



**Aplicación de herramientas digitales en la empresa familiar  
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

**Estudiante: Rabaj Amira Yazmín  
D.N.I: 39.233.954  
Legajo: VADM13973**

**Licenciatura en Administración**

**2020**

## Resumen

El presente reporte de caso tiene el objetivo de confeccionar una propuesta de mejora para la distribuidora mayorista A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a través de la planificación estratégica con el fin de mejorar su rentabilidad y la gestión de la comunicación. Por lo cual, se propone una estrategia de desarrollo de mercado con la implementación de un e-commerce y la aplicación de herramientas tecnológicas para la optimización de la comunicación.

La estructura del trabajo comenzará con un análisis de la situación actual de la empresa para definir la problemática a tratar, continuando con la definición del marco teórico incorporando diversos autores que tratan la temática en discusión, y le dan sustento a las herramienta de gestión que se implementara. A continuación, se efectuó el planteamiento de los objetivos y planes que definirán el camino de la propuesta planteada. Por último se encuentran las conclusiones de la solución y recomendaciones a empresas del sector.

Como resultado se obtuvo un plan estratégico aplicado con horizonte temporal de dos años, con un comienzo en enero de 2021 y finalización en enero de 2023.

La factibilidad del plan se determino por medio de indicadores financieros, como el retorno de la inversión que otorga un resultado del 754% sobre la inflación por lo tanto es viable llevar a cabo el proyecto.

Palabras claves: Planificación – Estrategia – Comercio electrónico – Comunicación

### Abstract

This case report aims to prepare an improvement proposal for the wholesale distributor A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. through strategic planning in order to improve profitability and communication management. Therefore, a market development strategy is proposed with the implementation of an e-commerce and the application of technological tools to optimize communication.

The structure of the work will begin with an analysis of the current situation of the company to define the problem to be dealt with, continuing with the definition of the theoretical framework incorporating various authors who deal with the issue under discussion, and give support to the management tools that are implement. Next, the objectives and plans that will define the path of the proposed proposal were made. Finally, there are the conclusions of the solution and recommendations to companies in

the sector.

As a result, a strategic plan applied with a time horizon of two years was obtained, starting in January 2021 and ending in January 2023.

The feasibility of the plan was determined by means of financial indicators, such as the return on investment that gives a result of 754% on inflation, therefore it is feasible to carry out the project.

Keywords: Planning - Strategy - Electronic commerce – Communication

# Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de Situación.....</b>	<b>7</b>
<i>Macroentorno .....</i>	<i>7</i>
<i>Pestel .....</i>	<i>7</i>
• <b>Análisis Político .....</b>	<b>7</b>
• <b>Análisis Económico.....</b>	<b>8</b>
• <b>Análisis Social .....</b>	<b>8</b>
• <b>Análisis Tecnológico .....</b>	<b>9</b>
• <b>Análisis Ecológico .....</b>	<b>10</b>
• <b>Análisis Legal.....</b>	<b>10</b>
<i>Microentorno .....</i>	<i>10</i>
<i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....</i>	<i>10</i>
• <b>Poder de negociación de los clientes .....</b>	<b>10</b>
• <b>Poder de negociación con los proveedores.....</b>	<b>11</b>
• <b>Potencial de ingreso de nuevos competidores.....</b>	<b>11</b>
• <b>Amenaza de productos sustitutos .....</b>	<b>11</b>
• <b>Rivalidad entre competidores .....</b>	<b>11</b>
<i>Análisis interno.....</i>	<i>12</i>
<i>Cadena de valor de la empresa .....</i>	<i>12</i>
<b>Actividades primarias.....</b>	<b>12</b>
<b>Actividades de apoyo .....</b>	<b>13</b>
<b>Estrategia .....</b>	<b>15</b>
<b>Cultura.....</b>	<b>15</b>
<b>Análisis FODA.....</b>	<b>16</b>
<b>Matriz BCG .....</b>	<b>17</b>
<b>Matriz Ansoff.....</b>	<b>19</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>Diagnóstico y Discusión .....</b>	<b>23</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>24</b>
• <b>Objetivo General .....</b>	<b>24</b>
• <b>Objetivos específicos .....</b>	<b>24</b>
• <b>Alcance geográfico y temporal.....</b>	<b>26</b>
• <b>Plan de implementación.....</b>	<b>26</b>
Plan N°1: Implementación del canal de ventas online: .....	26
Plan N° 2: Implementación de Marketing Digital .....	28
Plan N° 3: Comunicación interna y desarrollo motivacional .....	31
• <b>Presupuesto.....</b>	<b>33</b>
• <b>Marco de Tiempo.....</b>	<b>33</b>
<b>Diagrama de Gantt .....</b>	<b>34</b>
<b>Indicadores Financieros.....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusión y Recomendaciones.....</b>	<b>35</b>
<b>Nuevas discusiones no incluidas.....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>39</b>

<b>Anexo 1: Estructura de Redolfi .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo2: Presupuesto de E-commerce.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 3: Presupuesto Marketing Digital.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 4: Flujo de Fondos .....</b>	<b>45</b>

