadidos se puede marcar la diferencia con los productos sustitutos, que al tenerlos, será una barrera de entrada a productos sustitutos que la competencia pretenda incorporar.

Está en la empresa saber aplicar estrategias para que las presiones competitivas provenientes de los sustitutos disminuyan.

Productos complementarios

Traer industrias complementarias aumenta el valor agregado que se posee. Al haber más complementos, el producto se hace más valioso para los clientes. Mejor aún es si los complementos son baratos o muy atractivos. De modo conviene tener el mayor número posible de complementos. En esta industria se pueden complementar con servicios gastronómicos o bancarios, entre otros.

Ciclo de vida

La Industria Mayorista se encuentra en la etapa de madurez, con un mercado saturado y poco crecimiento en la demanda. En esta etapa las barreras de entradas son altas, y la amenaza de competidores potenciales es baja, ya que no es rentable. La Empresa también se encuentra en la etapa de madurez, es una etapa del ciclo de vida en que la

empresa ya dio lo máximo que puede dar, han aparecido competidores, los precios tienen que reducirse para poder ser más competitivos. Como estrategia, además de buscar nuevos usuarios o segmentos de mercado también se puede mejorar la calidad para los clientes que requieren un mejor servicio, buscando una diferenciación. Con respecto a la rentabilidad, si bien entre 2002 y 2006 hubo incrementos en la facturación de entre 6 y 10% interanual, la misma no se vio reflejada en la tasa de rentabilidad, ya que esta disminuyó de 5% al 2,5% en ese periodo, debido a que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas. Esta es una situación la sufre todo el sector a causa de que los costos operativos y de los insumos crecen a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y como la demanda no crece de manera significativa, para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte de ese incremento en los precios. Por otro lado, la madurez de una empresa como Redolfi trae consigo muchos valores apreciados por el mercado, uno de éstos es el prestigio. En el terreno empresarial, la reputación de una empresa es un activo valioso. El buen nombre es una inversión que se hizo en el pasado y que rinde frutos en el presente.

Análisis interno

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”. (A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.)

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”. (A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.)

Cadena de valor

Actividades de Apoyo

Infraestructura

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. está compuesta por 4 socios y tiene más de 50 años de antigüedad en la industria. Cuenta con 4 autoservicios mayoristas, distribuidos en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y 5 distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La ubicación estratégica de la Distribuidora de James Craik favorece el crecimiento de la ciudad, y es desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales distribuidoras. Se está realizando un centro de distribución de una inversión de \$3 000 000 aproximadamente, que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico. El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa, cuyo principal objetivo 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 A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas, además posee un plantel compuesto por 170 empleados, 35 de ellos son vendedores.

Recursos Humanos

No tienen en la actualidad un área de Recursos Humanos, solo desde Administración se liquidan sueldos. Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo. En general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. No cuenta con 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 los diarios. Tampoco realiza 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. Esto en el área de Depósito (área importante en Logística) les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión. Tiene baja rotación de

personal, la promoción interna es por antigüedad y por la confianza que haya generado el empleado, con esos criterios los empleados van ascendiendo en responsabilidades. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Desarrollo Tecnológico

Tienen en un sistema informático al que pueden acceder internamente para saber quiénes son sus clientes, pero no saben sus comportamientos de compra. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wi-fi.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo manualmente teniendo en cuenta la información que tiene sobre ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo en alguna línea de producto.

Abastecimiento

Respecto de los proveedores no es la política el que sean un número pequeño. Son mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa. De todas formas, están en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. realiza sus compras a distintos proveedores, con el fin de ofrecer una diversidad de productos a sus clientes. En cuestiones de servicios contratados y referente a Higiene y Seguridad de la Empresa, 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.

Actividades Primarias

Logística de Entrada

La empresa posee un sistema que determina la cantidad de mercadería que deberá

comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

Respecto del retiro / recepción de los materiales, en la gran mayoría de los casos es a cargo de la empresa, utilizando los vehículos a su nombre, el cadete se dirige al local del proveedor y realiza el retiro controlando con la orden de compra. 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.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

Operaciones

Luego de la recepción y descarga los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente tres depósitos para mercadería en general, uno para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y dos para guardar camiones de gran porte. Los materiales son guardados indistintamente, pues son adquiridos para revender y por ende de egreso rápido.

Cuando el proceso de producción, está terminado, es decir ya está preparado el pedido para el cliente, el vendedor recibe el aviso de que está todo terminado para que vaya a controlar que sea acorde a las condiciones del pedido e, indistintamente, él o el jefe del depósito ordenan el despacho. La recepcionista será quien confeccione el remito que acompañará el envío (es pre numerado).

Logística de Salida

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se deben hacer 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

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. Para la salida de materiales / productos, se controla al vendedor con la orden de

producción y orden de compra, si hiciera falta. No se realiza un aviso formal a Ventas de que se cumplió el pedido.

Ventas y Mercadotecnia

Cuando el cliente se contacta con cualquier vendedor y este le ofrece específicamente algún servicio/producto, se presupuesta el trabajo total a realizar, si éste acepta, se le pide que formalice con una orden de compra o con un mail dependiendo del tamaño del cliente y, en algunos casos puede hasta ser necesaria una señal. Luego de esto, se comunica al responsable de compras para que adquiera lo necesario y para que emita la orden de depósito en base a las características del trabajo. Ocurre el proceso de producción y se envía. Con el regreso del remito conformado por el cliente, se pide a la Administración que genere la factura correspondiente. Generada la factura, Administración la envía al cliente y finaliza así el proceso de ventas.

Para atraer clientes se basan principalmente en el contacto directo: Se contactan con el cliente buscado, se concierta un encuentro, se lleva un portfolio con muestras de los productos disponibles, se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno. Las ventas se realizan casi sin restricciones, es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios. 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.

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. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos.

Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Servicio al Cliente

A lo largo de los años, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ha pensado en sus clientes y buscando otorgar una mejor calidad de servicio y acercarse más a ellos. Para ello, ofrece productos de calidad, trato de respeto y satisfacción, como uno de sus valores.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones pequeños, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Generalmente, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, para eso la empresa ofrece entre las principales beneficios: tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48

horas, algún tipo de financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días, y también asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Estructura

En el organigrama provisto por la empresa (ver Anexo A) vemos un estilo de departamentalización geográfica en cuanto a sus sucursales, muestra cómo está formada la empresa y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

Las características de este tipo de departamentalización son:

Ventajas: Manejo más eficiente y eficaz de problemas regionales específicos tan pronto como surjan, mejor atención a las necesidades específicas de cada mercado geográfico (Robbins, 2014)

Desventajas: Duplicación de funciones, sensación de aislamiento respecto de otras áreas organizacionales (Robbins, 2014)

La Sucursal James Craik centraliza la administración y se controla las sucursales. El Organigrama (ver Anexo B) nos muestra que la departamentalización es de agrupación de puestos de trabajo por función, ya que divide los departamentos de acuerdo con las funciones que cada uno realiza. Las características de este tipo son:

Ventajas: Eficiencias al agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones similares; coordinación dentro del área funcional, especialización exhaustiva.

Desventajas: Mala comunicación entre áreas funcionales, visión limitada de los objetivos organizacionales.

Estilo de gestión

La organización es de Redolfi es “centralizada” ya que se toman las decisiones importantes en el nivel jerárquico, dejando poca participación a los niveles inferiores.

Es además una organización “mecanicista”, ya que cumple con las condiciones de Alta especialización, Departamentalización rígida, Cadena de mando clara, Tramos de control limitados, centralización Alta formalización. (Robbins, 2014).

En referencia al estilo de Liderazgo, podemos encontrarlo utilizando la herramienta llamada “Rejilla Gerencial”, desarrollada por el Dr. Robert Blake, especializado en

Psicología Industrial y Organizacional, y la Doctora en Matemáticas Jane Mouton. Este modelo trata de ubicar en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder siente hacia la tarea y hacia la persona. Para definir la posición se realiza una serie de preguntas, y se asigna una puntuación, dando como resultado el estilo de liderazgo. Al no contar con las respuestas y basado en el reporte brindado por la empresa, podemos decir que el estilo de liderazgo utilizado es el “Status Quo”, se ubica en un punto intermedio en todos los aspectos. Si bien es cierto, que tiene una visión muy balanceada de la importancia relativa de la tarea y de su personal, también es verdad que, no siente una preocupación excesiva por la tarea, y tampoco por las personas de su equipo. Este líder espera llegar a los objetivos planteados, creando un clima de trabajo en el que se presiona ligeramente para obtener los resultados, pero también pretende cumplir ciertas expectativas, para tenerlos “contentos”, siempre y cuando esto no le cause grandes inconvenientes.

Estrategia

Como se mencionó con anterioridad, la estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es posible debido a que ofrece un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. Cuenta también con las ventajas competitivas que le dan:

Las Economías de escala: Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares,

Diferenciación del producto: Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios.

Acciones comerciales

Producto

La empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros; de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más

importantes. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann´s, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

Precio

Con respecto al precio de los productos, en línea con la estrategia, podemos decir que en general son relativamente bajos, con respecto a la competencia. El objetivo de esto es tener un alto nivel de ventas y más cobertura, y mantener su cartera de clientes.

