

# Trabajo Final de Graduación

## Licenciatura en Administración

### Planificación Estratégica

**A.J. & J.A Redolfi SRL**



Universidad Siglo 21

Santiago Daniel Grippo

Legajo: ADM06252

Tutora: Rinero, Sofía

Rio Cuarto, Córdoba.

## **Resumen**

En el presente trabajo se aplica a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, perteneciente al sector de autoservicios mayoristas y distribuidoras.

Mediante este reporte se busca brindar solución al principal problema presenta la empresa, el cual es la carencia de una estrategia empresarial.

Para ello se plantea como objetivo general el análisis y elaboración de un plan que permita solucionar esta falencia y lograr un mejor funcionamiento en cuanto a la gestión de stock, estableciéndose como horizonte temporal el período 2020-2022.

A fin de alcanzar este objetivo se realizará la implementación de estrategias de manera funcional.

Con esta planificación estratégica se busca reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades, alineando éstas con la misión y visión de la empresa. Logrando así una mayor eficiencia en sus actividades, generando un mejor rendimiento y un correcto cumplimiento de su objeto principal.

Palabras claves: Planificación- Estrategia- Innovación – Restructuración – Recursos Humanos

## **Abstract**

In the present work, it is applied to the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, belonging to the wholesale sector of food products.

This report seeks to provide a solution to the main problem that afflicts the company, which is the lack of a business strategy.

To this end, the general objective is to analyze and prepare a plan that allows solving this shortcoming and achieving a better performance in terms of stock management, establishing the 2020-2022 period as the time horizon.

In order to achieve this objective, the implementation of strategies will be executed in a functional way.

This strategic planning seeks to reduce weaknesses and take advantage of opportunities, aligning you with the mission and vision of the company. Thus achieving greater efficiency in its activities, generating better performance and proper fulfillment of its main purpose.

Keywords: Planning- Strategy- Innovation - Restructuring – Resources Humans

## Índice

Introducción.....	6
Capítulo I. Análisis de situación .....	8
Macro entorno .....	8
<i>Fuerzas macroeconómicas.</i> .....	8
<i>Fuerzas tecnológicas.</i> .....	8
<i>Fuerzas políticas.</i> .....	9
<i>Fuerzas sociales.</i> .....	9
Micro entorno.....	10
Modelo de las fuerzas competitivas.....	10
<i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i> .....	10
<i>Rivalidad entre las compañías establecidas.</i> .....	10
<i>Poder de negociación de los clientes.</i> .....	10
<i>Poder de negociación de los proveedores.</i> .....	11
<i>Productos sustitutos.</i> .....	11
<i>Análisis de Mercado.</i> .....	11
Cadena de valor .....	12
Actividades primarias .....	12
<i>Servicio al cliente.</i> .....	12
<i>Comercialización y ventas.</i> .....	12
<i>Marketing.</i> .....	13
<i>Logística.</i> .....	13
Actividades de soporte.....	13
<i>Compras.</i> .....	13
<i>Desarrollo de la tecnología.</i> .....	14
<i>Dirección de recursos humanos.</i> .....	14
<i>Infraestructura institucional.</i> .....	14
Capítulo II. Marco Teórico .....	16
La planificación estratégica. ....	16
Estrategias genéricas.....	16

Estrategia central.....	17
Estrategia funcional.....	17
Capítulo III. Diagnóstico.....	18
Capítulo IV. Plan de implementación.....	20
Propuesta de aplicación.....	20
<i>Visión</i> .....	20
<i>Misión</i> .....	20
<i>Valores</i> .....	20
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Justificación</i> .....	21
<i>Objetivos específicos</i> .....	21
<i>Plan de acción</i> .....	23
<i>CRONOGRAMAS DE TAREAS</i> .....	27
<i>Presupuesto</i> .....	29
<i>VAN, TIR Y ROI</i> .....	30
Capítulo V. Conclusión.....	31
Capítulo V. Referencias.....	33
Capítulo VI. Anexos.....	34

## Introducción

En el presente trabajo se realizará un reporte de caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. El objeto principal de la empresa es la comercialización de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, dentro del sector mayorista, donde cuenta con su principal centro de distribución en la ciudad James Craik.

Todo comenzó cuando en 1975 los hermanos Alonso y Miguel Redolfi decidieron tomar diferentes rumbos y no continuar con la sociedad formada Redolfi Hermanos. Este suceso dio lugar a que en 1990 Alonso junto a su hijo José fundaron una nueva sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. Años más tarde la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi.

Desde 1995, José Redolfi, actual presidente de la empresa, comenzó con una fuerte expansión, dando lugar a la apertura de autoservicios mayoristas en la ciudad de Villa María, Córdoba, San Francisco y Rio Cuarto.

A partir del 2007 hasta la actualidad la sociedad quedó conformada con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre sus hijos: Pablo, Lucas e Ignacio.

Actualmente la empresa ofrece una línea de productos muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado. Su servicio está enfocado en la satisfacción del cliente, haciendo hincapié en la atención y en los precios competitivos.

El objetivo que tiene el centro de distribución ubicado sobre la Ruta Provincial N°10 es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo. Sin embargo, el nuevo centro afronta el desafío de poder tener un control eficiente y eficaz de la mercadería que entra y que sale del depósito como así también la mercadería de baja por vencimiento, rotura o devolución.

De acuerdo a lo descripto anteriormente y debido a la situación actual que disminuye la posibilidad de crecimiento, se elaborara estrategias de reingeniería apostando a la calidad de procesos en las áreas de compra, venta e inventario con el fin de disminuir costos y mejorar la prestación de

servicio, para poder afianzar su ventaja competitiva sin dejar de lado el mantenimiento de la rentabilidad.

Un ejemplo claro en la ciudad de Rio Cuarto en donde existía este tipo de problemática, es la Distribuidora Impersur S.R.L que en el año 2005 al verse afectada por la falta de información en su inventario adquirió un programa de gestión de stock BRIX, que le facilitó encontrar un equilibrio entre las compras y ventas, y así poder cumplir con los pedidos recibidos de sus clientes.

Para desarrollar este trabajo se realizará el análisis y procesamiento de los datos proporcionados por la empresa, información obtenida de bibliografía adecuada, trabajos con temáticas similares, entre otros. Se efectuará el estudio de la visión y misión, del ambiente interno y externo de la misma, análisis FODA. Luego de todo este análisis, se establecerán las estrategias a implementar que permitan explotar sus fortaleza, eliminar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas. En última instancia, se diseñarán las formas de implementar las mismas.

## Capítulo I. Análisis de situación

### Macro entorno

#### *Fuerzas macroeconómicas.*

Actualmente el mundo se encuentra en medio de una pandemia mundial debido al Covid-19, esto en los últimos meses de este año afectó severamente la economía Argentina, no obstante la división correspondiente a alimentos y bebidas registra en junio de 2020 un aumento interanual de 4,8%. Esto se debe a que fue una de las pocas actividades que sufrió una menor inestabilidad al ser esta indispensable y necesaria para la población.

En lo que respecta al análisis de la inflación, la tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en Argentina en julio de 2020 ha sido del 42,4%, 4 décimas inferior a la del mes anterior y la variación mensual del IPC ha sido del 1,9%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 15,8% (INDEC,2020). Estos números reflejan una pérdida del poder adquisitivo en el público consumidor, generando inestabilidad e incertidumbre en la economía.

En el análisis del dólar, luego de la asunción del Presidente Alberto Fernández se estableció un impuesto país que es del 30% sobre el valor nominal del dólar. Actualmente el valor del mismo es de \$78,18 (28/08/2020) además sobre este valor se abona el impuesto país.