### **Índice de Ilustraciones y Tablas**

Ilustración 1. FODA. Elaboración propia .....	16
Ilustración 2. Matriz BCG. Elaboración Propia. Fuente. Administración una perspectiva Global.....	18
Ilustración 3. Matriz Ansoff. Elaboración propia .....	19
Ilustración 4. Presupuesto Plan N.1 .....	28
Ilustración 5. Presupuesto Plan N.2 .....	30
Ilustración 3.Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi 2008 .....	39
Ilustración 7. Organigrama James Craik. Fuente: TFG de Pablo Redolfi, 2008 .....	40
Ilustración 8. Flujo de Fondos con implementación del proyecto. Año 2021 .....	45
Ilustración 9. Flujo de Fondos sin implementación del proyecto. Año 2021 .....	45
Ilustración 10. incremento en la diferencia de flujo de fondos. 2021 .....	46
Ilustración 11. Flujo de fondo con implementación del proyecto. Año 2022.....	46
Ilustración 12. Flujo de Fondo sin implementación del proyecto. Año 2022.....	46
Ilustración 13. Incremento en la diferencia de flujo de fondos. año 2022.....	47
Tabla 1. Presupuesto Plan N.3 .....	32
Tabla 2. Presupuesto de recursos. Elaboración propia. ....	33
Tabla 3. Diagrama de Gantt. Elaboración propia. ....	34

## Introducción

En el presente trabajo final de grado se desarrollará una planificación estratégica aplicada a la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Mediante su implementación se espera lograr un crecimiento de la empresa que le otorgue una mayor rentabilidad, y a su vez le permita optimizar su desempeño en las áreas actualmente deficientes. Se buscara emplear una estrategia de desarrollo de mercado a través de la venta online en fin de abarcar nuevos clientes que compren productos por esta modalidad.

La planificación estratégica establece la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia. Es un proceso continuo que evoluciona constantemente implicando ajustes de las estrategias para responder a las condiciones del mercado, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, responder las necesidades y preferencias de los clientes, y al accionar de sus competidores. (Thompson, 2012)

Alfred Chandler según (Sierra, 2013, p. 161) “sostiene que la estrategia empresarial determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”

A través de la estrategia se establece el rumbo para obtener los objetivos, Peter Drucker (Drucker, 1979) en su libro “*the practice of management*” establece que la estrategia requiere que la gerencia analice la situación presente de la empresa y que la cambien si es necesario, teniendo un conocimiento de los recursos disponibles y cuales serian necesarios poseer.

Siguiendo este autor la estrategia debería basarse en conocer la esencia del negocio, para colocar todos sus esfuerzos en los objetivos perseguidos y de esta manera concluir con una medición de los resultados al realizar una comparación entre las expectativas y los resultados obtenidos.

Se puede concluir que la planificación estratégica es el proceso que nos indica el camino para llegar a la situación deseada de la empresa partiendo de un análisis de la situación actual.

Con tal motivo es pertinente realizar un análisis de los factores internos y externos a la empresa para luego de obtener un diagnóstico de la situación y detectados los problemas existentes, ofrecer una solución a la problemática actual, que le permita diferenciarse de la competencia y así conseguir una ventaja competitiva sostenible.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. dio inicio a su actividad en el año 1959. Actualmente cuenta con una trayectoria de más de 50 años en la distribución mayorista de alimentos, bebidas, cigarrillos, productos refrigerados, artículos de limpieza y perfumería, etc. Posee su casa central en James Craik, Córdoba, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales. Cuenta con autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, también distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y al sur de las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Redolfi tiene la misión de atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con diversos productos masivos de primeras marcas, sostenido por una extensa trayectoria empresarial. A la vez brindarles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa". (Redolfi, 2020)

Por otra parte, se visualiza como una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, dispuesta a nuevas oportunidades de negocios, con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, distinguida por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo 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)

Actualmente, la estrategia de la empresa es la de marcar una diferencia con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

El principal problema detectado en Redolfi es la disminución de su rentabilidad, también se observa una destacada centralización por parte de la gerencia, lo que viene acompañado de una ineficiente comunicación interna, por otro lado hay un desaprovechamiento de la tecnología en lo que respecta a sus procesos, y a la comunicación con sus clientes, todo esto, provoca conflictos para un eficaz desempeño evitando mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

Existen casos previos que han logrado conseguir una ventaja con la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado. Un ejemplo de ellos es la empresa Parodi SRL que cuenta con una trayectoria similar a Redolfi, y este año observo una oportunidad provocada por la pandemia, y realizo la apertura del canal de ventas online, buscando abarcar la mayor parte del mercado en el que trabaja.

Actualmente cuenta con dos sucursales, una en la provincia de Córdoba y otra en Rosario. A través del e-commerce logro una expansión a 10 provincias, cubriendo aproximadamente 500 localidades. (PARODI MAYORISTA)

Parodi se enfoca en la valorización de todos sus miembros, juntando las experiencias de los mismos para lograr una fuerza única. Sus valores principales son la solidaridad, el esfuerzo colectivo, y las relaciones socio culturales. Por esta razón es que el proceso de adaptación a la globalización, se realizo en conjunto con todos los miembros de la empresa, y se logro una estrecha relación con el cliente externo.

Por lo mencionado anteriormente contar con una planificación estratégica es importante ya que es el procedimiento que garantiza el logro de los objetivos, proporcionando la dirección para elaboración, implementación y evaluación de la estrategia.

