

Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración
Planificación Estratégica para A.J & J.A Redolfi S.R.L



Universidad Empresarial Siglo XXI



Milena Serruto

DNI: 37.359.266

VADM13473

TUTOR: Carlos Vittar

Resumen

En el presente reporte de caso se presentará el estado de situación de la Empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L, a los fines de plantear una planificación estratégica que colabore al aumento de la rentabilidad de la misma, habiendo identificado que la falta de control y el escaso uso de tecnología son problemas que hacen a la falta de organización en las diferentes áreas contribuyendo con la pérdida de ventajas competitivas.

A estos fines, se plantean tres líneas de acción. En una primera instancia, la contratación de un responsable de recursos humanos permitirá la reubicación de empleados que ya se encuentran dentro de la organización y la selección de nuevo personal de acuerdo a los perfiles solicitados. En una segunda instancia, se propone la instalación un Software de Gestión ERP que contribuya con el control y la optimización de los diferentes procesos en las distintas áreas. Como último plan, se propone ampliar el mercado, para lograr la expansión hacia diferentes provincias, a través de una estrategia planificada de publicidad en redes.

Palabras clave: rentabilidad, planificación estratégica, control, ventajas competitivas, tecnología, publicidad.

Abstract

The present final degree project, based on a case report, focuses on the state of situation of the A.J & J.A. Redolfi S.R.L Enterprise with the purpose of introducing an strategic plan of action to contribute to its cost, effectiveness having identified that lack of control and innapropriate use of technology contribute to inefficient organization in the different areas contributing to losses of competitive advantages.

In the light of the weaknesses observed, three lines of action have been proposed. In the first place, incorporating a human resources manager will help with the re-organization of the workers within the enterprise according to their level of expertise, as well as with the selection of new personnel if necessary. Secondly, a new ERP software will be put into practice, to control and optimize the different processes involved in the areas of work. Finally, with the idea of expanding the market, a suggestion is made as far as advertising in the web is concerned.

Key words: rentability, strategic planning, control, competitive advantages, technology, advertizing.

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	7
Antecedentes.....	9
Análisis de situación	10
Análisis del Macroentorno	11
1. Fuerzas Políticas:	11
2. Fuerzas Económicas:	11
3. Fuerzas Sociales:.....	12
4. Fuerzas tecnológicas	12
5. Factores ambientales:	12
6. Fuerzas legales	12
Análisis del Microentorno:	13
Cinco Fuerzas de Porter:	13
1. Poder de Negociación de los clientes:	13
2. Poder de negociación de los proveedores:.....	13
3. Amenaza de nuevos competidores:	14
4. Amenaza de nuevos productos sustitutos:.....	14
5. Rivalidad entre competidores:	14
Cadena de Valor:	15
Actividades Primarias:	15
❖ Logística Interna	15
❖ Operaciones	16
❖ Logística Externa:	16
❖ Marketing y Ventas:	16
❖ Servicio Post Venta:.....	17
Actividades Secundarias o de Apoyo:.....	17
❖ Infraestructura:	17
❖ Desarrollo de Tecnologías:	18
❖ Compras o Aprovisionamiento:	18
Matriz FODA:.....	18
Análisis interno:.....	18
1. Fortalezas:	18

2. Debilidades:.....	19
Análisis Externo:.....	20
1. Oportunidades:	20
2. Amenazas:.....	20
Matriz BCG:.....	20
Marco Teórico.....	23
Diagnóstico y Discusión.....	25
Declaración del problema	25
Conclusión diagnostica.....	27
Propuesta.....	27
Misión:	27
Objetivo General	27
Justificación.....	28
Objetivos Específicos.....	28
Justificación.....	28
Alcance y Limitaciones	29
Plan de acción o propuesta	29
Plan de acción N°1:	29
Plan de acción N° 2:.....	31
Plan de acción N° 3:.....	33
Diagrama de Gantt	34
Análisis de indicadores.....	36
Conclusión.....	38
Recomendaciones	39
Referencias:.....	40
Anexos.....	43
Anexo 1: Matriz BCG:	43
Anexo 2: Flujo de Fondos	43
Anexo 3: Flujo de fondos desglosado primer año	43
Anexo 4: Presupuesto de RRHH	45
Anexo 5: Presupuesto Agencia Consultora de Recursos Humanos:	48
Anexo 6: Presupuesto implementación Sistema de Gestión ERP	49
Anexo 7: Presupuesto Estrategia de Publicidad	51

Anexo 8: Presupuesto Computadora, Silla y Escritorio	52
Anexo 9: Inflación según REM	53

Índice de tablas:

Tabla número 1:	21
Tabla número 2:	22
Tabla número 3:	30
Tabla número 4:	32
Tabla número 5:	33
Tabla número 6:	34
Tabla número 7:	35
Tabla número 8:	35
Tabla número 9:	36
Tabla número 10:	36
Tabla número 11:	37
Tabla número 12:	43
Tabla número 13:	44

Introducción

En el siguiente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L y se planteará una planificación estratégica que, con su información, colabore al aumento de la rentabilidad de la misma.

A. J. & J. A. Redolfi, está situada en la localidad de James Craik, Córdoba, República Argentina y desde hace más de 50 años se dedica a la distribución de productos alimenticios, cigarrería, productos de limpieza, y perfumería, entre otros, en minoristas de la provincia y de provincias aledañas- Santa Fe, La Pampa, San Luis. Cuenta con autoservicios mayoristas en diferentes ciudades de la provincial (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

James Craik está ubicado en el departamento Tercero Arriba, con cinco mil trescientos veintiséis habitantes aproximadamente, y 145000 m². Es una zona con gran actividad agrícola- ganadera, cerca de la ruta nacional N° 9, que comunica la Capital Federal con el norte del país, y esto lo convierte en un punto estratégico (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

La historia de la familia Redolfi en James Craik se remonta a mucho tiempo atrás, con un abuelo intendente y participación en actividades pertinentes al lugar, como la creación del Cuerpo de Bomberos Voluntarios. En el año 1975 se conformó la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. A partir de ese momento, se fueron sucediendo diferentes hechos familiares que de a poco fueron moldeando la situación actual de la Empresa (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

El Centro de Distribución en James Craik centraliza las actividades de compras a proveedores y abastecimiento a las cuatro sucursales en el interior de la provincia: Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Exceptuando la ciudad de Córdoba, el resto de las sucursales tienen salones de venta mayoristas, que con preventistas o ejecutivos de cuentas abarcan el interior de la provincia. Actualmente poseen 24 vendedores a lo largo de las 4 sucursales, incrementando además el número de empleados, alrededor de 140. Vehículos, utilitarios y camiones, ayudan en las cuatro sucursales en la distribución de los productos a los 3500 clientes con los que cuentan en la actualidad (Web Redolfi, 2020).

El principal objetivo de la empresa es marcar una diferencia con sus competidores, brindando un servicio que satisfaga a los clientes con buenos precios (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Posee un centro principal de distribución en la localidad de James Craik que se encarga de las compras a proveedores, tres sucursales con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas que se encuentran situadas una en Río Tercero otra en San Francisco, y en Río Cuarto. La última sede en la Ciudad de Córdoba cuenta con una distribuidora. La línea de productos que maneja la empresa se enfoca en todo el surtido que ofrece el mercado (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

En cuanto a la facturación, en el año 2006 alcanzó el record de ventas de \$53 000 000, en el año 2005 \$48.300.000, en el 2004 \$44.5000.000, en el 2003 \$42.000.000 y en el año 2002 \$38.000.000 con una tasa interna de retorno del 5%, que fue disminuyendo con el correr de los años hasta llegar al 2.5%. Esto se dio ya que el costo operativo y el costo de los insumos se incrementó en mayor medida que los precios de ventas, por lo que la empresa tuvo que absorber gran parte de estos incrementos para poder seguir siendo competitiva (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Cuando se habla de control, se habla de utilidad para definir sistemas que sean acordes a la empresa, a los recursos, a los procesos, con el fin de evitar gastos innecesarios. Debemos planificar y controlar, para comparar lo previsto con lo real (Administración, Proceso Administrativo-Control, Canvas, 2020). En el caso de A.J & J.A. Redolfi S.R.L. la tecnología es limitada perjudicándolos en las diferentes áreas de la empresa. No cuentan con un software contable para pagos y cobranzas, ni para el control de inventarios, y no hay una estrategia planificada de comunicación y publicidad. Si existen objetivos dentro de la empresa, también debe existir control. Todas las deficiencias que tiene la empresa en las diferentes áreas la llevan a su gran problemática que es la pérdida de ventajas competitivas.

Antecedentes

American Airlines Sabre:

“Un buen ejemplo de la interdependencia de la tecnología en las actividades de valor es el sistema de reservaciones American Airlines Sabre, American renta las terminales a agencias de viajes, lo que permite reservaciones y boletaje automatizados. El sistema ha sido una fuente de diferenciación para American. Al mismo tiempo, sin embargo, el mismo sistema se usa dentro de American para boletaje y dar pases de abordaje, así como en la programación de rutas. American también vende listados del sistema a otras aerolíneas.” (Michael E. Porter, 1991, p.185)

Aluminio en Japón:

“El dramático aumento en los costos de energía ha hecho del poder el costo único más grande en el derretido de aluminio, y ha transformado a varias empresas en productores de alto costo debido al costo de su poder. La gran mayoría de los derretidores de aluminio japoneses caen en esta categoría, por ejemplo. Para tratar con este problema, las empresas japonesas han trabajado activamente en la reducción carbotérmica, una tecnología nueva que baja dramáticamente el consumo de energía al convertir la bauxita y los minerales relacionados directamente en aluminio sin el paso intermedio de alumina. Aquí una nueva tecnología es en sí una política de guía de costo. La reducción carbotérmica al reducir el consumo de poder, también disminuiría la importancia de la ubicación y factores institucionales como guías de costo debido a que la ubicación y las políticas de precios del gobierno sobre la energía influyen fuertemente los costos de electricidad.” (Michael E. Porter, 1991, p.187)

Federal Express:

“El papel de la tecnología en la diferenciación se ilustra en Federal Express, que reconfiguró la cadena de valor en la entrega de paquetes pequeños y logró una entrega más rápida y confiable. Las nuevas tecnologías empleadas en la cadena de valor de Federal Express fueron elecciones de políticas, pero también tuvieron el efecto de aumentar las

economías de escala y crear la ventaja de primer movedor. Así, mientras Federal Express ha logrado una enorme participación en el mercado, el costo de igualar su diferenciación se ha vuelto demasiado alto para los competidores.” (Michael E. Porter, 1991, p.187)

Mercado Libre

“No hay pandemia que pare al unicornio criollo. MercadoLibre anunció la inauguración de su tercer centro de almacenamiento y distribución en Brasil. El nuevo centro de almacenamiento ocupa 3.5 hectáreas y está ubicado en Bahía.

