



Trabajo Final de Graduación

Planificación Estratégica para A.J & J.A Redolfi S.R.L

Autora: Sofía Belén Ferri

DNI: 39419342

Legajo: VADM16001

Tutor: Carlos Vittar

Carrera: Licenciatura en Administración

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado se analiza a la empresa Redolfi S.R.L dedicada a la comercialización y distribución de diferentes tipos de artículos en la provincia de Córdoba.

Siguiendo la línea temática de planificación estratégica, utilizando diferentes herramientas de análisis situacional y buscando antecedentes y bibliografía referencial se logra un análisis completo y un acertado diagnóstico sobre la situación que transita la empresa y el contexto en el que está inserta.

El objetivo es dar una solución de forma eficaz y eficiente al problema principal que se observa en la organización a través de una propuesta que se enfoca en el aprovechamiento de las ventajas competitivas en búsqueda de la rentabilidad deseada.

Se finaliza con el desarrollo de conclusiones y recomendaciones que resultan de gran relevancia tanto para Redolfi S.R.L como para empresas similares.

Palabras claves: planificación estratégica, ventajas competitivas, rentabilidad, empresa.

## **Abstract**

In this final degree project, the company Redolfi S.R.L dedicated to the commercialization and distribution of different types of articles in the province of Córdoba is analyzed.

Following the thematic line of strategic planning, using different situational analysis tools and looking for antecedents and referential bibliography, a complete analysis and an accurate diagnosis of the situation that the company is going through and the context in which it is inserted is achieved.

The objective is to provide an effective and efficient solution to the main problem observed in the organization through a proposal that focuses on taking advantage of competitive advantages in search of the desired profitability.

It ends with the development of conclusions and recommendations that are of great relevance both for Redolfi S.R.L and for similar companies.

Keywords: strategic planning, competitive advantages, profitability, business.

## Índice

<b>Índice</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	4
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	5
<i>Antecedentes</i> .....	5
<i>Relevancia del caso</i> .....	6
<b>Análisis de situación</b> .....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	7
<i>Análisis “Cinco Fuerzas Competitivas de Porter”</i> .....	10
<i>Análisis Cadena de valor</i> .....	11
<i>Análisis FODA</i> .....	14
<i>Análisis Matriz BCG</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<i>Planificación Estratégica</i> .....	18
<i>Ventajas competitivas</i> .....	19
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	21
<i>Conclusión Diagnostica</i> .....	21
<b>Propuesta</b> .....	22
<i>Plan de implementación</i> .....	24
<i>Alcance</i> .....	27
<i>Recursos</i> .....	28
<i>Impacto</i> .....	28
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	30
<b>Referencias</b> .....	32
<b>Anexo 1</b> .....	36
<b>Anexo 2</b> .....	38
<b>Anexo 3</b> .....	40
<b>Anexo 4</b> .....	41
<b>Anexo 5</b> .....	42

## Introducción

El presente trabajo final de grado correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración pretende informar acerca del desarrollo de una mirada analítica y reflexiva sobre la empresa REDOLFI SRL. La propuesta se estructura de la siguiente manera: en primera instancia, se realiza la presentación de la empresa, luego se lleva a cabo un recorrido por el análisis interno y externo de la organización para avanzar en el diagnóstico de una posible problemática para finalizar en la propuesta del plan de implementación centrándose en procesos de comunicación externa e interna y en la actualmente inexistente área de marketing, aspectos que afectan la rentabilidad de la organización en condiciones regulares pero con mayor preponderancia en el contexto atípico que atraviesa la Argentina por la pandemia COVID-19.

### *Marco de referencia institucional*

El objeto de estudio es A.J. & J.A Redolfi SRL, “una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba” (Redolfi, 2020, prr. 1).

A través de los años la fuerza laboral se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas y además, “actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis” (Redolfi, 2020, prr. 2).

En cuanto a la estrategia, la empresa plantea diferenciación con sus competidores brindando un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto se logra al ofrecer un surtido amplio de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, aspectos que son muy valorados por los clientes del sector. Cabe destacar que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada al no estar las ventas enfocadas a un producto en especial.

Por otra parte, la visión que se plantea la empresa es la siguiente:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una

ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Redolfi, 2020).

Además, su misión se define como:

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Redolfi, 2020)

#### *Breve descripción de la problemática.*

Actualmente, el país y el mundo se encuentran transitando una pandemia por COVID-19 lo que afecta a toda la sociedad en diferentes aspectos. Hoy más que nunca, toma relevancia el contacto con los clientes y empleados, la innovación, la adaptabilidad y la optimización de recursos en busca de una rentabilidad sostenida.

Entre los principales obstáculos para lograr la visión de la empresa se pueden nombrar la falta de estrategias de fidelización de clientes y empleados, canales poco efectivos de comunicación cliente – empresa para conocer e intentar satisfacer las necesidades del mercado, estrategias ineficientes de promoción de productos en el contexto actual y escasa innovación en la definición de canales de venta y distribución.

Se identifica pérdida en la rentabilidad de la organización provocada por disminución en las ventas, no solo a causa del contexto de crisis económica por pandemia, sino también atribuible a falencias en el desarrollo de estrategias innovadoras para aprovechar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa o incluso crear nuevas.

#### *Antecedentes*

Es complejo encontrar antecedentes que se apliquen a una situación tan atípica como una pandemia, pero se tiene como modelo a diferentes organizaciones de países que ya han pasado los meses críticos y han podido empezar a transitar la llamada “nueva normalidad”.

En el portal El Cronista se publicó un artículo que cuenta la experiencia de empresas chinas que lograron crecer en la pandemia donde se destaca:

Tanto en China, como también se empieza a ver en España, hay una cultura organizacional y un liderazgo adaptativo que piensa en el después de la problemática en términos de oportunidad y no solo en mitigar las pérdidas. En la mayoría de los casos, ya fueron disruptivas y escucharon al mercado y a sus clientes, con dinámicas ya aceitadas. (Devincenzi, 2020, prr. 13).

Por otro lado, en un artículo publicado en Noticias Neo se destaca la opinión de Sharahí Zamudio, investigadora de liderazgo y directora general de Licuadora, empresa de soluciones integrales de comunicación quien afirma que:

La historia muestra que mantener la inversión en los medios de comunicación durante una recesión, mejora los beneficios a largo plazo de una empresa [...] El modelo de efectos a largo plazo de la investigadora trasnacional de mercados Nielsen, asevera que recortar la publicidad para el resto de 2020 podría conducir a una disminución de los ingresos del 11% en 2021. Asimismo, desactivar la publicidad durante un período de tiempo, reduce la eficacia de los medios cuando los anuncios vuelven al aire. Se necesita tiempo para recuperar la conciencia perdida. (Daniel, 2020, prr. 3).

En cuanto a la planificación estratégica Romero en su libro “Dirección y planificación estratégica de las empresas y organización” menciona el término Corporate Planning, describiéndola como “una denominación de origen británico, probablemente. La denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.” (p. 5, 2004)

#### *Relevancia del caso*

Con referencia a los antecedentes anteriores, se puede reconocer la importancia de contar con un área especializada en marketing , sobretodo en el contexto que se transita, y el modo en que la innovación y la adaptabilidad son el camino para que las organizaciones sobrevivan a una crisis económica mundial como la que se está viviendo.

Además, un modelo familiar como es la empresa REDOLFI S.R.L se repite en numerosas organizaciones similares en la Argentina, por lo que es posible que este análisis sea también funcional para ellas.

## Análisis de situación

Se puede agregar a la información antes mencionada que la empresa Redolfi S.R.L ha podido seguir con el desarrollo normal de sus tareas, ya que la actividad que realiza está catalogada como esencial lo que provoca que estén exceptuados de cumplir con el aislamiento social, preventivo y obligatorio que fue declarado en marzo 2020 y que ha sufrido pocas modificaciones hasta el día de la fecha.

La modalidad de trabajo de venta final a los clientes es con pre-ventistas, que visitan los diferentes comercios de forma periódica donde toman el pedido que luego es entregado por el transporte de la empresa. Algunos clientes realizan sus pedidos por medio de llamadas telefónicas o por contacto mediante la página web propia de Redolfi S.R.L.

La inversión más reciente es un inmueble utilizado como centro de distribución, de un costo de \$3 000 000 aproximadamente. Actualmente no funciona al 100% de su capacidad ya que aún no se ha terminado de desarrollar un software específico para las actividades que ahí se realizan.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento histórico de la empresa y patrocinando eventos y equipos deportivos.

Tienen una estructura de tipo funcional y geográfica como se puede ver en anexo 1.

A continuación se abordara el análisis de la empresa siguiendo el enfoque de planeación estratégica, el cual “es un proceso formal que consta de cinco pasos, que define a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña” (Hill y Jones, 2009).

En resumen estos cinco pasos constan de la definición de misión y visión organizacional, análisis del ambiente interno y externo de la organización y la selección de estrategias e implementación de un plan de acción.

