



Mejora de la rentabilidad con la incorporación del comercio electrónico en AJ & JA  
Redolfi SRL

Nombre y apellido: Mauricio Foguel

DNI: 28.520.958

Legajo: VADM13583

Carrera: Licenciatura en Administración.

## Resumen

El siguiente trabajo se trata sobre la disminución de la rentabilidad del 5% al 2,5% en la empresa Redolfi, de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. La misma se dedica a la venta mayorista de productos de consumo masivo.

Se puede observar que Redolfi se encuentra en una industria que posee altas barreras de ingreso respecto al capital necesario y con respecto a la necesidad de conseguir representaciones de marcas y proveedores. Pero al mismo tiempo cuenta con precios competitivos, experiencia en el rubro, representación de marcas líderes, y una gran variedad de productos.

En este trabajo, se centró sobre la necesidad de implementar, en Redolfi, un plan estratégico. El cual nos permite, saber dónde estamos, hacia dónde queremos ir, y así poder definir el camino a recorrer y los recursos que necesitamos. Y al mismo tiempo es muy útil para guiar a la organización en su funcionamiento y con respecto a que las decisiones estén alineadas y contrastadas con nuestro plan estratégico.

A pesar de las fortalezas de Redolfi, no puede aumentar la rentabilidad a causa de un aumento de los costos, tanto de productos comprados como operativos, y de seguir con esta proyección resultara inviable el negocio.

En el mismo se presentan dos ángulos de ataque a este problema de rentabilidad, por un lado, a aumentar las ventas; con la incorporación de canal de venta online, incorporación de productos de pymes locales, optimización de ventas agrupando los clientes y por otro lado la disminución de los costos; negociación con proveedores, mejora de control de productos, capacitación para nuevos empleados (inducción), plan de capacitación anual.

Con la ejecución correspondiente del plan planteado, se proyecta en el término de dos años, un aumento en las ventas de \$ 694.000 y una disminución en los costos de \$ 414.919, lo que colocara la rentabilidad en un 5%.

Palabras claves: rentabilidad, venta on-line, plan estratégico.

## **Abstract**

The following work deals with the decrease in profitability from 5% to 2.5% in the Redolfi company, in the town of James Crak, Córdoba province, Argentina. It is dedicated to the wholesale sale of consumer products.

It can be observed that Redolfi is in an industry that has high entry barriers with respect to the necessary capital and with respect to the need to obtain representations of brands and suppliers. But at the same time it has competitive prices, experience in the field, representation of leading brands, and a wide variety of products.

In this work, he focused on the need to implement a strategic plan in Redolfi. Which allows us to know where we are, where we want to go, and thus be able to define the way forward and the resources we need. And at the same time it is very useful to guide the organization in its operation and with respect to ensuring that decisions are aligned and contrasted with our strategic plan.

Despite Redolfi's strengths, it cannot increase profitability due to increased costs, both for purchased products and operating costs, and if this projection continues, the business will be unviable.

It presents two angles of attack on this profitability problem, on the one hand to increase sales; with the incorporation of an online sales channel, incorporation of products from local Pymes, sales optimization by grouping clients together and, on the other hand, reducing costs; negotiation with suppliers, improvement of product control, training for new employees (induction), annual training plan.

With the corresponding execution of the proposed plan, an increase in sales of \$ 694.000 and a decrease in costs of \$ 414.919 are projected within two years, which will place the profitability at 5%.

**Keywords:** profitability, online sales, strategic plan.

**Tabla de contenido**

Resumen .....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Análisis PESTEL: .....	8
Análisis de las 5 fuerzas de Porter: .....	9
Análisis Cadena de valor: .....	11
Análisis FODA: .....	14
Análisis Matriz BCG: .....	17
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	21
Propuesta .....	23
Conclusiones y Recomendaciones .....	30
Conclusiones:.....	30
Recomendaciones: .....	31
Nuevas problemáticas: .....	31
Referencias o bibliografía:.....	32
Anexo 1: Cálculos de ROI y VAN .....	34

## Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una organización que encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba. Posee más de 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayorista y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas en San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y posee un centro de distribución en James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situada en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Para lo cual 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 130 empleados.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventista o ejecutivos de cuenta.

El nivel de endeudamiento es bajo, dado que el 80% de sus ventas es de contado y el 20% restantes el plazo no es superior a 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se produce desfasajes por la no disponibilidad de fondos. Se puede concluir que Rodolfi goza de una excelente relación con sus proveedores.

El margen de marcación oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compra al proveedor, dado que por aumentar los volúmenes de compra se obtiene descuentos de los proveedores.

La estrategia de diferenciación, con respecto a sus competidores, a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precio competitivos.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, entre otros. Con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales y con pocos empleados. Por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con el tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. A causa de esto, los clientes tienen reducido poder de negociación con respecto al precio y la financiación. Sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

La facturación total de la organización fue aumentando en los últimos años, pero su tasa de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas, pasando desde un 5% a un 2,5%.

Con el Trabajo Final de Grado, se pretende analizar los distintos costos operativos y los precios de compra de los productos. Dado que ambos aumentan a una tasa mayor que los precios de venta, por lo cual la empresa para seguir siendo competitiva tiene que absorber esa diferencia, lo que afecta directamente a la tasa de rentabilidad.

A continuación, se detallan las propuestas:

- Desarrollar aplicación o página web para ventas on-line (E-Commerce): para disminuir los costos operativos en la venta.

- Nuevo depósito: esto apunta a resolver distintas cuestiones; da la posibilidad de realizar compras con mayores volúmenes, por lo que podríamos obtener mejores descuentos, y disminuir los costos operativos en la recepción de productos y gestión de compras; disminuye las pérdidas por roturas, devoluciones y vencimiento; posibilidad de incorporar nuevas alternativas de negocio;

- Al no clasificar a los clientes, (por volumen ni por comportamiento de compra) no se puede ofrecer un precio diferencial a algunos tipos de clientes y tampoco predecir una conducta del tipo de cliente.

- Con un proceso de inducción para nuevos empleados: se mejoraría las roturas de productos, los errores de envíos y las enfermedades profesionales (dolor de espalda: si se utiliza bien la maquinaria y se levantan los productos de una forma adecuada)

- Optimizar procedimientos para el control de stock: cuando se ingresen deben tener vencimiento, y así no enviar a los clientes el producto vencido y tener ese criterio también en la compra de productos. Así mismo realizar un control también del vencimiento mínimo para la recepción y aclarar en la compra que el vencimiento mínimo del producto.