La apertura es parte de un plan de expansión en la red logística de la empresa. Este año, MercadoLibre invirtió u\$s 710 millones en el país. Desde 2019, Brasil representa más del 60% de la facturación de MercadoLibre.

Por la pandemia, la empresa argentina de eCommerce se convirtió en el sitio preferido de los brasileros, dejando a Amazon en segundo lugar.”

(IproUP, 2020)

Análisis de situación

Cuando se analiza una empresa tenemos que tener en cuenta todos los factores que influyen, ya sea de manera positiva o negativa, en el desarrollo de la misma. No se pueden realizar bien las tareas a menos que se comprenda con claridad los elementos del ambiente externo que afectan sus áreas de operación. Si bien no se tiene ningún poder para cambiar este ambiente, se debe poder responder a él de manera eficaz. Cuando hablamos de ambiente interno, sabemos que deben auditarse y evaluarse los recursos con los que se cuentan, considerando cuales son las fortalezas y las debilidades que se tienen que investigar y desarrollar (Administración una perspectiva global y empresarial, Koonz Weihrich, Cannice, 2012.).

Una vez desarrollados, y evaluados estos ambientes se debe planificar una estrategia alternativa en la que se enfocará la empresa. En el caso de A.J & J.A. Redolfi S.R.L, se plantea la estrategia de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores con un

“servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” (Caso Redolfi, Canvas, 2020). Esto lo puede realizar gracias a la amplia variedad de productos a niveles de precios bajos que maneja si se lo compara con las empresas con las que compete en el mismo mercado (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Para lograr ser competitivo, hay que contar con prestaciones/servicios que los diferencien del resto. Los servicios que presta A.J & J.A. Redolfi S.R.L son:

1. Tiempo de entrega de menos de 48 horas: en algunas sucursales suelen ser de 24 horas y en otras de 48 horas.
2. Financiación a 30 días y descuentos de entre 2% y 3% por pago al contado.
3. Vendedores capacitados para asesorar a los clientes.
4. Amplia variedad de productos.

Análisis del Macroentorno

Se debe realizar un análisis detallado del entorno y las tendencias para poder detectar las oportunidades y amenazas que la rodean. Se tiene en cuenta el ambiente externo presente y futuro (Koonz Weihrich, Cannice, 2012).

1. Fuerzas Políticas: la política de Precios máximos establece que las empresas de alimentos, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza están obligadas a mantener congelados sus precios a los que tenían el 6 de marzo, política que rige desde el 20 de marzo y hasta el 31 de octubre. Sin importar donde se compre, los precios no pueden aumentar (Pagina Gobierno Argentina, 2020).
2. Fuerzas Económicas: el sector siempre se encuentra sufriendo ya que los costos operativos y los costos de los insumos aumentan en mayor medida de lo que se incrementan los precios de venta, y al tener que seguir operando en estos mercados tan competitivos, las empresas deben absorber gran parte de esos incrementos. “El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 4.1% en agosto de 2020 respecto del mes anterior. Esta variación explica como consecuencia la suba de 4.1 en “productos nacionales” y de 3.9% en los “productos Importados”. Por otra parte, el nivel general del índice de precios internos básicos al

por mayor (IPIB) mostró un aumento de 4.4% en el mismo período. En este caso, la variación se explica por la suba de 4.4% en los “Productos Nacionales” y de 3.9% en los “Productos Importados” (Indec, 2020).

3. Fuerzas Sociales: vivimos en una sociedad plural donde grupos organizados presentan diversos intereses de distintas personas, teniendo cierto poder sobre la industria. Diferentes organizaciones, como por ejemplo los ambientalistas, mantienen el equilibrio de poderes en el negocio. Las cámaras de comercio actúan expresando los intereses de los distintos negocios. Estos pueden participar con otros grupos responsables en proyectos que mejoren la sociedad, como por ejemplo trabajos para mejorar zonas marginales (Koonz Weihrich, Cannice, 2012).
4. Fuerzas tecnológicas: la tecnología es uno de los factores de mayor incidencia en el ambiente. Influye en cómo se hacen las cosas, en cómo se diseñan, en cómo se producen, se distribuyen y venden los bienes y servicios. Nos encontramos en la Tercera Ola, en la era del conocimiento que incluye datos, símbolos, imágenes, ideología, cultura, valores e información. Se debe pensar en cómo se estructura y establece el equilibrio entre libertad y restricciones. Donde quiera que exista un teléfono o una computadora, existe un entorno bioelectrónico por lo que se exige volver a pensar en la centralización frente a la descentralización, las estructuras verticales frente a las horizontales, y la jerarquía organizacional frente a la delegación de poder (Koonz Weihrich, Cannice, 2012).
5. Factores ambientales: cuando hablamos de Ecología, nos referimos al estudio de la relación entre las personas y otros seres vivos de su ambiente, la tierra, el agua y el aire. Se han aprobado en todo el mundo varias leyes que protegen la contaminación del agua, del aire, por lo que las empresas deben estar muy atentas a ellas. (Koonz Weihrich, Cannice, 2012.cap. 2 p.42), por ejemplo, la Ley 25.675, General del Ambiente, la Ley 25831, de Información ambiental y la Ley de Preservación de los Recursos del Aire (Senado de la República Argentina, 2020).
6. Fuerzas legales: La ordenanza N° 1564/07 sancionada en el año 2003, que rige a partir del 2012 exigió trasladar aquellas empresas que tuviesen infraestructura ubicadas en el ejido urbano. Esto llevó a hacer una enorme inversión para construir un nuevo centro de distribución ubicado sobre la ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta

nacional N° 9 y a 2.5 km de la autopista Córdoba- Rosario, reemplazando así todos los depósitos que se encuentran en la ciudad de James Craik. Si bien esta fue una gran inversión de dinero, le va permitir a la empresa crecer ya que el depósito que ellos tenían los limitaba tanto en capacidad como en ventas (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Análisis del Microentorno:

Para poder reconocer los puntos débiles y los fuertes que posee la estructura de la empresa, se deben evaluar todos los aspectos internos de la misma y, en función de ella, formular la estrategia. Cuando hablamos del micro entorno hablamos del ambiente que rodea a la empresa, y también de la posición que tiene la empresa dentro de la industria. (Equipo de ThePowerMBa, 2019)

Cinco Fuerzas de Porter:

1. Poder de Negociación de los clientes:

La batalla entre la competencia está ahora orientada al cliente, generando programas de fidelización que permiten tener contacto con él, la diversificación hacia nuevos oficios que permite multiplicar las oportunidades de contacto. El desarrollo de nuevos conceptos que posibilitan crear universos de consumos conformes a la lógica de compra del cliente potenciando así también por ejemplo la venta asistida. Se empezó a contemplar la función del marketing en numerosas empresas de distribución y para esto se reclutan directivos de alto nivel. (Mercado, 2001)

2. Poder de negociación de los proveedores:

Para tomar decisiones sobre la estrategia que se utilizará para relacionarse con los proveedores, hay que tener en cuenta las diferentes relaciones que existen en Argentina. Dentro de los cordones productivos más importantes hay una gran dependencia cliente-proveedor, siendo que el 65% de la PYMES se abastecen de otras empresas, y el 22% en comercios mayoristas, las compras concentrándose en un 25% de los casos de un único proveedor mientras que casi el 40% centraliza entre una cuarta parte y la mitad de sus

compras en un solo proveedor. El verdadero factor a tener en cuenta por las empresas es la duración de la relación con estos, pudiendo ser a corto o largo plazo. A corto plazo surge en mercados que son casi perfectos como sería el caso de la industria de productos mayoristas, en el que existen varios proveedores de insumos sin aparente diferenciación. (Pedro A Basara, 2012)

3. Amenaza de nuevos competidores:

Cuando hablamos de barreras de entrada a un mercado hablamos de diversos obstáculos que dificultan el ingreso de empresas, marcas o productos nuevos. Son vallas que complican o imposibilitan que los competidores participen en una industria, y se relacionan con dos factores importantes a estudiar: el nivel de competencia y la rentabilidad. Estas barreras frenan la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los que ya se encuentran instalados ayudándolos a preservar sus expectativas de ganancia. Hablamos de barreras económicas, de economías de escala que presentan una ventaja a las empresas ya instaladas, de economías de alcance, diferenciación de productos y demás. (Javier Sánchez Galán, 2018)

Las barreras de ingreso varían a lo largo del tiempo y según las condiciones del sector. Cambian por razones que se encuentran fuera del control de la empresa y por decisiones estratégicas de estas mismas, para que las empresas de un sector se integren verticalmente elevando las barreras al ingreso, en cuanto a inversión en capital. (Cepue, 2018)

4. Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Estos suponen una permanente amenaza para quienes se encuentran ya compitiendo en el sector, ya que limita el precio máximo que se puede fijar sobre el producto, reduciendo así los márgenes de la industria. Cuando el producto sustituto constituye una alternativa interesante para el usuario en cuanto al precio, las empresas se topan con un techo más resistente. El cambio tecnológico es de gran impacto cuando, por ejemplo, influye sobre la relación calidad/precio del producto sustituto en relación a la del producto, afectando así el nivel de amenaza que este representa. (Cepue, 2018)

5. Rivalidad entre competidores:

Una economía competitiva debería tener un impacto positivo en el crecimiento económico. No es un resultado estándar en todos los mercados, y es por ello que se promueve

y se establecen instrumentos para regularlas, permitiendo entonces que se mejoren las condiciones de precios y calidad de los productos para los clientes, impulsando la competitiva económica fomentando la inversión, el empleo, el crecimiento económico y el uso eficiente de los recursos públicos.

