

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de**

**Licenciado en Administración**

**Planificación Estratégica para obtener un liderazgo en costos en la empresa de AJ  
& JA Redolfi S.R.L**



Universidad Siglo 21

Nombre y apellido: BOUCHET, Roberto Ramon

DNI: 31.121.470

Leg. VADM09964

Tutora: VITTAR, Carlos

Abril, 2020

## Índice

Introducción.....	4
Capítulo I. Análisis de situación.....	7
Definición del problema .....	7
Macroentorno .....	7
Análisis de PESTEL .....	7
Análisis Político:.....	7
Análisis Económico: .....	8
Análisis Social: .....	9
Análisis Tecnológico: .....	10
Microentorno .....	11
Modelo de las fuerzas competitivas de Porter .....	11
Amenazas de Nuevos competidores .....	11
Rivalidad entre competidores .....	11
Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	11
Poder de negociación con los proveedores .....	11
Poder de negociación con clientes o compradores. ....	12
Cadena de Valor.....	12
Actividades Primarias: .....	12
Logística interna: .....	12
Logística Externa: .....	12
Marketing y ventas: .....	13
Análisis FODA .....	13
Fortalezas:.....	13
Oportunidades:.....	14
Debilidades: .....	15
Amenazas:.....	15
Matriz de Ansoff.....	16
Penetración de mercado: .....	16
Desarrollo de mercado:.....	16
Desarrollo de productos: .....	16
Diversificación.....	16
Capítulo II. Marco Teórico.....	17

Capítulo III. Diagnóstico y Discusión .....	20
Capítulo IV. Propuesta .....	22
Visión.....	22
Misión .....	22
Valores .....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos específicos .....	24
Alcance .....	24
Planes de Acción.....	25
Capítulo V. Conclusión .....	30
Discusiones no incluidas en el reporte de caso .....	31
Capítulo VI. Referencias .....	31
Capítulo VII. Anexos.....	36
Anexo A. Flujo de fondo proyectado.....	36
Anexo B. Presupuestos plan de acción .....	37

### Índice de ilustraciones y tablas

<i>Tabla 1. Cronograma plan de acción</i> -----	26
<i>Tabla 2. Presupuesto anual de plan de acción</i> -----	27
<i>Tabla 3. Diagrama de implementación, periodos 2020-2021</i> -----	28
<i>Tabla 4. Costo de la propuesta</i> -----	29
<i>Tabla 5. Cálculo de ROI</i> -----	29

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado está dirigido a la empresa mayorista AJ & JA Redolfi SRL, la cual presenta ciertos problemas internos que afecta su ventaja competitiva y los cuales impiden obtener una mayor rentabilidad de la misma. Los mismos fueron detectados a partir del análisis del micro y macro entorno de la misma.

Para ello, se propuso la implementación de un plan estratégico basado en liderazgo en costo lo cual conlleva a establecer una serie de planes de acción destinados a la automatización de los procesos internos de la empresa, como así también en su sector de fuerza de venta, los cuales irán acompañados de las pertinentes capacitaciones de personal incrementando la productividad. Todo esto ayudara a la empresa a reducir sus debilidades y aprovechar las fortalezas logrando de esta manera reducir los costos operacionales y cumplir con el objetivo general de aumentar en un 2% la rentabilidad de la empresa en un periodo de tiempo de agosto 2020 a diciembre 2021.

Palabras clave: Proceso interno, Automatización, Planificación estratégica, Satisfacción del cliente, Capacitación.

## **Abstract**

The present final degree project is aimed at the wholesale company AJ & JA Redolfi SRL, which presents certain internal problems that affect its competitive advantage and which prevent obtaining greater profitability from it. They were detected from the analysis of the micro and macro surroundings of the same.

For this, the implementation of a strategic plan based on cost leadership was proposed, which entails establishing a series of action plans aimed at automating the internal processes of the company, as well as in its sales force sector, which will be accompanied by the pertinent personnel training, increasing productivity. All this will help the company to reduce its weaknesses and take advantage of its strengths, thus reducing operating costs and meeting the general objective of increasing the company's profitability by 2% in a period of time from August 2020 to December 2021.

Keywords: Internal process, Automation, Strategic planning, Customer satisfaction, Training.

## Introducción

El presente reporte de caso estará aplicado a una distribuidora mayoristas denominada A.J. & J.A Redolfi S.R.L. dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

A.J. & J.A Redolfi S.R.L es una empresa que a través del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

La empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros; comercializando y distribuyendo un gran abanico de marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución ubicado en la ciudad de James Craik, el cual fue creado con el objetivo de optimizar el almacenamiento, transporte, manipulación y procesamientos de pedidos, creando beneficios de tiempo y lugar. Logrando de esta manera

un medio efectivo para disminuir los costos y aumentar la satisfacción del consumidor marcando una diferencia competitiva. (Redolfi, 2008, p.06)

Esta empresa posee una organización que presenta serias falencias en cuanto al desenvolvimiento de sus procesos internos afectando a las actividades de la cadena de valor, como ser los controles en depósitos, falta de registración, ocasionando pérdidas de mercadería y falta de stock para cumplir con los pedidos de clientes. Como así también se denota la centralización de funciones provocado por la falta de delegación causando demoras en las compras, entrega de insumos y fallas en la comunicación. Todos estos inconvenientes producen el incremento de los costos, disminuyendo de esta manera la ventaja competitiva.

Otro aspecto a tener en cuenta en lo que respecta a funciones es la escasez de publicidad utilizada por la empresa, lo que limita llegar a potenciales clientes y expandir su mercado.

Por lo que se pretende abordar estrategias enfocadas a optimizar la utilización, aplicación de recursos y habilidades dentro de cada área funcional permitiendo así la reducción de costos y ampliando la participación en el mercado.

Según Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland (2012) este tipo de estrategia fue positiva en la cadena de supermercados Walmart:

Quien consiguió una ventaja en costos y precios muy sustancial sobre las cadenas de supermercados rivales. Esta ventaja proviene de una serie de iniciativas y prácticas como ser procurar la adquisición global de algunos artículos y centralizar la mayoría de las actividades de compra para aprovechar el poder de negociación de la empresa, asimismo propuso invertir en la automatización de sus centros de distribución, poniendo en marcha prácticas ahorradoras de costos en su oficina matriz, centros de distribución y tiendas, también lograr optimizar la mezcla de productos alcanzando una mayor rotación de ventas. Además, buscó administrar y compensar a su personal de manera que produzca menores costos laborales. (P.139).

De la misma manera, Mocibob (2019) implementó estas estrategias en un estudio sobre planificación estratégica destinada a la empresa Farmasol donde:

Consideran que la planificación y organización del rumbo empresarial es esencial hoy en día en Argentina para poder pensar en permanecer operando. Para esto, es necesario que se comience a analizar diariamente las ventas, para poder luego realizar las compras de manera más eficiente y rentable. Por otro lado, es muy importante que los gerentes centren su atención en el control de los procesos planteados, comunicándose con los encargados seleccionados para cada sucursal. Además, todos estos controles deben ir acompañados de las mencionadas capacitaciones de los recursos humanos. Queda claro, que con la implementación de las estrategias planteadas, no solo se lograra eliminar antiguas informalidades internas, sino que además podrá aumentar los beneficios económicos. (P. 87)

La realización del reporte de caso destinado a la empresa Redolfi SRL permitirá a los estudiantes y futuros egresados incorporar a un caso, focalizado en una empresa real, todos los contenidos desarrollados a lo largo de la carrera de la Licenciatura en Administración de Empresas, en pocas palabras prepararlos para su profesión, brindándoles un panorama de lo que deberán afrontar en un futuro cercano.