Para el estudio del caso Redolfi S.R.L. en el presenta Trabajo Final de Grado (TFG) se basará en el trabajo realizado por Porter (1995), que ha expuesto la teoría de las 5 fuerza de Porter, el análisis de la Cadena de valor y tiene una amplia experiencia en la parte teórica de la planificación estratégica, entre otras, en las organizaciones en el libro "Estrategia Competitiva", el cual tomamos como fundamento para realizar el análisis del plan estratégico.

Al mismo tiempo se toma como antecedente de campo, el trabajo realizado por Morales Cotes, S. y Puerta Barón, L. M. (2011) que se encuentra en la de la tesis de grado titulada "Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las Pymes Colombianas". En la misma se puede observar cómo se realizó un análisis para la mejora de la rentabilidad en empresas Pymes de Colombia.

## **Análisis de situación**

Es conveniente realizar el estudio de la causa del descenso de la rentabilidad para poder realizar una propuesta de implementación para revertir dicha situación.

Para esto realizaremos un análisis de la empresa en cuestión con las siguientes herramientas:

### *Análisis PESTEL:*

**Factores Políticos:** desde el año 2012, las decisiones de los gobiernos en curso no fueron acertadas para el crecimiento de la económica, por lo que desde el año 2012 no se experimenta un crecimiento sostenido (Banco Mundial Org, 2020). Tanto la falta de crecimiento como la inconsistencia en la política cambiarían han afectado los precios en general. A causa de pandemia la política cambiaria actual es expansiva a causa de la emisión monetaria (lo que si no se controla puede generar más inflación).

**Factores Económicos:** la política económica aplicada por los gobiernos, la obsesión de los argentinos por el dólar (más que justificada), el cambio de cada nuevo gobierno sobre la política cambiaria, son algunos de los factores que impactan en la devaluación del peso y por lo tanto un alto índice de inflación. La inflación afecta directamente a la capacidad de compra de todos los sectores de la producción y la población. Los clientes buscan segundas o terceras marcas por la disminución del poder adquisitivo. La pandemia trajo aparejados inconvenientes en la situación económica por varios factores (prohibición de circulación de empleados no esenciales, imposibilidad de abrir las puertas de rubros de negocios no esenciales, entre otros).

**Factores Socioculturales:** la sociedad comienza a ejercer presión sobre las empresas para que estas sean más respetuosas de los derechos de los consumidos y también más responsables social y ambientalmente. La pandemia como sociedad trajo aparejado un cambio sustancial en nuestros hábitos, puntualmente afectó la forma de compra y vender, aumentando las ventas online.

Factores Tecnológicos: las nuevas tecnologías están cambiando la forma de trabajar, de comprar y vender, de estudiar. La pandemia nos mostró la necesidad de realizar los avances tecnológicos para seguir comercializando minimizando el contacto directo con los clientes.

Factores Ecológicos: se busca que las industria y comercio tengan en cuenta cuestiones de protección medioambiente, disminución de residuos y disminución de consumo de energía eléctrica.

Factores Legales: tanto la municipalidad como la provincia y el país generar normas legales. En nuestro caso la más representativa en este último tiempo es la Ordenanza N° 1564/07 que exige que, a partir del año 2012, se trasladen las infraestructuras (industriales y deposito, etc.) fuera del ejido urbano y para aquellas empresas que se trasladen antes del 2009 la Municipales dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Actualmente nos vemos afectados por los decretos de aislamiento, particularmente para personas mayores de 60 años.

#### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter:*

Rivalidad entre los competidores existentes: la competencia con respecto al precio de venta, es muy alta, dado que los clientes son extremadamente sensibles a los precios. Aunque también se puede competir con la forma de pago, tiempo de entrega, entre otros.

La competencia, normalmente es regional, dado que los mayoristas generalmente tienen una cobertura regional, por los altos costos de transportes.

Los competidores se puede clasificar en mayoristas con salones comerciales (Rio Tercero: Luconi; Rio Cuarto: Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era; San Francisco: Dutto hnos; Cordoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo SRL, Tarquino, Macro y Diarco), empresas preventistas con entrega a domicilio (Rosental y Micropack) y pequeños competidores zonales (Rio tercero: Luconi hnos; Rio Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo; San Francisco: Dutto y Vensall hnos; Cordoba: Vensall hnos, Parodi y Zaher).

Amenaza de nuevos integrantes: las amenazas de nuevos integrantes dependen de las barreras de ingreso, y las mismas son altas con respecto al capital necesario, porque necesita grandes inversiones en infraestructura, logística, inversión en capital, etc. Otra barrera es la dificultad de conseguir proveedores de los productos a comercializar.

Como los clientes son muy susceptible a los precios, la economía de escala también se transforma en una barrera para nuevos integrantes, dado que sin esta les será imposible competir con las empresas que ya se encuentran arraigadas en la zona.

La mayor amenaza que se presentan con respecto a los nuevos integrantes es la apertura de nuevas sucursales de empresas pertenecientes a grandes cadenas mayoristas.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor cuando se trata de un producto que no es exclusivo, pero al mismo tiempo este cambio resulta dificultoso cuando hablamos de productos exclusivos, en donde el mayorista tiene una representación por zona.

También hay una amenaza en empresas pymes que fabrican su producto y lo comercializan directamente al minorista.

Poder de negociación de los proveedores: en el caso de los productos de primera marca, los proveedores tienen una gran fuerza de negociación. Por lo cual pueden imponer distintas cuestiones para poder representarlas (cantidad mínima de compra, exclusividad de marca, financiación, entre otros).

En los productos de segundas o terceras marcas, los proveedores necesitan a los mayoristas para que se haga conocida su marca, por esto, tienen poca fuerza de negociación.

Poder de negociación de los compradores: si los clientes compran una marca determinada, no tienen mucho poder de negociación, aunque la misma puede variar de acuerdo al volumen de compra. Si los clientes no compran una marca determinada (segunda o tercera marca), aumenta su poder de negociación, dado que es que es un producto no exclusivo.

### *Análisis Cadena de valor:*

Las actividades primarias: son las actividades que generan valor para los clientes, y generan la ventaja competitiva, estas pueden ser:

Logística interna: incluye la recepción, almacenamiento e inventario de materias primas o productos de reventa.

Cuando arriba un camión al depósito, se procede a descargar la mercadería, la misma se encuentra empaquetada en pallets de mono productos y multi productos. Se realiza con auto elevadores manuales o mecánicos.