El instrumento utilizado para regular esto es la Ley de Defensa de la Competencia 25156 (LDC) vigente en Argentina desde septiembre de 199 hasta mayo de 2018, aunque nunca fue aplicada correctamente. (Diego Petrecolla, 2018)

Cadena de Valor:

Cuando hablamos de cadena de valor hablamos del desarrollo de las distintas actividades del proceso productivo que va agregando valor al producto terminado. Para cada actividad de valor añadido deben ser identificados los distintos generadores de valor y de costos. (Kotler, Keller, 2006, p.38). En el caso de Redolfi, el proceso de comercialización consta de tres etapas: Ventas, abastecimiento y recepción.

Esta cadena se divide en las Actividades primarias, que son las de mayor relevancia para la empresa, y las que dan apoyo a estas ayudando a se pueden realizar correctamente. (Kotler, Keller, 2006, p.38)

Actividades Primarias:

- ❖ **Logística Interna:** Logística en relación al almacenamiento y procesamiento de datos, insumos, abastecimiento de stock. Los pedidos al centro de distribución desde las diferentes sucursales se realizan a través de internet. Las ventas que hacen cada uno de los vendedores se realizan a través de dispositivos móviles con wifi. Para saber cuál es la cantidad económica del pedido, se cuenta con un sistema informático automatizado, que tiene en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Este puede ser modificado por el encargado de compras teniendo en cuenta las ofertas de los distintos proveedores y para evitar quiebres de stock que suelen

generar pérdidas de hasta \$55000 pesos mensuales, fluctuaciones de demanda. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

- ❖ Operaciones: Se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento en el centro de distribución principal que se encuentra en James Craik y de ahí se distribuye todo a las 4 (cuatro) sucursales restantes donde se encuentran los salones de ventas mayoristas, los preventistas y ejecutivos de cuentas. No existe un departamento de recursos humanos que se encargue del manejo de la gran cantidad de empleados que posee la empresa. La inducción a los distintos cargos y puestos hacen que los empleados se incorporen en puestos para los cuales no están preparados. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)
- ❖ Logística Externa: Los pedidos se realizan con 24 horas de anticipación, y cada sucursal cuenta con un determinado día y horario de entrega. Posee una flota que alcanza los 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte que se encuentran distribuidos en las cinco sucursales, los que resultan más que suficientes para poder desarrollar sus actividades de manera satisfactoria. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)
- ❖ Marketing y Ventas: Para las ventas, no se exige cantidad mínima necesaria de compra, los clientes solo deben estar inscriptos en la categoría de monotributistas o deben ser responsables inscriptos. La empresa no cuenta con planes de financiación: las ventas se cobran 80% al contado, y el otro 20% restante a 7, 15 o 21 días luego de haberse realizado la compra por parte del cliente. (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Con respecto al marketing, no cuenta con una estrategia de publicidad, se manejan por el gran posicionamiento que ya tiene la empresa, con patrocinadores de las radios de pueblo y publicaciones en las infoguías de Río Cuarto. También patrocinan los distintos equipos deportivos de la ciudad, como el Club de fútbol Defensores, el club de Vóley de 7ma, y el Club Chañares. Sus vehículos se encuentran ploteados con el logo de la empresa, y en la Fiesta Nacional del Tambo se exhibe un video institucional. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

- ❖ Servicio Post Venta: La empresa ofrece servicio de asesoramiento para todo cliente que quiera instalar un local nuevo, brindándoles toda la información que necesiten, y realizando visitas de seguimiento cada 15 días. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

Actividades Secundarias o de Apoyo:

- ❖ Infraestructura: La empresa cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco, y distribuidoras en James Craik, San Francisco, Córdoba Capital, Río Tercero, Río Cuarto. Las limitaciones de espacio que poseen en el principal centro de distribución de AJR, no solo los limita en materia de almacenamiento, sino que les afecta el incremento de ventas dentro del mercado, impidiéndoles alcanzar economías de escala, y realizar compra en mayores volúmenes. Se pierden ventas por falta de stock, se pierde dinero por mercadería rota o robada, y por vencimiento. El nuevo centro que se terminó de construir reemplazará a todos estos pequeños depósitos, permitiéndoles crecer tanto en ventas como en materia de organización control y almacenamiento. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)
- ❖ Gestión de Recursos Humanos: La empresa no posee un área de recursos humanos que se encargue del manejo de los empleados, solo se liquidan los sueldos desde administración. Si bien desde la empresa se tiene una muy buena relación con los empleados, la falta de organización en esta área trae una serie de problemas. Cuando se necesita cubrir un puesto, personal de la empresa decide quien lo ocupará en base a los Curriculums que fue recibiendo y a entrevistas que realiza posteriormente y esto hace que ingrese personal que no está totalmente capacitado para desempeñarse en estos cargos. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

Hay promoción interna, por lo que los empleados van ascendiendo en responsabilidades, por antigüedad y por confianza. Pero esto también ha solido traer problemas, ya que a veces los empleados empiezan a desempeñar tareas para las cuales no tienen ningún tipo de preparación. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

- ❖ **Desarrollo de Tecnologías:** La empresa cuenta con un sistema informático que proporciona el volumen a comprar, teniendo en cuenta el stock disponible, y la demanda, pero esto puede ser modificado por el encargado del departamento. (Caso Refolfi, Canvas, 2020)
- ❖ **Compras o Aprovisionamiento:** Es la primera etapa del proceso de comercialización. Los pedidos al Centro de Distribución se realizan a través de internet, y los pedidos que realizan los distintos vendedores los hacen a través de dispositivos móviles con WI-FI. Las sucursales realizan los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal cuenta con día y horario específico para la entrega de estos mismos. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

En las actividades que se deberían intentar enfocar más para así lograr una mayor eficiencia son la logística interna, la externa y el desarrollo de tecnologías. En cuanto a la logística, hay muchas pérdidas por vencimiento de productos, por roturas, y por quiebres de stock que son muy importantes disminuir. Reduciendo estas pérdidas podemos aumentar los beneficios percibidos y por lo tanto obtener alguna ventaja competitiva, En cuanto a las compras, si bien es la primera etapa del proceso de comercialización, no hay un área encargada de esto: solo se prevé la compra de stock con un sistema automatizado. Y si hablamos de tecnología hay que saber que los sistemas utilizados son pocos y muy básicos, no existe un programa que se encargue de forma eficiente del control de stock, ni de los pagos y los cobros.

Matriz FODA:

Se utiliza esta matriz para analizar la situación competitiva de una compañía, y así lograr llevar al desarrollo de cuatro diferentes series de alternativas estratégicas. “Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización”. (Koontz, Weihrich, Canicce, 2012)

Análisis interno:

1. **Fortalezas:** cuando hablamos de fortalezas hablamos de desarrollos eficientes dentro de las diferentes áreas de la empresa. En A.J & J.A. Redolfi S.R.L, sus fortalezas son

varias, cuentan con exclusividad de marcas y variedad de productos, y con precios que le permiten ser competitivos en el mercado. La ubicación estratégica en la que se encuentran los beneficia en muchos sentidos ya que están localizados sobre la autopista N° 9 que conecta dos de las ciudades más grande del país. Si bien la situación actual que se vive con esta pandemia es muy complicada en todos los aspectos, podríamos pensar que A.J & J.A. Redolfi S.R.L, al ser un rubro esencial, pudo mantener sus locales abiertos y por lo tanto seguir desarrollando sus actividades. Hay una alta valoración por parte del cliente, teniendo mercadería en buen estado y distribuida de una buena forma en los diferentes locales. Si bien ya existían nuevas formas de consumo, como por ejemplo ventas online, con la pandemia crecieron ampliamente. Los tiempos de entrega son acotados, permitiéndoles que el periodo en el que se encuentran almacenados en el depósito sea poco, ya que cuentan con espacios limitados. Posee descuentos y financiaciones a aplicar según el caso/cliente. La relación entre la empresa y los empleados es buena, dándoles la posibilidad de ascenso según la confianza, brindando puestos a la población local y cumpliendo con todas las normas de cuidado que estos necesitan. Al tener un 80% de ventas al contado, se disminuye el riesgo frente a los acreedores. En una economía tan volátil, teniendo en cuenta el valor del tiempo del dinero, siempre es mejor disponer de un peso hoy que de un peso mañana. (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

2. Debilidades: en la actualidad, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. La escasez de espacio que limita la realización de compras a mayor volumen no les permite alcanzar economías de escalas más atractivas, pudiendo así reducir precios en la compra de los diferentes productos. Se incurren en gastos y pérdidas por mercadería vencida por falta de control, por mercadería robada, y por mercadería rota, también por devoluciones y quiebres de stock, falta de clasificación por volumen o comportamiento de compra de los clientes. No existe un área de Recursos Humanos ni un proceso de inducción para los distintos puestos, logrando así el ascenso de personal a puestos para los que no están capacitados. Se carece de análisis de siniestralidad, como así también de falta de una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Las distintas falencias de control hacen que no se manejen de forma apropiada diferentes aspectos, no hay un software contable para

controlar los pagos o cobranzas, o para el control del stock (Caso Redolfi, Canvas, 2020)