## Capítulo I. Análisis de situación

### *Definición del problema*

La empresa presenta problemas en sus procesos internos, si bien algunos están contemplados en las descripciones de puestos estas no se llevan a cabo eficientemente, como ser la falta de control de inventario, la presencia de un sistema de registro para el ingreso y egreso de la mercadería, ausencia de procedimientos de trabajo para estandarizar las actividades, tampoco presenta algún sistema para registrar las ventas y compras, falta de un área de recursos humano, la selección y reclutamiento lo realiza los responsables de las áreas, tampoco hay un proceso de inducción o capacitación para los distintos cargos y puestos, otro punto importante a tener en cuenta es la deficiencia en cuanto a la comunicación y publicidad lo que limita llegar a más clientes. Todas estas actividades son claves para el funcionamiento de la organización por lo que se deben desarrollar estrategias que optimicen su funcionamiento logrando alcanzar los objetivos, cumpliendo con la misión y visión de la empresa.

Socialmente la optimización y reestructuración de la empresa en los problemas mencionados se reflejará en una mayor satisfacción del cliente, el cual obtendrá una mejor atención debido a que el personal se capacitará permitiendo realizar sus tareas eficazmente, disminuyendo tiempos de entrega. Por otra parte, en lo que respecta al personal, estos trabajaran más cómodamente dentro de su área gracias a los conocimientos adquiridos, mejorando el clima laboral.

Económicamente, la implementación de nuevas estrategias dentro de la empresa se verá reflejada en los costos, ya que al tener un mejor funcionamiento en sus actividades permitirá reducir costos por pérdidas de mercaderías.

En cuanto al cliente, adquirirá más productos o se incorporaran nuevos clientes por medio de campañas de publicidad, permitiendo obtener una mayor ganancia.

### *Macroentorno*

#### *Análisis de PESTEL*

##### *Análisis Político:*

El 10 de diciembre de 2019 en la republica argentina asume el gobierno presidido por Alberto Fernández, quien a través de la Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva N° 27.541 conocida como la Ley de Emergencia Económica, trata de hacer frente al alto proceso inflacionario por el que se encuentra atravesando el país, estableciendo el

congelamiento de las tarifas eléctricas, de gas y un aumento salarial para el sector privado por un período de 180 días. (Ley 27541)

Otras de las medidas tomadas por el gobierno actual es la implementación del programa precios cuidados, el cual a partir el 7 de abril se renovará comprendiendo a las cadenas mayoristas con un total de 59 productos, lo cual permite a los minoristas tener los mismos precios que los grandes supermercados. (Ministerio de Desarrollo Productivo, Precios Cuidados, febrero 2020)

Las medidas implementadas por el gobierno permiten a la industria aumentar sus ventas ya que tanto el programa de precios cuidados como el impuesto a las compras de bienes en el extranjero, permiten que la gente adquiera más productos dentro del país a un precio razonable o por lo menos que no esté afectado por la inflación.

#### *Análisis Económico:*

##### **Inflación:**

A partir del Relevamiento de Estadísticas del mercado (REM) realizado en el mes de abril de 2020 por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) afirmamos que, “En el marco de la actual pandemia de coronavirus, a fines de abril los analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista para diciembre de 2020 se ubicará en 44,4% interanual”. (P.03)

Esto trae como consecuencia la depreciación de la moneda, debido a que con la inflación los precios de los productos suben y la moneda del país es la más afectada al perder valor, logrando que el poder adquisitivo de la población se reduzca y que las personas necesiten de más dinero para enfrentar los gastos habituales.

Muchas veces el aumento de precios hace que las familias opten por comprar productos sustitutos que tengan un menor costo al que frecuentaban consumir, lo que conlleva a que la industria que se dedica a la venta de productos de alta calidad o con marcas líderes se vea afectada por una reducción en sus ventas.

##### **Tipo de cambio:**

“Los participantes del REM prevén que el tipo de cambio nominal promedio alcance \$85,4 por dólar en diciembre 2020 y \$120,1 por dólar en diciembre de 2021”. (BCRA, Abril 2020, p 03)

Sin embargo, la aparición del coronavirus a nivel mundial impacta en la economía del país ocasionando una desvalorización de la moneda nacional ya, por lo que, sumado a la suba del dólar, los precios de los productos aumentan. Si bien existe el programa de

precios cuidados este no alcanza a todas las mercancías, por lo cual los consumidores de alguna manera se ven afectados por esto, llevando a una baja en el ingreso de las empresas dedicadas a este rubro.

#### Producto Bruto Interno:

Según el Banco central de la República Argentina (Abril, 2020): “Los analistas del REM prevén una fuerte contracción del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2020 de 7,0%”. (P.03)

En el caso de la industria mayorista de alimentos la situación actual del país fue beneficiosa ya que la gente al verse obligada a estar más tiempo en sus casas con su familia debe de abastecerse de alimentos necesarios para poder satisfacer sus necesidades, lo que llevo a que mucha gente debido a la incertidumbre que esto provoca saliera a comprar la mayor cantidad de productos tanto alimenticios como de higiene, produciendo de esta manera la escasez de productos.

#### *Análisis Social:*

A nivel social se ha notado una mejoría dentro del país ya que a través de medidas implementadas por el gobierno se ha mejorado el poder adquisitivo de los ciudadanos, como así también la implementación de diferentes planes sociales para mantener una igualdad de oportunidades.

Por un lado, podemos nombrar el programa de precios cuidados, cuyo beneficio se ve reflejado en la Encuesta realizada a supermercados y autoservicios mayoristas por el INDEC (Marzo, 2020) donde afirma que, “El índice de ventas totales a precios corrientes aumentó 72,1% en febrero de 2020 respecto a febrero de 2019; por su parte, el índice de ventas totales a precios constantes aumentó 11,4% en febrero de 2020 respecto al mismo mes del año anterior”. (P.21).

Por otro lado,” la tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue del 8,9%. En la comparación intertrimestral la actividad se mantuvo, mientras que el empleo registró un pequeño incremento y la desocupación, un descenso”. (INDEC, Marzo 2020, p 03).

Uno de los indicadores que nos lleva a obtener estos resultados son los beneficios otorgados a las Pymes a través de la ley de emergencia establecida en el país, como así también el impuesto al dólar, lo que lleva a que se produzca más en el país, lo que genera más fuente de trabajo y por ende más ingresos.

En contrapartida, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 25,9%; en estos residen el 35,5% de las personas.

Dentro de este conjunto se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,0% de las personas.

En la comparación interanual crecieron ambos indicadores. (INDEC, Marzo 2020, p.03).

Esto demuestra que si bien el porcentaje de ocupación ha aumentado, en la mayoría de los casos los salarios percibidos por los habitantes no logra llegar al Salario Mínimo Vital y Móvil, el cual no es suficiente para adquirir la canasta básica de alimentos que una familia promedio debe consumir para cubrir todas sus necesidades. Por lo cual, gracias a los diferentes subsidios y ayudas otorgadas por el estado nacional, como así también las nuevas fuentes de trabajo se entiende que existe una población económicamente activa, lo cual conlleva por ejemplo a que, a través de la tarjeta alimentaria las personas adquieran productos por el monto total acreditado en la misma, produciendo así que la facturación dentro de la industria aumente considerablemente.

#### *Análisis Tecnológico:*

Los avances tecnológicos por lo que está atravesando la sociedad lleva a que las empresas deban actualizarse constantemente e ir innovando en lo que respecta a formas de llegar al cliente objetivo.

Por lo cual se desarrolló una nueva edición del seminario de eCommerce de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) junto a la Cámara de Comercio de Córdoba (CCC). La actividad, que llevó como nombre “eCommerce 4.0: Tendencias que cambiarán tu tienda online” y que se enmarcó en el Programa de Capacitación y Personalización de la cámara cordobesa, contó con un primer panel dedicado a las últimas novedades en la temática. (Cámara Argentina de Comercio, Agosto 2019).

Es notable que tanto celulares, como tabletas y computadoras se hayan convertido en el eje central para llegar a los clientes tanto de forma directa como indirecta, esto se ve reflejado en un estudio realizado por el INDEC (Marzo, 2020), “Donde muestra que

en el cuarto trimestre de 2019 se registraron, en promedio, 7.526.700 accesos a internet fijos. Esto significó 0,8% de aumento respecto al cuarto trimestre de 2018". (P.03).