En el momento de la descarga, un empleado controla manualmente los productos cotejando con la lista de pedidos realizados al proveedor. Cuando la mercadería que se pidió no arribo y no se facturo, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

Los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito correspondiente. La empresa posee 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

Operaciones: la organización es íntegramente distribuidor de productos, por lo cual no realiza un proceso de transformación de los productos. En cambio, comercializa los mismos tal cual los recibió, es decir comercializa solamente productos de reventa.

Logística externa: Los pedidos de las ventas realizadas por cada vendedor se efectúan a través de dispositivos móviles.

Marketing y ventas: Actualmente Redolfi posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. Los vendedores y supervisores. no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solamente que estén inscriptos (monotributistas, responsable inscripto). El 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

El margen de marcación oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Cuando la empresa necesita que un producto en particular rote o se venda lo antes posible, puede realizar descuentos por venta en packs cerrados.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Su sistema para captar clientes es el de las redes sociales (fanpage de facebook), búsqueda de clientes que quieren abrir un negocio en Google My business, de boca en boca. Una particularidad es que patrocinan eventos y equipos deportivos (Basquet: club chañares), fútbol Defensores y Voley: 7ma James Craik. La empresa provee camisetas con la marca de la empresa. Y al mismo tiempo, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en la infoguías de Rio cuarto. Además, todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados.

Debido a que la empresa solo comercializa y distribuye los productos, trata de diferenciarse con servicios tales como los tiempos de entrega acotados entre 24 y 48 hs, se ofrecer descuentos entre el 2% y el 3% por pago de contado, asesoramiento comercial para la instalación de nuevos locales y un seguimiento, comercializar un mix de productos para que el cliente centralice sus compras en Redolfi.

Una de las principales ventajas para los clientes son el envío de la mercadería a domicilio, puesto que los clientes no poseen con el tiempo y los medios. Por lo cual, se brinda un servicio que resuelve el problema de logística de los clientes y al mismo tiempo un tema de costos que tendrían que afrontar en el transporte de la mercadería.

Servicio de posventa: la misma es llevada adelante por los vendedores, que realizan un seguimiento quincenal de los clientes y sus necesidades. Recolectan si surge algún reclamo e informan si hay vigente alguna promoción.

Actividades de apoyo: son actividades que no agregan valor directamente, sino que optimizan el desempeño de las actividades primarias, y pueden ser:

Aprovisionamiento: la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que se deberá comprar. De esta forma, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificara este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo, si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

Desarrollo tecnológico: actualmente no posee un área de desarrollo tecnológico, lo que genera inconvenientes para estar a la vanguardia en la atención al cliente. La diferenciación que Redolfi tiene que realizar está orientada en el servicio al cliente, pero en este punto está en una situación de desventaja frente a sus competidores, los cuales por ejemplo tiene implementado una página web y la compra online por la misma.

Gestión de recursos humanos: actualmente no posee área de Recursos Humanos, solamente la administración realizar la liquidación de sueldos. Se realizaron encuestas del clima laboral, pero no se registran los resultados. La empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

No tiene un proceso de selección de los empleados: recibe los CV 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 con Gerencia General. Si se necesita un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del interior y otros diarios.

No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona algunos inconvenientes. La cultura empresarial es de mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación). Tiene promoción interna.

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

Infraestructura de la empresa: la empresa cuenta con un asesor de Higiene y seguridad: que realiza recomendaciones técnicas (las más comunes son ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad). En el resto de los aspectos relevados, los

empleados cumplen con las normas de cuidado. El Gerente general destaca que si bien no cuentan con un procedimiento específico al respecto, hoy están bien y tienen muy pocas observaciones y menos frecuencia de visitas.

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 130 empleados.

Actualmente la empresa posee 6 depósitos en distintas localidades de la provincia de Córdoba, un centro donde se encuentran las oficinas administrativas, un campo de 84 hectáreas y se encuentra finalizando un proyecto de inversión que consiste en la construcción de un nuevo centro de distribución.

Con todo lo detallado se puede concluir que las áreas que generan mayor valor para los clientes son la logística externa y el marketing de ventas. Estas áreas aportan mayor valor en cuanto a la entrega acotada (entre 24 y 48hs), descuentos por pago de contado, asesoramiento comercial, envíos de pedidos a domicilio y comercializar un mix de productos para que el cliente centralice sus compras en un solo proveedor, Redolfi.

#### *Análisis FODA:*

##### Fortalezas:

- Precios competitivos: a causa de tener una economía a escala, puede disminuir los costos de logística y al mismo tiempo obtener descuentos por volumen de compra, esto da la posibilidad de brindar mejores precios a sus clientes.

- Experiencia y trayectoria en el mercado: más de 50 años de experiencia en el rubro.

- Buen estado financiero: como el 80% de las ventas son de contado, no tiene inconvenientes

- Buena relación con los proveedores: con algunos proveedores tiene representación exclusiva en la zona. Realiza comprar en grandes volúmenes y respetar en plazo de pago.

- Mix de productos: al tener una amplia gama de producto, el cliente puede abastecerse completamente por un solo proveedor.

- Infraestructura: depósitos, vehículos, personal, entre otros.

- Responsabilidad social empresaria: aporta a la comunidad, participa de eventos, apoya a los equipos deportivos de las zonas donde trabaja, brinda trabajo a las habitantes de la zona. Redolfi es una empresa que busca beneficiar a su pueblo de origen colaborando permanente y desinteresadamente con las instituciones de la comunidad (hospitales, escuelas, colegios, iglesia, entre otros).

- Nuevas localidades y clientes a causa del nuevo centro de distribución: el proyecto de construcción del nuevo centro de distribución nos brinda la oportunidad de ofrecer nuestros productos en localidades que antes eran antieconómicos llegar, por una cuestión de logística.

#### Oportunidades:

- Surgimiento de pandemia (Covid-19): la pandemia con su correspondiente cuarentena, ha provocado para algunos rubros una amenaza y para otros una oportunidad. En el caso de Rodolfi, sin duda fue una oportunidad, dado que si bien es uno de los pocos rubros que no ha perdido ventas (alimentos de consumo masivo) y en algunos casos ha aumentado sus ventas (producto de limpieza), pero si puede superar la pandemia, afectara negativamente las futuras ventas, por lo disminución del poder adquisitivo.

#### Debilidades:

- Necesidad de capacitación en empleado nuevos: la capacitación es la que nos da certeza para poder disminuir los costos operativos.

- Necesidad de ampliación de infraestructura para almacenamiento, lo que limita el crecimiento.