### *Análisis PESTEL*

Con referencia al ambiente externo, podemos analizarlo desde el macro entorno, con el cual se utiliza la herramienta PESTEL que aborda el contexto en el que se encuentra la organización desde las perspectivas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Tabla 1: PESTEL

Perspectiva	
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la página web del Gobierno Nacional (2020) se encuentra que por disposición del DNU 714/20 se estableció que las actividades de supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas e industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios son esenciales y las personas afectadas a ellos quedan exceptuadas de cumplir el aislamiento social, preventivo y obligatorio. (pr. 1) Por lo cual la empresa puede continuar sus actividades de forma “normal”.</li> <li>• Desde el 20 de marzo de año 2020 rigen los “precios máximos” los precios de alimentos de la canasta básica, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza mantendrán, como máximo, el precio que tenían al 6 de marzo pasado.[...] Esta es una de las <u>medidas</u> tomadas por el Gobierno nacional para garantizar el abastecimiento y controlar el abuso de precios durante la emergencia sanitaria por el COVID-19.” (Gobierno de la Nación Argentina, 2020, prr 1,2) Lo cual tiene relación con la empresa ya que comercializan muchos de estos productos y afecta en la fijación de precios y cálculo de margen de ganancias.</li> <li>• Como dentro de las medidas este contexto de emergencia sanitaria se dispuso congelamiento de tarifas de combustible, hipotecas, alquileres, servicios, créditos hipotecarios UVA y se creó el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) donde dependiendo el caso, el Estado paga al trabajador parte de su salario o se compromete como garante de créditos a tasa cero que contarán con un período de gracia de 6 meses y podrán abonarse en, como mínimo, 12 cuotas fijas sin intereses. (Gobierno de la Nación Argentina,2020) Esto favorece a la empresa ayudando a cumplir con la obligación del pago de salarios.</li> </ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El “Impacto del COVID19 y de las medidas de aislamiento social en las Ventas: golpearon muy fuertemente al sector. [...] Merecen una mención particular dos rubros que funcionaron durante las distintas etapas del aislamiento social preventivo obligatorio, por tratarse de actividades esenciales y que, sin embargo, experimentaron fuertes caídas. Se trata del rubro supermercados, hipermercados y minimercados, por un lado, cuyas ventas cayeron 19.3%, y del rubro farmacia, cuyas ventas cayeron 21.4%.” (Cámara de Comercio de Córdoba, 2020, prr. 9)</li> <li>• Una nota publicada en el portal Infobae, escrita por Daniel Sticco en agosto del 2020 explica el cambio del consumo de los argentinos en cuarentena y que la retracción de la demanda se explica “principalmente, por la drástica disminución del poder de compra de los salarios, tanto por el descalce con la escalada de la cotización del dólar, pese al acuerdo que el Gobierno cerró con los bonistas bajo legislación extranjera, como principalmente por el notable aumento de las suspensiones, con pago parcial de remuneraciones, reducción a cero de las horas extras y el aumento del desempleo.” (prr.15) Este</li> </ul>

	<p>artículo explica algunas de las razones por las cuales el nivel de ventas disminuyó los últimos meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 1,9% con relación al mes anterior.(Indec 2020) y acumula 15.8% en lo que va del año según el portal El Cronista, en el cual también aclara que se debe al congelamiento de tarifas, las paritarias retrasadas y las restricciones de movilidad. Lo cual complica la planificación financiera y definiciones de los precios para las distribuidoras.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nota en el diario Clarín en el 2019 publicó que se duplicó el llamado “consumo verde” en la Argentina lo que provoca la preferencia por comprar productos orgánicos en pequeños mercados locales y abandonar la compra de productos procesados/industrializados, lo cual es desfavorable para Redolfi S.R.L ya que se dedica a productos que no entran en la categoría de Consumo Verde.</li> <li>• En el portal Infobae se publicó un artículo de Daniel Sticco en agosto del 2020 donde explica que la retracción en la demanda se da por “el “auto aislamiento” preventivo de algunos consumidores y sólo se trasladan para compras de productos básicos; y algunos aducen dificultades para disponer de productos, en particular en la franja de importados.” (prr.14)</li> </ul>
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En julio 2019 se realizó una presentación desde CADAM sobre la evolución y el desarrollo de sistemas y procesos de gestión de soluciones de negocio y la tendencia a desarrollar comercio electrónico resaltando la importancia de implementar esta modalidad. (CADAM, 2020) La presentación fue dirigida a pequeños y grandes distribuidores.</li> <li>• La evolución tecnológica de los últimos años ha llevado a que sea indispensable incorporar redes sociales y páginas web como medio de comunicación entre empresa-clientes.</li> </ul>
Ecológica	<p>Si bien el impacto de las empresas del rubro distribuidor no afecta en gran medida el ecosistema ya que no llevan a cabo procesos productivos no dejan de estar afectadas. se recomienda desde diversas fuentes la reducción de la huella ecológica mediante el ahorro energético y uso de transporte sostenible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la provincia de Córdoba “Los incendios se repiten todos los años, y se agravan por la sequía y el cambio climático. Los bosques y humedales se encuentran cada vez más amenazados por las quemaduras provocadas tanto por fenómenos naturales como por la actividad humana, ya sea por negligencia o de manera intencional, para desarrollo inmobiliario y agropecuario”, afirmó Hernán Giardini, coordinador de la campaña de Bosques de Greenpeace. (Greenpeace, 2020, prr.4)</li> <li>• La fundación Aquae en el año 2020 publicó un podcast junto con una breve nota que explica que los incendios “tienen un impacto a escala planetaria por los significativos niveles de CO2 que inyectan</li> </ul>

	<p>a la atmósfera y por las partículas contaminantes que generan y viajan a miles de kilómetros de distancia. Cambio climático y megaincendios bailan en un delirante círculo vicioso. A más incendios, más cambio climático, a más cambio climático, más riesgo de incendios.” (Aqua, 2020, p. 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julian D’Angelo declaró para una nota en El Cronista en el año 2018, que las empresas están más permeables a incorporación de nuevas miradas en materia de sustentabilidad y que al ser menos jerárquicas la implementación es más ágil y los resultados visibles más rápidos.</li> </ul>
Legal	<p>: El 14 de Agosto de 2020 fue promulgada y publicada la Ley 27.555 “Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo” que establece pautas tales la igualdad de derechos, obligaciones y remuneraciones entre los empleados en la modalidad de teletrabajo y presencial. Además trata sobre derechos a horarios especiales de trabajo si es que tienen personas a cargo menores de 13 años o con discapacidad. Entre otras cuestiones plantea la reversibilidad (cambiar de modalidad de trabajo según lo decida el empleado). (CADAM, 2020) Esto puede interferir desfavoreciendo al empleador.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### *Análisis “Cinco Fuerzas Competitivas de Porter”*

Michael Porter en su libro “Ser competitivo” plantea la existencia de cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector. Va a depender de la intensidad de estas fuerzas la capacidad de obtener beneficios de la inversión, es decir, rentabilidad.

Es importante llevar a cabo este análisis ya que “comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad” a lo largo del tiempo”. (Porter, 1998, p. 31)

Las cinco fuerzas de Porter son:

Competidores. Clasificados en dos grandes grupos, el primero son los mayoristas que cuentan con salones comerciales y el segundo, son las empresas preventistas con entrega a domicilio. Además existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hayan ubicadas las sucursales. El nivel de competencia general de la industria es alto y la diferencia entre cada uno, mínima.

Proveedores. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina. Con algunos de ellos tienen contrato de exclusividad y acuerdos para lograr precios altamente competitivos. Existe variedad de proveedores a nivel nacional e internacional, pero es difícil conseguir acceso o contratos especiales.

Cientes, cuentan con poder reducido de negociación debido a falta de tiempo para dedicarle al proceso de compras ni disponibilidad de transporte de mercadería, pero con la capacidad de cambiar de proveedor fácilmente por los elevados niveles de oferta. Los clientes potenciales son diversos, desde pequeños almacenes de barrio hasta grandes supermercados.

Productos sustitutos, en esta oportunidad se identifica al producto que ofrece la empresa como el servicio de venta y distribución de productos mediante vendedores que trabajan de forma presencial y la mercadería es transportada mediante vehículos terrestres. Como producto sustituto se pueden identificar las ventas de estos mismos productos pero por internet y en páginas web de grandes cadenas. En el mercado general se encuentra en auge la búsqueda de nuevos medios de distribución como los drones, por lo que la amenaza de la aparición de productos sustitutos va en crecimiento y hay posibilidades de que en un futuro no muy lejano la distribución de mercadería no se realice por medios terrestres.

Nuevos competidores, en condiciones normales es posible que aparezcan nuevos competidores que brinden el servicio de venta y distribución de productos pero actualmente, con las limitaciones de la llamada “nueva normalidad” es muy difícil que alguien pueda crear una empresa similar de semejante envergadura y con la experiencia que cuenta Redolfi. Aun así, en el mercado general las barreras de entrada de nuevos competidores no son altas y el servicio es atractivo por lo que es posible que con el pasar de los años el nivel de competencia se eleve.

Es posible concluir que al encontrar elevados niveles de competencia tanto real como potencial y que las barreras para ingresar al mercado no son difíciles de cruzar en condiciones normales, es de vital importancia que la empresa siga diferenciándose, en base a sus ventajas competitivas, de la competencia y generar continuamente estrategias para renovar y mantener esta diferencia.