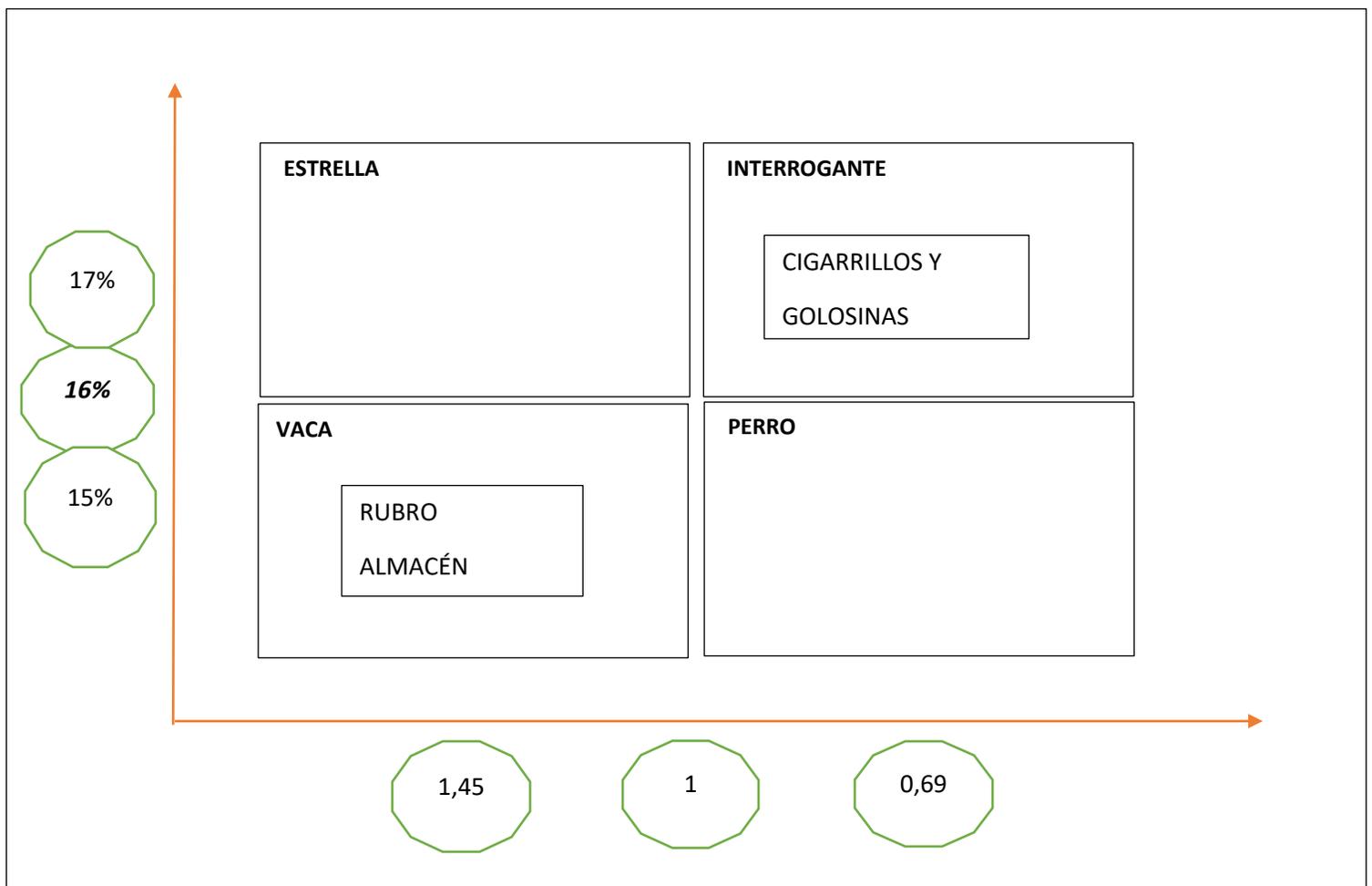
Análisis Externo:

1. Oportunidades: la incorporación de los mayoristas a los precios cuidados se presenta como una oportunidad de comercializar y distribuir este tipo de productos. Debido al proceso inflacionario del país, sumado a la baja del consumo, es de vital importancia incluir en la cartera de la empresa los insumos con subsidio estatal. (Martinera, 2020). “El entendimiento con los mayoristas incluye productos de almacén, perfumería, limpieza y artículos para bebés, que se podrán comprar en 200 bocas de expendio en todo el país. En el caso de los alimentos, los productos que estarán a la venta serán los no perecederos, ya que los frescos (como lácteos y pan) son abastecidos por los proveedores en forma directa a los almacenes y autoservicios, al igual que algunas bebidas (como cervezas y gaseosas)” (Kulfas Matias en conferencia de prensa junto a la Secretaria de Comercio Interior, Paula Español, 2020)
2. Amenazas: siendo rubro esencial, se corre el riesgo de que algún empleado se contagie y de tener que cerrar alguna sucursal. Los transportes pueden demorarse ya que no se puede circular normalmente. El aumento de la pobreza, el desempleo y la inflación pueden llegar a causar una disminución del consumo de productos. Al ser un sector de consumo masivo, el cliente cuenta con el poder de cambiar de proveedor fácilmente. Hay una amplia cantidad de empresas con las cuales competir (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Matriz BCG:

Análisis de las distintas líneas de productos ¿cómo se designarán los recursos? La tasa de crecimiento de mercado, que representa un indicador del atractivo del mercado y la participación relativa al mayor competidor, que sirve para indicar el grado de competitividad que tiene la empresa. Este modelo se apoya en dos supuestos. Primero, la participación relativa de mercado supone una mayor experiencia y menores costos. El segundo es que un mercado con alto nivel de crecimiento supone una necesidad de liquidez para apoyar el desarrollo de la marca y sostener la posición. (Koontz, Weihrich, Canicce, 2012).

Tabla número 1:



Fuente: elaboración propia.

Tabla número 2:

Producto	Ventas año 2017	TCS (tasa de crecimiento de sector)	Ventas año 2018	PRM (participación relativa de mercado)
Rubro almacén	\$164030770.30	15%	\$188635385.85	1,45
Cigarrillos y Golosinas	\$111301078.58	17%	\$130222261.94	0,69
		16%		

Fuente: de elaboración propia.

En base a la información financiera brindada en el caso Redolfi, se pudo resolver que los productos del rubro almacén se encuentran en el cuadrante de vaca. Tiene una cuota relativa de mercado y participan en un mercado maduro de bajo crecimiento. El objetivo estratégico prioritario es cosechar el valor que se ha generado. Y si analizamos el rubro de cigarrillos y golosinas vemos que se encuentra en el cuadrante de interrogante, por lo que tiene una baja participación de mercado, pero con una tasa de crecimiento alta. La decisión estratégica es invertir y hacer lo necesario para que este recurso se convierta en estrella y luego vaca.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollarán diferentes definiciones que se desprenden de conceptos en base a la temática que fue elegida para este reporte de caso.

Se habló de la falta de tecnología que dificulta diferentes tipos de procesos dentro de la organización, ya sea para el control de inventarios o para el control de los pagos y cobranzas. Todas estas deficiencias llevan a que se pierdan ventajas competitivas, que con la implementación de un plan estratégico podrán ser mejoradas.

Como dice José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) cuando hablamos de planificación estratégica hablamos de la definición de lo que queremos ser en el futuro, con su correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Constituye una herramienta en la que la alta dirección toma decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy, teniendo como referencia lo que se hará en los próximos tres años, para poder así lograr que la empresa sea competitiva satisfaciendo las expectativas de los diferentes grupos de interés (skateholders).

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) cita a Cantera (1989) y expresa que la planificación estratégica es un proceso que comienza con la aplicación de un método para obtener un plan estratégico y desde ahí, con un estilo de dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno que cambia permanentemente.

Según José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) la planificación estratégica actualmente, dado los momentos de cambios e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. Si hablamos de planificación, hablamos de decidir hoy lo que hará en el futuro. La dirección estratégica es el proceso por el cual, mediante diferentes funciones de análisis, de planificación de ejecución y de control, se persigue el alcance de una ventaja competitiva frente a la competencia para así satisfacer los distintos objetivos de la organización.

Michael E. Porter (1991) plantea que la estrategia competitiva debe ser la pieza central del plan estratégico de la empresa. Con él se garantiza que las políticas de los departamentos sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes.

H. Igor Ansoff y Edward Mcdonell (1997) coinciden en que la planificación estratégica es una metodología prevista de pasos y herramientas de apoyo que guían su utilización en el ámbito organizacional. La planificación de la postura estratégica se relaciona con dos retos, uno denominado el análisis competitivo y el otro llamado el análisis de la cartera. El primero consiste en decidir de qué manera la empresa tendrá éxito en cada una de las áreas estratégicas de negocios, y el segundo consiste en integrar los diversos intentos estratégicos de cada una de las áreas de negocios de la empresa en una estrategia general.

H. Igor Ansoff y Edward Mcdonell (1997) hablan de la importancia de la creación de la Matriz BCG para poder comparar las diferentes unidades de negocios de una empresa en base a la participación y el crecimiento de mercado. Sirve para indicar las decisiones sobre la participación futura de la empresa en cuanto a sus diferentes unidades de negocios.

Según Michael E. Porter (1991), una de las principales cosas que puede cambiar las reglas de competencia, es el cambio tecnológico. Es una de las principales guías para poder competir. Juega un papel muy importante en el cambio estructural de los sectores industriales. Siendo también un gran ecualizador, erosionando la ventaja competitiva de empresas bien afianzadas. Muchas grandes empresas fueron originadas gracias a la explotación de los distintos cambios tecnológicos.

Dichos cambios, no son importantes por sí mismos, a no ser que afecte de alguna forma a la ventaja competitiva y a la estructura del sector industrial. La tecnología tampoco garantiza utilidades, muchos sectores con altas tecnologías cuentan con menor rentabilidad, debido a sus estructuras desfavorables, que sectores industriales con una baja tecnología (Michael E. Porter, 1991).

Según Michael E. Porter (1991), una empresa que logra descubrir una tecnología mejor para desempeñar sus actividades de forma que lo diferencie de sus competidores, le permite ganar una ventaja competitiva, permitiéndole aumentar o disminuir sus economías de escala, haciendo también posibles las interrelaciones donde antes no lo eran, creando ventajas e influenciando a casi cualquier otra guía de costo o exclusividad.