- Necesidad de un área de Recursos Humanos: esto causa inconvenientes porque no hay un programa de capacitación, tampoco una mejora en los recursos humanos para disminuir costos por error, lesiones, etc.

- La tasa de rentabilidad paso de 5% al 2,5%.

- Necesidad de un sitio web para e-commerce: con el avance tecnológico es algo muy importante. Podría aumentar las ventas, brindar un mejor servicio a sus clientes y al mismo tiempo disminuir los costos operativos.

- Necesidad de un servicio pos venta: para crear lealtad a la marca, y sabiendo que un cliente satisfecho comenta su experiencia con otros, con esto se podrían conseguir más clientes.

- Necesidad de un manejo integral de publicidad y redes sociales: para optimizar la comunicación de la empresa con sus clientes o potenciales clientes.

#### Amenazas:

- Ingreso al mercado de grandes cadenas mayoristas: las barreras de ingreso más importantes de la industria son el capital y el área de atención al cliente para el mismo sea económicamente viable. Las grandes cadenas poseen el capital, por lo que si abren una sucursal cercana sería

- Pymes que producen y venden directamente al minorista: son empresas que producen y comercializan directamente a los minoristas.

- Inestabilidad financiera, económica y política del país: venimos de ciclos de crecimiento y decrecimiento de la economía, cambios de gobiernos con pensamientos radicalizado, tanto de un lado como el otro, y deuda externa en aumento.

- El cliente puede cambiar de proveedor fácilmente: porque el sector de la industria es muy competitivo y el cliente es muy sensible a cambios de precios.

#### *Análisis Matriz BCG:*

Para realizar la matriz BCG, se consideran las distintas unidades de negocio: Mayorista de productos de consumo masivo, alquiler de campo, la nueva unidad de negocio de productos Kodak.

Mayorista de productos de consumo: se lo puede considerar el Core de la empresa. Según la matriz BCG, esta unidad de negocio sería una Estrella, dado que tiene una posición muy competitiva en el mercado y de alto crecimiento. Es el generador de liquidez y se encuentra y necesita una inversión constante para consolidarse en el mercado y para tener un crecimiento sostenido.

Alquiler de campo: según la matriz BCG, sería vacas de liquidez, porque es muy competitiva y se encuentra ya establecida, pero tiene una baja tasa de crecimiento. El efectivo generado por esta unidad de negocio se recomienda utilizarlo en los productos estrellas que puedan convertirse en el futuro en productos vaca.

Productos Kodak: según la matriz BCG, sería interrogantes, porque es una unidad de negocio de comenzó hace muy poco tiempo, tiene poca participación de mercado y una tasa de crecimiento alta. En este caso se tendría que reevaluar la estrategia, pues absorben recursos y no siempre evolucionan positivamente. Esta unidad de negocio puede convertirse en estrella o en perro.

## Marco teórico

En este apartado, se analizará el término estrategia y se planteará la opinión de distintos autores que contribuyeron a la evolución del concepto centrándonos en la utilización del término en el área de administración empresarial.

Para comenzar analizaremos la opinión de Drucker (2002), quien define la planificación estratégica como el proceso continuo de tomar decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; organizar sistemáticamente los esfuerzos y en medir los resultados decisiones comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación.

Por otro lado, Hill (2009), analiza la estrategia de una manera funcional, por lo que considera que está dirigida a mejorar la efectividad de las operaciones en los procesos a fin de lograr las metas de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente. Con el propósito de lograr ventajas competitivas, las organizaciones deben crear valor a un costo mejor que el de sus rivales o generar diferenciación. Las estrategias describirán donde se quiere competir, a qué nivel de negocio y el nivel funcional con el que se cuenta.

A su vez, Mintzberg (1997), concibe la estrategia como un plan, dado que es un curso de acción pretendidos a manera de guía. Plantea que el proceso estratégico es evolutivo, en donde el análisis, el desarrollo y la implementación están vinculado y mezclados entre sí. Clasifica la estrategia como planeada o no planeado (emergente). Y propone distintos puntos de vista de la estrategia.

La estrategia como Plan: curso de acción conscientemente determinado, o una guía para abordar situaciones específicas.

La estrategia como Pauta de acción o maniobra: se requiere también la utilización de la estrategia para ganar la partida a un contrincante o competidor. Lo que se busca es ser más inteligente que su competidor.

La estrategia como Patrón: que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca, por esto se propone la estrategia como un modelo o un patrón de flujo de acciones. Por lo que la estrategia es acorde con el comportamiento, tanto se es intencional como si no lo es.

La estrategia como Posición: es la forma de ubicar una organización en el mercado, y es la que media entre la organización y su entorno.

La estrategia como Perspectiva: es la manera en que la organización percibe al mundo.

Para seguir con nuevo análisis teórica, vamos a detallar el pensamiento de Porter (1995) sobre este tema, el cual entiende a la estrategia como una respuesta sobre la base de nuestras capacidades a las amenazas del entorno para conseguir una ventaja competitiva con el deseo de mantener una diferenciación.

La ventaja competitiva es la característica que nos diferencia de nuestros competidores para de esta forma obtener un rendimiento superior. La ventaja competitiva debe ser apreciada por el consumidos o cliente y capaz de mantenerse en el tiempo. Para lograr la ventaja competitiva, se pueden emplear las estratégicas genéricas:

Estrategia genérica de liderazgo en costos: se base en vender los productos o servicio a un precio inferior al de la competencia, necesitan tener una calidad aceptable, se dirige a los consumidores más susceptibles al precio. Se consigue con la creación de económicas de escala.

Estrategia genérica de diferenciación: se base en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores. En este caso, el valor adicional percibido por el consumidor debe ser superior a la diferencia en precio a otros productos de la competencia.

Estrategia del enfoque: se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos o servicios específicamente diseñados para responder a los que prefiere o necesita el segmento seleccionado.

Como conclusión se puede extraer que la planificación estratégica es una herramienta que nos permite prepararnos para guiarnos en el "viaje" que queremos realizar con nuestra empresa. Con esta identificamos donde estamos, hacia donde queremos ir, el camino a recorrer y los recursos que necesitamos. Al mismo tiempo, es de utilidad para comprometer e incentivar a los colaboradores, nos permite tener coherencia en la toma de decisiones de tal forma de no tomar decisiones que se opongan a nuestro objetivo. Finalmente, la planificación estratégica es evolutiva en donde el análisis, el desarrollo y la implementación están vinculados y mezclados entre sí.