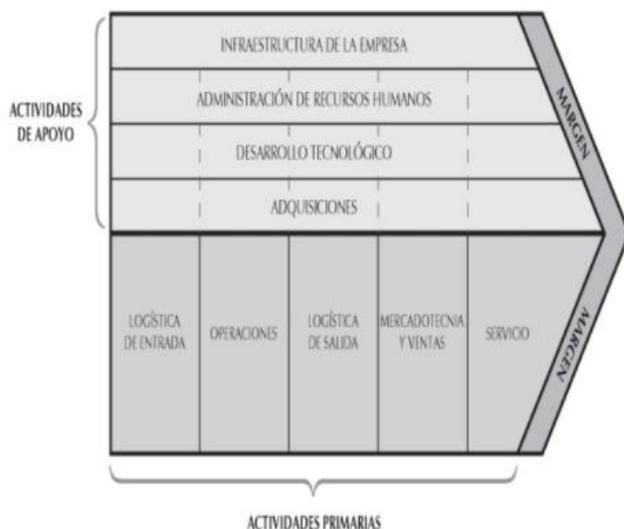
Resulta sencillo para los clientes cambiar a Redolfi por cualquier otra empresa, por lo que todos los esfuerzos, y especialmente en esta época, deben estar dirigidos a cubrir las necesidades de los clientes y fortalecer el vínculo con ellos.

#### *Análisis Cadena de valor*

Para el análisis interno de la empresa es habitual el uso de la cadena de valor, presentada por Porter en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” explicando que “la cadena de valor y la forma en que realiza las

actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en la que basan dichas actividades.” (Porter, 2017, p. 107)

Grafico 1: Porter.



Fuente: Porter, (p. 107, 2014).

En la imagen anterior, que si bien no es la mejor a fines estéticos es la original del libro de Porter, se puede observar que las actividades desarrolladas por las empresas se dividen en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo o secundarias. Estas, son llamadas actividades de valor, definidas por Porter como estructuras específicas de la ventaja competitiva y su objetivo es el de crear valor para el cliente. A partir de la cadena de valor es posible comparar diferentes empresas y evaluar estructuras de costo y forma de ejecución de tareas.

Actividades primarias:

- Logística interna o de entrada: Los pedidos desde las sucursales se realizan al centro de distribución a través de Internet y los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. El encargado de compras realiza el pedido a los proveedores dependiendo de variables que evalúa como son el stock disponible, promociones, etc.

- Operaciones: Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al descargar los camiones se controlan los productos de

forma manual comparando el pedido con lo recibido por si fuera el caso que existen faltantes o artículos dañados. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda

- **Logística externa o de salida:** Los vendedores (preventistas) visitan a los clientes una vez por semana o cada 15 o 20 días según se solicite y cual sea la zona geográfica que corresponda. Toma el pedido del cliente y lo envía a la sucursal correspondiente. Luego los transportistas entregan el pedido. La demora de la entrega de los artículos depende del stock disponible y de la zona geográfica.

- **Marketing o mercadotecnia:** No existe estrategia de publicidad. Se realizan acciones aisladas sin planificación. Se patrocina eventos de la ciudad, se realizan anuncios en medios locales, los vehículos se encuentran ploteados y realizan donaciones a diferentes instituciones.

- **Servicio:** No solo se ofrece una variedad de productos extensa sino que el tiempo de entrega es de 24hs a 48hs, la financiación es muy relevante con descuentos del 2% o 3% en pagos de contado o con plazos de financiación hasta 30 días y lo más importante actualmente es el distinguido asesoramiento comercial ya que los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan y luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días

#### Actividades secundarias:

- **Infraestructura:** 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; cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La empresa posee actualmente 3 inmuebles que son utilizados almacenar mercadería en general y como cochera de algunos vehículos.

- **Recursos humanos:** No existe un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados y solo desde administración se liquidan los sueldos.

- **Desarrollo de tecnologías:** se está desarrollando un software a medida de las actividades que se realizan en el depósito. Cuentan con página web desactualizada y poco amigable.

- **Compras o adquisiciones:** la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

A partir de la cadena de valor es posible diagnosticar las ventajas competitivas de la empresa por lo que, se puede concluir que los puntos especiales de valor son la infraestructura, logística interna y externa. Es valioso determinar que estos puntos son los que hay que explotar.

Redolfi S.R.L tiene diversas fortalezas desde las cuales se puede construir diferentes planes para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Tomando como base los puntos de valor que se identifican, es posible modificar las actividades que frenan la creación de nuevas ventajas competitivas y el logro de los objetivos planteados en la misión y visión de la empresa tales como lograr solvencia y rentabilidad continuada atendiendo la necesidad de los clientes.

Las actividades que deberían ser rediseñadas son las relacionadas con recursos humanos, marketing, servicio y tecnología. Las cuales son las más valoradas por el cliente en el contexto actual que transita el país.

#### *Análisis FODA*

Para realizar el diagnóstico organizacional se utiliza la herramienta FODA que analiza elementos internos y externos positivos y negativos para cumplir el objetivo de la empresa.

Tabla 2: Foda

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria que le otorga reconocimiento y experiencia.</li> <li>• Nivel de precios ofrecido competitivo. (ventaja competitiva)</li> <li>• Diferenciación del producto por tiempo de entrega acotado. (ventaja competitiva)</li> <li>• Mix de productos completo. (ventaja competitiva)</li> <li>• Financiación favorable</li> <li>• Asesoramiento comercial.</li> <li>• Buena relación entre empleados y entre jefes y subordinados.</li> <li>• Relación favorable con la comunidad.</li> <li>• Responsabilidad social representada mediante donaciones a instituciones o actividades locales.</li> <li>• Estabilidad financiera.</li> <li>• Objetivo de crecimiento permanente.</li> <li>• Flota propia de utilitarios.</li> <li>• Depósitos y oficinas ubicadas estratégicamente en puntos importantes de la provincia.</li> <li>• Software propio de gestión personalizado en producción.</li> </ul>
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay área de marketing ni RRHH conformada por lo que las funciones que deberían llevar a cabo dichas áreas se realizan de forma deficiente.</li> <li>• Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, lo que dificulta el seguimiento de ellos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay capacitación de empleados lo que lleva a ineficiente realización de tareas.</li> <li>• Deficiente sistema de captación de clientes que provoca disminuciones en el crecimiento de la rentabilidad.</li> </ul>
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas virtuales. (e-commerce)</li> <li>• Créditos otorgados por el Gobierno Nacional.</li> </ul>
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica por recesión en contexto de covid 19.</li> <li>• Competencia creciente.</li> <li>• Clientes sensibles a los precios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La empresa no solo es atractiva para los clientes por las ventajas competitivas sino por la financiación, el buen trato, el asesoramiento y la responsabilidad social que refleja en sus actos. Estas fortalezas son las que diferencian a Redolfi S.R.L de la competencia. Además, se destaca el buen clima laboral que fomenta agradables relaciones interpersonales favoreciendo la eficiente realización de las tareas diarias y la distribución de sucursales y flota de vehículos que permiten llegar a diferentes puntos de la provincia.

Dentro de las oportunidades se destaca la variedad de tiendas virtuales (algunas gratuitas por tiempo limitado) que han surgido en durante el aislamiento social obligatorio que sin duda conseguiría nuevos nichos de mercado.

Las amenazas son claras, la posibilidad de competencia creciente sumado a la cada vez peor crisis económica cuestiona las actividades de todos los sectores productivos y comerciales, obligándolos a estar en permanente alerta.

#### *Análisis Matriz BCG*

Como herramienta característica utilizada en la carrera de Licenciatura en Administración, la matriz BCG fue publicada por Bruce D. Henderson en 1973, presidente de la consultora Boston Consulting Group. Es importante decir, que básicamente es una herramienta esencial del marketing estratégico que lleva a las empresas a evaluar y analizar la cartera de productos y definir la estrategia más favorable para implementar.

En ella siempre se identifican cuatro tipos de productos. Considerando que la empresa Redolfi S.R.L brinda un servicio a sus clientes, para la confección de la Matriz BCG, en este caso se decide dividir a los clientes en grupos según los productos que consumen del mix que ofrece la empresa:

❖ Producto Estrella: servicio de distribución brindado a supermercados y quioscos que consumen todos los productos incluidos del rubro alimenticio, con alta participación en el mercado y alto crecimiento. Son establecimientos que no han cerrado por el aislamiento obligatorio decretado por el Gobierno Nacional en base a la emergencia sanitaria por el COVID-19. Además desde medios de comunicación y por directivas de los diferentes niveles del Estado se ha fomentado la compra en los llamados almacenes de barrio o supermercados locales que son los clientes de Redolfi S.R.L. Además muchas familias han abierto pequeños almacenes en sus barrios de residencia como fuente de ingresos extra ya que se han sido despedidos de su trabajo o la actividad que realizan no se encuentra habilitada.

❖ Producto Vaca con elevada participación en el mercado pero con tasas bajas de crecimiento es el servicio de distribución brindado a perfumerías y farmacias que consumen la línea de higiene y cosmética. Estas últimas responden a la misma modalidad de supermercados ya que no han debido cerrar sus puertas. En el caso de los productos de cosmética la participación en el mercado se ha visto disminuida ya que no se los considera productos de primera necesidad, por lo que en épocas de recesión como es la actual el consumo de este tipo de artículos pasa a segundo plano. Cabe destacar que no es el caso de los productos de higiene, de los cuales se han incrementado los niveles de venta ya que muchos de ellos son utilizados para prevenir el contagio.