Plaza

Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. 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 distribuidora.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba que es una distribuidora desde 2004, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

Tiene aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

Promoción

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Capítulo II. Marco teórico

Planificación Estratégica

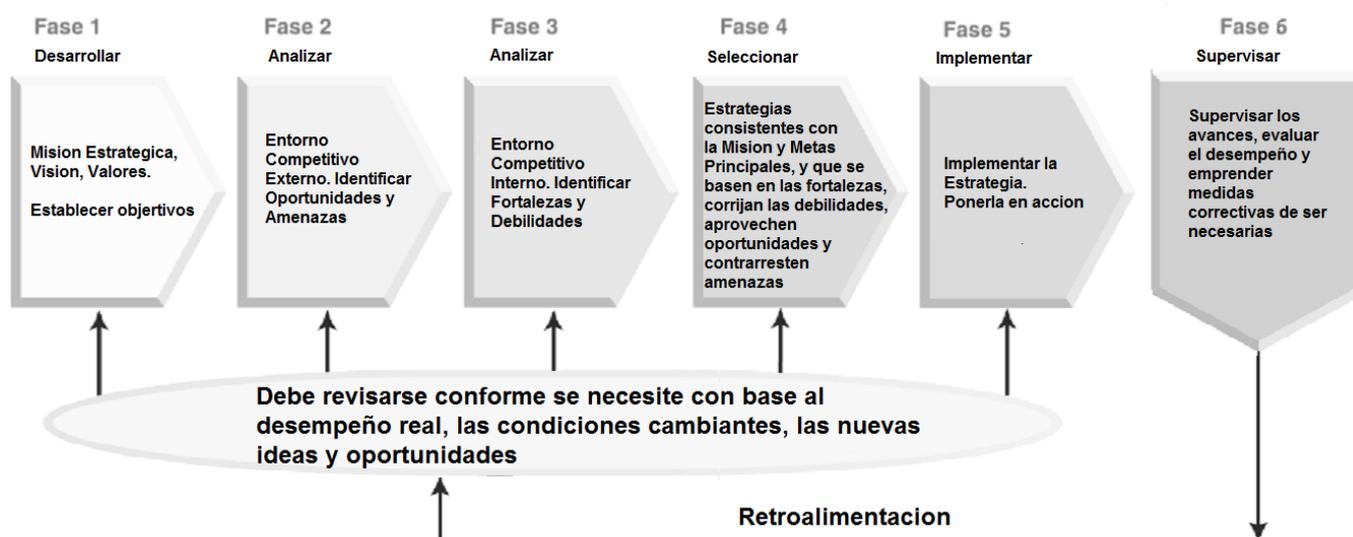
Zacarías Torres Hernández define Planificación estratégica como “un conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” (Zacarías Torres Hernández, 2014, p37). También agrega que estas decisiones se formulan, se implementan y se evalúan. “La planificación es un proceso que sirve para determinar qué se quiere lograr

y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados”. (Zacarías Torres Hernández, 2014, p28). Es necesaria, además, una integración de la alta gerencia con todas las actividades de la cadena de valor para lograr el éxito de la empresa. (Zacarías Torres Hernández, 2014)

Thompson por su parte menciona que una estrategia clara, analizada y pensada es la fórmula de la administración para hacer negocios y lograr a obtener ventaja competitiva, si una empresa adolece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente. (Thompson, 2012)

Según Hills - Jones el proceso formal de planeación estratégica tiene cinco fases principales, la sexta fase es de evaluación:

Ilustración 1. Proceso Formal de Planeación Estratégica



Fuente: (Hill-Jones, 2011, Thompson, 2012)

Aplicaciones Actuales.

No son pocas las empresas de éxito que aplican planificaciones estratégicas actuales. SCHMITZ CARGOBULL TELEMATICS, una empresa de transporte de origen alemán en su Sector logística utiliza técnicas Just in Time para que las entregas lleguen en el plazo fijado y en la cantidad exacta. Hoy en día no es necesario llevar elevadas cantidades de inventario debido a la aparición del semirremolque, éste se sitúa horas antes en el lugar de la descarga y tiene un sistema de control telemático que informa a los encargados de su posición exacta y de la carga que lleva en ese momento, para avisar en caso de que no puedan cumplir la entrega en el horario establecido. Definitivamente disminuye el número de llamadas para comprobar la entrega de la mercancía y así optimizar el coste-beneficio de la empresa. (Expósito Gómez, 2016, p25)

Estrategia central del Reporte de Caso

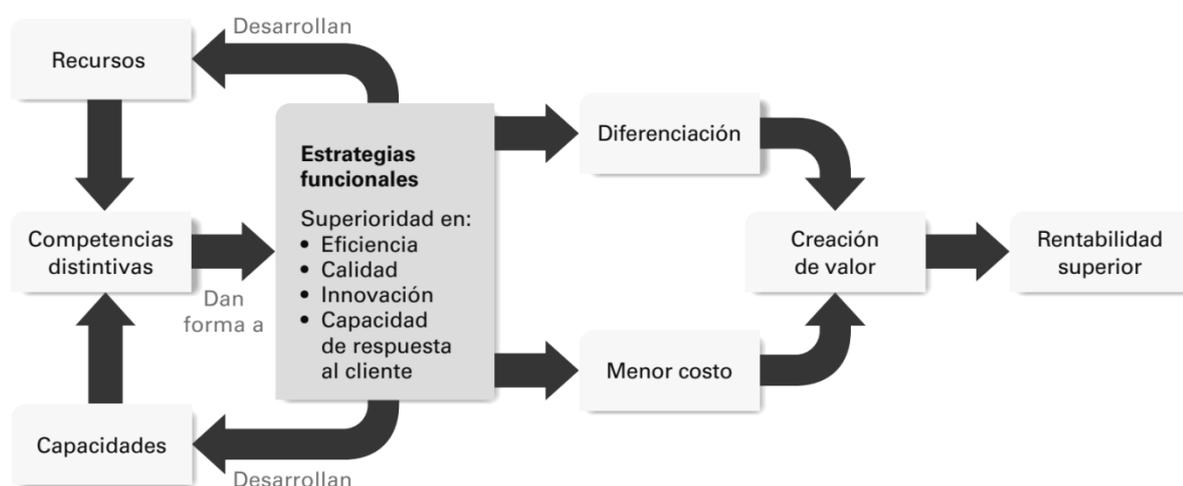
Hill – Jones dice que para tener un negocio exitoso, se deben diseñar un conjunto de estrategias que determine cómo diferenciar y fijar el precio de los productos. Que estas estrategias resulten que el negocio sea rentable o no, depende de la capacidad de elegir aquellas que ofrezcan a los clientes el mayor valor, mientras mantienen viable su estructura de costos (Hill – Jones, 2011).

Además menciona que en industrias en las que la competencia es alta, las empresas necesitan defender su posición competitiva. Tanto los líderes en costos como los diferenciadores adoptan estrategias para defender sus modelos de negocio e impedir las amenazas de las empresas que puedan intentar crecer y competir con ellos en la industria. (Hill – Jones, 2011)

Resalta también que para incrementar la rentabilidad, se deben buscar otras formas de reducir la estructura de costos, pero no de manera que dañe el atractivo diferenciado de los productos. Existen estrategias funcionales específicas que una empresa puede adoptar para lograrlo. (Hill-Jones, 2011)

Entre las cuatro tipos de Estrategias existentes están las Estrategias Funcionales, que están “enfocadas en mejorar la eficacia en el desempeño de las operaciones de una organización, y por ende la capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes” (Hill-Jones, 2011, p108)

Ilustración 2. Estrategia Funcional - Raíces de la Ventaja competitiva



Fuente: (Hill-Jones, 2011)

La contribución del manejo de materiales (logística) para aumentar la eficiencia de una empresa puede ser decisiva. Castellano Ramírez menciona que según el Council of Supply Chain Management la define como: es el proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes. (Castellano Ramírez, 2015,

p2). Socconini menciona que si hablamos de eficiencia debemos hablar de Lean Manufacturing, una filosofía de producción que tuvo sus orígenes en Japón, y se puede definir como un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación de desperdicios o actividades que no agregan valor al cliente (Socconini, 2012, p12). Según Roger Schroeder el Lean Manufacturing crea un contacto con el cliente para brindar lo que este desea; desde un estudio y análisis de toda la cadena de valor, y con ello el flujo de proceso, se persigue que sea simple y libre de errores, dando respuesta al cliente y creando un modelo de mejora continua en la organización llevándola a la perfección.(Roger Schroeder, 2011)

Capítulo III. Diagnostico

Al realizar el análisis externo de la empresa, podemos observar que la industria al cual pertenece la empresa es un entorno de gran rivalidad en el cual quien logre diferenciarse del resto obtendrá ventaja, a pesar el contexto social y de consumo actualmente presente. La organización tiene una cartera de proveedores definida y de clientes ya enfocada, sin restricciones que impidan que se incremente, siendo este el inicio de una oportunidad de poder aumentar su rentabilidad, optimizando sus actividades, y así poder incrementar su penetración y desarrollo de mercados en caso de lograr mayor capacidad.

En el análisis interno y más precisamente en a la Cadena de Suministro, se pudo detectar que actualmente la forma en que se maneja la logística de entrada y de salida no está optimizada, lo cual limita la posibilidad de obtener mayor rentabilidad y capacidad; esa limitación dificulta la posibilidad de incrementar participación y desarrollar mercados, como así también la de obtener mayor ventaja competitiva en relación a tiempos de entrega. Las actividades logísticas deben ser eficientes y eficaces. Además, la falta de optimización en funciones, tareas y responsabilidades definidas resulta en una estructura de costos mayor, con gastos y perdidas que afectan a los intereses económicos de la Empresa.

La falencia encontrada y mencionada con anterioridad es una Debilidad, ello nos lleva a resaltar que en la Infraestructura de la Cadena de Valor, se encontraron que existen Fortalezas relacionadas, como es la posesión de una flota propia de vehículos; también una Oportunidad, como es la disponibilidad de un nuevo galpón, si bien se deben hacer adquisiciones tecnológicas es una gran oportunidad de crecimiento de la Empresa; en Recursos Humanos se destaca una muy buena relación con los trabajadores involucrados, los cuales están abiertos a recibir las capacitaciones necesarias. Obtener ventaja sobre los rivales existentes, mediante reducción de costos, es una concreta posibilidad de disminuir la amenaza de que los clientes se vayan en busca de mejores condiciones, a la competencia.