Por lo tanto, la mayoría de los autores coinciden en la importancia de la planificación estratégica para poder guiar a la organización en su funcionamiento y con respecto a que las decisiones estén alineadas, por eso es importante que contrastemos las decisiones que estamos evaluando tomar con nuestro plan estratégico.

## Diagnóstico y discusión

La situación actual de Redolfi denota que, a pesar de sus fortalezas, no puede mantener ni aumentar la tasa de rentabilidad y si la organización continua con esta proyección, resultará inviable el negocio. Dado que no se justificará ningún tipo de inversión.

El problema que se está enfrentando es al aumento de los costos, tanto de producto comprado como los operativos. Por lo cual la tasa de rentabilidad ha disminuido en los últimos años.

Para aumentar la rentabilidad tenemos que recorrer dos caminos; el primero es el aumento de las ventas y el segundo es la disminución de los costos operativos y los costos de los productos comprados.

Para esto se proponer realizar las siguientes mejoras:

- Desarrollar aplicación o página web para ventas on-line (E-Commerce): la pandemia nos ha traído esta oportunidad para ingresar en el ámbito tecnológico, y para poder aumentar las ventas, es sumamente necesario contar con una página web, la cual pueda ofrecer ventas on-line. Esto también nos trae aparejado una mejora en la atención al cliente y estar siempre presentes para realizar una venta.

- Finalizar el proyecto de nuevo depósito, esto apunta a resolver distintas cuestiones; da la posibilidad de realizar compras con mayores volúmenes, por lo que podríamos obtener mejores descuentos, y disminuir los costos operativos en la recepción de productos y gestión de compras; disminuye las pérdidas por roturas, devoluciones y vencimiento; posibilidad de incorporar nuevas alternativas de negocio.

- Clasificar a los clientes, (por volumen ni por comportamiento de compra), para de esta forma poder ofrecer un precio diferencial a algunos tipos de clientes y tampoco predecir una conducta del tipo de cliente.

- Negociar una representación en la zona de productos de segundas marcas y de economías regionales. Con esto lograríamos que los productos y empresas que hoy son nuestra competencia sean nuestra base para el crecimiento, obtener un mejor mix de productos, y al mismo tiempo aumentaríamos nuestro poder de negociación con los proveedores.

- Optimizar el procedimiento para control de stock, y así poder disminuir los costos por pérdidas, vencimientos, entre otros. Esto también se debe tener en cuenta en la compra de productos, y el control de un vencimiento mínimo en la recepción.

- Desarrollara un plan de capacitación para nuevos empleados y para empleados actuales, con lo cual disminuiríamos los costos relacionados a errores y las enfermedades profesionales.

Podemos concluir que partiendo del análisis FODA, que desarrollando una herramienta para la venta on-line se aprovecha la oportunidad que nos trajo la pandemia, y se elimina la debilidad de no tener esta herramienta, y al mismo tiempo se brinda un mejor servicio al cliente y se disminuyen los costos operativos.

Al mismo tiempo, la finalización del nuevo depósito nos trae tareas para aprovechar la capacidad del mismo y obtener descuentos de nuestros proveedores por aumento en volúmenes de compra, lo cual reafirma la fortaleza de precio competitivos, aumentando la economía de escala. La nueva capacidad nos permite negociar con productos y empresas de economías regionales para aumentar el mix de producto y elimina una amenaza de tener que competir con dichas empresas.

Para finalizar, optimizar los procedimientos y la capacitación de los empleados hace a tener una base firme donde poder soportar el crecimiento, que no solo genera una fortaleza de precios competitivos, buena relación con clientes y proveedores, sino que nos elimina la debilidad de capacitaciones, y ayuda a eliminar la debilidad más importante que tiene hoy en día Redoldi, que es la baja rentabilidad.

## Propuesta

### Objetivo general:

Aumentar la rentabilidad desde un 2,5% actual a un 5% en dos años de la empresa Redolfi S.R.L., mediante el aumento de las ventas por la implementación de comercio electrónico y por la mejora en la productividad.

Como se puede observar en la Figura 9, que se encuentra en el anexo 1, se denota el aumento de ventas de \$ 694.000 y la disminución de costos de \$ 414.919 lo que nos repercute directamente en la rentabilidad integral de Redolfi aumentando la misma en un 2.5%, para llegar al 5% propuesto en el término de 2 años.

### Objetivos específicos:

Aportar al aumento de venta totales un 6% a través de la incorporación de una aplicación o página web para ventas on-line (E-Commerce), en el periodo de 2 años.

El comercio electrónico en Argentina venía con un crecimiento sostenido en los últimos años, pero a causa de la pandemia y la correspondiente cuarentena que surgió en el año 2020, el crecimiento se aceleró drásticamente. Según la Cámara argentina de distribuidores y autoservicios mayoristas (2020), la variación de volúmenes de venta electrónica aumento más del 250% en los productos que comercializa Redolfi.

Incorporar 24 productos nuevos que sean de segundas marcas y de economías regionales cada 12 meses, y con estos productos aumentar en un 3% las ventas. Esta alianza realizada con empresas pymes nos traería beneficios a ambas empresas, porque la empresa pyme se dedicaría a su core que es la producción y a optimizar su proceso de producción; y Redolfi aportaría su punto fuerte que es la distribución, por lo cual sería una negociación ganar - ganar.

Obtener una mejora en los descuentos de los proveedores de un 5%, por medio del aumento de los volúmenes de compras, en el periodo de 2 años.

Al aumentar los volúmenes de compra disminuiríamos costos de logística y también nuestro proveedor disminuiría costos de preparación.

Optimizar el procedimiento para control de stock, y así obtener una disminución en los costos de pérdidas de productos en un 80%, en el periodo de 2 años.

La mejora en la eficiencia en el manejo de inventarios, se traduce en una reducción de costos de procesos, menor cantidad de pedidos de abastecimiento, disminución de los niveles de stock y la mejora en la rotación de inventario.

Desarrollar un plan de capacitación para nuevos empleados (inducción) y para empleados actuales, y de esta forma disminuir un 50% los costos operativos relacionados con los errores de envíos, las enfermedades profesionales, en el periodo de 2 años.

El desarrollo de un plan de capacitación nos permitiría reducir la rotación del personal, disminuir los costos de selección de personal y mejoraría el nivel de compromiso de los empleados. De esta forma se logra obtener de ellos la máxima productividad, colaboración y cooperación.