Dentro de la industria es de fundamental importancia ajustarse a las demandas del mercado para así poder expandirse, ya que los clientes buscan nuevas y mejoradas formas de comprar, que sea rápido y eficiente, como así también adquirir productos que sean de la mejor calidad posible, permitiendo de este modo llegar a más clientes, dando a conocerse por intermedio de las nuevas tecnologías.

#### *Microentorno*

##### *Modelo de las fuerzas competitivas de Porter*

###### *Amenazas de Nuevos competidores*

La industria no presenta una mayor amenaza en lo que respecta a nuevos competidores ya que las empresas tienen una gran trayectoria dentro del mercado, focalizando en el prestigio que se ha logrado obtener a lo largo de los años cuyos clientes eligen sus productos ya que los mismos tienen un alto grado de calidad y reconocimiento. Por otra parte, una barrera a tener en cuenta es que al ser grandes empresas requieren una mayor inversión para entrar en el mercado, sumado a esto que se ha logrado tener un liderazgo en costo.

###### *Rivalidad entre competidores*

Dentro de la industria de distribuidores mayoristas existe una alta competitividad debido a la gran cantidad de empresas consolidadas dentro del mercado, las cuales se han abierto camino dentro de este y ya captaron a sus clientes gracias a las estrategias implementadas en lo que respecta a precios competitivos y reconocimiento de productos.

###### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Dentro de la industria los productos sustitutos podrían representar una amenaza debido a que en épocas donde la economía decrece y se produce un aumento generalizado de los precios, los clientes recurrirían a productos de marcas genéricas a un precio menor los cuales satisfagan las mismas necesidades dejando de lado la calidad de los productos y ajustando los mismos a su capacidad adquisitiva o que le resulte más rentable para su negocio.

###### *Poder de negociación con los proveedores*

En industria mayorista existen una gran variedad de proveedores competitivos muchos de los cuales tienen productos que son líderes en el mercado y por lo que pueden

tener una gran incidencia en la negociación, sin embargo, existen otros proveedores de productos no muy conocidos y quieren promover el mismo en este caso los mayoristas presentan una ventaja favorable en la negociación.

#### *Poder de negociación con clientes o compradores.*

Cuando existe una gran cantidad de mayoristas con productos genéricos el poder de negociación está influenciado por el cliente en el cual se tienen en cuenta descuentos por volumen de compra, fletes y facilidades de financiación, por otra parte, cuando el cliente requiere de productos de calidad o de marcas reconocidas debe someterse a lo impuesto por el mayorista.

#### *Cadena de Valor*

Según Thompson et al. (2012) la cadena de valor es:

Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores. (P.107)

#### *Actividades Primarias:*

##### *Logística interna:*

Abastecimiento: El proceso de compra se inicia con el aviso de los vendedores o de las sucursales al encargado de compras sobre las ventas que han realizado o su necesidad de mercadería.

Se consulta con el gerente de depósito si hay stock para cubrir la demanda, o caso contrario se procederá a la compra.

En caso que se deba efectuar la compra se consultara con el proveedor la disponibilidad de stock y posteriormente se emitirá la orden de compra.

Generalmente el 90% del retiro de mercadería la realiza la empresa, buscando la misma en el local del proveedor con vehículos propios, mientras que el restante 10% lo envía el proveedor.

##### *Logística Externa:*

Recepción: Al arribar la mercadería al depósito se realiza un control de lo recibido con la orden de compra o el remito, debido a que no cuentan con un sistema informatizado

para dicho procedimiento y tampoco se genera algún vale de ingreso. Ante la existencia de alguna diferencia se procede a reclamar al proveedor.

Posteriormente, las mercaderías se almacenan en anaqueles o racks en la sección correspondiente, en caso de ser mercadería sujeta a pedido se almacena de forma indistinta debido a su rápido egreso.

#### *Marketing y ventas:*

Publicidad: no cuenta 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. También son patrocinadores de la radio del pueblo, tienen un perfil solidario colaborando con instituciones.

Por otra parte se dan a conocer a través de una página web (<http://www.redolfisrl.com.ar>), por las redes sociales y cuentan con una flota de vehículos ploteados con la imagen de la empresa.

Ventas: Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

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

En conclusión, recepción y ventas es la actividad más relevante, ya que la recepción es una actividad fundamental para el manejo de la mercadería dentro del depósito, ya que una deficiente administración de esto causaría pérdidas a la empresa. Las ventas también son un punto importante porque están relacionadas directamente con el cliente y su recurrencia hacia estos dependerá del servicio ofrecido, la atención, los tiempos de entregas y los descuentos otorgándole una mayor satisfacción al cliente.

#### *Análisis FODA*

##### *Fortalezas:*

- Descuento de proveedores por volumen de compra: Al tener una amplia zona de distribución en la que opera la empresa los obligan hacer grandes volúmenes de compra pudiendo lograr descuentos por las mismas

- Extensa trayectoria como mayorista (50 años): Esto le permite tener una alta experiencia en el manejo de la industria y un gran conocimiento en el desenvolvimiento del mercado, entregando confianza a los clientes por dicha trayectoria
- Posee flota de vehículos propios: Esto le permite tener un mayor control en las entregas y enfocarse en brindar un buen servicio a los clientes. También poseen un servicio de auxilio propio asegurando que las entregas se realicen en tiempo y forma.
- Proveedores con marcas de productos líderes en el mercado: Al trabajar con productos de marcas reconocidas le otorga prestigio en el mercado elevando el interés de los clientes para adquirir productos de calidad.
- Posee fuerza de ventas con más de 35 vendedores: Por tener una gran fuerza de ventas puede abarcar ampliamente el territorio pudiendo llegar a más comercios.
- Amplia cobertura en la provincia de Córdoba: Gracias a su distribución de sucursales puede abarcar gran parte de la provincia de Córdoba y provincias cercanas.
- Buena relación con proveedores: Esto le permite tener buenas prestaciones con el proveedor y obtener descuentos por volúmenes de compra y otros beneficios.
- Solvencia financiera: Al trabajar con reducida financiación en las ventas le permite tener una alta solvencia financiera.
- Gran variedad de productos: facilita a los clientes cubrir gran parte de sus necesidades adquiriendo un volumen importante, centralizando la compra en un solo proveedor.

*Oportunidades:*

- Expansión del mercado: Esto permitiría abarcar nuevas zonas geográficas como así también ampliar la cartera de clientes
- Ampliar líneas de productos: Esto permite englobar las necesidades de clientes logrando centralizar un mayor volumen de venta por cliente
- Tendencia de consumos de productos de calidad: Actualmente los consumidores prefieren pagar un mayor precio por la mercadería obteniendo la garantía de que adquirirán un producto de calidad.
- Diseños de programas o métodos más eficaces que agilicen las actividades de cada área.: Esto permitirá optimizar el desarrollo de las actividades, disminuir pérdidas de mercaderías y demoras.

*Debilidades:*

- Falta de conocimiento en la tarea que realiza el personal encargado del control de ingreso, egreso e inventario de mercadería: Muchos de los empleados no cuentan con la capacitación necesaria para desarrollar algunos controles de movimiento de mercadería.
- Falta publicidad: cuentan con una página web per se dan a conocer por el boca a boca.
- Ausencia de un sistema informatizado: La falta de un sistema para registrar las ventas y las compras dificulta la visibilidad de los resultados inmediatos de la empresa.
- Ausencia de un departamento de recursos humanos: Al no tener un departamento de recursos humanos, esta actividad recae sobre los líderes de área los cuales no poseen conocimiento suficiente para evaluar a los postulantes.
- Falta procedimiento de trabajo: Al no contar con un procedimiento de trabajo cada personal realiza sus funciones de acuerdo a su interpretación, pudiendo cometer errores en su ejecución.
- Falta delegación y centralización de funciones: conlleva muchas veces a que el personal no se comprometa con la empresa debido a que la responsabilidad recae sobre algunas personas, las cuales realizan la mayoría de las tareas importantes, entorpeciendo la comunicación.