## Análisis de Situación

### *Macroentorno*

#### *Pestel*

- Análisis Político

A partir del mes de marzo del corriente año, Argentina está inmersa en una pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Por tal motivo se determino en el artículo 3 del decreto (714/2020, 2020) en particular “distanciamiento social preventivo y



obligatorio para todos los departamentos de la provincia de Córdoba, flexibilizando actividades, entre ellas, supermercados, distribuidoras mayoristas y comercios minoristas. En este punto, al ser una de las pocas actividades comerciales habilitadas, muchos comercios reinventaron su actividad al rubro alimenticio buscando subsistir a esta pandemia, en donde la empresa en cuestión es favorecida al tener la oportunidad de aumentar la cartera de clientes. Ante esta situación, es imprescindible para la empresa realizar una efectiva gestión de proveedores, como la logística y distribución de la mercadería para lograr un correcto abastecimiento a sus clientes.

- Análisis Económico

La economía de Argentina atraviesa una historia continua de altos índices inflacionarios y de recesión en lo que respecta a los niveles de desempleo y pobreza.

El PBI estimado en el país para este año es del -5,7% esperando una inflación anual superior al 50%. Así mismo, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2020) arrojó un estimativo del 7,4 % en la actividad económica del mes de junio del 2020, reflejando una disminución del -12.3 % en comparación al mismo mes del año 2019, y del -0,1% respecto al mes anterior del año en curso.

Junto a esto, la pandemia provoca un descenso en la actividad interna con caída tanto en los ingresos públicos como en la actividad privada, como medida de emergencia, el gobierno otorga la posibilidad de acceder al programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la producción (ATP) el cual brinda la obtención de ciertos beneficios, los cuales se detallan en el artículo 2 del presente decreto:

- Contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino: reducción de hasta el 95% de su pago o postergación de la misma.

- Salario complementario: El estado a nivel nacional abonará una asignación designada a los trabajadores del sector privado en relación de dependencia.

Estas medidas favorecen a las empresas privadas, como el sector en cuestión, ya que a pesar del nivel de ventas, aseguran el cumplimiento de un porcentaje de los sueldos, y del pago de las contribuciones patronales sin intereses.

- Análisis Social

Frente a una sociedad que está en continuo cambio, con respecto a sus gustos y preferencias lo que resulta en una constante demanda de nuevos productos y

servicios, se debe prestar especial atención a las tendencias de la población y así poder satisfacerlas adaptando el producto o servicio a sus necesidades.

El cambio en la forma de consumir de las personas provoco un crecimiento del comercio electrónico en Argentina, y se proyecta que seguirá en ascenso pese a la situación económica de nuestro país, lo que insta a las empresas a ver este mercado como una oportunidad de negocio, que pretende el ingreso de todos aquellos negocios que busquen mantener su porción de mercado o incluso ampliarla. (Empresas, <https://empresas.blogthinkbig.com/>, 2014)

Según datos publicados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2020) esta modalidad aumento sus ventas en un 76% en el año 2019 comparándolo con el año anterior, obteniendo una facturación de \$403.278 millones de pesos, posicionado al rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza en tercer lugar entre los mas facturados con un crecimiento total del 111% arrojando una facturación de \$41.591 millones.

A favor del comercio electrónico, el decreto del asilamiento social preventivo y obligatorio llevo acompañada a un aumento en la tendencia de esta modalidad, las empresas mayoristas tambien adoptaron esta modalidad para poder cumplir con el distanciamiento y a la vez no bajar el nivel de sus ventas, donde terminaron descubriendo la potencialidad de este canal.

- Análisis Tecnológico

La tecnología es de gran relevancia en el desarrollo y crecimiento de las empresas, posibilita la reducción de costos de producción, aumento de la productividad, agiliza los procesos y optimiza los tiempos de procesos y entrega.

En empresas como Redolfi, seria adecuado utilizar una herramienta de gestión de negocios donde se integre toda la información, obteniendo una visibilidad total de la empresa y se genere un proceso de mejora continua integral, puede ser empleando un software que este alineado con los objetivos del negocio y busque disminuir errores, optimizar la organización, producción, almacenamiento de productos, ventas, cobros, etc. (CORPONET, 2016) Un ejemplo de estos son los sistemas de planificación de recursos empresariales ERP (Enterprise Resource Planning).

Otro aspecto fundamental de la tecnología, son sus avances sobre la comunicación global, crearon herramientas como el marketing digital, el e-commerce y las redes sociales que las empresas utilizan para crear valor, hacer conocer sus

productos y servicios, ampliar su mercado y entablar una relación mas cercana con su publico objetivo para conocer sus gustos, la opinión de la empresa y sus productos, permitiéndoles mejorar continuamente.

- Análisis Ecológico

En el año 2017 se aprobó en la provincia de Córdoba la ley 27.424 (LEY27.424, 2017) sobre el régimen para fomentar la generación distribuida de energía renovable integrada a la red eléctrica publica, donde las empresas generan la energía para su propio consumo. Para incentivarlas a las empresas sobre la utilización de esta red de energía, se otorga un beneficio en forma de Crédito Fiscal de hasta \$1.000.000 para ser utilizada en el pago de impuestos nacionales e internos.

Los supermercados, mayoristas, distribuidores y autoservicios son grandes usuarios de energía eléctrica, por lo tanto, la implementación de energía renovable le significaría una gran reducción en sus costos, como a la vez le otorga un valor agregado en aspecto de responsabilidad social.