En base a lo dicho con anterioridad se propone a nivel corporativo la formalización de una estrategia de crecimiento, buscando aumentar su rentabilidad mediante la disminución de su estructura de costos optimizando el uso de recursos, con la posibilidad de aumentar su capacidad actualmente limitada, y con ello su porcentaje de participación y el desarrollo de mercados. La estrategia de negocios que se plantea es mantener la actual de tipo Liderazgo en Costos, ofrecer bienes de características que aceptan los clientes, a un costo más bajo que el de las competidoras. A nivel operativo, se plantea la estrategia funcional para lograr una Eficiencia superior.

La eficiencia en el funcionamiento de la empresa es clave. Para ello se deben utilizar métodos y procedimientos para obtener reducción en los costos y pérdidas, especialización de la mano de obra en la tarea específica que realice, implementación de un sistema de automatización y coordinación en el funcionamiento de la cadena de suministros, que es adonde se encuentra un punto crítico, y de ese modo lograr una programación correcta en la Logística de Entrada y Salida.

Si comparamos los métodos tradicionales con la logística Lean, los primeros no siguen un enfoque de conjunto para el cumplimiento con un producto o servicio. Esta falta de integración debilita los esfuerzos hechos en procesos específicos que no impactan de manera significativa el desempeño de la cadena de abastecimiento; solamente se enfocan en mejoras puntuales.

Lo que se describió anteriormente hará factible que la empresa obtenga una mejora sustancial en el las áreas que componen la cadena de suministro, logrando así tener una mayor eficiencia, innovación y respuesta al cliente, dando como resultado una mayor rentabilidad.

Sin embargo no implementarla estrategia podría llevar a generar un incremento en las falencias encontradas, ya que estas tienden a agravarse con el paso del tiempo, ello desencadenaría en un funcionamiento deficiente de la empresa, no cumpliendo de manera óptima con su objeto principal, plasmado en su visión, que es la ofrecer un servicio de excelencia. Como así también, puede llevar a que la empresa se caiga en una posición de debilidad competitiva frente a la de sus rivales.

Capítulo IV. Plan de implementación

Se llevará a cabo a continuación la formulación de objetivos generales y específicos, para determinar acciones a seguir que satisfagan el motivo de dicho reporte de caso. No obstante, previamente, se hace necesario replantear parcialmente la misión, visión, modificar y agregar definición de valores por la empresa, para que se relacione con el plan de acción que se propone, caso contrario condicionaría la propuesta de aplicación.

Propuesta de aplicación

Misión.

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, basado en nuestros pilares: Logística de excelencia, Surtido extenso de primeras marcas, conocimiento de los productos, y satisfacción del cliente, todo ello sustentado por una extensa trayectoria empresarial”.

Visión

“Ser la empresa de distribución mayorista referente en el mercado en el que participa actualmente, lograr el crecimiento trabajando en conjunto con nuestros grupos de interés, generar una relación duradera con nuestros diversos proveedores para distribuir efectivamente sus productos, proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Ofrecer un ámbito laboral donde las personas prefieran trabajar, y puedan desarrollarse dando lo mejor de sí mismas en beneficio común. Disminuir nuestro impacto en el medioambiente optimizando nuestros recursos, y concientizar sobre la problemática existente a la sociedad. Pregonar el consumo responsable, la inclusión social, y la necesidad de acciones de ayuda en la comunidad en la que actuamos”.

Valores.

“Sostenemos fervientemente en la igualdad de oportunidades, nuestros grupos de interés se merecen todo nuestro respeto, ponemos todo nuestro empeño y esfuerzo en hacer siempre lo mejor, para de esa manera engendrar relaciones duraderas y provechosas.”

“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, estamos convencidos que el compromiso social y la eficacia económica no son opuestos, y buscamos hacer posible un equilibrio entre los ámbitos social, ambiental y económico”

Objetivo general:

- Aumentar la rentabilidad mediante la reducción de un 5% de los costos operativos, a partir de 2022.

Estudiando y analizando las capacidades de la empresa se percibe que cuenta con los recursos tangibles e intangibles para realizar este salto hacia la propuesta que se plantea, además esta estrategia implica la posibilidad de incrementar su participación en el mercado debido al incremento de su capacidad y la optimización en sus operaciones, lo que aumentaría más la utilidad operativa. Por lo dicho anteriormente se observa que el objetivo planteado es posible de cumplir y alcanzable para el año 2022.

Objetivos específicos:

- Incrementar en un 50 % la eficiencia en el tiempo de recepción y despacho de mercadería en el Área de Logística Interna y Externa, mediante la optimización de los procesos, para el segundo semestre de 2021.

La Logística es un área de vital importancia para las organizaciones y su buen funcionamiento es un condicionante para su éxito. Es clave lograr la optimización en dicho aspecto, actualizar las instalaciones de almacenes, mejorar los procesos de gestión de inventarios, y conseguir una tecnología apta para controlarlos. El uso de dicha tecnología mejora la eficiencia y eficacia de los procesos ya que los hace más ágiles, ahorrando tiempo y recursos. Entre mayor control se tenga sobre las operaciones, menores serán los errores de entrega, malentendidos por falta de comunicación, etc. De esta manera la empresa, los clientes y el área de logística estarán siempre en la misma línea y en sintonía. Se estima su implementación para el segundo semestre de 2021.

- Disminuir en un 50% el tiempo promedio de preparación de pedidos, por medio del perfeccionamiento del proceso, se estima para el segundo semestre de 2021.

Mejorar este indicador nos permite incrementar la capacidad operativa y así tener la posibilidad de disminuir el tiempo de entrega y/o incrementar la cantidad de clientes debido a este aumento, nos indica el tiempo medio de despacho de un pedido en el almacén en relación al número de pedidos despachados. Se aplicaría en el segundo semestre de 2021.

- Reducción en un 90% las pérdidas ocasionadas en el Área de Logística externa e interna debido a falencias en inventarios y gestión de stock, para el segundo semestre de 2021.

Los quiebres de stock, roturas o vencimientos de los productos, que nos impiden completar el pedido, influyen de manera significativa, tanto en la confianza del cliente como en la estructura de costos, la reducción de un 90% de ellas es posible con una gestión correcta, y se estima su resultado para el segundo semestre de 2021

- Capacitación del 100% del personal de las áreas de Logística Interna, Externa y Operaciones, en referencia a la estrategia planteada, en el segundo semestre de 2021.

El total del personal involucrado en las Áreas de Logística y Operaciones debe ser capacitado previamente a la implementación de la estrategia, tanto sobre la estrategia misma, como sobre la tecnología aplicada para su funcionamiento, logrando un conocimiento integral y una sintonía en todo el proceso de cambio propuesto, conocer y

participar desde el inicio, agrega sentido de pertenencia y compromiso, se estima para el segundo semestre de 2021

- Capacitación al 100% del personal la empresa con referencias a las filosofías Lean, RSE y Pensamiento Exponencial, en el segundo semestre de 2021.

La capacitación a la totalidad del personal sobre las nuevas filosofías y estrategias aplicadas, ayudan a que la resistencia al cambio por parte de ellos sea menor, al sentirse involucrados en el proceso. Por otro lado, crear conciencia sobre RSE y el Pensamiento Exponencial, es vital para que los empleados sigan los lineamientos ambientales y sociales de la empresa, y su forma de pensar hacia crecimiento continuo. Se estima para el segundo semestre de 2021.

Alcance

La propuesta que se plantea consiste en la formulación e implementación de estrategias funcionales en la empresa A.J. Redolfi S.R.L., ubicada en James Craik, tanto para ser aplicadas en su Centro de Distribución Principal como para sus sucursales en el interior. Con dichas estrategias se intenta optimizar los procesos logísticos y las operaciones en la empresa, buscando que impacten en el crecimiento integral de la organización, tanto económico como humano, social y ecológico, y de esta manera lograr el cumplimiento del objetivo general y objetivos específicos planteados.

El Plan Estratégico formulado tendrá un horizonte temporal que abarcara desde el segundo semestre del 2020 hasta el final del 2021.

Plan de Acción

En referencia al diagnóstico realizado en la empresa, se sugiere adaptar la misión, visión y valores organizacionales de acuerdo a lo planteado. El análisis de la Cadena de Valor destacó la falta de un control integral en el área de Logística, tanto de Entrada y Salida, y en las Operaciones, lo que indica que se está descuidado gran parte del activo de la empresa. Mucha de esa ausencia de control se podría subsanar con la instalación de un software de Gestión Integral que encadene todos los eslabones de la cadena de suministro, y las actividades relacionadas involucradas en la Cadena de Valor.

Por otro lado el plan también contempla la eliminación de tareas que no agregan valor al producto, mediante la implantación de la filosofía Lean a determinadas áreas, e ir avanzando sobre el resto de las áreas hasta lograr la optimización total de la Cadena de Valor. También se concientiza sobre el uso de recursos, a través de la digitalización de procesos que evitan el uso de papel, y por intermedio de la aplicación de Logística Inversa, intentando reducir tanto los residuos generados por la misma empresa como por los clientes

y proveedores, mediante la intermediación con centros de reciclamiento para realizar la disposición final de residuos como papel, plástico y cartón. Por otro lado se prevé el uso de contenedores retornables para la entrega de los productos.

Para realizar la implementación del plan la empresa debe contar con los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, algunos de ellos ya existen como por ejemplo el galpón adquirido que es adonde se implementaría una importante del plan y sería el punto de partida para la expansión del mismo, pero agregado a esto debe haber elementos como estanterías, cartelería, muebles de oficina, también son necesarias computadoras, PDAs y el software de gestión integral. Posteriormente debe haber una preparación a las personas involucradas sobre el uso y administración, tanto del software como de la tecnología que se usará, y por último la capacitación integral sobre la estrategia planteada para el plantel completo de la empresa. Se sabe que las capacitaciones funcionan mejor de manera presencial, en lugares comunes y en grupos; pero en este contexto de pandemia, con incertidumbre sobre la normalidad que no se sabe cuándo vendrá, es poco viable a corto plazo. Aunque exista la habilitación de los lugares en los que se puedan realizar, se puede llegar a encontrar reticencia en la gente a ir a lugares desconocidos y con personas que no conoce en profundidad, sumado a lo anterior están los gastos extras por protocolos o adecuación de los sitios, es por ello que no sería una opción muy conveniente. En fin, lo anteriormente mencionado son factores que encarecen las capacitaciones y ponen en duda el éxito de las mismas. Es por ello que se recomienda la realización de las capacitaciones de manera virtual, por medio de zoom o meet, aprovechando que la tecnología está al alcance de la mayoría. Además, evidentemente los costos de las mismas con este sistema se reducen considerablemente, ya que no se debe invertir en sitios, protocolos, mobiliarios especiales, catering, etc.