#### *Fuerzas tecnológicas.*

En la actualidad el uso de tecnologías en este tipo de industria juega un papel crucial, no solo por la amenaza de quedar fuera de la competencia sino por la mejora continua de las mismas. La adquisición de nuevas tecnologías ha puesto a las empresas a innovar constantemente y usar esta herramienta como una oportunidad, mejorando la gestión dentro de la empresa como también el servicio hacia sus clientes. Es de suma importancia que estas empresas tengan sistemas donde puedan obtener información rápida y precisa de sus inventarios, ya que sus grandes surtidos de productos y su rápida rotación dificultan el control de stock.

Con respecto a la adquisición de tecnologías en la Argentina encontramos la empresa XPONENCIA SYSTEMS que ofrece soluciones tecnológicas integrales para la producción, administración y gestión de puntos de venta con el objetivo de poder monitorear todos los movimientos de tus comercios de forma rápida y fácil.



### *Fuerzas políticas.*

Luego de las elecciones presidenciales 2019, asumió como Presidente de la Nación el 10 de diciembre, Alberto Fernández del Partido Justicialista (PJ). Actualmente la política en Argentina juega un rol muy importante y va de la mano con medidas económicas. Una de las medida que afectó en gran parte a las industrias y población fue la cuarentena obligatoria a nivel nacional que tomó el Gobierno desde que el virus COVID-19 empezó a propagarse dentro del país, este aislamiento social, preventivo y obligatorio comenzó el 20 de marzo (Decreto 297/2020). En el mes de julio el INDEC registró que el 59% de los supermercados y el 57% de los autoservicios mayorista redujeron sus ventas en un 20% (INDEC, 2020).

Además el Gobierno implementó a partir del mes de abril el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para aliviar la situación de los trabajadores más afectados por la emergencia para que sus familias puedan cubrir parte de las necesidades básicas, como por ejemplo, la adquisición de alimentos.

### *Fuerzas sociales.*

Los principales clientes de la industria alimenticia son las empresas como supermercados y autoservicios mayoristas que para junio de 2020 tuvieron un incremento con respecto al mes del año anterior. Este aumento se debe en mayor medida a las ventas online en los supermercados debido al aislamiento social, preventivo y obligatorio. Y con respecto a los autoservicios mayoristas el aumento de ventas con tarjeta de crédito puede deberse a la utilización de este medio como una forma de financiar la compra de un elemento básico (Ver Anexo A).

En cuanto al aumento de las ventas online esto se debe al cambio de comportamiento de los consumidores, quienes tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras online, priorizando la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene. Además estas compras se basan en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con la comodidad y el ahorro de tiempo (Kantar, 2020).

## **Micro entorno**

### **Modelo de las fuerzas competitivas.**

#### *Riesgo de ingreso de competidores potenciales.*

El riesgo de ingresos de nuevos competidores en la industria es bajo, a causa de que las barreras de ingresos son altas, sin embargo, estamos al frente de un rubro de primera necesidad como es el de productos alimenticios, donde ha tenido un crecimiento importante con la situación actual.

Estas barreras de ingreso, hacen referencia al requerimiento de grandes inversiones en capital, es decir, en infraestructura, logística, equipamiento y capacitación del personal. Esto hace que se vean afectados aquellos que quieran ingresar en el rubro. Además la rivalidad por los precios al ingresar es muy alta ya que, empresas con muchísima trayectoria en el rubro son líderes en costos sumado a que tienen la representación de alguna marca de forma exclusiva.

#### *Rivalidad entre las compañías establecidas.*

La rivalidad actual entre las empresas de Venta Mayorista y Distribuidoras de productos alimenticios es muy alta, esto se deberá a que es un sector de consumo masivo y la competencia apuntara a tener mayor participación en el mercado. Estas compañías ofrecerán diferentes marcas como así también tienen la exclusividad de algún producto en especial, haciéndose responsable de la venta y distribución del mismo en alguna zona geográfica. Un ejemplo claro es la Distribuidora Impersur S.R.L quien es el distribuidor exclusivo de Pritty en la ciudad de Rio Cuarto. Estos competidores se clasificaran en dos grandes grupos: mayoristas con grandes salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio.

#### *Poder de negociación de los clientes.*

Los compradores buscaran constantemente negociar no solo el precio sino también los plazos de financiación y la entrega de mercadería en tiempo y forma. Estos poderes de negociación por parte de los clientes van directamente de la mano con los volúmenes de compra que realicen y si el distribuidor es exclusivo o no de ese producto.

Estos compradores por lo general son kioscos, almacenes, despensas, supermercados, farmacias entre otros. Los de menor tamaño son aquellos que serán atendidos por sus dueños y con pocos empleados, donde sus recursos y volúmenes de ventas son bajos, lo cual valoran el servicio

brindado por los mayoristas. En cambio los de mayor tamaño como los supermercados, tienen un mayor poder de negociación buscando el precio más bajo y un plazo mayor de financiación debido a su alto volumen de compra.

*Poder de negociación de los proveedores.*

En esta industria los proveedores son muy competitivos, quienes impondrán las reglas de juego desde la compra mínima por mes y cobertura geográfica hasta la exigencia de no distribuir ciertos productos de sus competencias o de ciertos productos sustitutos, no obstante son las marcas líderes del mercado quienes pueden imponer este tipo de condiciones. También pueden estar dadas por la exclusividad o bien no son productos líderes en el mercado lo cual, el principal objetivo de los proveedores será insertarse en el mercado y dar a conocer sus productos.

*Productos sustitutos.*

Los grandes y pequeños clientes como nombramos anteriormente, buscaran la mejor opción con respecto al producto o línea que deseen adquirir. En esta industria el servicio es el que tendera a diferenciar un proveedor del otro, donde los tiempos de entrega, el asesoramiento comercial, el mix de productos y financiamiento son decisivos para el cliente a la hora de tomar la decisión de seguir o cambiar de proveedor.

Otro aspecto a tener en cuenta, es con aquellos proveedores que tienen productos exclusivos, donde cambiar de proveedor es asumir un riesgo en costo y de adecuarse a los servicios del nuevo proveedor.

*Análisis de Mercado.*

La empresa A.J. & J.A Redolfi SRL cuenta con muchos clientes no solo aquellos que compraran directamente en los salones comerciales, que mayormente son consumidores finales, sino que tiene clientes a quienes abastecerán periódicamente con sus productos.

Estos clientes son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. La empresa abastece diferentes zonas como James Craik, Villa María, Córdoba, San Francisco y Río Cuarto.

Con respecto al mercado donde realiza sus actividades comerciales, ha tenido variaciones negativas con respecto al año anterior. Esto se debe a que el aislamiento social, preventivo y obligatorio modificó las pautas de consumo de la sociedad argentina, donde las variaciones de

volumen de junio del 2020 se vieron afectadas con respecto al mes del año anterior. Sin embargo, un punto muy importante a tener en cuenta es el crecimiento exponencial del e-commerce, donde ha sido tendencia a partir del mes de marzo a pesar de las restricciones de circulación que acontece el COVID-19 (CADAM, 2020).

Estas tendencias de comportamiento no solo se vieron en el consumo sino además del tipo de producto que el consumidor elegía. En el mes de junio los mayoristas tuvieron un comportamiento positivo en limpieza y bebidas alcohólicas, pero cerraron el mes con un retroceso de -5,8%. Las farmacias también registraron una caída importante de -12,2%, sin embargo en limpieza de ropa y hogar continuaron positivo (Ver Anexo B).

### **Cadena de valor**

#### **Actividades primarias.**

##### *Servicio al cliente.*

Actualmente la empresa brinda un servicio de tiempo entrega acotado en todas sus sucursales, entre 24 horas y 48 horas. Además, brinda un mix de productos lo cual, le posibilita a sus clientes abastecerse de una amplia gama de productos de un solo proveedor. Esto le da al cliente un poder de negociación mayor debido a que los volúmenes de compra son mayores y pueden simplificar su trabajo, y así cerrar la operación fácilmente con un único proveedor.