❖ Producto Interrogante con baja participación en el mercado pero con crecimiento elevado podría decirse que es el servicio de distribución prestado a confiterías, bares o restaurantes. Estos día a día van teniendo más libertades para poder llevar a cabo sus actividades de forma normal. Además salones de fiesta, locales bailables lugares similares han tenido que reformular sus negocios convirtiéndolos en bares o restaurants.

❖ Producto Perro con baja participación en el mercado y además baja tasa de crecimiento sin dudas es el servicio de distribución de artículos de librería ya que no solo han tenido restricciones para abrir los locales sino que al no estar habilitados los colegios el nivel de ventas se ha visto seriamente afectado.

Concluyendo, si se combinan todos los análisis previamente presentados desde diferentes enfoques situándolos en el contexto actual de elevada incertidumbre pero con miras hacia el futuro, se puede determinar que es necesario:

- fortalecer las relaciones con los clientes actuales de todos los rubros, especialmente con los que adquieren productos alimenticios, higiene y perfumería.

- generar estrategias para atraer a clientes potenciales, creando y fortaleciendo ventajas competitivas que distingan a la empresa de la competencia para poder aprovechar las oportunidades que se presentan y poder lograr los objetivos organizacionales de crecimiento y rentabilidad sostenida.

Para finalizar, es importante resaltar que todas las acciones llevadas a cabo, aprovechando las fortalezas existentes en la empresa, son una inversión que generará resultados positivos ahora y en el futuro con o sin pandemia.

## Marco Teórico

En la siguiente sección se procede a definir los conceptos de mayor relevancia relacionados al tema abordado, para lograr una mejor comprensión en la terminología utilizada a lo largo del presente trabajo.

La línea temática elegida para analizar a la empresa Redolfi S.R.L es la reconocida planificación estratégica utilizada por diferentes analistas desde 1953.

### *Planificación Estratégica*

Licham C. (2005) en un artículo sobre la temática aquí planteada menciona que Prahalad y Hamel “consideran a la planificación estratégica como un proceso de aprendizaje colectivo destinado a desarrollar y luego aprovechar aptitudes distintivas que resultan difíciles de imitar.” (prr. 18)

Según Hill (2014) en su libro “Administración Estratégica: un enfoque integral” desde un enfoque práctico, la define como “El proceso formal de la planeación estratégica que incluye cinco pasos principales” (p.11) Esos cinco pasos abarcan la selección de la misión de la empresa, el análisis del entorno externo e interno con la identificación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas y finalmente la selección e implementación de una estrategia.

Por otro lado, Rodriguez M. (2016) define a la planificación estratégica como:

proceso socio-político y científico orientado por objetivos de transformación cuatitativos de un sector particular de la realidad. Este proceso articula dos dimensiones de modo dialectico: la reflexión y la acción, cuyo nexo lo constituye la evaluación, como proceso permanente de conocimiento, revisión, aprendizaje y retroalimentación. Entre la reflexión y la acción media la toma de decisiones, es decir definir sobre el que y de qué manera se llevara algo a la práctica. (p.42)

Si bien las tres definiciones coinciden en que la planificación estratégica es un proceso que tiene como fin el logro de un objetivo organizacional, se observan diferencias entre ellas.

Tanto Prahalad y Rodriguez coinciden en el aspecto del aprendizaje en la planificación estratégica, pero el primero se enfoca en las ventajas competitivas y el segundo principalmente en la importancia de la evaluación constante en cada acción realizada. Es decir, que Prahalad

se enfoca más en el fin y objetivos, y Rodríguez en el proceso y la importancia de transitarlo en constante evaluación.

Hill introduce la evaluación del entorno y estructura a la definición en forma de pasos o etapas lo que lleva a una comprensión más profunda pero también más simple para el lector. Sin duda es un enfoque más integral que los anteriores.

### *Ventajas competitivas*

Según Porter en su libro “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior” (1987), menciona que “la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores” (p. 16) Además aclara que “está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos.” (p. 16)

Luis Mathison en un artículo “Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas” define a las ventajas competitivas como “todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro.” (p. 70) También señala que “dichas ventajas han de estar fundamentadas o basadas en componentes organizacionales (procesos, productos, calidad, mercado, individuos) sujetos a permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación.” (p. 66)

Ambos autores destacan a la ventaja competitiva como valor superior frente a la competencia, lo que hace única a una organización. Pero resulta importante destacar el concepto de innovación, el cual se considera clave en el mundo de hoy donde los avances en todas las áreas suceden de forma exponencial y es imprescindible cambiar junto a ellos y adaptarse a las nuevas realidades.

En este trabajo se decide seguir la teoría de Hill en cuanto a planificación estratégica ya que se considera clave la evaluación del entorno para este caso en particular. En un país como Argentina, en el que los niveles de incertidumbre son altos y las variables que afectan a las empresas son tantas, es imposible no tener en cuenta como se relaciona el micro y macro entorno con la organización.

De todas formas se encuentra clave el concepto de aprendizaje y retroalimentación nombrado por los demás autores, ya que aplicándolos, es que las empresas logran crecer y sobretodo encontrar bases sólidas para hacerlo.

Es significativo destacar que Hill posiciona a la organización como un sistema abierto, en constante interacción con diversos factores e intervinientes. Sin dudas hoy en día, para llegar a conclusiones solidas es necesario evaluar a las organizaciones desde los enfoques más holísticos y prácticos posibles, que involucren a todas las partes que intervienen en el proceso productivo pero que también sean eficaces y eficientes acorde a los tiempos de crisis económicas.

Además se sigue la corriente de Mathison en cuanto a las ventajas competitivas ya que combina la escuela tradicional con la necesidad que trae la modernidad de estar actualizado (en lo referido a la organización y el mundo) y generar novedades continuamente, es decir, innovar.

## **Diagnóstico y discusión**

La situación actual de Redolfi S.R.L. es positiva y alentadora, con oportunidades visibles y ventajas competitivas aprovechables.

Actualmente, entre el buen clima laboral, la trayectoria, el mix de productos que no pierde vigencia y la estabilidad financiera que la empresa ha logrado a través de los años la posiciona en un excelente lugar en el mercado pero sobretodo sienta las bases para crecer y mejorar en muchos aspectos.

Los puntos débiles principales que pueden observarse son los relacionados a la captación y retención de clientes por un lado y a la búsqueda y capacitación de empleados de la organización por el otro. Estas, son las barreras que no permiten el crecimiento actual pero puntualmente provocan la pérdida de rentabilidad en el contexto no solo de crisis económica que atraviesa el país sino de pandemia por COVID-19.

Hoy y en el futuro la estrategia de las empresas como Redolfi S.R.L para lograr los objetivos de solvencia económica y creciente rentabilidad, tiene que ser la diferenciación aprovechando las existentes ventajas competitivas con las que cuenta o creando nuevas. Además, deben contar con herramientas para innovar y lograr la adaptación a los constantes cambios del entorno.

En un mercado con elevado nivel de competidores y donde la diferencia se plantea en el precio y es mínima, se debe encontrar nuevos caminos. Dichos caminos deben estar planteados desde una perspectiva no solo hacia afuera de la empresa sino también hacia dentro.

### *Conclusión Diagnostica*

Se reconoce la necesidad de generación de estrategias que aprovechen el máximo potencial de las ventajas competitivas existentes, poniendo la mirada en el cliente, en las personas dentro de la organización y en el aprendizaje y retroalimentación continua.

Al implementar algunos cambios en el modo de realizar tareas puntuales e innovando en procesos realizados por la empresa Redolfi S.R.L. se logrará que las funciones que actualmente no se llevan a cabo o se lo hace de manera parcial puedan ser realizadas de forma eficaz y eficiente, lo que se trasladará a un aumento en las ventas y disminución en costos consiguiendo la rentabilidad deseada.

## Propuesta

Posterior al análisis de situación y finalizado el diagnóstico se propone como solución al problema planteado anteriormente un plan de implementación con la duración estimada de 4 meses.

El objetivo general de dicho plan es alcanzar un 3% de rentabilidad en la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba durante el año 2021 con respecto al año 2020 a través de una estrategia de crecimiento intensivo.

Si bien depende de la fuente que se utilice, se prevé para el año 2021 un crecimiento del sector comercial de entre el 9% y el 15% sumado a los esfuerzos que se realizaran por lograr procesos eficientes y eficaces se considera que aspirar a un 3% de rentabilidad de la empresa es viable considerando la situación actual del país y el elevado nivel de incertidumbre que se experimenta.

Específicamente se plantea:

- Disminuir los costos del proceso de ventas en un 3% al rediseñar el proceso de compra a fines del año 2021 con respecto a octubre del año 2020.

Los costos incurridos en el proceso de ventas no solo son relevantes, sino que ocupan cercar de un 6% de los costos generales de la empresa, por lo que disminuirlos requiere ser prioritario para la organización, sobretodo en el contexto de crisis que se transita.