Programa 1: Optimización del área de Logística

- **Justificación:** se trata de un área imprescindible para el correcto funcionamiento de la cadena de suministros. La rentabilidad, productividad y la satisfacción del segmento de clientes en el mercado, son sensibles al funcionamiento de esta área, manifestándose en resultados. El correcto funcionamiento de la misma hará que los productos se encuentren en el sitio adecuado, en el momento preciso y al menor costo.
- **Actividades:** Realizar correctamente un análisis de las áreas relacionadas con almacenes, compras y distribución de productos, con el objetivo de lograr en conjunto una gestión eficaz. Definición y documentación de las funciones que forman parte de la cadena de suministro para prevenir desintelencias y lograr en conjunto la optimización pretendida. Las funciones que deben perfeccionarse son: Compras, para que se realice eficazmente el proceso de provisión de los productos necesarios.

Recepción de los productos que llegan al almacén, para su clasificación, control e introducción en el ERP (Sistema de Gestión de Empresarial) para su posterior ubicación dentro de las propias instalaciones de almacenamiento. Preparación del pedido, detección de los productos de sus localizaciones en almacén y situarlos en la zona de expedición de la forma más eficiente y según criterios internos de calidad, para la consolidación o agrupación de todos ellos en uno o varios embalajes para su envío. Y expedición: que el envío de los productos demandados por el cliente salgan del almacén en dirección a su entrega en el tiempo acordado y en perfecto estado. Todas estas actividades definidas deben ser realizadas sin fallas para que el sistema funcione. Se incorpora tecnología para el ingreso, egreso y gestión de mercaderías, mediante la instalación de PCs y Lectores de código de barras (PDAs)

- Plazo: 9 meses
- Indicadores

$$\text{Calidad de los pedidos generados} = \frac{\text{Cantidad de pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de los pedidos generados}}$$

$$\text{Pedidos entregados} = \frac{\text{Número de pedidos entregados durante } x \text{ periodo}}{\text{Número total de pedidos solicitados durante } x \text{ periodo}}$$

- Responsables: Encargado del área logística, Gerente General
- Recursos:

Recursos Materiales: Equipamiento PDA, computadoras, red WIFI, Instalaciones. Elementos de Seguridad e Higiene. Elementos de limpieza
 Recursos Humanos: Operarios de los sectores involucrados, Ingeniero Industrial, Instaladores electricistas matriculados, capacitador sobre uso de elementos PDA y SGA.

Programa 2: Reorganización del almacén principal: redefinición del lay out

- Justificación: La definición del lay-out del almacén es el primer paso en el trabajo de reorganización de la instalación. Al tener los productos correctamente distribuidos, se logra aprovechar al máximo el espacio disponible, por lo que disminuyen los deterioros o pérdidas de mercaderías, y con ello se reducen los costos de almacenamiento. La distribución general de una instalación debe ser acorde con un buen sistema de almacenamiento que cubra las necesidades de: optimización del espacio disponible, tanto en superficie como en altura, reducción al mínimo la manipulación de las unidades de carga, facilitar el acceso directo a las mercancías almacenadas, entre otras.

- **Actividades:** Con la incorporación de un Ingeniero Industrial en la reorganización del almacén se busca respetar una serie de reglas en cuanto a un buen almacenaje de mercaderías: evitar puntos y zonas de congestión, facilitar el mantenimiento del mismo, determinar aquellos puntos que serán necesarios para conseguir una velocidad de movimiento lo mayor posible, y así disminuir los tiempos promedio de operaciones. Las zonas que tenemos que definir a la perfección son: zona de carga y descarga de mercaderías, zona de recepción de mercaderías, zona de almacenamiento, zona de preparación de los pedidos y zona de expedición de pedidos. Se pintaran zonas delimitando los diferentes sectores.
- **Plazo:** 7 meses y medio (análisis, resolución e implementación)
- **Responsables:** Encargado del área logística, Gerente General
- **Recursos:**
 - Recursos Materiales: Equipamiento existente, pintura para pisos, elementos de Seguridad e Higiene (traídos por contratista), Iluminación Led, insumos de limpieza.
 - Recursos Humanos: Operarios Propios, Contratista Pintor, Ingeniero Industrial, Electricistas Matriculados, Servicio de Mantenimiento y Limpieza propio.

Programa 3: Incorporación de un sistema ERP

- **Justificación:** Los sistemas de planificación de recursos empresariales (en inglés ERP, Enterprise Resource Planning) son sistemas de gestión de información que automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa, es una arquitectura de software para empresas que facilita e integra la información entre las funciones de operaciones, logística, entre otras áreas, de una empresa, esto hace referencia a gestión de pedidos, envíos, datos de los clientes y distribuidores. Además digitaliza, automatiza y optimiza los procesos operativos del área del almacén, integra dentro de sí mismo múltiples funcionalidades que permiten: administrar y monitorizar los niveles de stock, mantener la trazabilidad de los productos durante todos sus movimientos internos, gestionar las entradas y las salidas de mercaderías, supervisar la actividad y el rendimiento de los operarios, obtener datos que faciliten la toma de decisiones, conocer los niveles de utilización de los recursos internos, entre otros. Por tanto, la importancia del ERP está en que gracias a este sistema todas las actividades relacionadas con la logística pueden ser llevadas a su máximo nivel de rendimiento. En consecuencia, los gerentes de pueden tener un control absoluto de cada mínima actividad interna.

- Actividades: se implementará un software de gestión, que prevé las herramientas necesarias para el control de stocks, despachos de productos, se realizará la vinculación y parametrización con los equipos PDA, se capacitará al personal afectado. Además el software tiene la posibilidad de agregar también la confección de facturas, presupuestos, conocer perfectamente tendencias de ventas, obtener estadísticas de ventas y compras, análisis de gastos, determinación de tiempos de producción y entrega de productos, entre otras cosas.
- Plazo: 7 meses: implementación, parametrización y ajustes
- Indicadores

$$\text{Eficacia tiempo de despacho} = \frac{\text{Número total de despachos a tiempo}}{\text{Total de los despachos realizados}}$$

Servicio al cliente = Número de clientes satisfechos / Número de clientes evaluados

Pedidos Perfectos = Número total de despachos sin incidentes / Total despachos realizados

- Responsables: Encargado del área logística, Gerente General
- Recursos:

Recursos Materiales: Software de Gestión, Computadoras existentes, Internet,
Recursos Técnicos instalados con anterioridad

Recursos Humanos: Ingeniero en Sistemas, Operarios Propios.

Programa 4: Plan de capacitación integral sobre estrategia aplicada

- Justificación: La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad. Conocer el funcionamiento de cada sector y estar alineado con la estrategia planteada por la empresa, agrega valor a cada empleado y sentido de pertenencia.
- Actividades: Comunicación y capacitación sobre la estrategia definida a los recursos humanos involucrados, integración de las diferentes áreas de la cadena de valor para alcanzar los objetivos establecidos. Se planea realizar un conjunto de capacitaciones de manera virtual, con plataforma a definir, sobre las estrategias implementadas por la empresa, con temarios que permitirán a los participantes capitalizar dichos temas y

mejorar la calidad en su desempeño. Se busca el crecimiento y concientización de la persona sobre la necesidad de optimizar los procesos, trabajando en la expansión total de sus aptitudes y habilidades y de esa manera lograr que en conjunto se capitalicen logrando los objetivos de la empresa. Se entregaran los apuntes antes del dictado de las mismas para interiorizarse y comprender los temas que se hablaran en los cursos. Se formaran grupos para mejor interacción con el capacitador, finalizado el curso se hará una visita a la planta para ver el funcionamiento in situ.

- Plazo: 2 meses y medio
- Responsables: Gerente General
- Recursos:

Recursos Materiales: Documentación técnica educativa, Software.

Recursos Humanos: Área de Recursos Humanos, personal afectado a Áreas involucradas, Profesional en Administración.

Programa 5: Plan de capacitación integral sobre Lean, RSE y Pensamiento Exponencial

- Justificación: Gran parte de la mejora continua de la organización pasa por el descubrimiento y eliminación continuada del despilfarro y la detección de oportunidades de mejorar cualquier proceso, y la filosofía LEAN apunta a ello. Esta mejora continua debe de entenderse como la suma constante de pequeñas mejoras, o cambios en los procesos de la organización de cara a adaptarlos para que agreguen más valor al producto o servicio final. Dado que los agentes del cambio son los propios empleados, la empresa debe de proveer mecanismos de motivación y canales de comunicación apropiados para fomentar que éstos puedan hacer sus sugerencias de mejora y que las mismas sean estudiadas e implantadas si se diera el caso. Todo eso se logra con la capacitación e implantación del conocimiento sobre la Filosofía Lean al empleado. Otro tema sensible es RSE, al conocer más sobre RSE los empleados podrán aportar ideas de cómo mejorar sus actividades diarias para que sea más responsable la empresa. Si se amplía la formación de RSE los resultados de los programas y acciones serán más eficientes y exitosos porque más personas colaboraran y entenderán que todos se benefician con estas políticas internas o externas. Cuanto más se conoce sobre RSE en una organización es más probable que más personas actúen a favor de ella dentro de la empresa, no solo para beneficio de ella sino por el resto de la sociedad. En referencia al Pensamiento Exponencial podemos decir que la persona que se conduce por la vida con una mentalidad de aprendiz y no como conocedor, está abierta a nuevas y mejores experiencias. Ocupa sus sentidos para aprender de todo y de todos. Observa a otros y define qué nuevas actitudes podría adoptar y qué otras eliminar; se

puede encontrar grandeza en las situaciones menos imaginables. Para hacer que el pensamiento tenga un crecimiento e impacto exponencial, se debe pensar que es posible aprender nuevos procesos y nuevas actitudes frente a la vida y el trabajo, y que los únicos responsables de mejorar su experiencia es uno mismo. Una persona que se mantiene ilusionado por aprender, distingue oportunidades y las toma para incrementar sus conocimientos o enriquecer su experiencia.