- Análisis Legal

En relación a los factores legales que pueden influir en el sector, podemos nombrar el programa de precios cuidados, donde el gobierno en acuerdo con empresas establecen una lista de productos como alimentos, bebidas, limpieza con precios accesibles, donde el comercio debe exhibir un cartel en la góndola con los precios de estos productos y la aclaración de precios cuidados, este programa a partir del año en curso se extendió a mayoristas y distribuidores.

Por otra parte, la ley 27.545 de góndolas, (LEYDEGODOLAS, 2020) busca incentivar el acceso a productos regionales, o artesanales de pequeñas y medianas empresas, agricultura familiar, entre otras, además de lograr un equilibrio entre los operadores de la economía, y que los consumidores obtengan claridad y transparencia en los precios de los productos.

### *Microentorno*

#### *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*

- Poder de negociación de los clientes

En el sector donde se desempeña Redolfi, existen varias empresas que comercializan los mismos productos, por lo tanto, en marcas en donde la empresa en cuestión no tienen exclusividad, el cliente tiene el poder de cambiarse con facilidad debido a su bajo costo, pero la distribuidora equilibra su poder con las

marcas en las cuales tiene exclusividad. Por lo tanto el poder de negociación es medio. De igual modo Redolfi busca retener al cliente negociando con financiación, distribución de la mercadería, y disponibilidad de la misma.

- Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores de esta industria tiene un poder de negociación alto, ya que por lo general se establecen convenios de compras en donde las condiciones las determina el proveedor, en cuanto al monto de compra, cantidad de productos, en algunos casos exclusividad de marca, de esta manera acceden a beneficios logrando obtener precios convenientes para la empresa y poder ser mas competitivos en la industria.

- Potencial de ingreso de nuevos competidores

El potencial de ingreso de nuevos competidores es bajo, ya que la industria tiene una barrera de entrada alta, en cuanto requiere una gran inversión de capital en infraestructura, mercadería, recursos humanos, publicidad, transporte para ingresar en la misma, también requiere de economías de escala las cuales se obtienen con la experiencia para lograr una posición competitiva, ya que los consumidores son demasiados sensibles a los precios. Otra barrera de entrada son los productos, pero aquí las empresas se diferencian en los servicios brindados, con respecto a atención al cliente, disponibilidad de mercadería, transporte de las misma, etc.

- Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan el precio que las empresas pueden cobrar por sus productos, en la industria mayorista quienes pueden sustituir a los distribuidores son los hipermercados que usualmente desarrollan estrategias ofensivas de precios atrayendo a las empresas minoristas como kioscos y almacenes, por tal motivo se identifican a estos con un nivel de fuerza media.

- Rivalidad entre competidores

En este aspecto, Redolfi tiene un alto nivel de rivalidad competitiva, entre sus competidores se puede mencionar a:

- Rosental, Micropack, Luconi Hnos, Grasano, Barale Mayorista, Dutto Hnos, Roberto Basualdo SRL, Vensal Hnos, Parodi, Zaher

Distribuidora, Nueva Era mayorista, Maxi consumo, Yaguar, Tarquino, Diarco, entre otros.

Debido a que todos sus competidores comercializan los mismos productos, compiten por ganar una mayor participación del mercado aplicando estrategias de reducción de precios, diferenciarse en la calidad del servicio, ofreciendo asesoramiento al instalar un nuevo comercio minorista con su respectivo seguimiento, servicio post ventas y una distinguida atención al cliente.

Redolfi debe estudiar y analizar detenidamente estas fuerzas para determinar las estrategias que implementara buscando diferenciarse de su competencia, es recomendable que aproveche su trayectoria en el mercado, la alianza que tiene con los proveedores y reforzar las estrategias que utiliza para fidelizar la relación con sus clientes.

#### *Análisis interno*

Una vez analizado los factores del entorno exterior de Redolfi, se procede por analizar a la empresa en su interior a través de la cadena de valor con el objetivo de detectar cuales son las actividades que destacan, brindándole una diferenciación con respecto a sus competidores, lo que se puede traducir como una ventaja competitiva.

#### *Cadena de valor de la empresa*

Actividades primarias

#### *Logística Interna*

Consiste en la recepción de los productos, su almacenamiento y distribución. La mercadería se descarga en el deposito empaquetada en pallets de mono-productos y multi-productos con auto elevadores manuales o mecánicos, en base a los pedidos realizados a los proveedores un empleado controla manualmente los productos recibidos ya que no cuenta con un sistema informatizado para este procedimiento. Por ultimo, se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

En la actualidad la empresa posee 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y sus vehículos de transporte, 2 para los camiones de gran porte.

#### *Operaciones*

Redolfi se dedica a la comercialización de productos terminados, por lo tanto las operaciones incluyen la preparación y armado de pedidos para su posterior entrega a las sucursales o clientes. Los pedidos al centro de distribución por los vendedores son

realizados con dispositivos móviles conectados a Wifi, y desde las diferentes sucursales a través de internet con 24 horas de anticipación.

#### *Logística Externa*

Es el almacenamiento de los productos terminados y los pedidos preparados para ser distribuidos. Para realizar una óptima distribución a las sucursales y ofrecer un excelente servicio de entrega a los clientes, la empresa posee una flota propia de 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Cada sucursal tiene asignado el día y horario de entrega.