*Amenazas:*

- Economía del país: frente a una crisis económica las ventas a los clientes disminuirían, lo que impactaría directamente sobre la industria bajando la rentabilidad de la misma.
- Instalación de nuevas sucursales de competidores mayoristas: provoca que la empresa deba implementar nuevas estrategias de mercado para mantener su competitividad, debido a que al ingresar nuevos competidores estos podrán captar gran parte de nuestra cartera de clientes.
- Promociones que ofrece la competencia: esto afectaría directamente a nuestro volumen de ventas, ya que al instaurar estas estrategias nuestros clientes pueden ser persuadidos y comprar sus productos.
- Venta directa de proveedores a clientes: lo cual implicaría que los proveedores vendan directamente a nuestros clientes afectando nuestro volumen de ventas.
- Ingreso de productos sustitutos: la presencia de estos productos se podría traducir en pérdidas de ventas.

### *Matriz de Ansoff*

Con la matriz de Ansoff

La empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, utilizando una estrategia de penetración de mercado. A continuación, considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una estrategia de desarrollo de mercado. Luego valora si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una estrategia de desarrollo de producto. Más adelante, la empresa también revisará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados en una estrategia de diversificación. (Kotler y Keller, 2012, p.43)

#### *Penetración de mercado:*

- Mejorar e intensificar la publicidad
- Ofrecer mejores ofertas o promociones por volumen de compra
- Implementar planes de financiación más atractivos para captar más clientes.

#### *Desarrollo de mercado:*

- Incrementar líneas de productos para enfocarse en nuevos segmentos de mercado
- Incorporar tecnología que permita ampliar los canales de venta
- Posibilidad de establecer nuevas de sucursales para expandir el mercado.

#### *Desarrollo de productos:*

- Incorporar nuevas líneas de productos estableciendo alianza con proveedores estratégicos.

#### *Diversificación*

- Instalación de supermercados para abarcar el sector minorista.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

A continuación se desarrollarán los contenidos teóricos relacionados a la planificación estratégica basada en liderazgo en costos desarrollada por los autores: Michael E. Porter en su libro Ventaja Competitiva (1991); Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro Mapas Estratégicos (2004), estos últimos concuerdan con lo planteado por Kotler y además aportan conceptos relacionados al eficiente desarrollo de los procesos internos de una empresa, los cuales aportan valor para obtener una ventaja competitiva en el mercado permitiendo la reducción de costos.

Para lograr una mayor asimilación de los contenidos, los mismos nos aportan ejemplos de reconocidas empresas que aplicaron este tipo de estrategia en su organización, logrando un resultado exitoso.

Para Porter el liderazgo en costo se produce cuando, “En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. (Porter, 1991, p. 30).

Por otra parte, considera que el éxito del liderazgo en costo depende de las habilidades de la empresa en la implementación real en una base cotidiana. Por lo cual implica varios factores, incluyendo el entrenamiento y motivación de los empleados, la cultura de la empresa, la adopción de programas formales de reducción de costos, un seguimiento constante de automatización y una fuerte creencia en la curva de aprendizaje contribuyen a la capacidad de una empresa en el logro del liderazgo en costo. (Porter, 1991, p. 132).

Sin embargo, Kaplan y Norton en su libro Mapas Estratégicos hacen referencia a la estrategia de bajo costo total, en concordancia con lo desarrollado por Porter en su libro Ventaja Competitiva.

Para ellos, en la estrategia de bajo costo total la oferta incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra y una excelente -aunque no muy extensa- selección de productos. Los precios competitivos son una característica obvia de una estrategia de bajo costo total, pero los precios bajos ya no bastan para conseguir un éxito competitivo. El costo total para un cliente de adquirir y usar un producto o servicio incluye el costo de las fallas y el costo de detectar y corregir los defectos. Las empresas que adoptan una estrategia de bajo costo total tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y corregir defectos. Otro componente del costo del cliente es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo total reducen ese tiempo y también el que va desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto o servicio. (Kaplan y Norton, 2004, p. 375)

Según Kaplan y Norton (2014), “Los procesos internos clave tienen lugar dentro del conjunto de la gestión de operaciones. Las empresas que aplican una estrategia de mejor costo total, como Wal-Mart, Costco, Toyota y McDonal’s, deben tener relaciones a largo plazo con excelentes proveedores”. (P.376)

Además, estas empresas deben contar con procesos operativos de alta eficiencia que conviertan los inputs de los proveedores en outputs – productos y servicios- para sus clientes. Este proceso de conversión no solo debe tener el costo más bajo de la industria, sino que también tiene que ser constante, de alta calidad y con mucha capacidad de reacción, con ciclos cortos que permitan convertir los inputs, o sea, los pedidos de los clientes, en outputs, productos y servicios. Los procesos de distribución a los clientes tienen que ser de coste bajo, puntuales y sin errores. Las empresas gestionan su riesgo operativo para maximizar la disponibilidad y minimizar las interrupciones. (Kaplan y Norton, 2004, p. 376)

De acuerdo a los aportes de los distintos autores, se puede evidenciar que la estrategia de liderazgo en costos se puede aplicar de manera efectiva en el siguiente reporte de caso debido a que la misma contempla la resolución de problemas internos como principal factor para alcanzar la reducción de costo, como así también la incorporación de un sistema de automatización, que ayude a estandarizar las tareas y agilizar la obtención de información oportuna para la toma de decisiones y, por último la realización de capacitaciones que ayuden a mejorar la ejecución de las tareas y el clima laboral. Esto no solamente permite reducir los costos y mejoran el margen de utilidad, sino que además obtiene una mayor satisfacción del cliente, optimizando los tiempos de atención produciendo de esta manera un mayor volumen de ventas.

### **Capítulo III. Diagnóstico y Discusión**

De acuerdo al análisis realizado anteriormente la empresa presenta problemas en sus procesos internos como se ha mencionado en la introducción. Estas debilidades son: los controles de depósitos, la falta de capacitación de personal, la delegación de funciones, un sistema tecnológico de información, entre otros, los cuales producen un incremento en los costos y a su vez impiden llevar a cabo eficientemente los procesos, reducir la duración de los ciclos y demoras en los tiempos de entrega, todo esto afecta a la propuesta de valor disminuyendo la satisfacción del cliente, por lo que se pretende implementar una estrategia de liderazgo en costo.

Para poder llevar adelante dicha estrategia la empresa debe enfocarse en mejorar los procesos internos claves relacionados con los proveedores, manejo de depósito, desarrollo de capital humano, de información y servicio a los clientes.

Respecto a las relaciones con los proveedores no solamente es importante el precio de adquisición sino también encontrar el mejor costo relacionado a esta actividad, ya que este último se puede ver afectado por una mala distribución de los pedidos al no contar con información oportuna de las ventas y englobar todo en un solo pedido, por otra parte

ante la ausencia de una relación electrónica se produce una demora en la actualización de los precios y respuestas de los presupuestos, por lo que se deben enfocar en procesos que optimicen esta gestión como el manejo de pedidos, pagos electrónicos y la entrega justo a tiempo. De esta forma poder alcanzar la oportunidad de descuentos brindados por los proveedores.

Optimizar los procesos de depósito: no llevar un eficiente manejo de inventario provoca acumular mercadería de baja rotación reduciendo la liquidez ácida de la empresa, además se pueden producir pérdidas por productos vencidos o roturas por manipulación de los mismos al mezclar mercadería de baja rotación con alta rotación. Por eso es importante implementar procedimientos de trabajo para poder llevar un buen manejo del inventario permitiendo reducir costos de pérdidas de mercadería y disminuir los ciclos de ingresos y egresos, haciendo más efectiva la entrega a tiempo al cliente.

Los procesos de aprendizaje y crecimiento: una de las debilidades que presenta la empresa es la falta de conocimiento en las tareas que realizan, esto conlleva a frustraciones de los empleados por trabajos deficientes provocando desmotivaciones afectando el clima laboral y produciendo una baja productividad de los mismos, por lo que es importante que se realicen capacitaciones ya que enriquecen las competencias de los empleados para mejorar los procesos, estos adquieren mayores habilidades y conocimientos haciendo más eficientes las tareas y disminuyendo los costos operativos.