- **Actividades:** Se dará una serie de capacitaciones de manera virtual, la metodología de será de diferentes aspectos; para el desarrollo de contenidos del tipo cognitivo (conocimiento), se enfocará en seminarios, análisis de casos y lecturas auto dirigidas, para el desarrollo de contenidos del tipo destreza (habilidad) se harán actividades como juego de roles, guías de trabajo y dinámicas grupales, todos adaptados para ser realizados de manera virtual, con diferentes aplicaciones digitales. Finalmente para el desarrollo de contenidos del tipo actitudinal (actitudes, querer hacer) se harán actividades como análisis de situaciones y cooperación grupal. Todos estos métodos referidos a los temas planteados, filosofía Lean, RSE y Pensamiento Exponencial
- **Plazo:** 2 meses y medio
- **Responsables:** Gerente General
- **Recursos:**
 - Recursos Materiales: Software, aplicaciones, Documentación técnica educativa.
 - Recursos Humanos: Personal de la empresa, Capacitador en Filosofía Lean, Capacitador en Pensamiento Exponencial, Capacitador en RSE

En el Anexo C se detalla el cronograma de actividades con los recursos humanos utilizados, para su mejor detalle de cada Programa.

En el Anexo D se detalla los recursos económicos utilizados en cada Programa.

Presupuesto.

Se presenta a continuación el presupuesto completo de la Planificación Estratégica, el mismo abarca desde el mes de agosto de 2020, hasta el mes de diciembre de 2021 inclusive, momento en el que culmina la planificación. Si bien se continuaría abonando una licencia por el uso del Software, dicho valor no es considerable. Se puede observar que los mayores costos se presentan al inicio del plan, por las inversiones que se deben hacer. A finales del 2021 los costos son mínimos, y los resultados, si bien podrían verse en la parte final del año 2021, para su mejor medición y control se toma el año 2022 para la realización de los análisis financieros.

La Tabla 1 muestra el presupuesto total de la propuesta, con los costos totales.

Tabla 1. Costos totales de la Propuesta

Items	Año 2020					Año 2021											
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mesa de Pc (2)		\$ 8.660,00															
PDA's (5)			\$ 49.845,00														
Computadoras (2)		\$ 111.800,00															
Honorarios Ingeniero Informatico			\$ 59.900,00	\$ 59.900,00	\$ 59.900,00	\$ 59.900,00	\$ 59.900,00	\$ 59.900,00	\$ 59.900,00								
Honorarios Capacitaciones										\$ 188.400,00							
Honorarios Ingeniero Industrial	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00									
Software de Gestion		\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00
Luminarias LED		\$ 75.000,00															
Instalacion Iluminacion Led en Almacen	\$ 122.500,00																
Pintura para piso Almacen		\$ 26.400,00															
Pintado de pisos, demarcacion de calles y zonas especiales - (Pintura			\$ 55.800,00		\$ 55.800,00												
Impresión de Documentacion de Proceso									\$ 9.000,00								
Impresión de Material para Capacitacion							\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 9.000,00							
Honorarios Profesional de Administracion	\$ 392.500,00																
Subtotal mensual	\$ 599.000,00	\$ 311.414,00	\$ 255.099,00	\$ 149.454,00	\$ 205.254,00	\$ 149.454,00	\$ 154.454,00	\$ 154.454,00	\$ 79.454,00	\$ 202.954,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00	\$ 5.554,00
Total Acumulado	\$ 599.000,00	\$ 910.414,00	\$ 1.165.513,00	\$ 1.314.967,00	\$ 1.520.221,00	\$ 1.669.675,00	\$ 1.824.129,00	\$ 1.978.583,00	\$ 2.058.037,00	\$ 2.260.991,00	\$ 2.266.545,00	\$ 2.272.099,00	\$ 2.277.653,00	\$ 2.283.207,00	\$ 2.288.761,00	\$ 2.294.315,00	\$ 2.299.869,00

Fuente: Elaboración propia

En los Anexos E, F, y G se detallan cotizaciones individuales obtenidas para poder conformar el presupuesto anteriormente presentado.

Tabla 2: Diagrama de Gantt

(fuente: Elaboración propia)

Programas	Actividades	Año 2020					Año 2021											
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa 1: Optimización del área de Logística	Estudio de áreas involucradas en cadena de suministro para ver desempeño	■	■	■	■													
	Compra de equipamiento PDA, computadoras y mobiliarios		■	■	■													
	Instalacion para PC, y bocas de datos en almacen principal, ingresos y egresos		■	■	■													
	Configuracion y ensayos del nuevo sistema			■	■	■					■	■	■					
	Capacitacion sobre utilizacion de equipos.								■	■	■							
	Definicion y documentacion de instructivos de procesos de Cadena de Suministros					■	■	■	■	■	■	■						
	Implementacion												■	■	■	■	■	■
	Duracion Programa 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 2: Reorganización del almacén principal: redefinición del lay out	Analisis de situacion y diseño de Lay Out			■	■	■												
	Instalacion de Iluminacion LED	■	■	■	■													
	Pintado de pisos, demarcacion de calles y zonas especiales		■	■	■		■	■										
	Instalacion de Estanterias y carteleria							■	■	■								
	Instalacion de Productos en estanterias								■	■								
	Implementacion												■	■	■	■	■	■
	Duracion Programa 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 3: Incorporación de Software de Gestión de Almacenes	Compra de Software		■	■	■	■												
	Instalacion y Configuracion de PC					■	■	■										
	Migracion de Datos desde Excel								■	■	■							
	Capacitacion sobre utilizacion de Software								■	■								
	Implementacion												■	■	■	■	■	■
	Duracion Programa 3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 4: Capacitacion Integral sobre estrategia aplicada	Organización de grupos de Capacitacion									■	■							
	Capacitacion sobre Estrategia Implementada																	
	Visita a Almacen para ver funcionamiento de nuevo sistema												■	■				
	Duracion Programa 4										■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 5: Plan de capacitación integral sobre Lean, RSE y Pensamiento Exponencial	Organización de grupos de Capacitacion										■	■						
	Capacitacion sobre RSE											■	■	■				
	Capacitacion sobre Filosofia LEAN											■	■	■	■			
	Capacitacion sobre Pensamiento Exponencial												■	■	■	■		
	Duracion Programa 5											■	■	■	■	■	■	■

En el diagrama de Gantt de la Tabla 2 se puede ver claramente que la etapa de diseño principal y más importante se ubica entre agosto del 2020 y junio del 2021, los meses restantes hasta llegar al plazo propuesto en el objetivo general será para ajustes, control y retroalimentación.

Los análisis financieros que se realizarán serán ROI (Retorno sobre la Inversión), VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), los cuales nos indicaran la viabilidad financiera del Proyecto. Para más claridad de interpretación se adjunta planilla de Flujos de Caja Proyectado (Cash Flow Proyectado) en donde se plasmaron los datos para su obtención.

Cabe aclarar que se toma como referencia el Estado de Resultados de 2018, el cual se actualizó mediante el IPC (índice de precios de consumidor, Indec) que fue del 53,8% para obtener los valores de 2019 y a partir de allí se comienza a hacer el Flujo de Caja Proyectado basándonos en el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado, BCRA).

ROI (Retorno sobre la Inversión)

Como bien se mencionó en el objetivo general del plan estratégico, éste refiere a un incremento en la rentabilidad mediante la disminución de 5% en los costos operativos, con un horizonte de 17 meses, planificación que se llevaría a cabo desde agosto del 2020 hasta la finalización de 2021. El Incremento en la Rentabilidad sería del 1% en 2022 con respecto a 2018. (1,94% en 2018 vs 2,94% estimada en 2022)

En el periodo 2019 los costos operativos (incluidos en Otros Costos de Venta) totales tuvieron un valor estimado de \$157.597.005 (se actualizaron los montos de 2018 con el IPC de 2019), por lo tanto basado en el objetivo general, se proyecta una disminución del 5% de este ítem, esto equivale a \$21.448.992, disminución que se lograría a entre Enero de 2022 y Diciembre de 2022.