#### *Marketing y Ventas*

Posee un equipo de ventas de mas de 35 vendedores, 4 autoservicios mayoristas en las ciudades de James Craik, San Francisco, Rio Cuarto, Rio tercero y 5 distribuidoras en James Craik, Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba. El 80 % de las ventas son en efectivo, el resto es financiado a 7,15 y 21 días. No se exigen volúmenes mínimos de compras, solo requisitos tributarios, en algunos casos venden productos en packs cerrados con políticas de precios bajos para una rotación mas rápida. la empresa dispone de precios competitivos.

Redolfi posee una gran trayectoria en el mercado en el que se desempeña, lo que le otorga reconocimiento traduciéndose en una buena posición dentro del sector, pero no cuentan con una estrategia especifica de publicidad, es patrocinadora de la radio, eventos y equipos deportivos de James Craik, publican en infoguías de Rio cuarto. Además desde 2016 que realizaron un cambio de logo todo sus vehículos están plateados. El sistema actual para captar clientes es a través de la Fan-page de Facebook, google my Business, de boca en boca o por promoción que realizan los vendedores y supervisores. Su imagen logró posición y reconocimiento por la larga trayectoria que tienen en el mercado.

#### *Servicios*

Al ofrecer los mismos productos que otras empresas en este punto es donde tienden a diferenciarse de las mismas. Los servicios que ofrece son: cortos tiempos de entrega, recepción y resolución de reclamos, asesoramiento y seguimiento en las aperturas de nuevos comercios, descuentos del 2% al 3% por pagos en efectivo y financiación entre 21 a 30 días.

#### *Actividades de apoyo*

#### *Infraestructura de la empresa*

Redolfi cuenta con un centro de distribución ubicado en la ciudad de James

Craik, el cual pronto será trasladado a otra instalación mas amplia y con mejor ubicación estratégica ya que allí centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las sucursales. Además cuenta con cuatro sucursales en las ciudades de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba, tres de ellas con salones de autoservicios mayorista, excepto Córdoba que trabaja con la distribución exclusiva de Kodak.

En el Anexo 1: Estructura de Redolfi podrán observar tanto su estructura de sucursales como del centro de distribución principal.

#### *Gestión de Recursos Humanos*

En la actualidad, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 170 empleados, los sueldos son liquidados por la Administración, sin embargo se esta trabajando en estrategias a corto y mediano plazo para el área.

Redolfi mantiene una buena relación con sus empleados. Tienen baja rotación y son ascendidos en responsabilidades por antigüedad; el criterio es la confianza, lo que les ha provocado problemas al no contar con procesos de inducción para los puestos correspondientes. Tampoco cuentan con un proceso de selección de empleados, se reciben currículums y al detectar una necesidad en una área cada responsable los cita, evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de gerencia o la gerencia general. Si se requiere de un cargo de alta responsabilidad son publicados mediante diarios de la provincia.

#### *Desarrollo de tecnología*

En general no cuenta con grandes avances tecnológicos. Cuenta con intranet que facilita la comunicación interna de la empresa pero no es utilizada, en cuanto a los procesos posee un sistema informático para determinar la mercadería a comprar, y auto elevadores para la carga y descarga de mercadería.

#### *Abastecimiento*

Utilizan un sistema que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, considerando la ultima compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compras puede modificar lo indicado por el sistema teniendo en cuenta ofertas de los proveedores.

Realizan las compras necesarias de acuerdo a las ventas ya que tiene una política de stock mínimo, es el encargo de compras quien modifica el stock mínimo para evitar el quiebre de stock.

Una vez analizadas las actividades de la cadena de valor que desempeña Redolfi, se observa que el área de servicios le proporciona mayor valor, diferenciándose por cortos tiempos, recepción y resolución de reclamos, asesoramiento y seguimiento en las

aperturas de nuevos comercios, descuentos del 2% al 3% por pagos en efectivo y financiación entre 21 a 30 días.

Los cortos tiempos de entrega son logrados ya que la empresa cuenta con su propia flota para realizar la distribución de la mercadería, lo que le permite tener un costo mas bajo ya que no debe terciarizar este servicio.

Redolfi ofrece descuentos en efectivo o financiaciones, por alianzas con sus proveedores que le otorgan estas posibilidades, además de ser altamente competitivos en los precios y de no exigir volúmenes de compras. Incluso tiene la ventaja de ofrecer una gran variedad de productos y marcas.

Tambien se destaca en el reconocimiento que posee por su amplia trayectoria, este es un aspecto que puede intensificarse desarrollando estrategias de marketing, sobre todo digital para extender su presencia en otros mercados, y obtener el mismo reconocimiento en redes sociales, traduciéndolo con el tiempo en un aumento de las ventas. A su vez la organización posee herramientas tecnológicas para determinar la cantidad de mercadería a adquirir pero carece de la misma en cuanto a las actividades de logística, es un punto clave automatizar y efectivizar sus procesos de recepción y almacenamiento y control de mercadería para agilizar los tiempos y reducir los costos por mercadería perdida.

### Estrategia

Redolfi emplea una estrategia de diferenciación, persiguiendo distinguirse de sus competidores por medio de precios competitivos, diversidad de productos, rápidos servicios de entrega, servicios postventas como asesoramiento comercial y acceso a financiaciones.