La estrategia tecnológica que utilizará una empresa para competir, se convierte en un ingrediente ya que el cambio tecnológico influye en la estructura del sector industrial y en la ventaja competitiva. (Michael E. Porter, 1991)

Siendo que hablamos de unidades de negocios, sabemos que todas persiguen metas, como el aumento de la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. Y la estrategia es el plan que se utilizará para llevar adelante estas. En el caso de A.J & J.A. Redolfi S.R.L. sería utilizando una estrategia de marketing, y una de tecnología. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2012)

Los autores presentados coinciden en la importancia que tiene la implementación de un plan estratégico para la contribución de las ventajas competitivas de una empresa y para una correcta selección de la estrategia a utilizar. En este reporte, se adhiere con lo propuesto por estos autores, considerándolos acorde con la realidad de A. J. & J. A. Redolfi y la actualidad. Los aportes realizados por Michael E. Porter serán el pilar teórico sobre el cual estará basada mi propuesta. Sus consideraciones relacionadas a los beneficios de la utilización de la tecnología en las diferentes actividades de la cadena de valor tratarán de ser puestas en práctica en este trabajo final de grado. La estrategia utilizada será el Liderazgo en costos, para poder lograr así la creación de ventajas competitivas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Claro está que la empresa no debe regodearse en todas sus fortalezas, ni corregir todas sus debilidades, la gran incógnita es si solo debe limitarse a cultivar sus oportunidades respecto de las fortalezas que posee, o si también debe considerar las que le exigen encontrar o desarrollar nuevas fortalezas. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2012)

Es necesario resaltar que la deficiencia que tiene A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en materia tecnológica lo lleva a grandes pérdidas no solo en materia financiera sino en ventajas competitivas. El bajo grado de control y de escasas tecnología hace que se incurran en

pérdidas altas por quiebres de stock, mercadería vencida, rota. No cuentan tampoco con un sistema tecnológico para el control de los pagos y cobros realizados o por realizar, ni tienen una clasificación por volumen o comportamiento de compra de los clientes.

Contando con exclusividad de marcas, una amplia variedad de productos que los beneficia, una ubicación estratégica, y una alta valoración por parte de los clientes A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. podría alcanzar economías de escala si tuviesen un sistema de control eficiente. La tecnología se tiene que poder aprovechar para sistematizar pedidos, y ventas para que los procesos sean más rápido, precisos y eficientes.

Con esta pandemia se vieron con la necesidad de explorar otras formas de consumo, pero con una estrategia tecnológica podrían hacerla mucho más rentable. Y si bien al ser rubro esencial pudieron mantener sus puertas abiertas, sus actividades de alguna forma se vieron afectadas. Por ejemplo, el transporte presentó mucha demora en entregar los pedidos. Y también hubo una disminución en el consumo debido a los problemas económicos que atraviesa la sociedad.

Justificación del problema

La herramienta básica para entender el papel que tiene la tecnología en la obtención de ventajas competitivas es la cadena de valor. Dentro de las actividades primarias que aportan valor, se utiliza la tecnología para combinar insumos y mano de obra para producir alguna salida. La tecnología es utilizada en el área de logística interna para el manejo de materiales, para el transporte, para almacenar y preservar, para comunicarse y para poder establecer sistemas de información, implicando, por ejemplo, disciplinas como ingeniería industrial, electrónica y tecnología de materiales. En el área de marketing y ventas tiene un papel muy importante, se utilizan tecnologías de medios, de audios y videos, de comunicación y de información. Y si hablamos del servicio postventa tenemos que hacer referencia a la tecnología de diagnóstico y pruebas (Michael E. Porter, 1991).

Esto no forma parte de las actividades de valor, sino que permite el desarrollo de las actividades secundarias o de apoyo. El abastecimiento requiere de procedimientos tecnológicos para procesar pedidos y comunicarse con proveedores, y así lo hace también la administración de recursos humanos utilizando tecnologías de entretenimiento: la tecnología

en sistemas de información para programar, controlar, optimizar y medir el desempeño de diferentes actividades (Michael E. Porter, 1991).

Conclusión diagnóstica

Por lo tanto, en este trabajo final de Grado queda expuesto lo necesario que es la implementación de un plan estratégico de tecnología para poder controlar las diferentes áreas de la empresa, debiendo ser este, el ingrediente principal de la estratégica competitiva. La estrategia tecnológica debe incluir elecciones sobre en qué tecnologías es importante invertir, si se busca o no un liderazgo tecnológico en ellos, y cuando y como permitir el uso de la tecnología propia, considerando siempre los impactos estructurales. Las elecciones que se tomen en las diferentes áreas deberán estar basadas en como esta estrategia pueda aumentar la ventaja competitiva sostenible de A.J & J.A. Redolfi S.R.L.

Propuesta

La empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L en la actualidad cuenta con una visión y misión establecidas. Si bien esta no está llevando a cabo metas que le permitan alcanzar su visión, la misma es factible en el largo plazo con la implementación de las diferentes estrategias que se plantearán en este reporte.

En cuanto a la misión- identifica la función o tareas básicas de una empresa- esta debe ser modificada, por lo que se propone la creación de una nueva desarrollada a continuación (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012).

Misión:

“Llevar a nuestros clientes productos alimenticios de alta calidad y valor a precios competitivos, con un gran control sobre procesos utilizando la mejor tecnología, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Objetivo General

Lograr un incremento de la rentabilidad de un 1.5 % para el año 2023, a través de la implementación de un plan estratégico que abarca distintas áreas de la organización.

Justificación

La rentabilidad en el año 2020 fue de un 1.94%, y se espera que con la implementación de los diferentes planes de acción alcance el 3.55%. Esto se dará por el aumento progresivo de las ventas del 2.50% anual, logrando así un aumento total final del 7.50% para el año 2023. También contribuirá la disminución de los costos operativos, que será de un 3% anual logrando una disminución final total de 9% para el año 2023. Con la implementación de este plan estratégico, se utilizarán medidas que apunten a optimizar los procesos productivos y mejorar cada una de las falencias que posee la empresa.

Objetivos Específicos

1. Disminuir los costos operativos en un 9% para el año 2023, a través de la implementación de un Software de Gestión Contable.
2. Aumentar las ventas en un 7.5% para el año 2023 a través de una campaña de Marketing en redes.
3. Redefinir la especialización de las tareas y de los puestos de trabajo en un 30% para el año 2023, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y contribuir al aumento de los beneficios.

Justificación

En cuanto al objetivo específico número uno, los costos operativos podrían disminuirse considerando que la falta de control puede llevar a pérdidas por mercadería vencida, robada, o rota, como así también las devoluciones y los quiebres de stock. A través de la instalación de un Software de Gestión contable que permita aumentar el control de los diferentes procesos.

En relación al objetivo número dos, se estima que mediante una estratégica Planificada de Publicidad en redes, se contribuya al aumento del alcance de la empresa en un 7.5%, logrando llegar a nuevos segmentos de mercados y ampliando también el alcance geográfico de la misma.

Con respecto al objetivo específico número tres, la importancia estará en lograr ubicar en los diferentes puestos de trabajo a personal capacitado para el mismo. Determinar tareas específicas en las diferentes áreas, teniendo en cuenta la capacitación recibida, redundará en beneficios para la empresa.

Alcance y Limitaciones

Los diferentes planes de acción se aplicarán a partir de enero del 2021 y se sostendrán a lo largo de los años 2021, 2022 y 2023. Esta propuesta tiene como objetivo la formulación e implementación de diferentes estrategias en la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R., tanto en la ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba como en las diferentes sucursales de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital.

La investigación será de carácter descriptivo, donde se verá la problemática que existe en la empresa, planteando la situación actual en la que se encuentra y una posible solución. Se analizarán datos numéricos y datos cualitativos de la empresa.

La principal limitación fue la falta de información financiera para los años 2019 y 2020, por lo que se debió tomar como base los del 2018 actualizándolos a la inflación prevista para el año 2021.

Plan de acción o propuesta

A continuación, se detallarán los diferentes planes de acción que contribuirán al cumplimiento de los diferentes objetivos específicos con el fin de lograr el objetivo general logrando el aumento de la rentabilidad.

Plan de acción N°1:

En una primera instancia, se deberá adecuar la estructura de la organización para poder llegar al objetivo propuesto. Cuando se realizó el diagnóstico en la empresa se observó la falta de un responsable de recursos humanos que se encargue del reclutamiento y selección, contratación, capacitación, y gestión del personal. Para poder generar un aumento de la productividad en las diferentes áreas, es necesario contar con personal capacitado. Una buena organización y calidad de trabajo son fundamentales para el correcto desarrollo de la empresa. Al no existir un proceso de inducción para los distintos puestos, diferentes empleados terminan realizando tareas para las cuales no están capacitados. Con la contratación de un responsable, se logrará la reubicación de los empleados que ya se encuentran dentro de la organización, haciendo así que ocupen solo puestos para los cuales se encuentran capacitados. El encargado de recursos humanos no solo actúa como nexo entre la empresa y los empleados, sino que también se encargara de seleccionar el personal correspondiente de acuerdo a los perfiles solicitados.

A este fin, la primera actividad será la contratación de una empresa consultora que se encargue de la búsqueda y selección de este Responsable de Recursos Humanos. Esta actividad se realizará a lo largo del mes de enero del 2021. A partir de febrero del 2021 hasta diciembre de 2023 el responsable de recursos humanos contratado, se encargará de la gestión de personal, de la selección, contratación y capacitación de los empleados.

A continuación, se detallan los recursos físicos, económicos y temporales necesarios para la implantación de este plan de acción.