Los objetivos de la tecnología de la información de la empresa: otra debilidad que posee la empresa es no contar con un sistema tecnológico que englobe la información, esto produce pérdidas de tiempo en las tareas y en la toma de decisiones, además evita poder analizar la evolución del negocio, seguimiento y reportes de ventas de forma oportuna, la demora que provoca tener que indagar en cada departamento, los resultados obtenidos, y por último si la información no está digitalizada pueden producirse extravíos. Por lo que contar con un sistema de información es de vital importancia debido a que están dirigidos a mejorar la experiencia de compra de los clientes y reducir los costos de la empresa y de sus clientes con respecto hacer pedidos, adquirir productos y servicios. Las relaciones electrónicas con los proveedores y los clientes son críticas para dicha reducción de costo. Los intercambios electrónicos también hacen que los procesos de pedidos y distribución no tengan errores, sean accesibles, oportunos y puntuales.

Los procesos relacionados con los clientes: si no se cuenta con una buena relación con los clientes a través de una rápida y eficiente atención estos fácilmente pueden cambiar de proveedor buscando mejores prestaciones provocando una pérdida para la

empresa, por eso es importante buscar proporcionar una excelente experiencia a través de una buena y rápida atención, que los clientes puedan acceder fácilmente a realizar pedidos y pagos, como también asesoramientos, facturación, condiciones de entrega, defectos y devoluciones. De esta forma puede reducir el impacto de las amenazas de nuevos competidores o la aparición de productos sustitutos.

En conclusión, las empresas que apliquen la estrategia de liderazgo en costo deben buscar continuamente mejorar y hacer más eficientes sus procesos en relación con los proveedores, las operaciones internas y la gestión con los clientes, de esta forma poder afirmar y mejorar la propuesta de valor logrando una mayor satisfacción del cliente. Esto permite fidelizar clientes y atraer nuevos, incrementando la participación en el mercado, logrando economías de escala.

## **Capítulo IV. Propuesta**

Actualmente la empresa Redolfi SRL posee definida una visión, misión y valores que se encuentran bien definidos y expresan en detalle los lineamientos que procura la empresa, de esta forma se puede asumir que los mismos se hallan bien formulados y cumplen con los fundamentos de la estrategia propuesta en el desarrollo del presente trabajo.

Por ende, la estrategia que se llevará a cabo se enfocará en cumplimentar lo establecido en dicha visión y misión permitiendo alcanzar con mayor destreza los objetivos planteados.

### *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”. (Redolfi, 2008, p. 11)

### *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”. (Redolfi, 2008, p. 11)

### *Valores*

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

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

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

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

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

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

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Redolfi, 2008, p.11-12)

### *Objetivo General*

Incrementar la rentabilidad en un 2% de la empresa mayorista A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la provincia de Córdoba; localidad James Craik. Durante el periodo 2020 – 2021, a través de la implementación de una estrategia de liderazgo en costo.

Redolfi es una empresa que, de acuerdo a lo investigado a nivel interno y externo, presenta varios problemas en sus procesos internos que incurren en costos y a su vez afectan su volumen de venta y el nivel de satisfacción de los clientes, por ende se

considera que aplicar una estrategia destinada a capacitar a los empleados, como así también implementar softwares que ayuden tanto a mejorar el proceso de ventas, como a controlar los procesos internos, permitirá reducir costos por pérdidas, sobre stock y demoras en tiempos de entrega, aportando a incrementar la rentabilidad de la empresa.

### *Objetivos específicos*

Aumentar el volumen de ventas en un 2%, para el mes de febrero del año 2021, a través de la implementación de un software denominado Handy, el cual nos permitirá optimizar los tiempos de atención al cliente.

Reducir los costos operacionales en un 5%, para el mes de diciembre de 2021, mediante la incorporación de un programa ERP mejorando de esta manera el desenvolvimiento de los procesos internos.

Aumentar la productividad de los empleados en un 20%, para el mes de julio del año 2021, a través de capacitaciones y/o especializaciones del personal.

Reducir la falta de delegación de funciones en un 20%, para el mes de noviembre del año 2021, a través la realización de capacitaciones a nivel gerencial de Coaching Ejecutivo.

### *Alcance*

La propuesta en desarrollo tiene como alcance la formulación e implementación de estrategias en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, ubicada en la provincia de Córdoba, localidad de James Craik.

Las estrategias elegidas estarán destinadas a la implementación de software y capacitación de personal, los cuales nos permitirán obtener una mayor rentabilidad y un mejor clima organizacional, permitiendo así que las tareas de cada departamento se realicen más eficazmente y por ende que los empleados trabajen más cómodamente en consecución de los objetivos de la empresa, logrando así la satisfacción del cliente.

Los mismos se establecieron a partir de los datos obtenidos a partir del análisis interno de la empresa descripto anteriormente, por otra parte, se tuvo en cuenta el estado de situación patrimonial y el estado de resultados brindado por la empresa en su período 2018.

El estudio se enfocará en la ejecución de planes dentro de los periodos comprendidos por los años 2020 y 2021.

### *Planes de Acción*

Plan de acción 1: incorporación de un gerente de proyecto de sistema que acompañe la transición de la implementación de los softwares que se mencionaran en los próximos planes de acción, a su vez junto a los asesores de los softwares realicen las capacitaciones al personal de la empresa.

Plan de acción 2: incorporación de un software de ERP (Enterprise Resource Planning / Planificación de Recursos Empresariales) denominado Microsoft Dinamic que automatizará los procesos internos, optimizando las operatorias de compra y venta y junto con la instalación de lectores de códigos de barra agilizará los tiempos y registros de entrada y salida de mercadería en el deposito haciendo más efectiva la entrega a tiempo del cliente.

Plan de acción 3: la implementación de un software de fuerza de ventas denominado Handy, el cual permitirá tener una atención más personalizada de los clientes y junto con el uso de las tablets los vendedores podrán tener toda la información en forma oportuna y llevar los registros de cliente, por otra parte la empresa podrá tener un mayor control y seguimiento del desempeño de los vendedores y los clientes.

Plan de acción 4: se realizarán capacitaciones en coaching ejecutivo para el nivel jerárquico de la empresa, para lograr una buena toma de decisiones y mejorar la delegación de funciones.

Tabla 1. Cronograma plan de acción

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsable de la tarea	¿Cuándo?		Recursos
				Inicio	Fin	
Incorporar un gerente de proyecto de sistemas	Soporte de implementación de softwares	Preparación de espacio físico. Compra de muebles y útiles.	Gerente de Ventas. Gerente de Administración y Finanzas.	01/08/2020	01/10/2020	Espacio Físico. Escritorio, Computadora, Silla y Útiles
Incorporar un software para aumentar el volumen de ventas	Digitalización del proceso de ventas	Implementación de un software de fuerzas de ventas denominado Handy	Gerente de Proyecto de sistema. Implantador especializado facilitado por la empresa Handy.	01/08/2020	01/02/2021	Software Handy. Tablets Capacitación de personal para el manejo del software. Personal encargado de la enseñanza del uso de este software.
Incorporar un software ERP para disminuir los costos operacionales	Automatización de los procesos	Incorporación de un programa ERP	Gerente de proyecto de sistema. Profesional especializado brindado por empresa ERP.	01/08/2020	31/12/2021	Lector de código de barras. Software ERP Capacitación de personal para el manejo del software. Personal encargado de la enseñanza del uso de este software.
Realizar capacitaciones para aumentar la productividad de los empleados	Capacitaciones y/o especializaciones del personal	Realización de capacitaciones	Gerente de proyecto de sistema. Profesional especializado brindado por empresa ERP.	01/09/2020	01/06/2021	Espacio físico Proyector Computadora Personal encargado de la enseñanza del uso de los softwares. Presentaciones Videos