La empresa si bien conoce a sus clientes, no tiene clasificación de ellos, es decir tienen muy poco seguimiento de los mismos y si estos están realmente satisfechos con el servicio que se les brinda.

##### *Comercialización y ventas.*

La empresa cuenta con más de 35 vendedores donde los pedidos de las ventas se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión Wi-Fi. Estos vendedores le ofrecen a sus clientes un descuento entre el 2% y el 3% por pago al contado y por el volumen de compra y además se le exige requisitos tributarios como monotributistas o responsable inscripto. Estas ventas son un 80% al contado y el 20% restante dentro de los 7, 15 o 21 días dependiendo de la situación particular de cada cliente. Sin embargo, la empresa no presenta planes de financiación para ofrecer a sus clientes.

Otra política que utiliza la empresa es de precios bajos, esto generalmente se da cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible.

### *Marketing.*

Con respecto a la forma de captar clientes y de generar en ellos un valor por el producto y servicio que se les brinda, la empresa no cuenta con una estrategia planificada en manejo de redes sociales y publicidad. Esto es negativo, ya que el no aprovechar los medios de comunicación como televisión, internet, multimedia, correo electrónico, entre otros genera una desventaja competitiva.

Sin embargo, se maneja por el posicionamiento de la empresa, patrocinado eventos y equipos de diferentes disciplinas como: club de básquet local Club Chañares, club de fútbol Defensores y al club de vóley de 7ma de James Craik. Además patrocina las radios del pueblo, publica en las infoguias de Río Cuarto y también colaboran con distintas instituciones de forma solidaria. Un dato no menor, los vehículos de la empresa se encuentran ploteados e identificados.

### *Logística.*

En este punto encontramos el depósito principal de 5760 metros cuadrados donde se almacenan los productos con la ayuda de autoelevadores en anaqueles o racks, que luego son procesados por un empleado que controla los productos, verificando que la cantidad corresponda con la lista de pedidos. Sin embargo, no existe ningún sistema que agilice este trabajo, todo se realiza de forma manual. Esto puede provocar errores en el conteo como así también falta de mercadería a la hora de realizar las entregas a los clientes.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, la empresa 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.

### **Actividades de soporte.**

#### *Compras.*

La empresa cuenta con varios proveedores líderes en el mercado a quienes compra grandes volúmenes obteniendo un margen de marcación entre el 10% y un 30% de cada producto. Esta gran variedad de productos con la que dispone, le permite ofrecer un surtido muy variado. A su vez cuenta con la exclusividad de productos e insumos Kodak.

Este abastecimiento de productos se da de acuerdo a los pedidos de ventas que realizan los vendedores, sin embargo no cuenta con un sistema informático que verifique que el producto esté en

stock, lo cual el encargado de compra realiza un estimativo para prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

En relación con sus ventas al contado, que son alrededor de un 80%, le permite a la empresa gozar de una excelente relación con sus proveedores, ya que no se producen desfases por la no disponibilidad de fondos.

#### *Desarrollo de la tecnología.*

De acuerdo al desarrollo de procesos en actividades mediante capacitaciones y uso de tecnología, la empresa no cuenta con un software contable específico que permita un mejoramiento en el registro diario de las operaciones. El único instrumento que posee la empresa actualmente, es una planilla de Excel.

Esta falta de sistema en inventarios puede producir costos por tener mercadería en stock, pérdidas de productos por vencimiento como así también incumplimiento a sus clientes por falta de mercadería. Sin embargo, su gran trayectoria y conocimiento en el mercado le permite a la empresa hacer estimaciones frente a la demanda.

#### *Dirección de recursos humanos.*

En este aspecto, la empresa integra aquel personal necesario para el funcionamiento de la distribuidora, dando trabajo a personas en el lugar donde se encuentra. Sin embargo, no cuenta con un proceso de selección de personal, solo reciben los currículums y ante una necesidad, el responsable del área lo evalúa y contrata. Además la empresa no cuenta con un proceso de inducción para los distintos puestos, lo cual los empleados aprenden en el transcurso del trabajo por lo que hay un margen de error.

Asimismo, la cultura empresarial es mantener al personal que está trabajando con ellos, dándole cada vez más responsabilidad a medida que su antigüedad en la empresa aumenta, el criterio es la confianza.

#### *Infraestructura institucional.*

De acuerdo a la cultura de la empresa mantiene el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo, el trabajo en equipo, la confianza y honestidad. Esto se debe a que es una empresa familiar con más 60 años desde su fundación. Es así que la empresa cuenta con

sus tres socios-gerentes hijos de José Redolfi quienes transmiten estos mismo valores al resto de la organización.

En los sistemas de control vemos una deficiencia, este trabajo en su mayor parte es manual por lo cual no se realiza una registración diaria ni automática de las operaciones. Otro punto a tener en cuenta son los contadores quienes son asesores externos a la empresa, quienes piden todas las facturaciones del mes y se encargan de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

Otra debilidad es la falta de área de Recursos Humanos, esto provoca que la empresa no pueda maximizar el capital humano con el fin de aumentar el desempeño de la organización.

## Capítulo II. Marco Teórico

### **La planificación estratégica.**

La planificación, es una decisión actual que se toma para definir lo que se hará en el futuro. La planificación estratégica para una empresa, es la elaboración que realiza la dirección de un plan maestro corporativo adoptado, luego de haber reflexionado junto a su equipo directivo la situación actual, para definir lo que se hará en un periodo determinado de tiempo de cara a futuro, que generalmente suele ser un periodo de tres años, con la finalidad de lograr una empresa competitiva que pueda satisfacer las necesidades de la misma (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

La planificación no solo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria, ya que permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Sainz de Vicuña define el proceso de llevar a cabo el plan estratégico en tres fases:

- La primera fase corresponde al análisis del entorno competitivo y operativo interno, permitiendo detectar las oportunidades y amenazas del entorno como también las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.
- La segunda fase hace referencia a las decisiones estratégicas, desde definir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos hasta seleccionar una estrategia corporativa o funcional de la misma.
- Como tercera y última fase luego de haber escogido las estrategias y que sean congruentes con la misión y metas de la empresa, poner en marcha el plan de acción.

### **Estrategias genéricas.**

De acuerdo a las estrategias genéricas, Michael Porter propone tres estrategias a la cual, tiene por objeto lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: liderazgo en costes, diferenciación, y enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).



### **Estrategia central.**

La estrategia corporativa alcanza la definición del negocio, la estrategia de cartera, la estrategia competitiva y la estrategia de crecimiento, y se concretará en las correspondientes estrategias funcionales, que es donde más claramente intervienen los directores funcionales (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Para lograr nuestra estrategia utilizaremos la matriz de dirección del crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff que es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias de expansión formuladas y va dirigida a mejorar la atención al cliente (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que este se mueve (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

### **Estrategia funcional.**

Una vez formulada la estrategia corporativa de la empresa, estrategia de crecimiento; pasamos a la definición de las estrategias funcionales:

Las estrategias funcionales no forman parte de la estrategia corporativa. No obstante, deben ser esbozadas en el plan estratégico, máxime si la empresa no va a contar a corto plazo con planes funcionales que las desarrollen (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

De acuerdo a nuestra estrategia centra, la cual tiene como mejorar el funcionamiento interno de la empresa, con el fin de mejorar el servicio al cliente, es necesario una estrategia de investigación, desarrollo e innovación propias, así como los casos en los que se tratará de imitar a la competencia y, en todo caso, hacer nuestro propio desarrollo de esos productos y/o procesos (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

La reingeniería es un enfoque administrativo que consiste en gestionar los procesos en lugar de funciones, rediseñando los procesos de la organización por completo para generar una mejora

continua, con el fin de alcanzar una mejora de su competitividad y rentabilidad, mediante la aplicación de técnicas enfocadas al negocio y al cliente, renovando los rumbos estructurales, culturales y estratégicos, rediseñando los procesos clave, de manera que se centren en lograr la satisfacción de sus clientes y entorno (Web y Empresas, 2018).