Lograr que los clientes se encuentren clasificados, por volumen o comportamiento de compra, de esta forma poder ofrecer productos diferenciales y poder predecir la conducta de compra correspondiente a cada tipo de clientes, y de esta forma aumentar un 2.5% en las ventas, en el periodo de 2 años.

#### Planes estratégicos:

Plan de incorporación de canal de venta on-line: desarrollar una página web para ventas de productos on-line, que permita encontrar el producto y colocarlo en un carrito de compras, para que una vez que el cliente haya seleccionado varios productos pueda cerrar el pedido y realizar el pago del mismo. Que también se informe disponibilidad de producto y fecha estimada de entrega. Luego capacitar al personal para la utilización de la página

web de venta on-line, tanto en la recepción del pedido realizado por la misma, como en el manejo para dar de alta productos, modificar precios, cargar promociones, etc.

Plan de incorporación pymes locales: realizar un estudio de las pymes locales que fabrican productos y ofrecerle que nos ocupemos de la comercialización y distribución exclusiva en nuestra zona, y así complementaríamos las fortalezas que tiene Redolfi con las que tienen las pymes.

Plan de negociación con proveedores: Realizar un estudio de los productos que comercializamos y organizarlos por costo y por volumen de venta, y seleccionar los productos que tienen mayor costo y buenos volúmenes de venta y negociar con los proveedores por los nuevos volúmenes a comprar.

Plan de mejora de control de productos: optimizar el procedimiento de control de stock y capacitar al personal con respecto al cambio. Los cambios específicamente, debe apuntar a mejorar el control del vencimiento de los productos, tanto en la recepción como en la venta.

Plan de capacitación para nuevos empleados (inducción): teniendo en cuenta los conocimientos básicos que debe tener el mismo, tanto en la higiene y seguridad como las normas de calidad y las tareas del trabajo que tiene que realizar. También realizar una pequeña evaluación para saber si se entendió lo que la compañía espera obtener con del nuevo empleado.

Plan de capacitación anual: teniendo en cuenta el perfil de cada uno. Para los empleados de depósito se necesitan capacitaciones periódicas de manipulación de mercadería; de manejo de apiladores y auto elevadores; y al personal en general de acuerdo a su cargo, por ejemplo, al personal de compras capacitarlo sobre negociación con proveedores, al personal de ventas capacitarlo con respecto a la atención al cliente, marketing, etc.

Plan de optimización de ventas: Realizar una clasificación de los clientes actuales según sus volúmenes de compra y su comportamiento en la misma. Con esto se lograría varias ventajas que podríamos aprovechar, como para poder anticiparnos a lo que los

clientes necesitan, cuando encontramos un cliente nuevo podemos clasificarlo y así ofrecerle los productos que normalmente llevan ese tipo de cliente, también cuando desarrollamos un producto para un tipo de cliente, poder ofrecer este producto a este tipo de cliente, entre otros.

#### Limitaciones temporales y geográficas:

La limitación geográfica en que se desarrollara el proyecto es la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Las limitaciones temporales son las que expresan en el siguiente diagrama:

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 Plan de incorporación de canal de venta on-line																								
1.1 Diseño de pagina web	■																							
1.2 Fotografías		■																						
1.3 Implementacion de pagina web			■																					
1.4 Capacitacion al personal				■																				
2 Plan de incorporación Pymes locales																								
2.1 Estudio de pymes locales	■																							
2.2 Ofrecer comercializacion y distribucion			■																					
3 Plan de negociacion con proveedores																								
3.1 Estudio de productos mas vendidos y mas costosos	■																							
3.2 Negociar con proveedores			■																					
4 Plan de mejora de control de productos																								
4.1 Optimizar procedimiento de control stock	■																							
4.2 Capacitacion de personal con el nuevo procedimiento		■																						
4.3 Capacitaciones periodicas de seguimiento			■																					
5 Plan de capacitacion para nuevos empleados (inducción)																								
5.1 Relevamiento de los conocimientos basicos de un nuevo empleado	■																							
5.2 Desarrollar el plan de capacitacion de nuevos empleados		■																						
5.3 Ejecutar el plan de capacitacion de nuevos empleados			■																					
6 Plan de capacitacion anual																								
6.1 Relevamiento de conocimientos que necesita un empleado	■																							
6.2 Desarrollar un plan anual de capacitacion		■																						
6.3 Ejecutar el plan anual de capacitacion			■																					
7 Plan de optimizacion de ventas.																								
7.1 Clasificar a los clientes según volumen de compra y comportamiento	■																							
7.2 Ofrecer productos por tipo de clientes			■																					

#### Presupuestos:

Para los siguientes cálculos, se toman los siguientes valores de partida: Capital invertido: \$ 42.000.000; Facturación anual del año 2020: \$90.000.000 anuales o \$7.500.000 mensuales; Costo de mercadería vendida mensual: \$ 6.250.000; Mercadería de baja por vencimiento: \$15.000 de promedio mensual; Mercadería de baja por rotura: \$16.000 promedio mensual; Mercadería de baja para devolución y vencimiento: \$45.000 promedio mensual; Costos por errores de envío de mercadería: \$30.000 promedio mensual;

Enfermedades profesionales: \$92.000 promedio mensual. Se aclara que los presupuestos para ejecutar los planes son estimados, en base a datos recopilados de la web, esto se planteó de esta forma a causa de la inflación de nuestro país y la falta de previsibilidad de la economía en su conjunto. En el momento de ejecutar el plan, se debe actualizar los mismo, buscar distintos presupuestos de distintos proveedores y recalcular las estimaciones.

Presupuesto para ejecutar el plan de incorporación de canal de venta on-line:

Diseño web venta on-line: \$80.000

Fotografía para producto y empresa: \$65.000

Capacitación: \$30.000

Configuración e implementación web: \$25.000

Costo mensual de mantenimiento: \$6.000

Recursos humanos necesarios x mes: \$40.000

Los cálculos se realizaron en el Anexo 1, Figura 1, y dan como resultado un VAN igual a \$1.827.000 y un ROI igual a 15.

Presupuesto para ejecutar el plan de incorporación pymes locales:

Estudio de pymes locales: \$80.000

Ofrecer comercialización y distribución, mensual: \$25.000

Los cálculos se realizaron en el Anexo 1, Figura 2, y dan como resultado un VAN igual a \$243.000 y un ROI igual a 6.

Presupuesto para ejecutar el plan de negociación con proveedores:

Realizar estudio de productos más vendidos y más costosos: \$50.000

Realizar negociación con proveedores, RRHH utilizados por mes: \$50.000

Los cálculos se realizaron en el Anexo 1, Figura 3, y dan como resultado un VAN igual a \$1.152.000 y un ROI igual a 38.