Si se sigue el significado de eficiencia, debe ser constante la intención de llevar a cabo los procesos con la menor cantidad de recursos disponibles. En este caso, es posible gracias a que se eliminan o reducen los costos de traslado de vendedores y de traslado de productos al implementar canales alternos de compra y venta.

- Aumentar las ventas un 5% a fines del año 2021 con respecto al año 2020, con la creación de una tienda online de los productos que ofrece la empresa.

En el portal El Economista (2021) se destaca que el comercio electrónico en Argentina creció durante el año 2020 cerca de un 79% y se vendieron aproximadamente 92 millones de productos a través de 54 millones de órdenes de compra. Además nueve de cada diez personas compran de forma online.

Siguiendo esta tendencia, el objetivo propuesto es alcanzable y además, superable ya que el servicio de ventas estará disponible las 24 horas del día y en una zona geográfica mucho más amplia, logrando de esta forma el incremento de clientes potenciales.

- Aumentar un 100% en el año 2021 con respecto al año 2020 la participación y posicionamiento en redes sociales a través del uso de herramientas de marketing y capacitación de empleados.

Es importante destacar que en el portal Websdirect (2021) se afirma que el 5% de los compradores online confirma que la potencia de las redes sociales fue determinante a la hora de fijarse en la página de un minorista y que el 48% de los consumidores se sirven de las redes sociales y los motores de búsqueda para la puesta en marcha de sus compras habituales.

Es factible definir hoy en día a la presencia en redes sociales como un factor clave de éxito.

Al ser mínima la participación de redes actual, con pequeñas y simples medidas el objetivo es alcanzable. Para que esto perdure es necesaria una estrategia a largo plazo, la cual se crea en conjunto entre Redolfi S.R.L. y una empresa especializada en redes sociales.

- Aumentar en un 10% a fines del año 2021 con respecto al año 2020 el desempeño de los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

Una publicación del portal Infobae (2018) menciona que diferentes estudios demuestran que a mayor bienestar de los empleados se logra un mayor rendimiento que se traduce en un aumento de la productividad. A través de la motivación, el establecimiento de objetivos y otras herramientas es posible no solo alcanzar el objetivo propuesto, sino incluso superarlo.

Además, resalta que es necesario destacar que siete de cada diez consultoras señalan que promover esta cultura es hoy un objetivo para aquellas compañías que quieren mantenerse a la vanguardia de las tendencias que dicta el mercado y que las personas trabajan más en equipo y el nivel de ausentismo es menor, lo cual proporciona una mayor productividad.

Para cumplir estos objetivos es necesario:

-Penetración y desarrollo de mercado: capacitar al actual encargado de redes durante un año para que tenga autonomía en la publicidad de la empresa en los principales medios de comunicación actuales (Instagram, Facebook y Twitter). De esta forma se busca que los productos y servicios que actualmente ofrece la empresa se hagan más populares, se amplíe el

mercado potencial y lleven al incremento de ventas. No solo se persigue un mayor consumo del servicio en el mercado actual sino también la posibilidad de llevar el servicio a nuevos mercados.

-Desarrollo de producto: con la creación de una tienda online anclada a la página web oficial de la empresa se logra ofrecer a los consumidores una opción más sencilla de compra y a su vez se disminuyen los gastos de traslados de los vendedores. Se ofrece un nuevo producto al mercado actual.

El objetivo de estas acciones es lograr transformar en clientes a la parte de la sociedad que en el proceso de redefinir su negocio o crear uno, necesitan productos y en vez de comprarlos en supermercados o mayoristas X, elijan a Redolfi S.R.L.

Esta posibilidad de elección de los clientes se hace realmente concreta al sumar el reconocimiento de la marca a nivel general, un medio de compra amigable y accesible y las ventajas competitivas actuales, como tiempos de entrega y bajos precios frente a la competencia

#### *Plan de implementación*

Las acciones a realizar se reflejan en el siguiente Diagrama de Gantt:

Diagrama de Gantt - Redolfi S.R.L.	Alcance temporal															
	dic-20				ene-21				feb-21				mar-21			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación Encargado de redes.																
Gestión de redes																
Creación de Tienda online																
Capacitación vendedores para tienda online																
Organización de stock y depósito																
Coordinación logística de envíos																
Puesta en marcha Tienda online																
Retroalimentación rediseño proceso de compra																
Descripción de puestos de trabajo																
Creación de sistema de incentivos																
Aplicación de sistema de incentivos																
Búsqueda de canales alternativos de compra																
Uso de canales alternativos de compra																

Fuente: Elaboración propia

PLAN A:

Para aumentar la participación en redes se realizará:

- Capacitación del encargado de redes: se realizará desde la presente consultora con tutorías de la agencia contratada para la gestión de redes. Se lo capacitará en funciones básicas de redes sociales, edición básica de fotos y texto y análisis de las principales métricas.

La carga horaria será de 4 horas semanales durante 4 meses donde se le explicara paso por paso todos los temas relacionados a redes y métricas. Se le entregará material en formato PDF al respecto.

- Gestión de redes: llevada a cabo durante 4 meses por una agencia contratada (se adjunta presupuesto en el anexo 3 junto a especificaciones del servicio) con la posibilidad de extender en el caso que sea necesario, la contratación de las misma.

El objetivo final de realizar de forma continua de gestión de redes y capacitación al empleado elegido es que finalmente solo se utilice a la agencia durante los primeros 4 meses y que luego sea responsabilidad del encargado de redes sociales llevar a cabo las tareas necesarias para su correcta continuidad.

#### PLAN B:

Para aumentar las ventas se propone crear una tienda online:

- Creación de la tienda online: servicio tercerizado que prestará servicio de soporte siempre que sea necesario. Dicha tienda estará anclada a la página web oficial de la empresa, con un acceso visible y amigable.

- Puesta en marcha de la tienda online: se realizará en permanente comunicación entre Redolfi S.R.L y los desarrolladores realizando pruebas y simulacros.

En el anexo 2 se encuentran las especificaciones de los presupuestos solicitados para la creación y puesta en marcha de la tienda online junto a especificaciones del servicio.

- Capacitación para vendedores de tienda online: será desde la presente consultora en lo referente a atención al cliente vía online, conceptos y acciones básicas de la tienda online y modificaciones en los procedimientos básicos.

Tendrá una duración de dos meses con una carga horaria de 2 horas semanales y se les entregara toda la información brindada en la capacitación en formato PDF.

- Organización de stock y depósito: el stock de los productos se deberá dividir en dos para poder asegurar el control y abastecimiento tanto de la tienda online como el destinado a los clientes que utilicen el sistema presencial de vendedores.

Tanto el equipo de depósitos como el de los vendedores deberá dividirse en dos, una parte continuara con sus tareas normales y otra se sumergirá de lleno en todo lo referido a la logística para el correcto funcionamiento del servicio que ofrece la tienda online.

El reabastecimiento rápido de stock en caso de ser necesario no debería ser problema para Redolfi S.R.L por el contacto estrecho que tiene con sus proveedores. Por lo que, en el caso de que exista faltante de stock de algún producto la demora sería breve.

- Coordinación logística de envíos: se podrá utilizar el transporte propio de Redolfi y medios externos como Correo Argentino Encomiendas o Mercado Envíos.

Los medios alternativos a los utilizados actualmente se contratarán en el caso de que la demanda sea excesiva para ser cubierta por los medios de transporte propios de la empresa.

- Retroalimentación rediseño proceso de compra/venta: Después de los 3 meses de haber comenzado el proceso de cambio se realizará una evaluación general sobre el funcionamiento de las actividades para corregir acciones en el caso de que sea necesario.

#### PLAN C:

Para minimizar los costos se deberá:

- Búsqueda de canales alternativos de compra: investigar y evaluar tiendas online o diferentes medios de transporte de los proveedores no solo de productos de venta al público sino también de todos los artículos utilizados en oficinas y depósitos. Además, perfeccionar los contratos con ellos.
- Uso de canales alternativos de compra: utilizar, probar y evaluar cada canal para elegir la opción óptima para la empresa.

#### PLAN D:

Para aumentar el desempeño de los empleados se recomienda:

- Descripción de puestos de trabajo: se describirá en un manual cada requisito que se debe cumplir para ocupar un puesto y las tareas que en él se desempeñan. Que espera la gerencia del el empleado ideal para cada puesto.

El objetivo es lograr no solo clarificar las funciones sino también tener referencias sobre requisitos al momento de contratar nuevos empleados.

- Creación de sistema de incentivos: gerencia junto al departamento de finanzas deberán especificar los costos que puedan invertirse en esta actividad. Y junto a la presente consultora elegir los que mejor se adapten a la cultura de la empresa.

Pueden ser desde montos adicionales de dinero liquidados en el recibo de sueldo hasta días libres, regalos materiales o simbólicos cada vez que se cumpla el objetivo propuesto.

Resulta imprescindible que quede en forma escrita y clara que se espera de los empleados y cuáles son las condiciones para lograr el “premio”

- Aplicación de sistema de incentivos: durante dos meses aplicar el sistema de incentivos y verificar sus resultados. Es posible que deban hacerse cambios luego.

Además de las actividades detalladas con anterioridad es necesario tener en cuenta que:

- Actualmente en Facebook la empresa cuenta con varios perfiles y paginas creados por lo que la primera acción de gestión de redes será eliminar lo anterior y crear nuevos.