Beneficios de la reingeniería:

- Cambio en los procesos actuales a procesos más eficientes.
- Cambio a procesos que requieran menor control y verificación.
- El comportamiento de los trabajadores se torna activo, aportan ideas, opiniones y participan en la mejora y avance de los procesos.
- Combinación de tareas, convirtiendo varias en una sola integral.
- Una mejor organización del trabajo.

### **Capítulo III. Diagnóstico**

De acuerdo al análisis macro entorno, la industria se encuentra en un momento de mucha inestabilidad económica, lo cual genera incertidumbre para futuro. Además, debido a las restricciones de circulación por el COVID-19 se notó un cambio en los hábitos de los consumidores quienes preferentemente realizan sus compras de manera online para evitar las aglomeraciones.

En el micro entorno encontramos que la industria pertenece a un sector de consumo masivo, lo cual la competencia por el precio y la participación en el mercado es muy alta. Sin embargo, el riesgo de ingreso de competidores potenciales es bajo debido a las grandes inversiones que deben realizar.

Por otro lado, la negociación con los proveedores y clientes no solo es una cuestión de lucha por el precio y cantidad, sino que la financiación, el plazo y la entrega, que forman parte de los servicios que el cliente busca y que se espera de los proveedores.

En el análisis interno de la empresa, donde hicimos hincapié en sus fortalezas y debilidades, en cuanto a estructura y funcionamiento, se pudo detectar falencias en cuanto al control y gestión de stock de la organización, pero vemos grandes fortalezas donde tiene excelente relación con sus

proveedores y clientes, ofrece un abanico de productos y su trayectoria en el mercado le da experiencia en el rubro.

Para afrontar este problema, se realizará una estrategia de crecimiento, apuntando a la penetración de mercado. Este lineamiento que se quiere seguir son en conjunto con la misión, visión y valores que la empresa posee, siguiendo el trabajo en equipo y la confianza entre los miembros.

El principal objetivo de aplicar esta estrategia, es adquirir tecnología para facilitar la gestión interna y como consecuencia se brindará un mejor servicio al cliente y poder satisfacer sus necesidades. Vale destacar como hicimos en nuestro análisis que en la actualidad el uso de tecnologías en este tipo de industria juega un papel crucial, no solo por la amenaza de quedar fuera de la competencia sino por la mejora continua de las mismas.

Los beneficios que trae el incorporar nuevas tecnología en gestión de stock son:

- Controlar los movimientos de stock de forma inmediata.
- Filtrar las ventas realizadas por rangos de fechas, formas de pago y tipo de venta.
- Visualizar estadísticas de las ventas y compras para la toma de decisiones.
- Acceder a la información desde cualquier dispositivo (Computadora, Tablet, Notebook o Celular).

Este plan hará un funcionamiento óptimo en cuanto a manejo de mercadería y el no llevarlo a cabo traería problemas desde pérdida de mercadería hasta la falta de cumplimiento de entrega con los clientes. Además, se podrá contabilizar rápidamente las entradas y salidas de mercadería, logrando mayor control en tiempo y forma. Este control de forma permanente y de actualización constante nos permite manejar con mayor eficiencia las altas rotaciones de stock.

Vale destacar que este mejoramiento en el funcionamiento interno de la empresa mediante la inversión en tecnología, se verá reflejado sin ninguna duda en el servicio ofrecido hacia el cliente.

El no poner en marcha esta inversión tecnológica, traería problemas en la gestión interna, en primer lugar, el control no sería eficiente debido a que no se realiza en el momento; en segundo lugar, se seguirá perdido mercadería por quiebres de stock que anualmente suman un monto importante; y en tercer lugar la alta rotación hará que no se pueda realizar con precisión el control de entrada y salida de mercadería.

Como conclusión, es de suma importancia poder realizar esta estrategia en cuanto inversión en tecnología logrando un crecimiento interno, a la cual se obtendrán beneficios tanto para la empresa como para el cliente y el no llevar a cabo esta estrategia se seguirán cometiendo los mismos errores y en el largo plazo se verá afectada por la falta de inversión tecnológica.

## **Capítulo IV. Plan de implementación**

Actualmente la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L cuenta con una visión y una misión, las cuales se consideran que están correctamente realizadas y se va a tratar de planificar teniendo en cuenta estas características y respetando la visión y la misión actual.

### **Propuesta de aplicación**

#### *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.”

#### *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.”

#### *Valores*

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de 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.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

*Objetivo general.*

Durante el periodo 2020-2022 reducir un 80% los quiebres de stock de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L mediante la incorporación de tecnología para gestionar de forma eficaz los movimientos de stock.

*Justificación*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L posee todas las condiciones para lograr este objetivo, en primer lugar, es una empresa familiar que ha transitado por diferentes cambios, en segundo lugar, gracias a su nuevo centro de distribución posee mayor control en la parte operativa.

El objetivo es reducir los quiebres de stock que anualmente suman un total de \$660.000. Este problema se da principalmente por realizar ventas a la cual no se tiene stock, y se debe a la falta de sistemas donde se verifique de forma inmediata si la mercadería está o no disponible para el cliente.

Este objetivo es realista, ya que se puede llevar a cabo con la adquisición de un software donde se facilite la información y la gestión de los inventarios, tanto para los vendedores a la hora de cargar los pedidos hasta los operarios quienes arman los pedidos para posteriormente ser entregados a los clientes en tiempo y forma.

*Objetivos específicos*

1. Incorporar a la empresa el área de Recursos Humanos para el año 2021.

*Justificación*

La creación del área de Recursos Humanos es un pilar fundamental, en primer lugar porque la empresa no cuenta con esta área, por lo cual no se realiza ningún tipo de capacitación e introducción previa al nuevo trabajador de la empresa, y en segundo lugar es importante ya que se realizarán nuevos procedimientos en cuanto a la forma de trabajo y es necesaria la capacitación y especialización del personal de las distintas áreas operativas.

2. Aumentar en un 30% la eficacia de todo el personal a cargo del área operativa mediante la capacitación y/o especialización para el año 2021, tomando como referencia la responsabilidad, capacidad, automotivación y autogestión.

*Justificación*

Este objetivo se plantea con el fin de disminuir los tiempos de los procesos de control gracias a la optimización y la eficacia del personal, donde se pudo observar que el cuello de botella de la organización es la parte del control de la entrada y salida de stock

Este aumento de la eficacia conduce a que el personal obtenga resultados positivos en su trabajo, para ello se medirá a través de cuatro puntos que tomaremos como referencia. En primer lugar la responsabilidad de asumir el compromiso del trabajo, en segundo lugar la capacidad que tenga la persona para realizar su tarea y alcanzar sus objetivos, en tercer lugar la automotivación, es decir que esté dispuesto a poner de su esfuerzo para lograr los resultados y como último punto la autogestión que encuentre en la empresa las condiciones necesarias que faciliten su trabajo.

Esto ayudará al cumplimiento del objetivo general de disminuir los quiebres de stock, ya que se lograrán destacar fortalezas y debilidades del recurso humano y poder eficientizar tareas.

3. Maximizar la satisfacción del personal, con la nueva forma de trabajo, a través de una encuesta de satisfacción con escala del 1 al 10, plazo para alcanzar esta meta del 80.