Tabla número 3:

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>		<i>Recursos</i>			
	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Humanos</i>	<i>Físicos</i>	<i>Económicos</i>	<i>Terceros</i>
Contratación del responsable de recursos humanos.	Enero 2021	Febrero 2021			\$106.177.50	Agencia consultora de RRHH TMG Group

Reclutamiento y selección, contratación, capacitación, gestión del personal.	Febrero - 2021	Diciembre - 2023	El responsable de recursos humanos a incorporar.	Espacio físico, escritorio, silla computadora	Sueldo bruto : \$5.367.966,63 Escritorio, silla computadora: \$72.998	
------------------------------------------------------------------------------	----------------	------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: de elaboración propia.

Plan de acción N° 2:

Siendo conscientes del impacto que puede tener la implementación de la tecnología, se decidió la instalación un Software de Gestión ERP que contribuya con el control y a la optimización de los diferentes procesos en las distintas áreas. En concordancia con Michael E. Porter, las innovaciones tecnológicas son necesarias para lograr ventajas competitivas e importantes consecuencias estratégicas en la empresa.

La implementación se hará en el mes de enero de 2021, y la empresa que brindará el servicio será la encargada de instalarlo en todas las computadoras de la empresa y de su posterior capacitación del personal, la cual tendrá una duración aproximada de dos semanas. La utilización del sistema será mantenida durante los 3 años del horizonte temporal de análisis.

El control que se logrará con la utilización de este Software de Gestión ERP, ayudará a disminuir las pérdidas que se dan en el área de logística y control de stock, además de beneficiar el funcionamiento de toda la organización.

A continuación, se detalla la forma en la que será utilizado el Software en las diferentes áreas de la empresa:

- Área de Compras: generación de órdenes de compra por stock mínimos, por nota de pedido, por requerimiento interno, por ventas; pedidos de cotizaciones y concursos de precios; pago a proveedores, retenciones y cuentas a pagar.

- Área de Logística y Control de Stock: gestión de stock por depósito, entrada y salida de mercadería, lector de código de barra, manejo de stock por número de series; ubicaciones automáticas y manuales.
- Área de Contabilidad y Finanzas: administración de cheques, proyecciones financieras, situación patrimonial, sistema de evaluación de riesgo y generación de créditos, cash flow; manejo de activos fijos y amortizaciones, balance general y de sumas y saldos; liquidación de impuestos.

En el próximo cuadro se detallan los recursos humanos, físicos y económicos necesarios para la implementación del Software de Gestión ERP.

Tabla número 4:

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>		<i>Recursos</i>				
	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Humanos</i>		<i>Físicos</i>	<i>Económicos</i>	<i>Terceros</i>
			<i>Responsable</i>	<i>Área</i>			
Implementación y capacitación en el uso del Software de Gestión ERP en las diferentes áreas.	Enero 2021	Enero 2021	/			\$3.288.235.50 pago del sistema e instalación.	A cargo de Presea Neural Soft
Utilización del software de gestión ERP	Febrero 2021	Diciembre 2023	Área de: <ol style="list-style-type: none"> 1. logística y stock, 2. Compras. 3. Recursos humanos. 4. Contabilidad y Finanzas: 		Computadoras, espacios físicos. Internet- se asume ya están contemplados en la organización.	Costo total utilización del Software \$5.615.727,98	/

Fuente: de elaboración propia.

Plan de acción N° 3:

Como tercer y último plan, se busca ampliar el mercado meta, logrando la expansión hacia diferentes segmentos de mercado. Esto se realizará a través de una estrategia planificada de publicidad en redes, contratando asesores externos expertos en marketing digital para que se encarguen del manejo de las diferentes redes. La publicidad digital posee diferentes ventajas, como la obtención de resultados inmediatos, y la posibilidad de una directa interacción con los usuarios.

La implementación de este plan inicia en enero del 2021 y se mantiene hasta diciembre del 2023. Esto incluirá la gestión de Instagram y Facebook, diseños originales, estructura del feed, 16 publicaciones y 8 historias mensuales, respuesta de mensajes y comentarios, y la calendarización mensual del contenido.

En el siguiente cuadro se detallan los recursos necesarios para llevar a cabo este plan.

Tabla número 5:

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>		<i>Recursos</i>				
	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Humanos</i>		<i>Físicos</i>	<i>Económicos</i>	<i>Terceros</i>
			<i>Responsable</i>	<i>Área</i>			
Estrategia planificada de publicidad.	Enero 2021	Diciembre 2023				Costo total: \$1.663.919,40	The Social Surfers – Expertos en Marketing Digital.

Fuente: de elaboración propia.

Costo de la Propuesta

En el siguiente gráfico, se detallarán los importes desglosados de los diferentes planes de acción.

Tabla número 7:

<i>Plan de acción N° 1</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Escritorio, silla y computadora	\$72.998		
Búsqueda del candidato	\$106.177,50		
Sueldo bruto	\$1.144.200 11 sueldos, de enero a diciembre + aguinaldo.	\$1.797.347,50 13 sueldos (incluye aguinaldo)	\$2.426.419,13 13 (sueldos incluye aguinaldo)
Total incorporación responsable recursos humanos	\$5.547.142,13		

Tabla número 8:

<i>Plan de acción N° 2</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Licencia Presea ERP para 15 usuarios nominales (Incluye Core, BI, CRM, Workflow y RRHH)	\$1.285.020		
Implementación Metodología AGILE (603 horas de Servicios Profesionales para implementar los subsistemas Core + BI)	\$1.897.038		
Instalación, a abonar por única vez	\$106.177,50		
Abonos total por año	\$1.274.130	\$1.847.488,50	\$2.494.109,48
Total por año	\$4.562.365,50	\$1.847.488,50	\$2.494.109,48
Total sistema ERP	\$8.903.963,48		

Tabla número 9:

<i>Plan de acción N° 3</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Costo mensual	\$31.460	\$45.617	\$61.582,95
Costo total por año	\$377.520	\$547.404	\$738995.40
<i>Costo total de estrategia de marketing</i>	<i>\$1.663.919,40</i>		

Tabla número 10:

<i>COSTOS TOTALES</i>	
Costo total implementación sistema ERP	<i>\$8.903.963,48</i>
Costos total incorporación responsable de Recursos Humanos	<i>\$5.547.142,13</i>
Costo total estrategia de Marketing	<i>\$1.663.919,40</i>
<i>Costo total de la propuesta</i>	<i>\$16.115.025,01</i>

Fuente: de elaboración propia.

Análisis de indicadores

Para poder determinar los beneficios económicos esperados de esta planificación estratégica debemos tener en cuenta el objetivo general que habla del aumento de la rentabilidad de un 1.5 %, de las ventas en un 7.50 % y de la disminución de los costos en un 9%.

Se deben tener en cuenta no solo los beneficios que se obtendrán con la aplicación de los diferentes planes de acción, sino también realizar un análisis costo beneficio para calcular el retorno que tendrán los dueños.

El retorno de la inversión es un indicador que nos permite saber el rendimiento de la inversión, a través del cociente entre los beneficios obtenidos y la inversión que realizamos.

Tabla número 11:

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIOS} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Fuente: elaboración propia

En el caso de A.J & J.A Redolfi S.R.L el cálculo es el siguiente:

Retorno de la Inversión = $(\$63.088.055,33 - \$16.115.025,00) / \$16.115.025,00$

ROI		
BENEFICIO	\$	63,088,055.33
COSTO	\$	16,115,025.00
ROI		291%

Fuente: elaboración propia

En cuanto al Valor Actual Neto (VAN), mide el excedente luego de obtener la rentabilidad que se desea o se exige, después de haber recuperado el total de la inversión.

En el caso de A.J & J.A Redolfi S.R.L:

VAN = \$13.296.017,33

La Tasa Interna de Retorno, es la tasa que hace que VAN sea igual a 0. En el caso de A.J & J.A Redolfi S.R.L, el resultado de la TIR fue 105%.

Rentabilidad Año 2020	1.94%
Rentabilidad Año 2021	3.01%
Rentabilidad Año 2020	3.48%
Rentabilidad Año 2020	3.48%
Aumento de la rentabilidad al finalizar el horizonte temporal de análisis	1.54%

Fuente: elaboración propia

Conclusión

El objetivo del presente Reporte de Caso fue identificar las diferentes problemáticas que presentaba la organización y poder así plantear posibles soluciones.

Siendo su principal problema la pérdida de ventajas competitivas, se decidió trabajar sobre la falta de control y el escaso uso tecnológico en las distintas áreas. En cuanto a la falta de control, se identifican pérdidas por falencias en los diferentes procesos, desde el área de logística y control de stock llegando también al área de contabilidad y finanzas. Asimismo, el poco uso de herramientas tecnológicas en muchos casos dificulta la organización y especificidad de controles en las distintas áreas, como así también pocos recursos para implementar una eficiente estrategia de publicidad.

Para definir sistemas que contribuyan a una planificación estratégica que redunde en beneficios para la empresa, se plantea una propuesta que incluye diferentes planes de acción, cuyo fin es aumentar para el año 2023 la rentabilidad de la empresa y las ventas, logrando también la disminución de los costos operativos, la creación de ventajas competitivas y el aumento de la productividad de los empleados.

Se decidió implementar 3 planes de acción. El primero incluye la incorporación de un responsable de recursos humanos para realizar una correcta inducción en los puestos de trabajo logrando así la mayor eficiencia posible. El segundo plan de acción busca la implementación de un Sistema de Gestión ERP que llevará a incorporar tecnología en todas las áreas de la empresa para poder controlar y realizar de manera más precisa cada una de las actividades del proceso productivo. Y, por último, la estrategia planificada de publicidad permitirá llegar a nuevos mercados, y nuevas regiones.

Estas diferentes propuestas planteadas pueden servir para su aplicación en distintas empresas, ya que en concordancia con lo expresado por Michael E. Porter, las actividades que dan valor utilizan tecnología combinando diferentes insumos con recursos humanos para producir buenos resultados.

Recomendaciones

Además de los problemas ya planteados en este Reporte, se puede identificar de acuerdo al caso A.J & J.A. Redolfi S.R.L problemas que exceden a este trabajo, como la falta de una estrategia planificada de comunicación.