El retorno de la inversión relacionado con el plan propuesto se calcula como se describe a continuación: a los beneficios alcanzados con la propuesta (\$21.448.992), se le restan los costos totales del plan (\$2.299.869), finalmente al resultado obtenido se lo divide por los costos totales del plan, de esta manera obtenemos el ROI, que en esta caso asume el valor de 833%.

$$ROI = \frac{\textit{Beneficios} - \textit{Inversion Inicial}}{\textit{Inversion Inicial}}$$

$$ROI = \frac{21.448.992 - 2.299.869}{2.299.869} = 833\%$$

Esto significa que la Empresa en el 2022 experimentaría un beneficio por cada peso invertido de 833%. es decir cada \$1 invertido recuperara \$9,93. Las Tablas 3a y 3b muestran el Flujo de caja Proyectado en donde se aprecian TIR, ROI y VAN

CASH FLOW PROYECTADO : A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.			
	2020	2021	2022
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 701.276.379	\$ 988.799.695	\$ 1.334.879.588
Plan de acción			\$ 21.448.992
TOTAL DE INGRESOS	\$ 701.276.379	\$ 988.799.695	\$ 1.356.328.579
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 549.611.594	\$ 774.952.348	1.046.185.670
Gastos de Comercialización	\$ 25.017.759	\$ 35.275.041	\$ 47.621.305
Gastos Administrativos	\$ 16.868.840	\$ 23.785.064	\$ 32.109.836
Gastos Financieros	\$ 86.866.667	\$ 122.482.000	\$ 165.350.700
Otros Egresos	\$ 1.948.303	\$ 2.747.107	\$ 3.708.595
Plan de acción	\$ 1.520.221	\$ 779.648	
TOTAL DE EGRESOS	\$ 681.833.384	\$ 960.021.208	\$ 1.294.976.106
UTILIDAD BRUTA	\$ 19.442.995	\$ 28.778.487	\$ 61.352.473
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 6.805.048	\$ 10.072.470	\$ 21.473.366
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 12.637.947	\$ 18.706.016	\$ 39.879.108
Inversión a realizar	-2.299.869		
Flujo del período 1	12.637.947		
Flujo del período 2	18.706.016		
Flujo del período 3	39.879.108		
VAN	16.047.473	16.047.473	
TIR	601%	601%	
ROI			
Beneficios	21.448.992		
Costos	2.299.869		
ROI	833%	833%	
	Rentabilidad 2022	2,94%	
	Rentabilidad 2018	1,94%	
	Diferencia	1,00%	

Tabla 3a: Flujo de Caja Proyectado (primera parte)

Fuente: Elaboración Propia

Premisas generales:								
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.								
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla B)								
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA								
4. El incremento en la rentabilidad se compara con la rentabilidad obtenida en 2018								
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018 actualizada por la inflación de 2019 (según Indec) para hacer los sucesivos cashflows proyectados (Tabla A)								
Premisas de Planes de Acción								
Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"								
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad disminuyendo un 5% los costos Operativos a partir de 2022								
Plan de Acción : Disminuir los costos operativos en un 5% a partir de 2022								
Los costos operativos se toman como referencia al momento de calcularlos el correspondiente a las tablas adjuntas								
Actualizaciones según Tabla B								
2018		2019						
Ingresos 2018	\$ 318.857.648	Ingresos 2019	\$ 490.403.062					
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421	Costo de ventas 2019	\$ 384.343.772					
Otros costos de venta 2018	\$ 102.468.794	Otros costos de venta 2019	\$ 157.597.005					
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955	Gastos Administrativos	\$ 11.796.391					
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121	Gastos de Comercialización	\$ 17.494.937					
Gastos Financieros	\$ 39.496.697	Gastos Financieros	\$ 60.745.921					
Otros Egresos	\$ 885.858	Otros Egresos	\$ 1.362.450					
2020		2021						
Ingresos 2020	\$ 701.276.379	Ingresos 2021	\$ 988.799.695					
Costo de ventas 2020	\$ 549.611.594	Costo de ventas 2021	\$ 774.952.348					
Otros costos de venta 2020	\$ 225.363.717	Otros costos de venta 2021	\$ 317.762.842					
Gastos Administrativos	\$ 16.868.840	Gastos Administrativos	\$ 23.785.064					
Gastos de Comercialización	\$ 25.017.759	Gastos de Comercialización	\$ 35.275.041					
Gastos Financieros	\$ 86.866.667	Gastos Financieros	\$ 122.482.000					
Otros Egresos	\$ 1.948.303	Otros Egresos	\$ 2.747.107					
2022								
Ingresos 2022	\$ 1.334.879.588							
Costo de ventas 2022	\$ 1.046.185.670							
Otros costos de venta 2022	\$ 428.979.836							
Gastos Administrativos	\$ 32.109.836							
Gastos de Comercialización	\$ 47.621.305							
Gastos Financieros	\$ 165.350.700							
Otros Egresos	\$ 3.708.595							
Tabla A: Inflación (Indec)	2019							
	54%	1,54						
Tabla B: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32
Impuesto a las ganancias	35%							
Tasa de referencia LELIQ	54%							
otros costos de venta de 2019	\$ 157.597.005							
ahorro 5% actualizado a 2022	\$ 21.448.992							

Tabla 3b: Flujo de Caja Proyectado (Segunda Parte, premisas generales)

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V. Conclusiones finales y Recomendaciones

El plan propuesto permitirá a la empresa A.J. Redolfi S.R.L. lograr dar un salto hacia una manera óptima de pensar y proceder operativamente, dentro de una industria tan competitiva como en la que está inserta, lo que implicara un aumento en su rentabilidad a través de la reducción de costos; para poder lograr dicho objetivo deberá proceder de manera eficiente y eficaz, trabajando sobre las debilidades existentes, potenciando las fortalezas que posee, intentando sortear las dificultades y aprovechando las oportunidades que se presenten, dentro del contexto actual, tanto desde la perspectiva económica, como político y social.

A.J. Redolfi S.R.L. ya posee un prestigio y valor para sus clientes principales, lo que reforzaría la necesidad de mejorar cada vez más en sus procesos para cumplir con las expectativas y agregar nuevo valor a los productos. Sin embargo se debe destacar que si la organización no se enfoca integralmente en la búsqueda de lograr los objetivos planteados, a sabiendas de las dificultades que podrían surgir o imponderables no tenidos en cuenta, los resultados podrían verse disminuidos.

En el análisis de situación realizado en la empresa se han encontrado falencias operativas, y en un área tan sensible como es la de Logística, con falta de control de inventarios, de entradas y salidas de mercaderías, y con la ausencia de una herramienta tan valiosa como es el control estadístico para poder saber que necesita cada cliente, cuando y cuanto, de manera automática, generando reportes e informes a quien lo requiera. Pero en contrapartida a las falencias operativas, se encontraron grandes capacidades en las infraestructura de la empresa, lo que permitiría aplicar la mejora; y en los recursos humanos, con características de sentido de pertenencia, trabajando con “la camiseta puesta de la empresa”, lo que ayudaría a que las mejoras propuestas ayuden a mejorar el clima laboral y la tranquilidad de saber que se hacen las cosas bien y el margen de error es bajo. Además, sabido es que el humano es el recurso más valioso con el que cuentan las empresas, e impulsar a mejorar su capacidad de manera integral no hace más que agregarle valor a la tarea que realiza. Pensar en grande, pensar en ser sustentable, pensar en no desperdiciar, son grandes desafíos que toda empresa debe inspirar en sus empleados

En otro aspecto, teniendo en cuenta el contexto actual del país y el mundo, no se debe descartar la inestabilidad económica, que puede causar el incremento en algunos costos y la demora en ciertos aspectos específicos, lo que podría causar una demora en la concreción del objetivo y el cumplimiento en tiempo y forma de la propuesta. No obstante la flexibilidad del plan y los plazos propuestos permitirían adaptarlo a determinadas situaciones que se pudieran generar.

Por último, como recomendación, cabe mencionar que el plan propuesto para la empresa tiene la posibilidad de seguir implementando mejoras, tanto desde aspecto humano, para la creación de nuevas capacidades; como del punto de vista operativo y/o comercial, mediante el desarrollo de canales de e-commerce, implementación de dropshipping, incursión en crossdocking, entre otros, lo que sería una gran oportunidad de seguir creciendo en la industria, siempre y cuando se cuente con la planificación correcta y siguiendo las indicaciones de un profesional.

En pocas palabras se puede decir que el reporte de caso presentado a A.J. Redolfi S.R.L. es totalmente viable y recomendable de llevarse a cabo, y que los resultados que se obtendrían tanto desde el aspecto social, empresarial y financiero serían satisfactorios.

Capítulo VI. Referencias

Castellano Ramírez, (2015), *Logística Comercial Internacional*.

Deusto Formación. (Mayo 2015). Recuperado el 22 de abril de 2020, de Deusto Formación <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/ejemplos-cadenas-suministros-casos-exito>

Expósito Gómez, M. (2016). *Tendencias y Aplicaciones actuales de Lean Manufacturing*. Obtenido de TFG: <https://hdl.handle.net/10953.1/7023>

Hill, C., Jones, (2011), *Administración Estratégica. Un enfoque integral, 11a. edición*

INDEC. (Abril de 2020). Recuperado el 22 de abril de 2020, de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-41>

INDEC. (Abril de 2020). Recuperado el 22 de abril de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

INDEC. (Abril de 2020). Recuperado el 22 de Abril de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_20E0A67444B5.pdf

INDEC. (Abril de 2020). Recuperado el 22 de abril de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_02_20E11B940A27.pdf

Luis Socconini (2012). *Lean Manufacturing Paso a Paso. 5ta edición*

Robbins, S. y Coulter, M.(2014) *Administración 12ma edición*

Roger Schroeder, S. M. (2011). *Administración de Operaciones, Conceptos y casos contemporáneos*.