Realizar capacitación a la gerencia para reducir la falta de delegación de funciones	Capacitación destinada a la gerencia	Contratación de un profesional en coaching ejecutivo. Realización de capacitaciones en coaching ejecutivo	Profesional Diplomado internacional en coaching ejecutivo. Agustín Gonzalez	01/08/2020	01/11/2020	Computadora Material necesario para la capacitación.
--	--------------------------------------	---	--	------------	------------	--

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 2. Presupuesto anual de plan de acción*

<b>Plan de Acción 1</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Sueldo asesor / gerente Proyecto	372.685	1.313.715
Muebles y útiles	22.989	0
Computadora notebook	59.999	0
<b>Total</b>	<b>455.673</b>	<b>1.313.715</b>

<b>Plan de Acción 2</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Software ERP Microsoft Dinamic	202.494	685.238
Lectores de códigos de barra	128.891	0
<b>Total</b>	<b>331.385</b>	<b>685.238</b>

<b>Plan de Acción 3</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Software de fuerza de ventas Handy	7.500	25.380
Compra de 40 unidades de Tablet	516.000	0
<b>Total</b>	<b>523.500</b>	<b>25.380</b>

<b>Plan de Acción 4</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Capacitación destinada a la gerencia	4.875	0
<b>Total</b>	<b>4.875</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Diagrama de implementación, periodos 2020-2021

Actividades	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>INCORPORAR UN GERENTE DE PROYECTO DE SISTEMAS</b>																	
Incorporación de Gerente de proyecto																	
Preparación de espacio físico																	
Compra de Muebles y Útiles																	
<b>AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS</b>																	
Digitalización del proceso de ventas																	
Implementación de un software Handy																	
Compra de Tablet																	
<b>DISMINUIR LOS COSTOS OPERACIONALES</b>																	
Automatización de los procesos																	
Incorporación de un programa ERP																	
Evaluación de la situación de la empresa																	
Migración de datos																	
Etapa de implementación																	
Etapa de control y evaluación																	
Compra e Instalación de lectores de códigos																	
<b>AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS</b>																	
Capacitaciones de fuerza de venta software Handy																	
Capacitaciones de Software ERP																	
<b>REDUCIR LA FALTA DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES</b>																	
Capacitación destinada a la gerencia																	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Costo de la propuesta

Descripción	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Gerente de proyecto	\$74.537	\$74.537	\$74.537	\$74.537	\$111.806	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097	\$105.097
Escritorio		\$9.990															
Silla		\$12.999															
Computador notebook		\$59.999															
Software ERP Microsoft Dinamic	\$40.499	\$40.499	\$40.499	\$40.499	\$40.499	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103	\$57.103
Compra e Instalación de diez lectores de códigos	\$128.891																
Software de fuerza de ventas Handy	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115	\$2.115
Compra de 40 unidades de Tablet	\$516.000																
Capacitación destinada a la gerencia	\$4.875																
<b>Total</b>	\$766.302	\$199.524	\$116.536	\$116.536	\$153.804	\$164.315	\$164.315	\$164.315	\$164.315	\$164.315	\$216.864	\$164.315	\$164.315	\$164.315	\$164.315	\$164.315	\$164.315
<b>Total Acumulado</b>	\$766.302	\$965.825	\$1.082.361	\$1.198.897	\$1.352.701	\$1.517.016	\$1.681.332	\$1.845.647	\$2.009.962	\$2.174.278	\$2.391.142	\$2.555.457	\$2.719.772	\$2.884.088	\$3.048.403	\$3.212.719	\$3.377.034

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Cálculo de ROI

<b>Datos a completar:</b>	
Inversión	\$3.377.034
Ingresos netos producidos por inversión	\$20.082.303
<b>Resultados</b>	
ROI en %	495%
ROI en \$	\$6,95
El retorno de inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$20.082.303 y la inversión es de \$3.377.034 es igual a 495%. Es decir que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$6,95 pesos de retorno.	

En el anexo A (pag. 37) se observa el flujo de fondo proyectado y en el anexo B (pag. 38-41) los presupuestos de los softwares, capacitación y otros costo

## Capítulo V. Conclusión

La empresa mayorista Redolfi S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba presenta problemas en sus procesos internos como se ha mencionado en la introducción y en el diagnóstico y discusión, estos han sido detectados a partir del análisis de su micro y macro entorno. La misma presenta ciertas falencias como ser: los controles de depósitos, la falta de capacitación de personal, la delegación de funciones, un sistema tecnológico de información, entre otros, los cuales afectan en un principio al desarrollo de las actividades de la empresa incrementando los costos operacionales, reduciendo la satisfacción del cliente, provocando de esta manera una disminución de los beneficios debido a pérdidas de mercaderías y demoras en los tiempos de entregas del producto.

Debido a todos estos inconvenientes mencionados en el párrafo anterior se considera necesario aplicar una estrategia que nos permita minimizar estas debilidades convirtiéndolas en oportunidades por lo cual se estableció llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costos.

Para alcanzar dicha estrategia se establecieron varios planes de acción como ser: la implementación de un software de fuerza de ventas, el cual permitirá optimizar la gestión de la cartera de clientes, reducir los tiempos y mejorar la atención, de la misma forma la empresa tendrá un mayor control y seguimiento de los pedidos.

Por otro lado, se llevará a cabo la incorporación de un software de ERP que automatizará los procesos internos, permitiendo llevar un mayor control de inventarios y mejor manejo de los depósitos, lo cual evitará la pérdida de mercaderías, el sobre stock y disminuir los tiempos de ingreso y egreso de mercadería al depósito haciendo más efectiva la entrega a tiempo del cliente, a su vez ayudara englobar y estandarizar las actividades financieras y comerciales, entre otras herramientas.

Otro plan de acción es la incorporación de un gerente de proyecto de sistema que acompañe la implementación y los resultados de estos sistemas de automatización junto a los asesores propuestos por las empresas de software quienes a su vez capacitaran a los empleados ayudando en la transición y demostrando los beneficios de los mismos

De la misma manera, se realizarán capacitaciones en coaching ejecutivo para el nivel jerárquico de la empresa, para lograr una buena toma de decisiones y delegación de funciones, permitiendo de esta manera un mejor flujo de la información dentro de la empresa y el logro de los objetivos al incluir e informar al personal sobre los mismos.

Todos estos planes de acción pueden aplicarse efectivamente en otras empresas sea cual sea su rubro, debido a que la mayoría de las empresas posee de alguna forma inconvenientes en sus procesos internos, como ha sido el caso de Walmart que se focalizó en los mismos para obtener un liderazgo en costos. Por otra parte, enfocarse en la automatización de los procesos, como así también, en la capacitación de personal son acciones que se deben tener en cuenta a la hora de llevar adelante un negocio, porque aumenta la productividad y mejora el clima laboral.

*Discusiones no incluidas en el reporte de caso*

Además de los planes de acción mencionados anteriormente se recomienda que en apartados siguientes se tenga en consideración la incorporación de ventas por internet, como así también aumentar la publicidad a través de los diferentes medios de comunicación principalmente redes sociales, páginas de internet y WhatsApp.

Por otra parte, se podría contratar externamente o formar un equipo capacitado de recursos humanos, que nos permite la incorporación de personal apto para el desarrollo de las tareas.

## **Capítulo VI. Referencias**

Banco Central de la República Argentina. (Marzo de 2020). Recuperado en Abril de 2020, de BCRA:

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>

BCRA. (Abril de 2020). Recuperado en Mayo de 2020, de BCRA:

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200430%20Resultados%20web.pdf>

Bumeran. (Junio de 2020). Recuperado en Junio de 2020, de Bumeran:

[https://www.bumeran.com.ar/salarios/liderazgo-de-proyecto/gerente-de-proyectos-de-sistemas\\_525.html#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cobra%20un%20Gerente%20de,Sistemas%20es%20de%20ARS%20%2474.537](https://www.bumeran.com.ar/salarios/liderazgo-de-proyecto/gerente-de-proyectos-de-sistemas_525.html#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cobra%20un%20Gerente%20de,Sistemas%20es%20de%20ARS%20%2474.537).