### Cultura

La organización tiene una cultura basada en la baja rotación de sus recursos humanos, van logrando sus asensos por antigüedad y en mayor medida por la confianza lograda, al no ser reclutados y capacitados para ocupar los puestos designados en ciertos casos les produjo inconvenientes a Redolfi.



## Análisis FODA



Ilustración 1. FODA. Elaboración propia

- **Fortalezas**

En este punto Redolfi obtiene economías de escala gracias a su alto nivel de ventas, como ofrecer precios competitivos en la mayoría de sus productos. También cuenta con experiencia y posicionamiento en el sector lograda por una trayectoria de 50 años en el mercado.

Con respecto a la relación que tiene tanto con sus empleados como proveedores también es buena, en esto se ve favorecida por un lado con los empleados al realizar cambios en la empresa serán acompañados por los mismos, en cuanto a los proveedores les otorga facilidades en cuanto al pago, beneficios y exclusividad en la distribución de marcas.

- **Oportunidades**

Una gran oportunidad que puede aprovechar la empresa es el crecimiento del comercio electrónico, con respecto a los alimentos tiene una tendencia a elevar el consumo de los mismos por este medio. Por otro lado, la pandemia por COVID-19 ha conseguido la conversión de locales de varios rubros al de alimentos, como

la apertura de nuevos locales provocadas por ser una de las pocas actividades que no fueron prohibidas ya que es necesario abastecer a la sociedad.

- Debilidades

Se identificaron debilidades en cuanto a la comunicación interna en la empresa, ya que en la misma se observa una gran centralización por parte de la gerencia, el personal solo debe acatar ordenes y no obtiene un espacio para aportar ideas o resolver sus inquietudes, uno de los motivos se debe a que carece del área de recursos humanos que gestione la dirección de los mismos. Con respecto a la tecnología es casi nulo su uso en los procesos de la empresa, cuenta con un sistema de intranet en desuso y con un sistema para determinar la cantidad mercadería a comprar. Por ultimo no posee un plan de marketing, si no que se promocionan a través del ploteo de sus vehículos, sponsor, radios, el boca en boca y su equipo de ventas

- Amenazas

La principal amenaza que tiene es la alta competencia directa, debido a que hay varias empresas que comercializan los mismos productos esto también provoca la facilidad y el bajo costo que tienes los clientes de cambiar de proveedor. Por otro lado y no menos importante es la inestabilidad económica que atraviesa la Argentina y los altos flujos en inflación, con una proyección no favorable por la pandemia vivenciada actualmente, la cual esta repercutiendo en forma negativa en la economía.

### Matriz BCG

La matriz de Boston Consulting Group analiza la tasa de crecimiento y participación en el mercado de las unidades de negocios de una empresa para establecer diversas estrategias. (Harold Koontz, 2012)

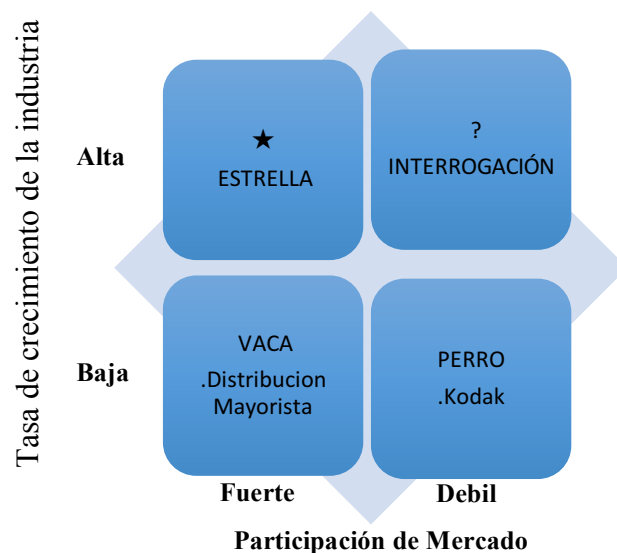


Ilustración 2. Matriz BCG. Elaboración Propia. Fuente. Administración una perspectiva Global.

Los negocios pueden estar ubicados en cuatro cuadrantes:

- **Estrella:** Son negocios con alto crecimiento y fuerte participación en el mercado. En donde cuentan con grandes ganancias y oportunidades de seguir creciendo. Las grandes sumas de dinero que invierten son compensadas con los beneficios obtenidos consiguiendo una rentabilidad favorable.
- **Interrogación:** Están ubicados en negocios con alto potencial de crecimiento pero con una débil participación en el mercado, requiere de grandes inversiones de dinero para poder mantener o ampliar su cuota de mercado. La organización en cuestión no cuenta con unidades de negocios en este cuadrante.
- **Vaca:** Las unidades en este cuadrante poseen una sólida participación en el mercado, pero una baja tasa de crecimiento. Redolfi con su distribución mayorista está ubicada en este sector, ya que se encuentran establecidos en el sector que trabajan, comercializan sus bienes a bajos costos que les permite mantener sus operaciones y generar liquidez para investigar e invertir en nuevos productos o mercados.
- **Perro:** Bajo este nombre son encuadradas las unidades con débil participación en el mercado y baja tasa de crecimiento, por lo general no son rentables y deben ser liquidadas, y utilizar esos recursos para ser invertidos en otras unidades que generen mayor liquidez. Redolfi cuenta con la distribución de Kodak en esta área.