Se puede pensar también, en la implementación de un cuadro de mando integral que contribuya al incremento de la eficiencia en todas las áreas a través del establecimiento de objetivos en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Si se tienen en cuenta las diferentes propuestas realizadas en este trabajo y se incorpora el responsable de recursos humanos, se recomiendan dos líneas de acción a mantener luego del horizonte temporal de análisis. Por un lado, se sugiere que se sostengan los espacios de capacitación y actualización para los empleados. Estas actividades sirven para el continuo aprendizaje y la puesta en práctica de nuevos recursos que posibiliten que la empresa esté en constante evolución, dándole las herramientas necesarias para competir en estos mercados tan cambiantes. Por otro lado, se sugieren oportunidades para fomentar una buena comunicación y relación vertical y horizontal. De acuerdo a las nuevas tendencias relacionadas al trabajo colaborativo, promover el sentido de pertenencia y el desarrollo de habilidades sociales contribuye a la creación de espacios de trabajos en donde el aporte de ideas individuales, llegar a consensos y evaluar el trabajo en grupo, son pilares fundamentales para alcanzar los objetivos comunes.

Referencias:

- Perez Donis Anibal (2013), Clase&Calidad. Recuperado de: <http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/>

- Redolfi, P. (2008). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo XXI. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2012). Administración y sociedad. Ambiente externo, responsabilidad social y ética. En H. Koontz, W. Weihrich, M. Cannice (Ed). *Administración: una perspectiva global y empresarial*, (pp. 39-60). México, The McGraw- Hill.

- Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2012). Estrategias, políticas y premisas de planeacion. En H. Koontz, W. Weihrich, M. Cannice (Ed). *Administración: una perspectiva global y empresarial*, (pp. 129-149). México, The McGraw- Hill.

- Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2012). Estructura de la organización: departamentalización. En H. Koontz, W. Weihrich, M. Cannice (Ed). *Administración: una perspectiva global y empresarial*, (pp. 217-232). México, The McGraw- Hill.

- Kotler P., Keller KL (2006) Desarrollo de Estrategias y planes de Marketing. En P. Kotler, K.L. Keller (Ed). *Dirección de Marketing*, (pp. 35-70). México, Pearson Educación.
- Porter, M.E. (1991) *Ventaja competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina. Rei.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. Esic.
- Ansoff, H.I y McDonnell, E.J. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México. Pearson Education.
- Equipo de The Power MBA. (2019). *Las 5 fuerzas de Porter: Análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperado de <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Senado (2020). *Principales Leyes Ambientales de Argentina*. Recuperado de <https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>
- Martinera, F. (2020). *Precios Cuidados alcanzo a los mayoristas y en breve se sumará a los supermercados*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia/Precios-Cuidados-alcanzo-a-los-mayoristas-y-en-breve-sumara-a-los-supermercados-chinos-20200217-0063.html>
- Página Web del Gobierno de Argentina (marzo, 2020). *Precios máximos de referencia*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/preciosmaximos>
- Página Web Mercado (Junio, 2001). *La relación entre fabricante y distribuidor, con respecto al consumidor final*. Recuperado de: <https://mercado.com.ar/management->

[marketing/la-relacion-entre-fabricante-y-distribuidor-con-respecto-al-consumidor-final/](#)

- Petrecolla, D (Agosto, 2020). *¿Se defiende la competencia?* Recuperado de: <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/se-defiende-la-competencia/>
- Ceupe (2018). *Factores que actúan como barreras a la entrada de nuevas empresas la competencia.* Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/factores-actuan-barreras-entrada-nuevas-empresas.html>
- Ceupe (2018). *Claves para una exitosa relación con proveedores.* Recuperado de: <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/64887-claves-una-exitosa-relacion-proveedores->
- Banco Central de la República Argentina (2020) *Resultado del relevamiento de las expectativas del mercado.* Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>
- La anónima online (2020). *PC All In One Lenovo IdeaCentre 4GB RAM DDR4 1TB FOEQ006DAR.* Recuperado de : https://www.laanonimaonline.com/producto/art_13627/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=LE_GO_PE_AON_SHO_AON_CPC_ALL_B-products_1102020&gclid=CjwKCAjw8-78BRA0EiwAFUw8LBHcT9wcYvxtEed3yzPZqHhfmzHvN2PHYld7gAdrYrWpEcZDbxjWnRoCn90QAvD_BwE
- Mercado Libre (2020). *Combo Escritorio 1 Cajon + Silla Regulable Mesa Oficina.* Recuperado de: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-838956325-combo-escritorio-1-cajon-silla-regulable-mesa-oficina-JM?matt_tool=45947256&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=6754508053&matt_ad_group_id=80606468598&matt_match_type=&matt_network=u&matt_device=c&matt_creative=388756677788&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=&matt_merchant_id=247305039&matt_product_id=MLA-838956325&matt_product_partition_id=498532807912&matt_target_id=pla-498532807912&gclid=CjwKCAjw8-78BRA0EiwAFUw8LMT6Gci-AwrCqQp46wJm4dwPrjJtOZIyR64iYG9frSrBMQXxNISelRoC7xwQAvD_BwE

Anexos

Anexo 1: Matriz BCG:

ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10

Anexo 2: Flujo de Fondos

Tabla número 12:

Inflación según REM		45.90%	35.80%
	1.41	1.45	1.35
	1	2	3
	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
INGRESOS POR VENTAS	\$ 449,589,282.27	\$ 651,904,459.29	\$ 880,071,020.04
Aumento de las ventas en un 8%	\$ 11,239,732.06	\$ 16,297,611.48	\$ 22,001,775.50
Disminución costos operativos en un 10%	\$ 3,074,063.82	\$ 4,457,392.54	\$ 6,017,479.93
TOTAL INGRESOS	\$ 463,903,078.15	\$ 672,659,463.31	\$ 908,090,275.47
Costos de ventas	\$ 352,356,773.61	\$ 510,917,321.73	\$ 689,738,384.34
Gastos Financieros	\$ 55,690,342.77	\$ 80,750,997.02	\$ 109,013,845.97
Gastos Administrativos	\$ 10,814,636.55	\$ 15,681,223.00	\$ 21,169,651.05
Gastos de Comercialización	\$ 16,038,920.61	\$ 23,256,434.88	\$ 31,396,187.09
Demas Egresos	\$ 1,249,059.78	\$ 1,811,136.68	\$ 2,445,034.52
Agencia contratacion responsable RRHH	\$ 106,177.50	\$ -	\$ -
Insumos para RRHH	\$ 72,998.00		
Costos contratación Responsable RRHH	\$ 1,144,200.00	\$ 1,797,347.50	\$ 2,426,419.13
Costos Estrategia de Marketing	\$ 377,520.00	\$ 547,404.00	\$ 738,995.40
Costos implementacion Sistema ERP	\$ 4,562,365.50	\$ 1,847,488.50	\$ 2,494,109.48
Total egresos	\$ 442,412,994.32	\$ 636,609,353.31	\$ 859,422,626.97
Utilidad antes de impuestos	\$ 21,490,083.83	\$ 36,050,110.00	\$ 48,667,648.50
IIGG	\$ 7,521,529.34	\$ 12,617,538.50	\$ 17,033,676.97
Saldo Estático	\$ 13,968,554.49	\$ 23,432,571.50	\$ 31,633,971.52

Fuente: de elaboración propia.

Anexo 3: Flujo de fondos desglosado primer año

Tabla número 13:

AÑO 2021	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52	\$ 37,465,773.52
Aumento de ventas	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34	\$ 936,644.34
Disminución costos operativos	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99	\$ 256,171.99
Total ingresos	\$ 38,658,589.85											
Costos de ventas	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47	\$ 29,363,064.47
Gastos Financieros	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90	\$ 4,640,861.90
Gastos Adm	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71	\$ 901,219.71
Gastos de Com	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72	\$ 1,336,576.72
Demas Egresos	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32	\$ 104,088.32
Insumos RRHH	\$ 72,998.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Agencia contratación responsable RRHH	\$ 106,177.50	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Costos contratación Responsable RRHH	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00	\$ 114,420.00
Costos Marketing	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00	\$ 31,460.00
Costos Sistema ERP	\$ 3,394,413.00	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50	\$ 106,177.50
Total egresos	\$ 39,950,859.61	\$ 36,483,448.61	\$ 36,597,868.61									
Utilidad antes de impuestos	-\$ 1,292,269.76	\$ 2,175,141.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24	\$ 2,060,721.24
IIGG	-\$ 452,294.42	\$ 761,299.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43	\$ 721,252.43
Saldo Estático	-\$ 839,975.35	\$ 1,413,841.80	\$ 1,339,468.80									

Fuente: de elaboración propia.

Anexo 4: Presupuesto de RRHH

PRESUPUESTO- SUELDO DE GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

DETALLE DE LOS SERVICIOS REALIZADOS

Actividades:

- Definir los objetivos de la organización
- Brindar asesoría y capacitación en las políticas, procedimientos y prácticas de RRHH:
 - Participar en reuniones con el personal administrativo, orientar a los diversos Gerentes de la empresa en materia de RRHH, tales como relaciones laborales, gestión del talento, planificación del desarrollo profesional, entre otros.
 - Gestionar las operaciones diarias de los departamentos y orientar al personal de RRHH en la planificación y presupuesto destinado para los programas de este.
- Gestionar el desempeño del empleado y suministrar información sobre los procesos internos, a los fines de lograr una mejora en el desempeño individual y grupal del personal.
- Hacer seguimiento al proceso de reclutamiento:
 - Implementar métodos o procedimientos para la definición de estrategias destinadas al desarrollo y atracción de talento humano.
 - Gestionar y recomendar procedimientos para las iniciativas pertinentes al reclutamiento de estudiantes, así como establecer una estrategia basada en las necesidades del área, organizar visitas a universidades y a eventos de reclutamiento, tales como ferias de empleo.
 - Crear y publicar ofertas de empleo.
 - Entrevistar a los candidatos.
 - Supervisar el proceso de contratación:
 - Desarrollar estrategias efectivas para tramitar los nuevos ingresos e impartir una inducción a los nuevos empleados.
 - Gestionar un programa de orientación y asesoría para los nuevos empleados.
 - Entre otras.