Cámara Argentina de Comercio (CAC). (Agosto 2019). Recuperado en abril de 2020, de CAC:

[https://comerciointerior.cac.com.ar/noticia/Con\\_interaccion\\_del\\_publico,\\_se\\_desarrollo\\_en\\_Cordoba\\_un\\_seminario\\_de\\_eCommerce\\_11431](https://comerciointerior.cac.com.ar/noticia/Con_interaccion_del_publico,_se_desarrollo_en_Cordoba_un_seminario_de_eCommerce_11431)

CUEX. (Junio de 2020). Recuperado en Junio de 2020, de CUEX:

<https://cuex.com/es/eur-ars>

educaedu. (Junio 2020). Recuperado en junio de 2020, de educaedu:

<https://www.educaedu.com.ar/curso-de-coaching-empresarial-cursos-39834.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (Marzo 2020).

Recuperado en Abril de 2020, de INDEC:

a) [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)

b) [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_03\\_200DA9C5BB1D.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_200DA9C5BB1D.pdf)

c) [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf)

Handy. (Junio de 2020). Recuperado en Junio de 2020, de Handy:

[https://www.handy.la/?gclid=Cj0KCQjw0Mb3BRCaARIsAPsNGpXBJorVXXoiKMK-xR6n2aH16qoGJyR2z1fAT\\_y3OzJ80-Eu87VI7cIaAr-ZEALw\\_wcB](https://www.handy.la/?gclid=Cj0KCQjw0Mb3BRCaARIsAPsNGpXBJorVXXoiKMK-xR6n2aH16qoGJyR2z1fAT_y3OzJ80-Eu87VI7cIaAr-ZEALw_wcB)

INDEC. (Abril de 2020). Recuperado en Mayo de 2020, de INDEC:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ley N° 27.541: Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva.

Mercado libre. (Junio 2020). Recuperado en junio de 2020, de Mercado libre:

a) [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-628660568-lector-de-codigo-de-barras-inalambrico-para-deposito-600mts-\\_JM?searchVariation=54300816218&quantity=1&variation=54300816218#searchVariation=54300816218&position=1&type=item&tracking\\_id=10b9e697-3439-4a23-ba3d-a9da56f1d501](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-628660568-lector-de-codigo-de-barras-inalambrico-para-deposito-600mts-_JM?searchVariation=54300816218&quantity=1&variation=54300816218#searchVariation=54300816218&position=1&type=item&tracking_id=10b9e697-3439-4a23-ba3d-a9da56f1d501)

b) [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700654784-escritorio-en-l-blanco-y-negro-lado-b-004-fan-022-\\_JM?searchVariation=30851895354&quantity=1&variation=30851895354#searchVariation=30851895354&position=2&type=item&tracking\\_id=ee229056-0570-45d6-987b-61d8702a36d4](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700654784-escritorio-en-l-blanco-y-negro-lado-b-004-fan-022-_JM?searchVariation=30851895354&quantity=1&variation=30851895354#searchVariation=30851895354&position=2&type=item&tracking_id=ee229056-0570-45d6-987b-61d8702a36d4)

- c) [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-729604902-sillon-ejecutivo-gerencial-silla-oficina-pc-escritorio-gamer-\\_JM?searchVariation=34918003252&quantity=1&variation=34918003252#searchVariation=34918003252&position=17&type=item&tracking\\_id=59444886-ca1f-40df-9086-46ac5925464e](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-729604902-sillon-ejecutivo-gerencial-silla-oficina-pc-escritorio-gamer-_JM?searchVariation=34918003252&quantity=1&variation=34918003252#searchVariation=34918003252&position=17&type=item&tracking_id=59444886-ca1f-40df-9086-46ac5925464e)
- d) [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861177350-notebook-hp-240-g7-6fu25lt-celeron-n4000-4gb-1tb-14-free-dos-\\_JM?searchVariation=57668628687&quantity=1&variation=57668628687#searchVariation=57668628687&position=1&type=item&tracking\\_id=f26e1a73-2850-447a-b1b9-751883e2ab6b](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861177350-notebook-hp-240-g7-6fu25lt-celeron-n4000-4gb-1tb-14-free-dos-_JM?searchVariation=57668628687&quantity=1&variation=57668628687#searchVariation=57668628687&position=1&type=item&tracking_id=f26e1a73-2850-447a-b1b9-751883e2ab6b)
- e) [https://www.mercadolibre.com.ar/tablet-pcbox-curi-pcb-t103-lite-101-16gb-negra-con-memoria-ram-1gb/p/MLA8873610?source=search#searchVariation=MLA8873610&position=3&type=product&tracking\\_id=593bc77f-deef-42f7-893c-39599c722e76](https://www.mercadolibre.com.ar/tablet-pcbox-curi-pcb-t103-lite-101-16gb-negra-con-memoria-ram-1gb/p/MLA8873610?source=search#searchVariation=MLA8873610&position=3&type=product&tracking_id=593bc77f-deef-42f7-893c-39599c722e76)

Ministerio de Desarrollo Productivo, Precios cuidados (Febrero de 2020). Recuperado en

Abril de 202, de precios cuidados:

<https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>

Microsoft Dynamics 365. (Junio de 2020). Recuperado en Junio de 2020, de Microsoft

Dynamics 365:

<https://dynamics.microsoft.com/es-es/pricing/#Marketing>

Mocibob, C (2019). *Planificación estratégica para la empresa Farmasol* (Tesis de grado).

Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17949/MOCIBOB%20](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17949/MOCIBOB%20CANDELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[CANDELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17949/MOCIBOB%20CANDELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.

Redolfi, P (2008). Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba.  
Recuperada de  
[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG\\_Pablo\\_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Thompson A.A, Gamble J.E, Peteraf M. A, Strickland III A, J (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos* (18<sup>a</sup> ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## Capítulo VII. Anexos

### Anexo A. Flujo de fondo proyectado.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: REDOLFI		
	2020	2021
<b>INGRESOS</b>		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan de acción 1	\$ -	\$ 12.858.254
Plan de acción 2	\$ -	\$ 7.224.050
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 455.966.436</b>	<b>\$ 662.994.979</b>
<b>EGRESOS</b>		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.743	\$ 503.870.187
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156
Plan de acción 1	\$ 492.942	\$ 1.313.715
Plan de acción 2	\$ 331.385	\$ 685.238
Plan de acción 3	\$ 523.500	\$ 25.380
Plan de acción 4	\$ 4.875	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 443.688.958</b>	<b>\$ 625.693.075</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 12.277.478</b>	<b>\$ 37.301.904</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 4.297.117</b>	<b>\$ 13.055.666</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 7.980.361</b>	<b>\$ 24.246.237</b>

ROI	
Beneficios	20.082.303
Costos	3.377.034
<b>ROI</b>	<b>495%</b>
	<b>6,95</b>

Rentabilidad 2021	4%
Rentabilidad 2018	2%
Diferencia	2%

#### Premisas generales:

1. El aumento de ingresos se vera reflejado a partir del segundo año
2. Los costos y gastos del primer año son proporcionales a los datos del año 2018
3. Los costos y gastos del segundo año están en función de la inflación (REM) Tabla 1
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
5. Los ingresos por la inversión son la suma del plan de acción 1 y 2 de los objetivos específicos
  - \_Disminuir los costos operacionales para el año 2021 5%
  - \_Aumentar el volumen de ventas para el año 2021 2%

#### Premisas de Planes de Acción

1. Costo de mano de obra sueldo de gerente de proyecto de sistema
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Tabla 1: Inflación (REM)	Año 2020		Año 2021	
	43%	1,43	41%	1,41