De acuerdo a lo analizado, se deja en evidencia que la empresa debe declinar o reinventar su unidad de negocios de Kodak, utilizando esos

recursos para lograr un crecimiento de la distribución mayorista de alimentos y artículos de limpieza, para lograr encuadrarse como una unidad de negocio estrella.

### Matriz Ansoff

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	penetración de mercados	Desarrollo de productos
MERCADOS NUEVOS	Estrategias de desarrollo de mercado	Diversificación

Ilustración 3. Matriz Ansoff. Elaboración propia

Esta herramienta define el camino estratégico a seguir mediante oportunidades de crecimiento con respecto a los productos y mercados, actuales y nuevos. Son cuatro estrategias que se pueden desarrollar:

La primer alternativa es la *penetración de mercado*, consiste en vender mas cantidad del mismo producto a los clientes actuales o captar los clientes de la competencia obteniendo mayor participación de mercado, Redolfi persigue este objetivo diferenciándose por medio de sus servicios, entregas en corto plazo, variedad de productos, exclusividad de marca, precios competitivos, asesoramiento, entre otros. Tambien podría implementar una mejor estrategia de marketing mediante publicidad.

La segunda alternativa es *desarrollo de mercado*, busca crecer en otro mercado con sus productos actuales, lo principal es detectar si existe mercados para aprovecharse. Actualmente la empresa trabaja con las provincias de San Luis y Santa fe, podría incursionar expandiéndose a otras provincias y más localidades de Córdoba, tambien añadir otros canales de ventas, como ser el e-commerce. Esta estrategia es la mas indicada, ya que cuentan con la experiencia y la capacidad de los productos y servicios por lo que el riesgo que deberán afrontar es mínimo. El punto se encuentra en realizar una correcta planificación para adaptar los productos y servicios al nuevo mercado.

La tercera alternativa es el *desarrollo de producto*, reside en lanzar un nuevo producto relacionado a los que ya comercializa, por ejemplo podría implementar la venta de frutos secos o alimentos saludables.

La última estrategia es la *diversificación*, refiere a ofrecer nuevos productos o servicios que no estén relacionados con los que trabaja la empresa y con su mercado actual, en este caso podría implementar la venta de accesorios para automóviles, por ejemplo herramientas generales, artículos de limpieza, fluidos para vehículos, etc. La presente estrategia es donde mayor riesgo corre la empresa, debido a que no cuenta con el conocimiento de los productos o mercados donde opera.

## Marco Teórico

En este apartado se mencionan los principales conceptos que buscan dar un sustento teórico y orientar el desarrollo del presente reporte de caso.

En primer lugar, se desarrolla el concepto de planificación, luego la definición de estrategia y sus raíces, seguido por las teorías de planeación estratégica teniendo en cuenta diferentes autores.

La planificación es una de las funciones más importantes en las organizaciones, orienta las acciones que se deben seguir en el desarrollo de la misma, al implementarlas de manera adecuada otorga grandes beneficios, y frente a situaciones imprevistas u obstáculos sirve como guía para afrontarlos, especificando como y cuando hacerlo, así reduce el riesgo de los resultados que se podrían obtener de una actividad no planificada como la incertidumbre de si el proyecto será exitoso o fracasará (Villarán, 2009)

Para conseguir lo planificado se implementan estrategias, son un conjunto de acciones relacionadas por la administración buscando mejorar el rendimiento de la empresa y conseguir una ventaja competitiva (Hill J. S., 2015). La estrategia remonta sus orígenes a épocas militares, basada en la disposición y direccionamiento de las operaciones, en la manera de utilizar la fuerza y los recursos para vencer al enemigo, hoy en día la estrategia es utilizada en el ámbito empresarial enfocada a la competitividad, en busca de alcanzar un nivel mayor de venta que la competencia, obteniendo una diferenciación que le otorgue mejores resultados.

(Vicuña, 2018) Define el plan estratégico como el plan maestro de largo plazo, que determina las decisiones más importantes para fortalecer o mejorar la posición de la empresa frente a la competencia y asigna los recursos necesarios para

el desarrollo de las actividades y así lograr el cumplimiento de objetivos, este plan direcciona la elaboración del resto de planes

Concordando con lo anterior, para (Thompson, 2012) el plan estratégico determina el rumbo futuro de la empresa, el propósito del negocio, las metas y estrategias, la cuales deben enfocarse en mejorar el desempeño de la empresa, desarrollar una fuerte posición de mercado, también debe establecer respuestas a circunstancias inesperadas, y a los ataques de la competencia.

En este sentido (Hill J. S., 2015) presenta un modelo de planeación estratégica el cual establece cinco pasos para una acertada creación de estrategias:

Comenzando con la difusión o identificación de la misión, la cual establece la razón por la cual existe la organización, junto a la visión que tengan de su futuro, acompañada por los valores que orientaran las decisiones, como las principales metas que pretendan alcanzar.

El segundo factor es el análisis del entorno externo con el objetivo de detectar las oportunidades y amenazas inmersas en él. Este análisis se materializa por medio de la herramienta de análisis Pestel, compuesta por factores que favorecen o perjudican al sector en la que la empresa se desempeña, según (Thompson, 2012) los factores externos ejercen grandes influencias en las decisiones sobre el rumbo a tomar y las estrategias que desarrollaran.