Presupuesto para ejecutar el plan de mejora de control de productos:

Optimizar el procedimiento de control de stock: \$40.000

Capacitar al personal con el nuevo procedimiento de control de stock: \$25.000

Capacitaciones periódicas mensual: \$ 5.000

Recursos humanos que se capacitaran: \$ 5.000

Los cálculos se realizaron en el Anexo 1, Figura 4, y dan como resultado un VAN igual a \$248.000 y un ROI igual a 6.

Presupuesto para ejecutar el plan de capacitación para nuevos empleados (inducción)

Realizar relevamiento de los conocimientos básicos que necesita un nuevo empleado: \$40.000

Desarrollar y ejecutar un plan de capacitación de nuevos empleados: \$20.000

Recursos humanos que se capacitaran: \$5.000 por cada capacitación.

Los cálculos se realizaron en el Anexo 1, Figura 5, y dan como resultado un VAN igual a \$ 86.000 y un ROI igual a 2,5.

Presupuesto para ejecutar el plan de capacitación anual:

Realizar un relevamiento de los conocimientos que necesitan los empleados:  
\$40.000

Realizar un plan anual de capacitación: \$20.000

Ejecutar el plan de capacitación anual: \$20.000 promedio mensual

Recursos humanos horas de capacitación: \$10.000 x mes.

Los cálculos se realizaron en el Anexo 1, Figura 6, y dan como resultado un VAN igual a \$ 145.000 y un ROI igual a 5.

Presupuesto para ejecutar el plan de optimización de ventas:

Clasificar a los clientes según sus volúmenes de compra y comportamiento: \$40.000

Asignar recursos humanos para ofrecer productos por tipo de clientes: \$40.000 mensual.

Los cálculos se realizaron en el Anexo 1, Figura 7, y dan como resultado un VAN igual a \$ 804.000 y un ROI igual a 33.

Para finalizar se realiza en el Anexo 1 Figura 8, el presupuesto integral de todos los planes planteados, que dan como resultado un VAN de \$ 4.509.000 y un ROI de 14.

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones:*

Luego del estudio realizado en el presente TFG se trata de responder una interrogante básica para toda empresa, como aumentar la rentabilidad, y luego presentar un plan para aplicar en Redolfi, la cual es una empresa dedicada a la distribución mayorista de productos de consumo masivo.

Desacuerdo a los análisis realizados, podemos observar que la industria es atractiva por cuestiones como las altas barreras de ingreso respecto al capital necesario, y con respecto a obtener la representación de marca o proveedores con costos competitivos. También es interesante resaltar el aumento de ventas en los últimos años.

Al mismo tiempo, se pueden detallar que Redolfi, cuenta con precios competitivos, y experiencia en el rubro, también posee representación de marcas, y una gran variedad de productos. Pero no posee una página web para venta online, compite con empresas pymes regionales que elaboran pocos productos, aunque la relación con los proveedores es muy buena, le es dificultoso conseguir descuentos, sobre todo en primeras marcas, no posee una clasificación de clientes y tiene inconvenientes operativos por falta de capacitación a sus empleados.

Por lo cual, se define un objetivo generar de aumento de rentabilidad de un 2,5% a un 5% en dos años, los objetivos específicos detallado anteriormente y planes para llevar adelante los mismos.

Desacuerdo a la figura 9 del anexo1, se puede concluir que ejecutando el plan propuesto se logra aumentar la rentabilidad a un 5% en el término de dos años, por el aumento de las ventas en \$ 694.000 y una disminución en los costos de \$ 414.919.

*Recomendaciones:*

Durante el recorrido de este informe se detallaron algunos temas que exceden al TFG, y que sería interesante que Redolfi analice, a continuación, se detallan algunos de ellos.

- Optimización de marketing puntualmente en el sector de promoción, es decir la publicidad de la empresa y como llega a los potenciales clientes.

- La creación de un área de Recursos Humanos, para gestionar las capacitaciones acordes, y trabajar sobre el cliente clima de la organización. Un empleado comprometido puede solucionar problemas que surgen en la parte operativa y así mejorar la rentabilidad.

- Crear un área de posventa: como los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor, se tendría que trabajar en la forma de afianzar al cliente y generar fidelidad en el mismo.

- Implementar Normas ISO: la estructura de las normas y la creación de los procedimientos para cada tarea, generan una base sobre la cual crecer y evolucionar como empresa.

*Nuevas problemáticas:*

Lo que se puede observar en este TFG y sobre todo en comercio en general es la necesidad de contar con opciones de ventas multicanal, ya la que venta tradicional, presencial o telefónica está perdiendo fuerza frente a la venta online y el que no se puede adaptar no podrá aprovechar esta oportunidad.

## Referencias o bibliografía:

Banco Mundial Org. (2020). *Crecimiento del PIB (% anual). Argentina*. Recuperada de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AR>

Cámara argentina de distribuidores y autoservicios mayoristas (2020). *Tendencia de consumo multicanal Junio 2020*. Recuperada de <http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>

Drucker, P.F. (2002). *La gerencia: Tareas, Responsabilidades y Practicas*. Argentina: El Ateneo.

Hill Charles, W.L. y Jones Gareth, R. (2009). *Administración estratégica*. Octava Edición. Mexico: Mc Graw Hill.

Johnson, G., Scholes K. y Whittington R. (2006). *Dirección estratégica*. México: Peason Educación.

Koontz, H., Weihrich H., y Cannice M.(2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta Edición. México:Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P., (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. L.(2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta Edición. México: Pearson Educación.

Mintzber, H., Quinn J.B. y Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*.Primera Edición. México: Pearson Educación.

Morales Cotes, S. y Puerta Barón, L. M. (2011). *Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las Pymes Colombianas* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana. BOGOTA. Recuperada de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7440/tesis616.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Grupo Patria Cultura. Alay Ediciones.

Porter, M. E.(1995). *Estrategia Competitiva*. Vigésima séptima Edición. México: Editorial Continental.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2000). *Administración Estratégica*. Décimo primera Edición. México: McGraw-Hill.

## Anexo 1: Cálculos de ROI y VAN

Figura 1: Cálculos para ejecutar el plan de incorporación de canal de venta on-line.