- Los clientes que compren por tienda online no tendrán el servicio presencial del vendedor sino que se realizara de forma remota en caso de que sea necesario.

- Es posible que mientras que avance la demanda de productos online, la fuerza laboral de ventas deba ser disminuida, llevando a realizar despidos o modificaciones en los puestos.

- Se recomienda habilitar los cambios (tienda online y anuncios en redes) por localidad, desde la más cercana a la casa central a la más lejana para medir su impacto y consecuencias.

En el anexo 4 se plantea como quedaría conformado el nuevo organigrama de la empresa, ya que al aplicar modificaciones en algunos procesos inevitablemente se modifica la estructura.

#### *Alcance*

Se recomienda habilitar los cambios (tienda online y anuncios en redes) por localidad, desde la más cercana a la casa central (James Craik) a la más lejana para medir su impacto y consecuencias.

Este proceso deberá durar 4 meses desde el momento que inicia el plan de implementación.

Al inicio los límites geográficos están definidos por los del provincia de Córdoba y alrededores pero son altas las probabilidades de que al habilitar la tienda online de forma general sumando el manejo renovado de redes sociales, lleguen pedidos de otras provincias. En

el caso de que esto suceda, es decisión de la empresa tomarlos o no y adaptar si es necesario la logística de envíos.

### *Recursos*

Con respecto a los recursos para llevar a cabo el plan de implementaciones será necesario contar con espacio para la reorganización del stock, tiempo de personal de depósito, vendedores y encargado de redes para capacitación y la inversión monetaria inicial.

### *Impacto*

Se puede observar en el anexo 5 un flujo de fondos estimado con la disminución de costos en el proceso de ventas, un aumento del 5% de ventas a partir del año 2 y el impacto de la inversión mencionada en la propuesta.

En el mismo anexo se aclara el ROI y VAN positivo y TIR mayor a la tasa de recupero de accionistas del 25%, por lo que se considera al plan un éxito.

Estos parámetros son utilizados para medir la viabilidad de una inversión. El VAN lo hace en términos absolutos y TIR expresa una medida relativa. Es necesario aclarar que ambas medidas tienen limitaciones por lo que se considera oportuno recomendar observar otros parámetros dependiendo de la situación de análisis.

ROI se utiliza para verificar si resulta favorable o no realizar una inversión. Considera el monto de la inversión y el beneficio que se obtendría.

Es necesario aclarar que la inversión necesaria es mínima en relación a los números que maneja la empresa respecto a costos y ganancias, por lo que los beneficios obtenidos aproximadamente cuadruplican el monto de dicha inversión.

Se espera que durante los años siguientes los costos se mantengan estables en proporción a las ventas y que estas últimas sigan creciendo a medida que las acciones llevadas a cabo en la presente propuesta vayan consolidándose y ampliando.

En cuanto al posicionamiento en redes se pueden utilizar diversas métricas que ofrecen de forma gratuita tanto Facebook como Instagram para verificar que las acciones realizadas estén dando los resultados previstos y esperados.

Las métricas de Instagram que se observaran y sobre las que se capacitara al personal son alcance, impresiones, visitas al perfil y posts. A través de los números que arrojen esos análisis se podrá conocer el acierto de la campaña o los cambios que deberían realizarse.

El éxito en Facebook se evaluará a partir de acciones de página, vistas de página, vista previa de la página, me gusta en la página, alcance de publicación, seguidores, likes y capacidad de respuesta. De esta forma se podrá saber a cuántos nuevos usuarios llega la marca y cuántas personas empiezan a formar parte de la comunidad Redolfi.

La política principal de este plan de implementación es la retroalimentación y aprendizaje constante de cada acción realizada junto a los encargados dentro de la organización para poder solucionar cualquier inconveniente en tiempo y forma.

## Conclusiones y recomendaciones

Al estudiar y analizar el contexto nacional e internacional se puede concluir que lo que diferencia a una empresa que logra aumentar su rentabilidad en este contexto, de otra que solo mantiene los niveles de rentabilidad o peor, disminuyen, son dos características básicas: innovación y adaptabilidad.

En un mundo de constante cambio y de elevada incertidumbre resulta inconcebible la idea de una empresa sin los rasgos distintivos mencionados, aún más en presencia de la crisis social y económica que transita Argentina debido a la pandemia por Covid – 19.

La nombrada innovación y habilidad para adaptarse a diferentes escenarios es demostrada por las empresas en la forma en que crean y aprovechan las ventajas competitivas. Ellas son la fuente de crecimiento económico que se traduce en el logro de la rentabilidad deseada.

A través del proceso de cambio que se propone en el plan de implementación anterior, se logra no solo el aprovechamiento de las actuales ventajas competitivas existentes sino la creación de nuevas, y de esta forma cumplir con la misión y visión de Redolfi S.R.L.

Dicho proceso básicamente se enfoca en intentar ampliar el mercado y poner la mirada tanto en los empleados como en el cliente de forma eficaz y eficiente. De esta forma se resuelve el problema principal que afecta a Redolfi S.R.L y a numerosas empresas del país y el mundo: aumentar la rentabilidad en contextos de crisis.

Si bien cada empresa tiene sus características particulares, modelos como los de Redolfi S.R.L se encuentran en muchas organizaciones del país y sobretodo en la provincia de Córdoba. Así mismo, ninguna escapa del contexto con el que se convive a nivel general y mucho menos de la necesidad continua de renovarse y quizás, cambiar algunos procesos.

Por lo que se considera que este estudio puede ser aplicable a variadas organizaciones que cuenten con características similares a las de Redolfi S.R.L y tengan la intención de mejorar pero sobretodo la constancia para iniciar un proceso de cambio.

### *Recomendaciones*

Debido a diferentes razones no es posible cubrir en su totalidad lo que podría analizarse en una empresa/organización de tal magnitud como lo es Redolfi S.R.L. Por tal motivo, se

recomienda para futuros trabajos evaluar las posibilidades de expansión a otras provincias y luego a nivel internacional.

Además, diseñar y analizar un cuadro de mando integral y estudiar la viabilidad económica y financiera de incorporar nuevas líneas de productos o servicios.

También sería interesante estudiar la posibilidad de implementar un modelo de gestión carente en el sector como lo son las empresas de triple impacto o las llamadas empresas B, que permiten lograr un impacto integral no solo en lo social sino también en el aspecto ambiental y económico y operando bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia.

Por último, cabe destacar que todas las líneas de trabajo propuestas aportarían beneficios de forma sustanciosa a la organización y renovarían tanto la imagen de la empresa como su estructura.

## Referencias

- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (2019) La evolución del Software. Recuperado de: <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/la-evolucion-del-software/6>
- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (2020) Régimen legal del contrato de teletrabajo. Recuperado de: <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/regimen-legal-del-contrato-de-teletrabajo/20>
- Cámara de Comercio de Córdoba. (2020) Escenario actual del sector y agenda de políticas públicas para el desarrollo de una economía moderna. Recuperado de: <https://camcomcba.com.ar/escenario-actual-del-sector-y-agenda-de-politicas-publicas-para-el-desarrollo-de-una-economia-moderna/>
- Daft R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Décima edición. *CENGAGE Learning* Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62227831/Diseno\\_Organizacio nal](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62227831/Diseno_Organizacio nal)
- Daniel, M. (19/06/2020) Efectividad del marketing en tiempos de pandemia. *Revista Neo*. Recuperado de <https://www.revistaneo.com/articles/2020/06/19/efectividad-del-marketing-en-tiempos-de-pandemia>
- De la Fuente S. (1997) Diseño organizativo de la empresa, *Editorial Civitas Madrid*. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>
- Devincenzi, A. (07/03/2020) Coronavirus: cinco empresas chinas lograron crecer en medio de la pandemia. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-cinco-empresas-chinas-lograron-crecer-en-medio-de-la-pandemia--20200326-0004.html>
- El Economista (2021) Comercio Electronico. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-02-comercio-electronico-2020/>
- Fernandez Romero, A. (2004) Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. *Ediciones Diaz de Santos*. Recuperado de: [https://books.google.es/books?id=\\_LnnKTPZONgC&lpg=PR11&ots=UI6ZeZphwm&dq=planificacion%20estrategica&lr&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=_LnnKTPZONgC&lpg=PR11&ots=UI6ZeZphwm&dq=planificacion%20estrategica&lr&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=false)

Ferri S. (2020) Tabla 1 PESTEL. Elaboración propia.

Ferri S. (2020) Tabla 2. Foda. Elaboración Propia.