*Justificación*

Este objetivo tiene como fin poder medir la satisfacción del personal, de cómo se adaptaron al uso del nuevo software y como facilito su trabajo en cuanto tiempo y obtención de la información.

Es de suma importancia poder medir la satisfacción y valoración del personal, ya que el aprender a usar nuevas tecnologías puede ser algo tedioso para el personal o que simplemente se resistan al cambio. Por eso mismo, es fundamental tener la opinión personal de los trabajadores de ver en ellos la satisfacción de implementar tecnología que faciliten su trabajo. Se medirá mediante encuestas donde ellos podrán juzgar esta nueva forma de trabajo.

4. Reducir en un 35% las pérdidas de mercadería por vencimiento, rotura y devolución, mediante el control estricto y manejo cuidadoso de la mercadería. Para fines del 2021 se pretende llegar a un 20% y para el año siguiente lograr el resto.

#### *Justificación*

Es necesario reducir las pérdidas de mercadería por vencimiento, rotura y devolución, debido a que anualmente suman un promedio de \$62.100. Esta reducción que se pretende llegar es del 35%, un total de \$21.735. Este objetivo lo dividimos en dos plazos: para fine del 2021 reducir en un 20% y para el año siguiente el restante.

Este objetivo es posible gracias a la adquisición del nuevo software donde se podrá trabajar con información precisa de la mercadería que se este por vencer para hacer con ella una rápida rotación y no sufrir una perdida por vencimiento. En cuanto a la rotura, se trabajara en la capacitación, en los nuevos procesos donde se disminuya el error del personal y se trabaje en el cuidado del stock. Y como ultimo las devoluciones, que se le exigirá a los proveedores la entrega de mercadería en excelente estado y como se les solicito.

#### *Plan de acción*

Nuestro objetivo principal es reducir un 80% los quiebres de stock de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L mediante la incorporación de tecnología. Para ello se llevara a cabo un plan de acción estratégico para poner en a la empresa a trabajar en conjunto y poder lograr nuestro objetivo, sin dejar de lado la misión y visión de la empresa.

#### *1° Objetivo específico - Incorporar a la empresa el área de Recursos Humanos*

Se incorporara a la empresa el área de RRHH a través de la reestructuración, con el fin de lograr capacitaciones previas del personal que ayuden a incrementar la productividad y la calidad en el trabajo. Este objetivo se lograra contratado y sumando al equipo de trabajo tres Licenciados en Recursos Humanos, donde van a tener su espacio en la empresa para poder desempeñar de forma correcta su actividad.

Esto sirve para que el personal de la empresa pueda adaptarse rápidamente a los cambios y facilitar la formación de las tareas específicas, con el fin de seguir cumpliendo con los objetivos y planes de la empresa.

Beneficiará en gran medida a la empresa, esto se debe a que las capacitaciones e introducciones del actual y futuro personal, mejorara el rendimiento y creara un mejor clima laboral en la empresa. Sin embargo, en el futuro es importante detectar el nivel de satisfacción de los empleados y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras.

*2° Objetivo específico - Aumentar la eficacia de todo el personal a cargo del área operativa.*

Este objetivo será de máxima utilidad debido a que, optimizar el desarrollo profesional y aumentar su eficacia, se deberá llevar a cabo una capacitación que hará hincapié en el manejo del nuevo software y del nuevo funcionamiento de la planta de entrada y salida de insumos, que es donde se encontraban la mayor cantidad de errores. Además esto, ayudará a que exista más confianza en los empleados y ellos puedan trabajar de una mejor manera e ir de la mano con el objetivo general de la estrategia.

*3° Objetivo específico - Maximizar la satisfacción del personal.*

El desarrollo de la satisfacción del personal tiene como base el clima laboral en todos los aspectos, desde la relación con sus compañeros de trabajo hasta la facilidad con la que ejerce su actividad con la nueva incorporación de tecnología. Es de suma importante poder desarrollar este punto, a través de encuestas donde obtendremos información de cómo se adapta el personal al cambio.

Sin ninguna dudas, esta preocupación por el personal que trabaja no solo ayuda a la empresa a obtener información interna del personal, sino para poder darles las herramientas y brindarles las condiciones necesarias para que pueden desarrollar sus trabajos en un clima productivo y óptimo

*4° Objetivo específico - Reducir las pérdidas de mercadería por vencimiento, rotura y devolución.*

Este objetivo específico, se llevara a cabo a través del control continuo y el manejo óptimo de la mercadería. Gracias al nuevo sistema software se podrá obtener información de la mercadería con su fecha de vencimiento y poder rotarla antes su caducidad. En cuanto a la rotura, las nuevas capacitaciones sobre el manejo óptimo de la mercadería logran reducir esta perdida. Y por último las devoluciones, se realizará procesos de control al momento de recibir la mercadería, corroborar su estado y que la mercadería coincida con el pedido realizado a los proveedores.



*Plan de acción: Estrategias y tácticas.*

PLAN DE ACCION	ESTRATEGIA	TACTICA
1° Objetivo específico	Reestructuración.	Preparación de espacio físico. Compra de muebles y útiles. Incorporación de personal especializado.
2° Objetivo específico	Capacitación y/o especialización de los recursos humanos.	Desarrollar temarios y módulos de capacitación. Realización de capacitaciones.
3° Objetivo específico	Desarrollo de un óptimo clima laboral.	Desarrollar encuestas. Opiniones del personal. Evaluar clima laboral.
4° Objetivo específico	Control y manejo óptimo.	Desarrollo de nuevos procesos de manejo y control.

*Fuente: Elaboración propia*

Este cuadro muestra las estrategias y tácticas con las que se trabajó los objetivos específicos, de acuerdo al plan de acción.

DESCRIPCION	TIEMPO		OBSERVACION	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONOMICO - FINANCIERO
	INICIO	FIN				
Incorporar el Área de Recursos Humanos.	04/12/2020	26/02/2021	Incorporación de personal especializado. Nueva estructura organizacional. (Anexo C)	Gerente General.	Espacio físico. Mano de obra calificada. Materiales de trabajo.	\$335.000,00
Seleccionar la empresa.	07/12/2020	26/03/2020	Contratar a la empresa XPONENCIA SYSTEMS	Administración.	Computadora, Notebook, Celular, Impresora, WIFI, Lector código de barras inalámbrico.	\$1.787.670,00
Adquirir el nuevo Software y Capacitación	15/02/2020	31/05/2021	Compra de equipamiento. Capacitación del Software SAP BUSINESS ONE	Administración y XPONENCIA SYSTEMS		
Diseño de los nuevos procesos administrativos.	04/01/2020	12/03/2021	Estructuración y estandarización de procesos. Optimización de tiempo	Mandos medios.		
Capacitación sobre el nuevo uso de tecnología.	05/03/2021	23/04/2021	Área logística, compra y ventas.	Área de Recursos Humanos.		
Puesta en marcha, monitoreo y control.	01/03/2021	27/12/2021		Jefe de Depósito y Logística.		
Aumentar la eficacia de los empleados.	04/01/2021	21/01/2022	Capacitación y/o especialización de los recursos humanos.	Área de RRHH.		
Medir la satisfacción de los empleados.	01/06/2021	06/12/2021	Encuesta a todo el personal. (Anexo N)		Encuestas.	