Anexo B. Presupuestos plan de acción

Software ERP Microsoft Dynamics 365

<p>Microsoft   Dynamics 365   Aplicaciones   Precios   Partners   Plataforma   Más   Contactar Con Nosotros   Iniciar sesión</p>		
<b>Finance</b>	Precio para nuevos usuarios de la aplicación de Dynamics 365	Precio para usuarios existentes de una aplicación de Dynamics 365 que cumple los requisitos necesarios
<u>Finance</u>	151,80 € Por usuario/mes	
<u>Business Central Essentials</u>	59 € Por usuario/mes	
<b>Operations</b>	Precio para nuevos usuarios de la aplicación de Dynamics 365	Precio para usuarios existentes de una aplicación de Dynamics 365 que cumple los requisitos necesarios
<u>Supply Chain Management</u>	151,80 € Por usuario/mes	
<b>Commerce</b>	Precio para nuevos usuarios de la aplicación de Dynamics 365	Precio para usuarios existentes de una aplicación de Dynamics 365 que cumple los requisitos necesarios
<u>Commerce</u>	151,80 € Por usuario/mes	



Conversión del costo del ERP de euros a pesos por el tipo de cambio (TC) de 1 euro = 78.73 pesos

ERP Microsoft Dinamic	Costo por mes
Finanzas	151,80 €
Herramientas de negocio	59,00 €
Gestión de cadena de suministro	151,80 €
Comercio	151,80 €
<b>Total</b>	<b>514,40 €</b>
TC	78,73
<b>Total en \$</b>	<b>\$ 40.498,71</b>

### Software para fuerza de ventas Handy

**Handy** ¿CÓMO FUNCIONA? TIPO DE OPERACIÓN ▼ PRECIOS INICIAR SESIÓN CREAR CUENTA

\*Estos precios no incluyen IVA / El precio es por mes, por usuario.

En la siguiente tabla, podrás conocer los costos, por usuario de app móvil, en cada país.

País	1-25 usuarios de app móvil	26-100 usuarios de app móvil	101-200 usuarios de app móvil
AR Argentina (ARS)	1800	1500	1200
BO Bolivia (BOB)	199.99	169.99	134.99
CO Colombia (COP)	100,000	84,000	67,000
CR Costa Rica (CRC)	17,500	14,500	11,500
CL Chile (USD)	29.99	24.99	19.99
EC Ecuador (USD)	29.99	24.99	19.99
PT Portugal (€)	100.00	100.00	134.00

### Costo de las Tablet:

**mercado libre** Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Misiones 3380 Categorías ▼ Ofertas Historial Supermercado Tiendas oficiales Vender Ayuda

También puede interesarte: Tablet - Tablets - Tablet samsung

Volver al listado | Computación > Tablets y Accesorios > Tablets > Pcbbox > Curi > PCB-T103



Nuevo | 749 vendidos

#### Tablet Pcbox Curi PCB-T103 Lite 10.1" 16GB negra con memoria RAM 1GB

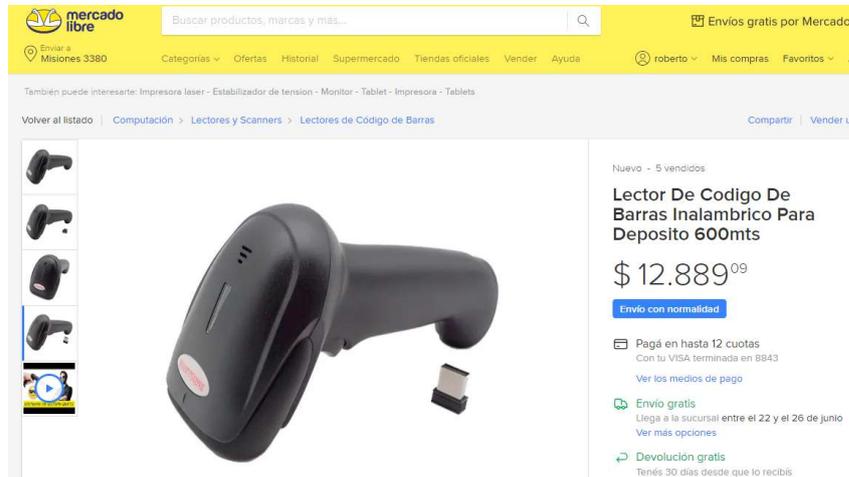
★★★★★ (93)

### \$12.900

**Envío con normalidad**

- Diseñada para llevar a todas partes.
- Sistema operativo: Android 6.0.
- Con procesador Cortex-A7 de 1.3GHz.
- Resolución de pantalla de 1024px x 600px.
- Versión: Lite.
- Con lector micro SD.
- Cuenta con GPS.

Costo del lector de códigos de barra:



The screenshot shows a Mercado Libre product page for a barcode scanner. The main image is a black handheld scanner with a red sensor window. To the left is a vertical gallery of smaller images showing the scanner from different angles and a video player. The product title is "Lector De Codigo De Barras Inalambrico Para Deposito 600mts". The price is \$12.889.09. Shipping is "Envío con normalidad". Payment options include "Pagá en hasta 12 cuotas" and "Envío gratis".

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Misiones 3380

Envíos gratis por Mercado

roberto Mis compras Favoritos

También puede interesarte: Impresora laser - Estabilizador de tension - Monitor - Tablet - Impresora - Tablets

Volver al listado Computación > Lectores y Scanners > Lectores de Código de Barras

Compartir Vender u

Nuevo - 5 vendidos

Lector De Codigo De Barras Inalambrico Para Deposito 600mts

\$12.889<sup>09</sup>

Envío con normalidad

Pagá en hasta 12 cuotas  
Con tu VISA terminada en 8843  
Ver los medios de pago

Envío gratis  
Llega a la sucursal entre el 22 y el 26 de junio  
Ver más opciones

Devolución gratis  
Tenés 30 días desde que lo recibís

Costos de muebles y útiles:



Escritorio En L Blanco Y Negro Lado B 004-fan -022

\$ 9.990

Hasta 6 cuotas sin interés

Buenos Aires



Envío con normalidad

Sillon Ejecutivo Gerencial Silla Oficina Pc Escritorio Gamer

\$ 12.999

Envío gratis



Envío con normalidad

Notebook Hp 240 G7 6fu25lt Celeron N4000 4gb 1tb 14 Free Dos

\$ 59.999

Envío gratis

## Costo de capacitación Coaching Empresarial



¿Quieres saber más sobre este curso?

Contenido:

**Diplomado Internacional en Coaching Empresarial.**

EMPRESARIALES a distancia

El Curso de Coaching Empresarial tiene el aval de Organizaciones Internacionales y Universitario. Su objetivo es capacitar profesionalmente y fomentar el desarrollo personal y ciudadano

**Precio de inscripción y cursada completa.**

Argentina (pesos)

- 1 pago de \$ 1625 ó 2 cuotas mensuales de \$ 825
- Hasta 12 cuotas con Tarjeta de Crédito

**Descripción del Curso.**

Certificación 150 HORAS

**Temario Completo del Curso Online en Coaching Empresarial.**

- Coaching
- Ventajas del Coaching
- Coaching: Viejas Prácticas, Nuevas Palabras
- Coaching Empresarial
- Coaching Gerencial
- Coaching y Gestión del Capital Humano
- Coaching y Liderazgo
- Coaching y Planificación Estratégica
- Coaching y Eficacia Directiva
- Coaching y Capital Intelectual
- Coaching y Género
- Coaching y Autosabotaje Materiales de Apoyo y Consulta



BLOG [SUELDOS](#) [SOY EMPRESA](#)

[PUBLICAR GRATIS](#)

[INGRESAR](#)

Bolsa de trabajo ▶ Sueldos ▶ Liderazgo de Proyecto ▶ Gerente De Proyectos De Sistemas

\$

### Sueldo de Gerente de Proyectos de Sistemas

Tecnología, Sistemas y Telecomunicaciones ▶ Liderazgo de Proyecto

SUELDO PROMEDIO

**\$74.537.-**

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN GERENTE DE PROYECTOS DE SISTEMAS?

El sueldo promedio para el puesto de Gerente de Proyectos de Sistemas en Argentina es de \$74.537 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 3 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$59.000 y los \$100.000 mensuales.

📅 Actualizado a Mayo del 2020