Fundación Aquae (2020) ¿Por qué los incendios forestales son más devastadores? Recuperado de: <https://www.fundacionaquae.org/consecuencias-incendios-forestales/>

Gallón C. Y., Calderón M. D., Ávila F. A. (2017) Importancia del Marketing en las Organizaciones y el Papel de las Redes Sociales. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10709/ART%20C3%8DCULO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gilli, J. (2007) Diseño Organizativo: estructura y procesos. *Granica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66681?page=37>

Gobierno de la Nación Argentina (2020) Precios Máximos para controlar el abuso y garantizar el abastecimiento. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-maximos-para-controlar-abusos-y-garantizar-el-abastecimiento>

Gobierno de la Nación Argentina (2020) Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/atp>

Gobierno de la Nación Argentina, Ministerio de Salud (2020). Nuevo Coronavirus Covid -19. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>

Greenpeace (29/08/2020) Sobrevuelo y documentación de los incendios en Córdoba: “Estamos ante un verdadero ecocidio”. Recuperado de: <https://www.greenpeace.org/argentina/story/issues/bosques/sobrevuelo-y-documentacion-de-los-incendios-en-cordoba-estamos-ante-un-verdadero-ecocidio>

Hartmann I. (16/10/2019) Se duplicó en 5 años el consumo de alimentos orgánicos: ¿por qué? . *Clarín*. Recuperado de: [https://www.clarin.com/clarin-social/estudio-asegura-anos-practicamente-duplico-consumo-alimentos-organicos\\_0\\_NFNbcPFD.html](https://www.clarin.com/clarin-social/estudio-asegura-anos-practicamente-duplico-consumo-alimentos-organicos_0_NFNbcPFD.html)

Hill, C & Jones G. (2014) Administración Estratégica. Un enfoque integral teoría y casos. 11ed. *CENGAGE Learning* Recuperado de: [https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_Un\\_enfoque\\_integral\\_teor%C3%ADa\\_y\\_casos\\_11ed\\_Hill\\_Charles\\_W\\_Gareth\\_R\\_pdf](https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Un_enfoque_integral_teor%C3%ADa_y_casos_11ed_Hill_Charles_W_Gareth_R_pdf)

- Indec (2020) Informes Técnicos/ Vol. 4, n°166. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_20D39002C437.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf)
- Infobae (2018) Empleados felices, resultados positivos: la importancia del bienestar emocional en el trabajo. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/05/09/empleados-felices-resultados-positivos-por-que-es-tan-importante-el-bienestar-emocional-en-el-trabajo/>
- Licham C. (2005) La planificación estratégica como aprendizaje. *Rev.Med Herd.* Vol. 16 no.1. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X2005000100008&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2005000100008&lng=en&tlng=en)
- Mathison L. (2007) Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 3 / N° 7.* Recuperado de: <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/45/37>
- Porter, M. E. (2014). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.). *Grupo Editorial Patria.* Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/114080>
- Porter, M. E (2017) Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada. *Grupo Planeta.* Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=8wE2DwAAQBAJ&hl=es>
- Redolfi S.R.L (2020) Nosotros. Historia de una pequeña gran empresa. Recuperado de: <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): Administración, 8ª ed., México: *Pearson Educación.* Recuperado de [https://www.academia.edu/10380934/Administracion\\_8va\\_Edicion\\_\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Mary\\_Coulter](https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion__Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter)
- Rodriguez, E. (2016). Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación. *Editorial Brujas.* Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/78217?page=45>
- Sticco, D. (23/08/2020) El impacto de la cuarentena, sector por sector: cómo cambiaron drásticamente los consumos y las prioridades de los argentinos. *Infobae.* Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/23/el-impacto-de-la-cuarentena-sector-por-sector-como-cambiaron-drasticamente-los-consumos-y-las-prioridades-de-los-argentinos>

Universidad Siglo 21 (2020) Reporte de Caso A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. Recuperado de:  
<https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2>

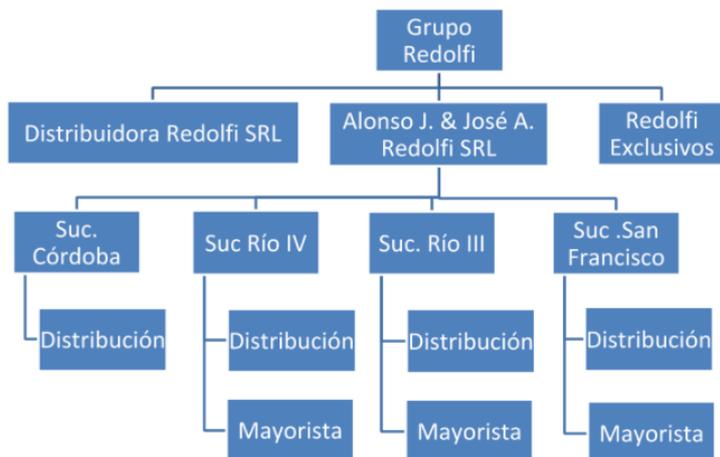
Vitale. S. (20/12/2018) Como ser una pyme sustentable con pequeños grandes cambios. *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/responsabilidad/Como-ser-una-pyme-sustentable-con-pequenos-grandes-cambios-20181220-0007.html>

Websdirect (2021) Salón mi empresa. Participacion activa en redes sociales como ventaja competitiva. Recuperado de: <http://www.salonmiempresa.com/blog/participacion-activa-en-redes-sociales-como-ventaja-competitiva-2/>

## Anexo 1

Organigramas aportados por Pablo Redolfi (19/09/2020):

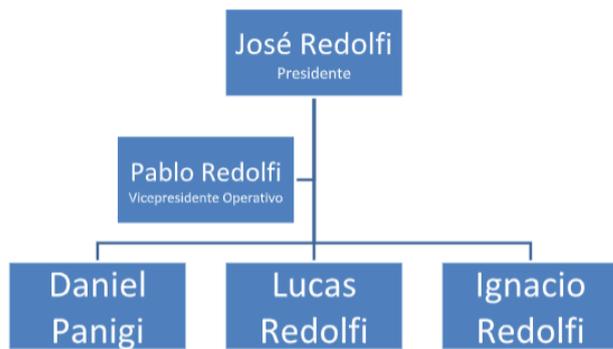
### Estructura



### Estructura Interna



## Directorio



## Anexo 2

Presupuesto tienda online:



Río Ceballos, Córdoba. 30 de Octubre de 2020.

E-commerce-Tienda virtual

Sres/as Redolfi S.R.L

### Objetivo

Brindar información y soporte al proceso de venta mediante plataforma virtual multiproducto, multicategoría, con la posibilidad de especificar diferentes métodos de pago y de entrega.

### Dominio

El comercio electrónico —también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), comercio por Internet o comercio en línea— consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet, tales como redes sociales y otras páginas web. Una de las alternativas es la ‘tienda virtual’, que es un sistema web que le permite al comprador, visualizar los productos ofrecidos, sus características y precios, así como también las diferentes opciones de entrega y pago. El vendedor por su parte publica en la misma todos los datos necesarios (fotos, características, precio, etc.).

### Propuesta

Se propone la creación de un sistema de e-commerce que opere como una aplicación web con acceso público. En la misma se exponen los productos con sus respectivas fotografías, con posibilidades de búsqueda por rubro y nombre. Además, se posibilita al cliente una gestión de compra de la mercadería elegida (carrito de compra) con posibilidades de pago online (a través de Mercado Pago) o pago a la entrega según lo elija el cliente final.

Una vez efectuada la compra por parte del consumidor final, se genera un pedido que será visualizado con posibilidades de impresión para que se realice el mismo y se continúe con el proceso de venta y entrega establecido por la empresa.

Toda la gestión por parte del vendedor, se realizará desde un panel web, con acceso con clave y contraseña, donde se podrá administrar los artículos con sus datos, precios y fotografías, la definición de los métodos de entrega y cobranzas y reposición de stock. El mismo panel cuenta además con la posibilidad de personalizar parámetros estéticos de la tienda, como ser colores, fondos, tipos de letra, etc. así como también la administración de la página principal y de las categorías.

La tienda posee una estructura de una página principal, donde se destaca un slider (fotografías deslizantes) y productos principales que se deseen mostrar, además cuenta con una página de productos y categorías y por último, una de contacto, donde es posible configurar datos de redes sociales y teléfono/Whatapp.

### Presupuesto

Costo total presupuestado por lo expuesto.....U\$S 1.500

Forma de pago :

Al momento de la aprobación.....50 %

Saldo al  
finalizar.....50 %

El costo está expresado en dólares estadounidenses, de acuerdo a la cotización del día de pago, del Banco de la Nación Argentina, tipo vendedor.

Tiempo aproximado de puesta en marcha: 2 meses

Sin más y esperando una pronta y favorable respuesta saludamos a Uds. muy atte

Ing. Federico Benito

Softsolutions de Marcelo Benito 20-14510003-9 Suyay 47 Río Ceballos Córdoba

351-3413259 marcelolbenito@outlook.com

## Anexo 3

Presupuesto gestión de redes:

Hola!  
Te enviamos el presupuesto solicitado!