Fuente: Elaboración propia





## Presupuesto

PRESUPUESTO DESDE EL 2020 AL 2022				TOTAL
<b>Incorporar el Área de RRHH</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
Contratar al Gerente		\$495.000,00	\$540.000,00	<b>\$3.305.000,00</b>
Contratar al Licenciado en RRHH		\$495.000,00	\$540.000,00	
Contratar al Licenciado en RRHH		\$495.000,00	\$540.000,00	
Compra de muebles y útiles	\$170.000,00			
Preparación del espacio físico	\$30.000,00			
<b>Total</b>	<b>\$200.000,00</b>	<b>\$1.485.000,00</b>	<b>\$1.620.000,00</b>	
<b>Contratar a la empresa</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
Buscar empresas en el mercado	\$20.000,00			<b>\$4.878.740,00</b>
Analizar las opciones		\$20.000,00		
Seleccionar la mejor opción		\$20.000,00		
Contratar a la empresa		\$250.000,00		
Licencias por año		\$2.076.700,00	\$2.492.040,00	
<b>Total</b>	<b>\$20.000,00</b>	<b>\$2.366.700,00</b>	<b>\$2.492.040,00</b>	
<b>Adquirir Tecnología y Software</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
Compra de tecnología	\$470.000,00			<b>\$720.000,00</b>
Instalación, prueba y mantenimiento Software SAP BUSINESS ONE		\$250.000,00		
<b>Total</b>	<b>\$470.000,00</b>	<b>\$250.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	
<b>Capacitaciones y especializaciones</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
Capacitación por área		\$120.000,00		<b>\$740.000,00</b>
Gastos de útiles para la capacitación		\$50.000,00		
Capacitación al personal operario		\$220.000,00		
Capacitación de la empresa XPONENCIA SYSTEMS		\$350.000,00		
<b>Total</b>		<b>\$740.000,00</b>		
<b>Medir la satisfacción del personal</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
Gastos de útiles		\$50.000,00	\$50.000,00	<b>\$370.000,00</b>
Horas extras		\$135.000,00	\$135.000,00	
<b>Total</b>		<b>\$185.000,00</b>	<b>\$185.000,00</b>	
<b>TOTAL DE LA INVERSION A REALIZAR</b>				<b>\$10.013.740,00</b>

## VAN, TIR Y ROI

<b>Inversión a realizar</b>	- \$10.013.740,00
<b>Flujo del período 1</b>	\$52.867.846,05
<b>Flujo del período 2</b>	\$93.007.985,29
<b>Flujo del período 3</b>	\$144.422.047,18
<b>VAN</b>	\$95.716.214,69
<b>TIR</b>	592%
<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	\$38.666.675,84
<b>Costos</b>	\$10.013.740,00
<b>ROI</b>	286%
<b>ROI</b>	\$3,86

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo al análisis financiero realizado, se podrá observar que la VAN (Valor Actual Neto) es mayor a 0, lo cual se recupera la inversión y se obtiene un excedente de \$95.716.214,69. Por otro lado la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 592% que es mayor a la tasa de referencia LELIQ que es de un 38%. Luego de analizar la VAN y la TIR, nos detendremos en el ROI (Retorno de Inversión) cuando el ingreso es de \$38.666.675,84 y la inversión es de \$10.013.740,00 es igual a 286%. Es decir que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$3,86 pesos de retorno.

Como conclusión de este análisis, podemos decir que hay una rentabilidad del proyecto, teniendo una VAN mayor a 0, una TIR mayor a la tasa de referencia LELIQ y un ROI de \$3,86 por cada peso invertido, lo cual se acepta el proyecto.

En los anexos D, E, F, G, H, I, J, K (P. 37-39), se observa de forma detallada los ítems que se tuvieron en cuenta para realizar el presupuesto, y en los anexos L y M (P. 39-40) se observa los flujos de caja del proyecto y, los datos y premisas del proyecto.

## Capítulo V. Conclusión

Actualmente la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L tiene una serie de problemas que, si bien no son difíciles de modificar, dejan a la organización en una situación que puede ser evitable. De acuerdo al planteo del problema, la falta de información para el control de inventarios y la gestión del mismo de forma óptima provoca los quiebres de stock e incumplimiento con los clientes, quienes por falta de stock o demoras en la entrega quedan disconformes con la empresa.

Otro punto a mejorar es la falta de un proceso de selección de nuevos empleados y un plan de inducción para los mismos. La incorporación de un área de RRHH generará un orden y un camino a seguir, estandarizando procesos y logrando una capacitación adecuada para cada puesto de trabajo.

Sin embargo, la mayor problemática de la empresa es no contar con un plan o un camino a seguir que solucione estos problemas que actualmente presenta, que haciendo base con la teoría expuesta en el trabajo, se puede lograr mejoras, que hagan más dinámica y eficiente a la empresa.

Por otro lado, la realidad que atraviesa el mundo actual debido al COVID-19 es un punto importante, nos encontramos en una crisis económica donde forma parte de una barrera para poder invertir o realizar mejoras como mencionamos anteriormente. Sin embargo, la empresa se encuentra en una posición beneficiosa, debido a la crisis macroeconómica, en primer lugar las altas barreras de entradas al mercado, en segundo lugar la alta competencia por los precios y captación de nuevos clientes, y en tercer lugar la poca negociación con los proveedores. Estos tres puntos hacen que sea difícil que ingresen nuevos competidores y conformen una posible amenaza para la empresa.

La estrategia que se plantea para solucionar el escenario presente es una opción que haciendo hincapié en la teoría, es posible llevar a la práctica y poder adoptar nuevos caminos pero sin dejar de lado la misión y visión de la empresa.

Se finaliza el trabajo considerando que la empresa necesita una mejora interna en cuanto a gestión e implementación de tecnología, que es necesario que la empresa transite por este cambio para poder alcanzar su visión y que no quede fuera de la competencia por falta de innovación.

Por otra parte, se recomienda buscar alternativas de solución si alguna de las presentadas no produjeran el efecto deseado, como podría ser la resistencia por parte de los recursos humanos a los cambios que se proponen; lo importante es encontrar la manera de hacer las cosas finalmente.

Se ha considerado que si la estrategia propuesta se lleva a cabo con éxito, se deberá profundizar en los cambios apuntando a mejoras continuas y una profesionalización cada vez más adecuada en el accionar de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, considerando por ejemplo la adquisición de tecnología para poder trabajar de forma eficiente y lograr un control altamente estricto.



## Capítulo V. Referencias

INDEC. (24 de AGOSTO de 2020). Recuperado el 26 de AGOSTO de 2020, de INDEC:[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_08\\_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)

INDEC. (13 de AGOSTO de 2020). Recuperado el 26 de AGOSTO de 2020, de INDEC:[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)

BOLETIN OFICIAL. (20 de MARZO de 2020). Recuperado el 27 de AGOSTO de 2020, de BOLETIN OFICIAL:<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

CADAM. (JULIO/AGOSTO DE 2020) El futuro del teletrabajo. *CADAM*, Recuperado el 5 de SEPTIEMBRE de 2020, de CADAM:[http://cadam.com.ar/files/revistas/20200904174351\\_revista-n153-web.pdf](http://cadam.com.ar/files/revistas/20200904174351_revista-n153-web.pdf)

CADAM. (28 de JULIO de 2020). Recuperado el 8 de SEPTIEMBRE de 2020, de CADAM:<http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>

CADAM. (07 de SEPTIEMBRE de 2020). Recuperado el 8 de SEPTIEMBRE de 2020, de CADAM: <http://cadam.com.ar/mercados/indicadores-de-consumo/5>

KANTAR. (3 de ABRIL de 2020). Recuperado el 6 de OCTUBRE de 2020, de INFOBAE:<https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>

SAINZ DE VICUÑA ANCIN (2017). El plan estratégico en la Práctica. Madrid, España: ESIC.