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos				5	25	45	61	74	98	121	134	150	181	175	184	199	232	259	278	298	315	340	374	385	400
Egresos		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Costo de mantenimiento		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Recursos humanos necesarios		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Flujo	-200	-46	-46	-41	-21	-1	15	28	52	75	88	104	135	129	138	153	186	213	232	252	269	294	328	339	354
VAN		\$ 1.827																							
ROI		15,145																							
r		0,025																							
Beneficio bruto:		3229																							
Inversion		200																							
Fuente: elaboración propia																									

Figura 2: Cálculos para ejecutar el plan de incorporación pymes locales.

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos		0	0	3	6	11	15	18,5	24,5	30	34	37	45,5	44	46,5	50	58	65	69,5	74,5	79	85	93,5	96,5	200
Egresos		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Recursos humanos necesarios		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Flujo	-80	-25	-25	-22	-19	-14	-10	-6,5	-0,5	5	9	12	20,5	19	21,5	25	33	40	44,5	49,5	54	60	68,5	71,5	175
VAN		\$ 243																							
ROI		6,325																							
r		0,025																							
Beneficio bruto:		586																							
Inversion		80																							
Fuente: elaboración propia																									

Figura 3: Cálculos para ejecutar el plan de negociación con proveedores.

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Disminucion de costos		0	10	20	30	42	60	70	85	90	100	115	110	110	120	140	150	160	180	210	240	260	280	282	300
Egresos		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Recursos humanos necesarios		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Flujo	-50	-50	-40	-30	-20	-8	10	20	35	40	50	65	60	60	70	90	100	110	130	160	190	210	230	232	250
VAN		\$ 1.152																							
ROI		38,28																							
r		0,025																							
Beneficio bruto:		1964																							
Inversion		50																							
Fuente: elaboración propia																									

Figura 4: Cálculos para ejecutar el plan de mejora de control de productos.

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Disminucion de costos		12	14	17	16	19	22	20	26	24	22	24	20	30	24	32	29	32	36	44	40	52	46	52	54
Egresos		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Capacitaciones		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Recursos humanos a capacitar		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Flujo	-65	2	4	7	6	9	12	10	16	14	12	14	10	20	14	22	19	22	26	34	30	42	36	42	44
VAN	\$ 248																								
ROI	6,18																								
r	0,025																								
Beneficio bruto:	467																								
Inversion	65																								
Fuente: elaboración propia																									

Figura 5: Cálculos para ejecutar el plan de capacitación para nuevos empleados (inducción).

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Disminucion de costos		0	0	4	4	5	4	5	5	7	8	7	9	8	12	10	15	16	15	18	20	22	21	23	22
Egresos		0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0
Capacitaciones		0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0
Flujo	-65	0	0	-1	4	5	4	0	5	7	8	2	9	8	12	5	15	16	15	13	20	22	21	18	22
VAN	\$ 86																								
ROI	2,54																								
r	0,025																								
Beneficio bruto:	230																								
Inversion	65																								
Fuente: elaboración propia																									

Figura 6: Cálculos para ejecutar el plan de capacitación anual.

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Disminucion de costos		0	0	15	22	16	20	28	35	40	42	48	51	48	53	55	58	60	71	75	71	60	70	73	77
Egresos		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Capacitaciones		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Recursos humanos h. capac.		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Flujo	-60	-30	-30	-15	-8	-14	-10	-2	5	10	12	18	21	18	23	25	28	30	41	45	41	30	40	43	47
VAN	\$ 145																								
ROI	5,13																								
r	0,025																								
Beneficio bruto:	368																								
Inversion	60																								
Fuente: elaboración propia																									

Figura 7: Cálculos para ejecutar el plan de optimización de ventas.

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos		0	26	28	35	45	52	64	60	58	60	70	68	85	100	120	140	139	142	140	160	159	175	185	205
Egresos		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Recursos humanos		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Flujo	-40	-40	-14	-12	-5	5	12	24	20	18	20	30	28	45	60	80	100	99	102	100	120	119	135	145	165
		18	24	26	35	40	50	60																	
VAN	\$ 804																								
ROI	32,90																								
r	0,025																								
Beneficio bruto:	1356																								
Inversion	40																								
Fuente: elaboración propia																									

Figura 8: Cálculos para ejecutar el todos los planes propuestos.

Los importes estan expresados en miles de pesos																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Canal de venta on-line	-200	-46	-46	-41	-21	-1	15	28	52	75	88	104	135	129	138	153	186	213	232	252	269	294	328	339	354
Pymes locales	-80	-25	-25	-22	-19	-14	-10	-6,5	-0,5	5	9	12	20,5	19	21,5	25	33	40	44,5	49,5	54	60	68,5	71,5	175
Negociacion con proveed.	-50	-50	-40	-30	-20	-8	10	20	35	40	50	65	60	60	70	90	100	110	130	160	190	210	230	232	250
Mejora control productos	-65	2	4	7	6	9	12	10	16	14	12	14	10	20	14	22	19	22	26	34	30	42	36	44	48
Induccion	-65	2	3	-1	4	3	2	-1	5	7	8	2	9	8	12	5	15	16	15	13	20	22	21	18	22
Capacitacion anual	-60	-25	-23	-21	-15	-14	-10	-2	5	10	12	18	21	18	23	25	28	30	41	45	41	30	40	43	47
Optimizacion ventas	-40	-22	-16	-14	-5	0	10	20	15	18	20	30	28	45	60	80	100	99	102	100	120	119	135	145	165
Flujo Total	-560	-164	-143	-122	-70	-25	29	68,5	127,5	169	199	245	283,5	299	338,5	400	481	530	590,5	653,5	724	777	858,5	892,5	1061
VAN	\$ 4.509																								
ROI	13,65																								
r	0,025																								
Beneficio bruto:	8203																								
Inversion	560																								
Fuente: elaboración propia																									

Figura 9: Calculo de la rentabilidad anterior y con la ejecución del plan.

Figura 9: Calculo de la rentabilidad anterior y con la ejecución del plan.			
	Actual	Con el plan	Variacion
Inversion total	42.000.000	42.000.000	
Facturacion mensual	7.500.000	8.194.000	694.000
Costo de materiales mensual	6.250.000	5.952.381	297.619
Vencimiento	15.000	3.000	12.000
Rotura	16.000	3.200	12.800
Devol. Y vencimiento	30.000	6.000	24.000
Errores de envio	45.000	22.500	22.500
Enfermedades profesionales	92.000	46.000	46.000
Utilidad bruta	1.052.000	2.160.919	1.108.919
Rentabilidad	0,025	0,051	
Fuente: elaboración propia			