Nº de Presupuesto:

P.R. 0001425

Fecha: \_\_\_\_\_ Vencimiento: \_\_\_\_\_

Cliente:

Redolfi S.R.L

Teléfono: \_\_\_\_\_

Enviar a: \_\_\_\_\_



Teniendo en cuenta las necesidades planteadas, los costes para este desarrollo se presentan de manera separada para mejor análisis y son los siguientes:

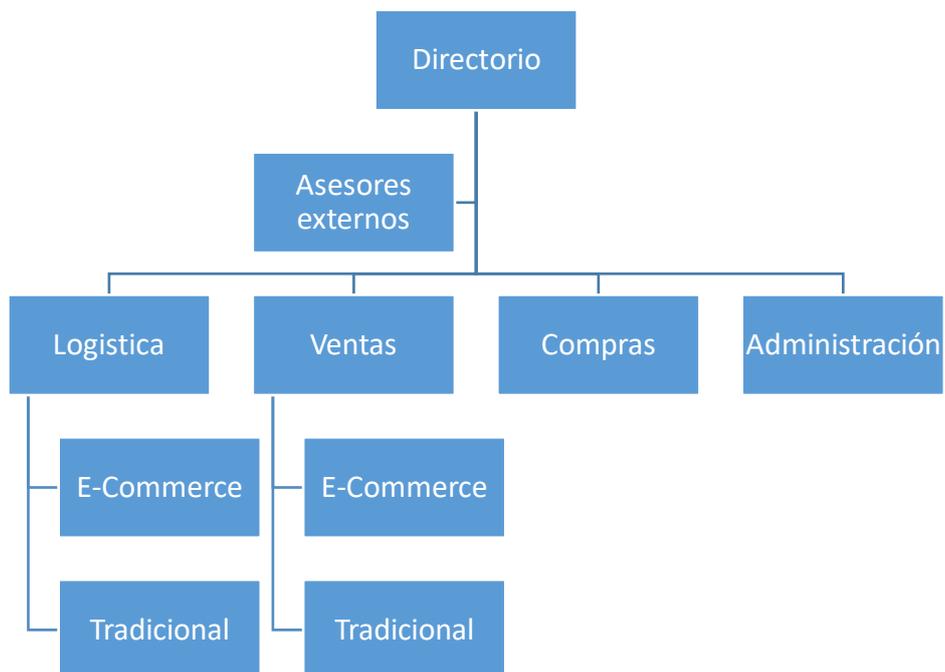
#	Descripción del Producto o Servicio	PRECIO UNIT.	TOTAL
	<b>ESTRATEGIA PARA REDES SOCIALES:</b> Sobre los objetivos que plantea al cliente, se diseñará una estrategia para la publicación en redes sociales. Plan estratégico para 6 meses de acción. Entrega en documento de texto presentado por nuestro comercial y análisis de evolución bimensual sobre las acciones realizadas.		59.000,00
	<b>GESTIÓN DE REDES:</b> Publicación estratégica en redes Facebook + Instagram de 5 publicaciones semanales que pueden ser de muro o de tipo story. Incluye copy creativo, gestión de las publicaciones, estrategia y reestrategia. NO INCLUYE placas gráficas ni tratamiento de imágenes de ningún tipo.	Mensual	29000/mes
	<b>MANAGEMENT TOTAL DE REDES:</b> Gestión TOTAL de la estrategia de comunicación en Redes Sociales. INCLUYE: Estrategia para cada canal de comunicación (rubro + estudio de la competencia y público objetivo), diseño de las piezas gráficas necesarias, copy creativo y publicación acorde a la estrategia de cada momento y ajuste de perfiles y audiencias. Calculado para una primera instancia de 4 publicaciones semanales (1 animada) en redes Facebook + Instagram + 1 campaña de difusión semanal en Whatsapp, update estratégico de Canal de Youtube y acciones sobre landing page web estratégica. Presentación periódica de resultados.	Mensual	48000/mes

Gracias!  
Esperamos tu contacto!



**Anexo 4**

Nuevo organigrama de Redolfi S.R.L



## Anexo 5

Flujos de fondo y variables:

FLUJO DE FONDOS ESTIMADO REDOLFI S.R.L - 5 AÑOS						
descripcion	0	1	2	3	4	5
ventas	\$ 278,000,000.00	\$ 291,900,000.00	\$ 294,819,000.00	\$ 300,715,380.00	\$ 309,736,841.40	
costos de ventas	\$ 208,500,000.00	\$ 210,168,000.00	\$ 212,269,680.00	\$ 216,515,073.60	\$ 223,010,525.81	
utilidad antes de impuestos	\$ 69,500,000.00	\$ 81,732,000.00	\$ 82,549,320.00	\$ 84,200,306.40	\$ 86,726,315.59	
IIGG	\$ 24,325,000.00	\$ 28,606,200.00	\$ 28,892,262.00	\$ 29,470,107.24	\$ 30,354,210.46	
Utilidad despues de impuestos	\$ 45,175,000.00	\$ 53,125,800.00	\$ 53,657,058.00	\$ 54,730,199.16	\$ 56,372,105.13	
Sistema Tienda online	-\$ 246,000.00					
Servicio Gestion de Redes	-\$ 116,000.00					
Servicio de Consultoria	\$ 140,000.00					
Gastos y extras	\$ 25,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 55,000,000.00	\$ 60,000,000.00	
Saldo estatico	-\$ 222,000.00	\$ 20,175,000.00	\$ 23,125,800.00	\$ 3,657,058.00	-\$ 269,800.84	-\$ 3,627,894.87
Saldo estatico acumulado	-\$ 222,000.00	\$ 19,953,000.00	\$ 43,078,800.00	\$ 46,735,858.00	\$ 46,466,057.16	\$ 42,838,162.29
saldo dinamico	-\$ 222,000.00	\$ 16,140,000.00	\$ 14,800,512.00	\$ 1,872,413.70	-\$ 110,510.42	-\$ 1,188,788.59
saldo dinamico acumulado	-\$ 222,000.00	\$ 15,918,000.00	\$ 30,718,512.00	\$ 32,590,925.70	\$ 32,480,415.27	\$ 31,291,626.68

FLUJO DE FONDOS ESTIMADO REDOLFI S.R.L -AÑO 1							
descripcion	0	1	2	3	4	5	6
ventas	\$ 23,300,000.00	\$ 19,200,000.00	\$ 21,812,000.00	\$ 18,900,000.00	\$ 23,533,000.00	\$ 23,766,000.00	
costos de ventas	\$ 17,475,000.00	\$ 14,400,000.00	\$ 16,359,000.00	\$ 14,175,000.00	\$ 17,414,420.00	\$ 17,349,180.00	
utilidad antes de impuestos	\$ 5,825,000.00	\$ 4,800,000.00	\$ 5,453,000.00	\$ 4,725,000.00	\$ 6,118,580.00	\$ 6,416,820.00	
IIGG	\$ 2,038,750.00	\$ 1,680,000.00	\$ 1,908,550.00	\$ 1,653,750.00	\$ 2,141,503.00	\$ 2,245,887.00	
Utilidad despues de impuestos	\$ 3,786,250.00	\$ 3,120,000.00	\$ 3,544,450.00	\$ 3,071,250.00	\$ 3,977,077.00	\$ 4,170,933.00	
Sistema Tienda online	-\$ 246,000.00						
Servicio Gestion de Redes	-\$ 116,000.00						
Servicio de Consultoria	-\$ 140,000.00						
Gastos y extras	\$ 1,500,000.00	\$ 1,600,000.00	\$ 1,750,000.00	\$ 1,990,000.00	\$ 2,575,000.00	\$ 2,225,000.00	
Saldo estatico	-\$ 502,000.00	\$ 2,286,250.00	\$ 1,520,000.00	\$ 1,794,450.00	\$ 1,081,250.00	\$ 1,402,077.00	\$ 1,945,933.00
Saldo estatico acumulado	-\$ 502,000.00	\$ 1,784,250.00	\$ 3,304,250.00	\$ 5,098,700.00	\$ 6,179,950.00	\$ 7,582,027.00	\$ 9,527,960.00

FLUJO DE FONDOS ESTIMADO REDOLFI S.R.L -AÑO 1						
descripcion	7	8	9	10	11	12
ventas	\$ 24,465,000.00	\$ 24,465,000.00	\$ 24,698,000.00	\$ 24,931,000.00	\$ 24,232,000.00	\$ 24,698,000.00
costos de ventas	\$ 17,614,800.00	\$ 17,370,150.00	\$ 17,535,580.00	\$ 17,701,010.00	\$ 17,204,720.00	\$ 17,535,580.00
utilidad antes de impuestos	\$ 6,850,200.00	\$ 7,094,850.00	\$ 7,162,420.00	\$ 7,229,990.00	\$ 7,027,280.00	\$ 7,162,420.00
IIGG	\$ 2,397,570.00	\$ 2,483,197.50	\$ 2,506,847.00	\$ 2,530,496.50	\$ 2,459,548.00	\$ 2,506,847.00
Utilidad despues de impuestos	\$ 4,452,630.00	\$ 4,611,652.50	\$ 4,655,573.00	\$ 4,699,493.50	\$ 4,567,732.00	\$ 4,655,573.00
Sistema Tienda online						
Servicio Gestion de Redes						
Servicio de Consultoria						
Gastos y extras	\$ 2,160,000.00	\$ 2,200,000.00	\$ 2,360,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 2,200,000.00	\$ 2,040,000.00
Saldo estatico	\$ 2,292,630.00	\$ 2,411,652.50	\$ 2,295,573.00	\$ 2,299,493.50	\$ 2,367,732.00	\$ 2,615,573.00
Saldo estatico acumulado	\$ 11,820,590.00	\$ 14,232,242.50	\$ 16,527,815.50	\$ 18,827,309.00	\$ 21,195,041.00	\$ 23,810,614.00

Análisis flujo de fondos	
VAN	\$5,789,892.09
TIR	428%
ROI	495%