WEB Y EMPRESAS. (5 de FEBRERO de 2018). Recuperado el 31 de OCTUBRE DE 2020, de Matías Riquelme: <https://www.webyempresas.com/reingenieria/>

## Capítulo VI. Anexos

### Anexo A

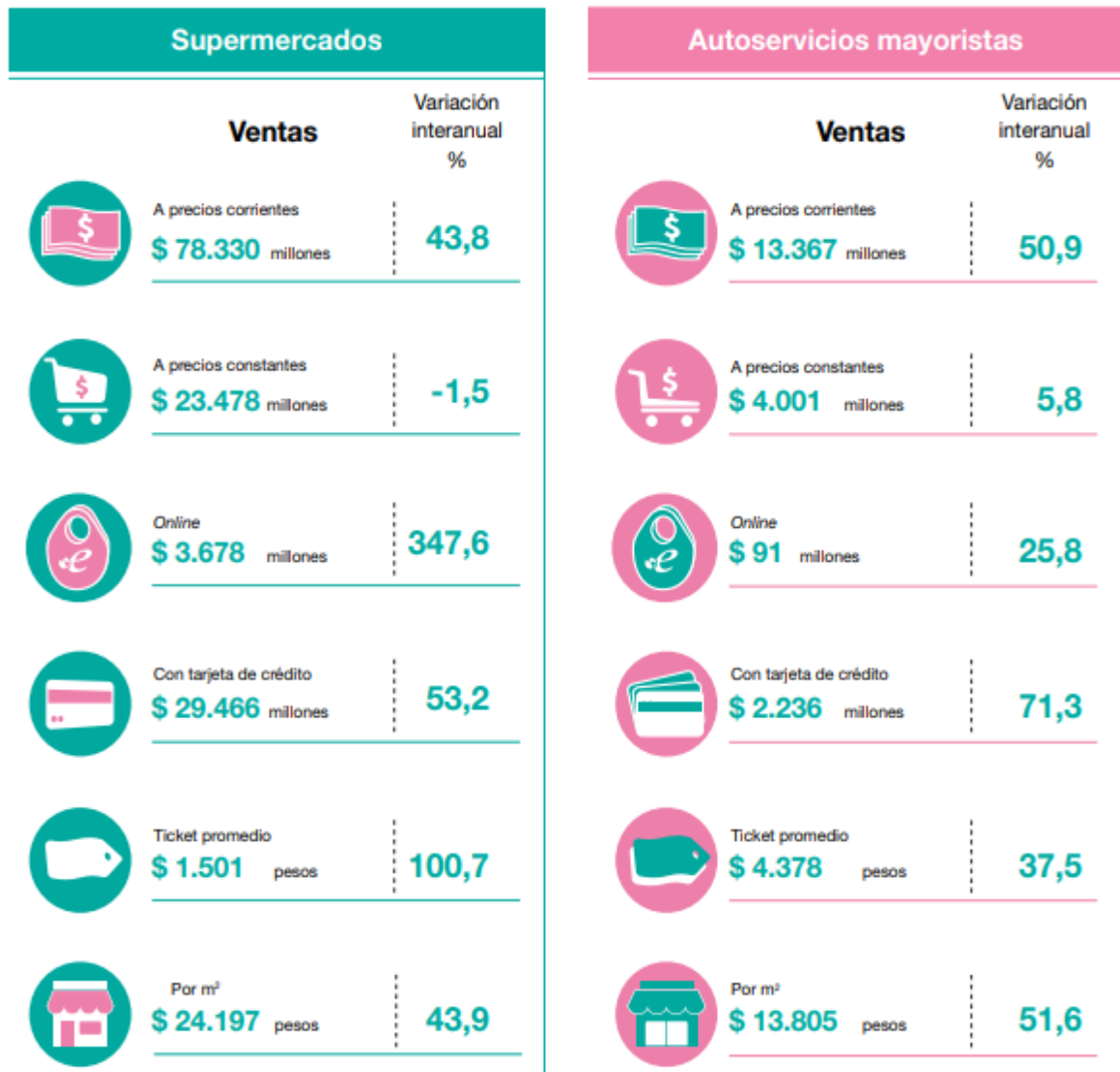


Figura 1: Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio.  
Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Anexo B



Figura 2: Fuente CADAM: Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas.