Thompson A., Peteraf M, Gamble J., Strickland III A.J. (2012), *Administración estratégica. Teoría y Casos. 18va edición*

Zacarías Torres Hernández (2014). *Administración Estratégica. 1era edición*

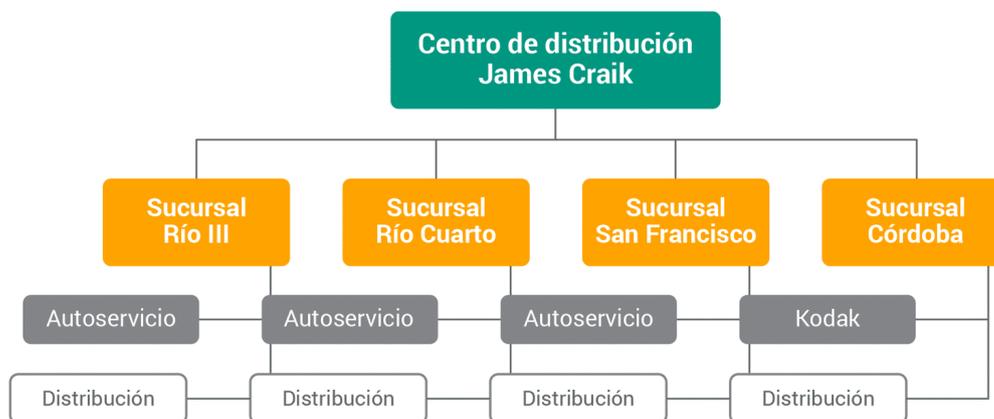
Juan Carlos Hernández Matías, Antonio Vizán Idoipe. (2013) *Lean manufacturing Conceptos, técnicas e implantación*

Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012) *Contabilidad de costos Un enfoque gerencial*

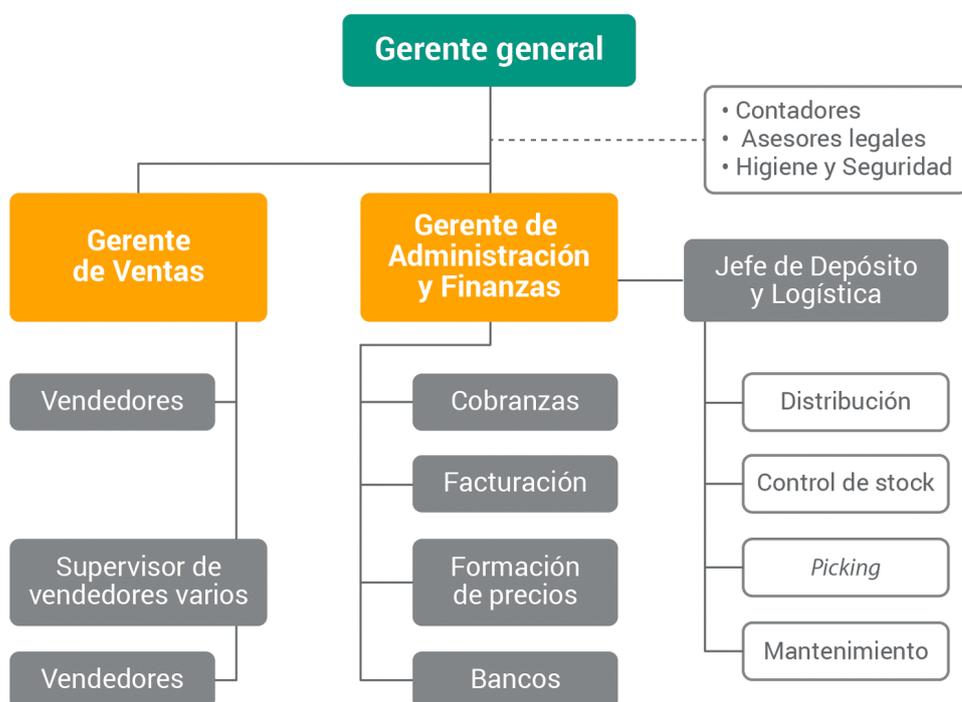
Nassir Sapag Chain (2011) *Proyectos de inversión Formulación y evaluación*

Capítulo VII. Anexos

Anexo A. Organigrama de sucursales



Anexo B. Organigrama Distribuidora Centro James Craik



Anexo C. Cronograma de Actividades

Programas	Actividades	Realizado por	Desde	Hasta (inclusive)	y Desde	Hasta (inclusive)
Programa 1: Optimización del área de Logística	Estudio de áreas involucradas en cadena de suministro para ver desempeño	Ingeniero Industrial	1era semana de agosto 2020	4ta semana de setiembre 2020		
	Compra de equipamiento PDA, computadoras y mobiliarios	Gerente General	1era semana de setiembre 2020	2da semana de octubre 2020		
	Instalacion de PC, y bocas de datos en almacen principal.	Instaladores Matriculados	3era semana de setiembre 2020	2da semana de octubre 2020		
	Configuración y ensayos del nuevo sistema	Ingeniero en Informatica	3era semana de octubre 2020	3era semana de noviembre 2020	3era semana de marzo 2021	4ta semana de abril 2021
	Capacitacion sobre utilizacion de equipos.	Ingeniero en Informatica	4ta semana de febrero 2020	3er semana de marzo 2020		
	Definición y documentación de instructivos de procesos de Cadena de	Ingeniero Industrial	4era semana de noviembre 2020	2da semana de diciembre 2020	3era semana de enero 2021	4ta semana de marzo 2021
Programa 2: Reorganización del almacén principal: redefinición del lay out	Diseño de Lay Out	Ingeniero Industrial	1er semana de octubre 2020	3er semana de noviembre 2020		
	Instalacion de Iluminacion	Instaladores Matriculados	1er semana de agosto 2020	2da semana de setiembre 2020		
	Pintado de Pisos, demarcacion de calles y zonas especiales	Empresa Contratista	3er semana de setiembre 2020	2da semana de octubre 2020	4ta semana de noviembre 2020	2da semana de diciembre 2020
	Instalacion de Estanterias	Operarios Propios - Jefe de Logistica	3da semana de enero 2021	3er semana de febrero 2021		
	Instalacion de Productos en estanterias	Operarios Propios - Jefe de Logistica	4ta semana de febrero 2021	2da semana de marzo 2021		
Programa 3: Incorporación de Software de Gestión de Almacenes	Compra de Software	Gerente General	1er semana de setiembre 2020	3era semana de noviembre 2020		
	Instalacion y Configuracion de PC	Ingeniero en Informatica	4ta semana de noviembre 2020	2da semana de diciembre 2020	3ra semana de enero 2021	4ta semana de enero 2021
	Migracion de Datos desde Excel	Empleados propios	3er semana de febrero 2021	4ta semana de marzo de 2021		
	Capacitacion sobre utilizacion de Software	Ingeniero en Informatica	1er semana de febrero 2021	3er semana de febrero 2021		
Programa 4: Capacitacion Integral sobre estrategia aplicada	Organización de grupos de Capacitacion	Recursos Humanos	1er semana de marzo 2021	4ta semana de marzo de 2021		
	Capacitacion sobre Estrategia Implementada	Profesional en Administracion	1er semana de abril de 2021	4ta semana de abril de 2021		
	Visita a Almacen para ver funcionamiento de nuevo sistema	Profesional en Administracion - Jefe de Logistica	1er semana de mayo 2021	2da semana de mayo 2021		
Programa 5: Plan de capacitación integral sobre Lean, RSE y Pensamiento Exponencial	Organización de grupos de Capacitacion	Recursos Humanos	1er semana de abril de 2021	4ta semana de abril de 2021		
	Capacitacion sobre RSE	Profesional en Admisntracion	1er semana de mayo 2021	4ta semana de mayo 2021		
	Capacitacion sobre Filosofia LEAN	Profesional en Administracion	2da semana de mayo 2021	1er semana junio 2021		
	Capacitacion sobre Pensamiento Exponencial	Profesional en Administracion	3er semana de mayo 2021	2da semana de junio 2021		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo D. Asignación de Recursos por Programa

Programas	Actividades	Recursos Utilizados	Cantidad	Costo Total	% del total	Costo parcial		
Programa 1: Optimización del área de Logística	Estudio de áreas involucradas en cadena de suministro para ver desempeño	Honorarios Profesionales Ingeniero Industrial		\$ 672.000,00	25,00%	\$ 168.000,00		
	Compra de equipamiento PDA, computadoras y mobiliarios	Computadoras de Escritorio (2), Escritorio (2), PDA (5)		\$ 170.305,00	100,00%	\$ 170.305,00		
	Instalacion de PC, y bocas de datos en almacen principal.	Instaladores Matriculados		\$ 122.500,00	40,00%	\$ 49.000,00		
	Configuracion y ensayos del nuevo sistema	Honorarios Ingeniero en Sistemas		\$ 419.300,00	34,00%	\$ 142.562,00		
	Capacitacion sobre utilizacion de equipos.	Honorarios Ingeniero en Sistemas		\$ 419.300,00	33,00%	\$ 138.369,00		
	Definicion y documentacion de instructivos de procesos de Cadena de Suministros	Honorarios Profesionales Ingeniero Industrial		\$ 672.000,00	50,00%	\$ 336.000,00		
		Impresión de Manuales		\$ 9.000,00	100,00%	\$ 9.000,00	Costo Programa 1 (estimado)	\$ 1.013.236,00
Programa 2: Reorganización del almacén principal: redefinición del lay out	Diseño de Lay Out	Honorarios Profesionales Ingeniero Industrial		\$ 672.000,00	25,00%	\$ 168.000,00		
	Artefactos Leds	Artefactos LEDS	50	\$ 75.000,00	100,00%	\$ 75.000,00		
	Instalacion de Iluminacion	Instaladores Matriculados		\$ 122.500,00	60,00%	\$ 73.500,00		
	Pintado de pisos, demarcacion de calles y zonas especiales	Empresa Contratista	1	\$ 111.600,00	100,00%	\$ 111.600,00		
		Pinturas Para pisos	1	\$ 26.400,00	100,00%	\$ 26.400,00		
	Instalacion de Estanterias	Personal Propio						
Instalacion de Productos en estanterias	Personal Propio					Costo Programa 2 (estimado)	\$ 454.500,00	
Programa 3: Incorporación de Software de Gestión de Almacenes	Compra de Software	Software de Gestion	1	\$ 88.864,00	100,00%	\$ 88.864,00		
	Instalacion y Configuracion de PC	Honorarios Ingeniero en Sistemas	1	\$ 419.300,00	21,00%	\$ 88.053,00		
	Migracion de Datos desde Excel	Personal Propio						
	Capacitacion sobre utilizacion de Software	Honorarios Ingeniero en Sistemas	1	\$ 419.300,00	12,00%	\$ 50.316,00	Costo Programa 3 (estimado)	\$ 227.233,00
Programa 4: Capacitacion Integral sobre estrategia aplicada	Organización de grupos de Capacitacion	Area Recursos Humanos Redolfi - apuntes para cursos	1	\$ 10.000,00	100,00%	\$ 10.000,00		
	Capacitacion sobre Estrategia	Honorarios de Planificacion de Estrategia	1	\$ 392.500,00	75,00%	\$ 294.375,00		
	Visita a Almacen para ver funcionamiento de nuevo sistema	Honorarios Planificacion de Estrategia	1	\$ 392.500,00	25,00%	\$ 98.125,00	Costo Programa 4 (estimado)	\$ 402.500,00
Programa 5: Plan de capacitación integral sobre Lean, RSE y Pensamiento Exponencial	Organización de grupos de Capacitacion	Area Recursos Humanos Redolfi - apuntes para cursos	1	\$ 14.000,00	100,00%	\$ 14.000,00		
	Capacitacion sobre RSE	Honorarios Capacitador RSE	16hs	\$ 62.800,00	100,00%	\$ 62.800,00		
	Capacitacion sobre Filosofia LEAN	Honorarios Capacitador LEAN	16hs	\$ 62.800,00	100,00%	\$ 62.800,00		
	Capacitacion sobre Pensamiento Exponencial	Honorarios Capacitador PE	16hs	\$ 62.800,00	100,00%	\$ 62.800,00	Costo Programa 5 (estimado)	\$ 202.400,00
						Total Programas	\$ 2.299.869,00	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo E. Cotizaciones de Elementos Materiales para Propuesta

Para la misma se realizaron búsquedas en páginas estilo MercadoLibre, comparando varios precios, para tener una estimación del precio de Mercado, y teniendo en cuenta que esa página maneja precios bastante competitivos y de proveedores de renombre.