SUELDO BRUTO \$90.000

SUELDO BRUTO ANUAL \$1.080.000

ESTIMADO CLIENTE: Tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes para responder a la consulta realizada, en base a la información suministrada, con el fin de presentarles el respectivo presupuesto del sueldo de un gerente de recursos humanos.

Para el establecimiento de dicho sueldo se tuvo en cuenta la evaluación de la naturaleza y complejidad de los trabajos a realizar como así también el tiempo a invertir en su ejecución, el nivel de especialización requerido y la responsabilidad a asumir por quien llevara adelante el trabajo.

Se tomó como base de cálculo, un sueldo bruto mensual de \$90.000 (\$1.080.000 anuales), las retenciones mensuales ascienden en \$17.650 (anuales \$211.800), siendo el sueldo neto a cargo del empleador mensual de \$72.350 (anual de \$868.200). A este último sueldo (neto) hay que agregarle las contribuciones que debe abonar el empleador, siendo estas de un valor aproximado de \$23.000 mensuales (anual de \$276.000). Podemos concluir que anualmente el costo del empleador por un gerente de recursos humanos se eleva en un monto de \$1.144.200 aproximadamente.

Por política del estudio se informa que el sueldo expuesto en el presupuesto estará sujetos a actualizaciones.

Los gastos que no correspondan a la prestación del servicio estarán a cargo del empleado.

Por cualquier otro trabajo o tramite que no estuviera expresamente establecido en el presupuesto (horas extras, feriados trabajados, entre otros), el mismo será abonado de forma adicional al mismo.

Agradecemos su interés en nuestro trabajo y quedamos a su plena disposición para resolver cualquier duda e inquietud al respecto.

Sin otro particular, saludamos atentamente. -

Retenciones/Descuentos:

- Jubilación 11%
- Ley 19032 3%
- Obra Social 3%
- Cec art 100 2%
- Faecys 0,50%
- Aporte extraordinario \$100.

- SUBTOTAL DE RETENCIONES MENSUALES: \$17.650**

- SUBTOTAL DE RETENCIONES ANUALES: \$211.800**

TOTAL DE SUELDO BRUTO A CARGO DEL EMPLEADOR: \$72.350

TOTAL DE SUELDO BRUTO ANUAL A CARGO DEL EMPLEADOR: \$868.200

Contribuciones Patronales

- Contribuciones Seguridad Social
- Contribuciones Obra social
- ART
- INACAP
- LA ESTRELLA
- SVCO

TOTAL DE CONTRIBUCIONES PATRONALES MENSUALES: \$22.607,46

(Aproximadamente \$23.000)

TOTAL DE CONTRIBUCIONES PATRONALES ANUALES: \$271.289,52 (aproximadamente \$276.000).

SUELDO BRUTO ANUAL+CONTRIBUCIONES= \$1.144.200

Fuente: extraída de Mail.

Anexo 5: Presupuesto Agencia Consultora de Recursos Humanos:

Honorarios y Condiciones de Pago



Honorarios

Nuestros honorarios son normalmente del 7,50 % (dependiendo de la posición y el nivel de seniority) sobre el total de la compensación bruta del candidato durante el primer año, incluyendo todos los ingresos fijos y variables (bonos de contratación o rendimiento, etc.). **Para esta propuesta particular, nuestro fee será del 7,50% sobre la compensación anual (salarios y el bono target).**

Facturación

Suponiendo una compensación objetivo total anual de \$ 1.1700.000 (\$90.000 x 13) facturaremos nuestros honorarios de \$ 87.750 de la siguiente forma:

- 1^{era} Factura \$ 29.250, al momento de aprobación de nuestra propuesta.
- 2^{da} Factura \$ 29.250, al momento de presentar los candidatos finalistas.
- 3^{era} Factura \$ 29.250, al llegar a un acuerdo con el/la finalista y nunca después de 45 días de presentados los/as candidatos/as.

Al no trabajar sobre una base condicional, nuestros honorarios parciales no son reembolsables. Los honorarios arriba indicados no incluyen los gastos variables incurridos en el transcurso de la búsqueda, tales como los gastos de desplazamiento de los candidatos, Socios Amrop o consultores. Si circunstancias especiales conducen a incurrir en gastos de ese tipo, solicitaríamos el acuerdo previo del cliente.

Si el cliente decidiera contratar a algún candidato adicional al seleccionado de entre los que han sido presentados, facturaremos unos honorarios suplementarios equivalentes al 5% de la remuneración anual bruta del candidato adicional incorporado.

A las facturas tenemos que añadir necesariamente el I.V.A.

Fuente: Extraída del Mail.

Anexo 6: Presupuesto implementación Sistema de Gestión ERP




Valores Presea ASP (NUBE)

Licencias

Presea ERP para 15 usuarios nominales <i>(Incluye Core, BI, CRM, Workflow y RRHH)</i>	\$ 1.062.000.-
Total Licencias	\$ 1.062.000.- + IVA

Valor licencia adicional Presea ERP: \$ 70.800.- + IVA

Implementación

Metodología AGILE (Recomendada) <i>603 horas de Servicios Profesionales para implementar los subsistemas Core + BI</i>	\$1.567.800.- + IVA
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Aclaraciones:
Fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ciudad de Córdoba y Ciudad de Rosario los gastos de traslado y viáticos correrán por cuenta del licenciatario

Las horas cotizadas no incluyen modificaciones a medida. Si durante la ejecución del plan de trabajo surgiesen necesidades funcionales que requieran modificaciones a medida de la versión estándar, las mismas serán oportunamente relevadas y cotizadas aparte.

Total Inversión Inicial \$ 2.629.800.- + IVA
(con la metodología recomendada)

Confidencial

1

ventas@neuralsoft.com



NeuralSoft
decisiones inteligentes



Instalación del Servicio ASP

Valor Total \$ 87.750.- + IVA

La instalación del *Servicio ASP* abarca las tareas de configuración de servidores, alta de usuarios, instalación de drivers de impresoras, configuración inicial de automatización de backups cruzados entre data centers, marcado de VPN, instalación del/los SDT en las oficinas del cliente.

Total Instalación ASP \$ 87.750.- + IVA (por única vez)

Abono Mensual del Servicio ASP

Abono ASP para XX usuarios nominales
Incluye un dispositivo SDT

\$ 87.750.-

Total, abono mensual

\$87.750.- + IVA

Usuario adicional \$ 5.850.- + IVA

Total Abono ASP \$ 87.750.- + IVA (mensual)

Fuente: extraída de Mail.

Anexo 7: Presupuesto Estrategia de Publicidad

THE SOCIAL SURFERS

EXPERTOS EN MARKETING DIGITAL

Somos un socio estratégico-digital dedicado a maximizar los resultados al menor costo posible.

PLAN PREDETERMINADO:

- Gestión de Instagram y Facebook
- Diseños propios y originales
- Estructura del feed
- 16 publicaciones mensuales
- 8 historias mensuales
- Respuesta a mensajes y comentarios
- Calendarización mensual del contenido.

Fee mensual \$26.000 + IVA.

THE SOCIAL SURFERS

Argentina
Av. Del Libertador 1000 Vicente López,
Buenos Aires, Argentina

Colombia
Cl. 93 4419-55, Bogotá,
Cundinamarca, Colombia

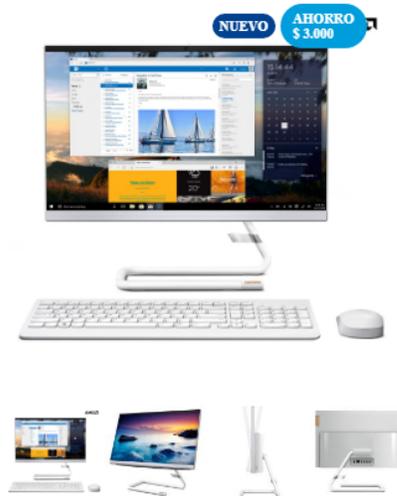
España
Avenida Diagonal, 444, Ground
Floor, 08037 Barcelona, España

Fuente: extraída de Mail.

Anexo 8: Presupuesto Computadora, Silla y Escritorio

PC All In One Lenovo IdeaCentre 4GB RAM DDR4 1TB F0EQ006DAR

COD. 2537588



Precio Contado ~~\$-63.999~~ | Precio Especial \$ 60.999



CANTIDAD: 1

AGREGAR A MI CARRITO

CALCULAR CUOTAS

PC All In One Lenovo IdeaCentre A340-22AST A6 F0EQ006DAR

Procesador A6-9225_2.6G_2C_MB

Pantalla 21.5" FHD

RAM: 4GB

Disco: 1TB

Color: Blanco

Valorar



Nuevo | 41 vendidos

Combo Escritorio 1 Cajon + Silla Regulable Mesa Oficina

~~\$-14.999~~

\$ 11.999 20% OFF

Pagá en hasta 12 cuotas

Con tu VISA terminada en 9458

Más información

Entrega a acordar con el vendedor

San Fernando, Buenos Aires

Ver costos de envío

Color: Wengue



Stock disponible

Anexo 9: Inflación según REM

Cuadro 1.5 | Expectativas de inflación anual — IPC Núcleo

Precios minoristas (IPC núcleo)					
Período	Referencia	Mediana (REM ago-20)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ago-20)	Dif. con REM anterior*
2020	var. % i.a.; dic-20	41,2	-0,8 (4)	40,8	-0,6 (4)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	52,0	+0,4 (6)	51,6	-2,0 (1)
2021	var. % i.a.; dic-21	45,9	+0,9 (6)	46,1	-0,8 (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	39,4	+0,2 (1)	39,7	+0,3 (1)
2022	var. % i.a.; dic-22	35,8	-0,4 (1)	37,1	+0,6 (6)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ago-20)

Fuente: Web Banco Central de la República Argentina