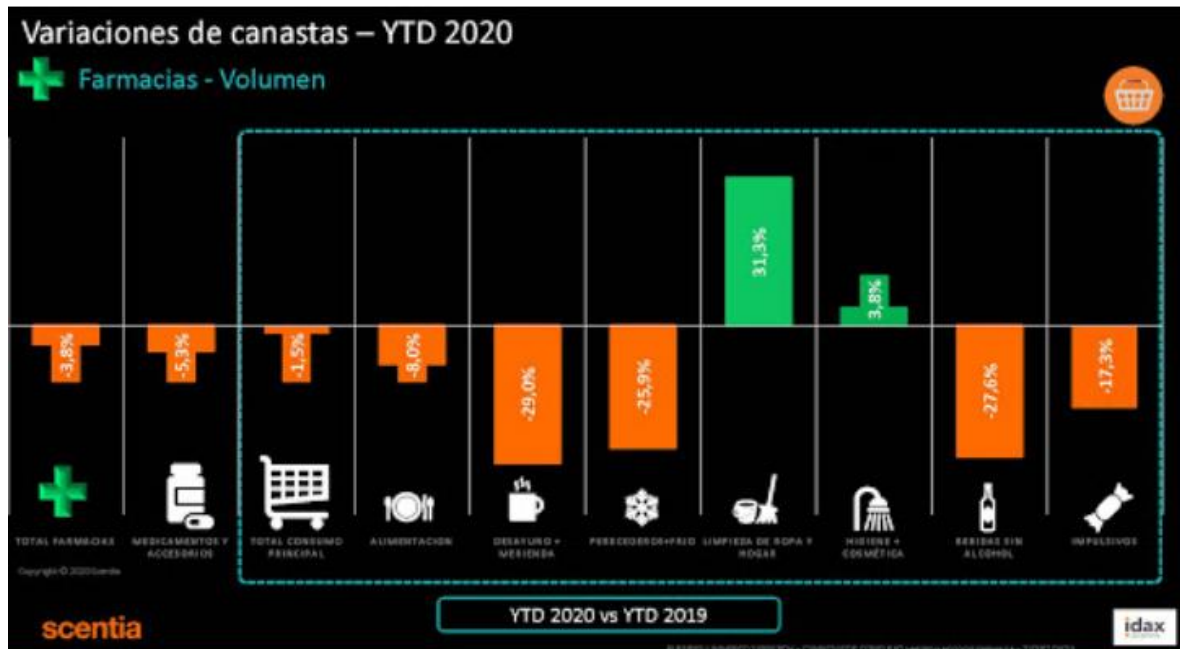


Figura 3: Fuente: CADAM: Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas

## Anexo C

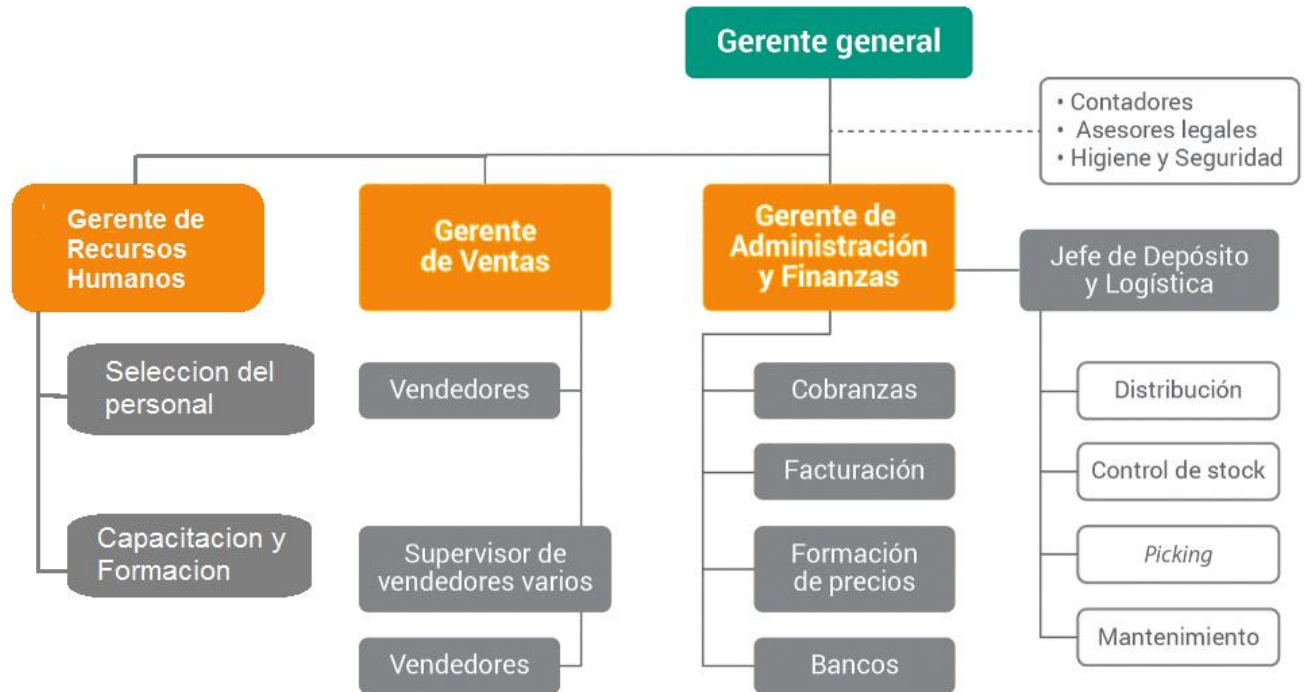


Figura 4: Fuente: Elaboración propia

La nueva estructura de organigrama de la empresa quedará conformada por una nueva área de Recursos Humanos, donde estará ubicada en el nivel medio. Esta área contará con un Gerente con experiencia donde se lo contratará para que asuma el cargo. Además se incorporará dos Licenciado en Recursos Humanos quienes desarrollaran la actividad en la capacitación y formación del personal y en la selección del personal. Vale destacar que estas dos últimas incorporaciones esta sujetas a las órdenes del Gerente de RRHH.

Esta nueva estructura proporciona información de forma vertical, es decir, se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía de la empresa, el Gerente General. Esta organización proporciona líneas claras de autoridades y una envergadura estricta de control.

## Anexo D

LICENCIAS				
	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
1	<b>SaaS - Licencias de Software SAP BUSINESS ONE</b>			
	SAP B1 Professional User	1	\$11.560,00	\$11.560,00
	SAP B1 Limited Access	3	\$8.670,00	\$26.010,00
	<i>Indirect Access</i>	30	\$5.670,00	\$170.100,00
	<b>SUB TOTAL Licencias por mes</b>			<b>\$207.670,00</b>

IMPLEMENTACIÓN			
	Servicios de Implementación	%	
	PROJECT PREPARATION	20	\$ 120.000,00
	BUSINESS BLUEPRINT	30	\$ 120.000,00
	PROJECT REALIZATION	20	\$ 120.000,00
	FINAL PREPARATION	20	\$ 120.000,00
	GO LIVE AND SUPPORT	10	\$ 120.000,00
	<b>TOTAL implementacion</b>		<b>\$ 600.000,00</b>

Los datos obtenidos fueron brindados por la empresa Xponencia Systems a quien se le pidió un presupuesto acorde a la empresa para poder adquirir el software SAP Business One.

## Anexo E

### Sueldo de Analista de Recursos Humanos: \$ 51.084

- Con mucha experiencia: \$ 73.170
- Con experiencia media: \$ 60.667
- Con poca experiencia: \$ 37.250
- Sin experiencia: \$ 36.000

Los sueldos de los Licenciados en Recursos Humanos, que se incorporaron a la empresa están promediados con la experiencia media y con poca experiencia cerrando en un sueldo mensual de \$45.000.

*Anexo F*

Lector Código Barras Inalámbrico 2d Qr Memoria Int Con Pie

\$ 4.499

Llega gratis mañana ⚡ FULL

*Anexo G*

Kit Bibliorato + Folios + Resmas + Acc. De Oficina

\$ 8.260

Llega gratis mañana

*Anexo H*

Combo Escritorio En L 145 X 150 + Silla Operativa Pc Cuotas

\$ 23.781

Hasta 18 cuotas sin interés

Color: Tabaco ▾

*Anexo I*

Notebook Hp 250g7 Core I3 4gb 1tb 15.6 Win

\$ 66.176

Llega gratis mañana

*Anexo J*

Impresora a color multifunción Epson EcoTank L3110 220V negra

\$ 23.300

★★★★★ 1806

Llega gratis mañana

*Anexo K*

La **Ley de Jornada de Trabajo Argentina** Número 11.544, prevé que la duración del trabajo diurno y salubre, no puede prolongarse mas de **8 horas diarias o 48 semanales**; las **horas extras**, deben abonarse con recargo del 50% en días normales y del 100% los días sábados después de las 13 horas, domingos o feriados.

*Anexo L*

	2020	2021	2022
<b>INGRESOS</b>			
Por ventas de mercadería	\$524.361.402,14	\$813.284.534,71	\$1.207.727.534,05
<b>OBJETIVO 1</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$12.931.184,92</b>	<b>\$25.735.490,92</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$524.361.402,14</b>	<b>\$826.215.719,63</b>	<b>\$1.233.463.024,97</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>\$357.354.742,03</b>	<b>\$554.257.204,89</b>	<b>\$823.071.949,26</b>
Gastos de comercialización	\$16.266.423,03	\$25.229.222,12	\$37.465.394,85
Gastos administrativos	\$10.968.035,65	\$17.011.423,29	\$25.261.963,59
Gastos financieros	\$56.480.276,71	\$79.637.190,16	\$118.261.227,39
Otros egresos	\$1.266.776,94	\$1.964.771,03	\$2.917.684,99
<b>OBJETIVO 1</b>	<b>\$690.000,00</b>	<b>\$5.026.700,00</b>	<b>\$4.297.040,00</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$443.026.254,36</b>	<b>\$683.126.511,50</b>	<b>\$1.011.275.260,07</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$81.335.147,78</b>	<b>\$143.089.208,14</b>	<b>\$222.187.764,90</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$28.467.301,72</b>	<b>\$50.081.222,85</b>	<b>\$77.765.717,71</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$52.867.846,05</b>	<b>\$93.007.985,29</b>	<b>\$144.422.047,18</b>





## Anexo N

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL EMPLEADO 2021	
Apellido y Nombre:	
Puesto de trabajo:	
Antigüedad en la empresa:	
<p align="center"><b>Evalúe los siguientes aspectos de la empresa A.J. &amp; J.A Redolfi SRL con un número del 1 al 10 ( Uno equivale a pésimo y diez equivale a extraordinario)</b></p>	
PREGUNTAS	PUNTAJE
¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	
¿Las capacitaciones que se han dado en la empresa le han resultado útiles?	
¿El incorporar tecnología en la empresa le facilitó el trabajo?	
¿Qué tan necesario cree usted que es la incorporación de tecnología a la empresa?	
¿Siente que su trabajo ha mejorado gracias a las nuevas tecnologías?	
¿La comunicación aparenta ser buena en la empresa?	
¿Los nuevos procedimientos facilitan su desempeño en la empresa?	
¿Se muestra conforme en la empresa y su labor en ella?	
¿Cómo era su rendimiento antes de adquirir las nuevas tecnologías?	
¿Las tareas asignadas son totalmente explicadas?	