**Pc Escritorio Computadora
I3 8gb 1tb Monitor**

\$ 55.900

Stock disponible



**Escritorio Mesa Pc
Computacion Bandeja
Oficina Mosconi 80929**

★★★★☆ 123 opiniones

\$ 4.330

Stock disponible



Lector De Código De Barras Laser Con Pie Symbol Ls1203 Zebra

★★★★★ 22 opiniones

\$ 9.969

Stock disponible



Lampara Foco Bulbon Led Industrial 100w Alta Potencia Frio

\$ 1.499

Stock disponible



Pintura Epoxi Pisos Alto Transito X 20 Lts

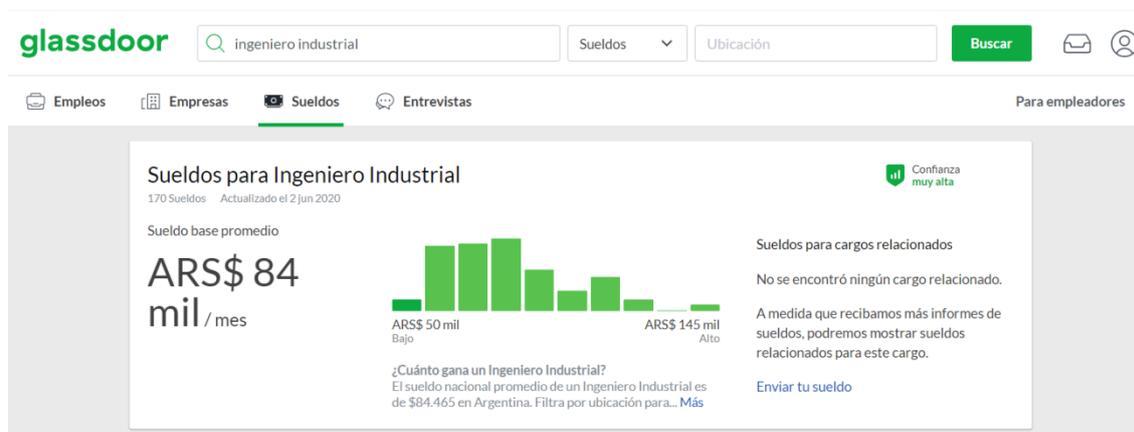
★★★★★ 8 opiniones

\$ 13.200/unidad

El precio por m² es de \$ 235⁷¹

Stock disponible

Anexo F. Cotizaciones de Honorarios y Mano de Obra para Propuesta



Honorarios Ingeniero Industrial.



Tabla de Honorarios ENERO 2020

C.E.R. 1/1/2020 18,7263

Implementación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Implementador Sistema	\$ 59.919	\$ 108.944	\$ 1.433	\$ 3.559
Soporte User / Operador / Data Entry	\$ 32.397	\$ 50.795	\$ 924	\$ 1.659
Seguridad				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Perito Informático	€ 113.900	€ 175.187	€ 2.721	€ 5.733

Honorarios Ingeniero en Sistemas para Implementación de Software



AAIERIC

COSTOS SUGERIDOS DE MANO DE OBRA

INSTALACIONES ELECTRICAS

Precios de mercado según encuesta a Instaladores Electricistas Profesionales

Mayo 2020 (Variación con anterior: 1.40%)

Valores monetarios en AR\$ (Pesos Argentinos)

Cableado en obra nueva - Opción 1	\$ x boca
Canalización realizada por el profesional	677
Cableado en obra nueva - Opción 2	\$ x boca
Canalización realizada por otro profesional	941
Recableado con artefactos (1)	1414
Recableado sin artefactos (1)	941

(1) No incluye cables pegados a la cañería o cualquier otro vicio oculto en la instalación, lo cual se cotizará en el momento.

Conexión de Puntos y Tomas	\$ x boca
Punto, toma simple, portalámpara	490
Toma doble	622
Punto Combinación	529

Artefactos de iluminación y otros	\$ x ud.
Artefacto aplique simple	753
Spot Led por unidad	753
Artefacto colgante liviano 3 luces 1 efecto	1508
Artefacto colgante liviano 5 luces 1 efecto	1997
Artefacto colgante. Adicional x efecto	490
Artefacto colgante pesado - Mínimo	2638
Equipo de tubo Led simple de 7 W a 36 W	1508
Equipo de tubo Led doble de 7 W a 36 W	1856
Equipo de tubo Led 45 W	1886
Equipo de tubo Led doble 45 W	2339
Ventilador de techo	2750
Ventilador de techo con luminaria 1 efecto	3438

Mano de Obra Electricista Matriculado

Home Solution	Precios de referencia	
Impermeabilización de techos por m2	\$340.00	\$440.00
Colocación de membranas por m2	\$260.00	\$370.00
Colocación de revestimientos plásticos por m2	\$270.00	\$370.00
Colocación de revestimientos cementicios por m2	\$350.00	\$460.00
Pintura en altura por m2	\$280.00	\$390.00
Jornal de Pintor	\$1450.00	\$1950.00
Pintura cielo raso por m2	\$250.00	\$330.00
Remoción empapelado por m2	\$225.00	\$275.00
Reparación de paredes por m2	\$240.00	\$360.00
Pintura epoxica por m2	\$260.00	\$330.00
Pintura sintética por m2	\$230.00	\$320.00
Pintura exterior por m2	\$250.00	\$320.00
Pintura interior por m2	\$290.00	\$370.00

Mano de Obra Pintor, se toma un término intermedio.

Anexo G. Cotizaciones de Honorarios de Profesional Administrador y Capacitadores.

SECRETARÍA TÉCNICA

27/12/2019

Se actualizó el valor del Módulo de Aranceles Indicativos y los honorarios de la Ley Provincial 7626

Ambas modificaciones rigen desde el 01 de enero.

El Consejo Directivo en reunión del 26 de diciembre, aprobó las resoluciones N° 72/19 y N° 74/19 a través de las cuáles se actualizan los honorarios de Ley Provincial N° 7626 y el valor del módulo, estableciéndose en \$1570.

Ambas rigen desde el 01 de enero de 2020.

4.2. Valor por hora profesional

Se establece el valor en módulos de la hora profesional teniendo en cuenta el grado de experiencia y conocimiento requerido para la ejecución de una tarea. Aplicando este concepto tenemos horas de alto, medio y bajo valor agregado, cuyo valor en módulos es el siguiente:

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO REQUERIDO		
ALTO	MEDIO	BAJO
7	5	2,5

Valor de Hora para Capacitador se toma Complejidad baja (2,5modulos) (valor del Módulo \$1570)

Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	por hora		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400

Para Honorarios de Profesional Administrador se toma el Item 3 de complejidad baja (250 módulos).

Anexo H. Software de Gestión

		El más popular	
	Platinum	Full	Enterprise
	\$3.372^{.00} /mes o \$3.035 /por mes (Facturado una vez al año) AHORRAS 10% LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA PROBÁ GRATIS	\$4.661^{.00} /mes o \$4.195 /por mes (Facturado una vez al año) AHORRAS 10% LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA PROBÁ GRATIS	\$5.554^{.00} /mes o \$4.998 /por mes (Facturado una vez al año) AHORRAS 10% LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA PROBÁ GRATIS
Cantidad de usuarios	Ilimitada	Ilimitada	Ilimitada
Factura electrónica	✓	✓	✓
Cantidad máxima de facturas mensuales	1000	3000	7000
Cuentas corrientes de clientes y de proveedores	✓	✓	✓
Cajas y bancos (módulo Tesorería)	✓	✓	✓
Stock (módulo Inventario)	✓	✓	✓
Listas de precios	✗	En pesos argentinos	Multimoneda
Reportes de gestión, impositivos y contables	✓	✓	✓
Soporte técnico	e-mail	e-mail y chat	e-mail, chat y teléfono

Colppy es una empresa que provee un software que permite entre otras cosas tener a mano el historial de los clientes y proveedores. Permite controlar tu stock en tiempo real. Consultar en tiempo real las cuentas corrientes de clientes y proveedores. Revisar las compras y ventas, saldos pendientes y comprobantes enviados o recibidos.

Permite Programar correos automáticos para avisar a los clientes cuando hay facturas vencidas o por vencer.

Desde la función Inventario, se puede controlar el stock de todos los depósitos o tiendas, descargar reportes con los movimientos del período que se elija, gestionar múltiples listas de precios y emitir remitos.

Es un software muy funcional y permite integrar otros paquetes para potenciar su funcionamiento

Se sugiere el abono “Enterprise” para poder utilizar a fondo el ERP.