En este punto Porter según (Hill J. S., 2015) continua con el análisis del sector, proporcionando el Modelo de las 5 fuerzas, determinando la competitividad que tiene la industria por medio del estudio de la fuerza de los competidores, consumidores, proveedores, amenaza de ingresos de nuevos competidores y por ultimo el potencial ingreso de productos sustitutos, permitiendo detectar las principales oportunidades y amenazas para la organización.

En base a (Porter M. , 2015) para establecer una posición favorable en una industria, que enfrente las cinco fuerzas competitivas se debe establecer una estrategia competitiva por medio de acciones defensivas u ofensivas y con ello conseguir una excelente utilidad para la empresa. Para lograr esta posición y superar a los competidores existen tres estrategias genéricas; liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. No obstante, para esta ocasión nos centraremos en la diferenciación, alcanzándola por medio de los servicios ofrecidos por la empresa: atención al cliente, cortos tiempos de entrega, asesoramiento, entre otros.

Además, existen otras estrategias publicadas por Ansoff en 1957, en un artículo denominado estrategia para la diversificación, en el mismo plantea 4 estrategias de crecimiento en base a los mercados y productos nuevos y actuales (Van Laethem, 2014). De las 4 alternativas mencionadas en el apartado análisis de situación, se empleara la de desarrollo de mercado, la cual tiene por objetivo ofrecer los productos actualmente trabajados por la empresa en otros mercados por medio de la apertura de nuevos canales de comercialización, considerando que la empresa cuenta con los medios para afrontar el desafío, y corre un bajo riesgo al contar con la estructura.

El tercer componente del modelo de planeación respecta al análisis interno de la empresa para detectar sus fortalezas y debilidades, este análisis se puede efectuar por medio de la Cadena de Valor de Porter, en donde se detallan las actividades y funciones que desarrollan las empresas para crear valor. Se dividen en dos actividades. Las primarias que son las actividades relacionadas con la función de crear el producto, su mantenimiento, venta, postventa y distribución, por otro lado están las actividades de soporte son las que completan las actividades primarias agregándole valor al producto y servicio, entre ellas se encuentran, compras, tecnología, recursos humanos e infraestructura. Mientras mas valor consigan con las actividades que desempeña la empresa, mayor será la ventaja competitiva obtenida.

El cuarto componente apunta a escoger la estrategia, al tener conocimiento del macro y micro entorno de la empresa, puede proceder a realizar un diagnostico, y en base a las fortalezas existentes, emplear una estrategia que permita enmendar las debilidades y aprovechar las oportunidades del entorno.

Por último, se efectúa la implementación de la estrategia, implica usar el diseño organizacional, para determinar la forma en que la organización debe crear y emplear la estructura, la cultura organizacional y los sistemas de control para ponerla en practica exitosamente. (Hill J. S., 2015)

De acuerdo a las teorías planteadas, para el desarrollo de este trabajo abordaremos los conceptos de Hill, Jones y Schilling, junto a las teorías y herramientas de análisis brindadas por Michael Porter e Igor Ansoff ya que se adecuan a las circunstancias de la empresa.

## Diagnóstico y Discusión

Luego de realizar un análisis interno y externo de Redolfi, reflejado en la herramienta de análisis FODA, se puede detectar que presenta debilidades en cuanto a la comunicación, y una marcada tendencia a la centralización, esto puede encontrar motivos en la falta de un área de recursos humanos que gestione la dirección del personal. Una excesiva centralización inhibe el intercambio de ideas, genera inseguridad e insatisfacción en el trabajo, resulta fundamental crear un espacio de participación y así lograr un clima laboral que impacte positivamente en el desempeño de la empresa, los trabajadores y en su relación con el entorno. Además la empresa tampoco cuenta con planificación de marketing, o de comunicación externa, para esto se debe aprovechar las oportunidades del crecimiento tecnológico y desarrollar estrategias en redes sociales que consiga fortalecer la marca de la empresa.

A parte de ello, su preocupación central es en torno a la pérdida de rentabilidad ocasionada en los últimos años, lo que se busca resolver con el aumento de las ventas.

Actualmente Redolfi sigue una estrategia de diferenciación, sostenida por la variedad de productos ofrecidos a precios competitivos, como los servicios adicionales, a partir de ellos y teniendo en cuenta la matriz de Ansoff se determina llevar a cabo la estrategia de desarrollo de mercado con el objetivo de implementar un nuevo canal de ventas online aumentando el volumen total de ventas y así sus utilidades.

De esta manera aprovechan las oportunidades de crecimiento de este tipo de comercialización, permitiéndole a la empresa expandirse geográficamente, como aumentar la diferenciación con sus competidores, lo que se traduce como una ventaja competitiva, además que facilita el traslado de los clientes de la competencia hacia Redolfi.

Esta estrategia tiene un gran potencial ya que, Redolfi cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el sector, en virtud de esto ha conseguido posicionamiento y experiencia en el rubro, con la fortaleza de poseer economías de escalas, las cuales las traduce a precios competitivos. Además cuenta con una excelente relación con sus empleados por ende facilita la adaptación al cambio.



## Propuesta

Se expone a continuación el plan de implementación para la empresa familiar A.J. y J.A. Redolfi SRL, el cual está enfocado en la generación de una estrategia de desarrollo de mercado y la gestión de la comunicación interna apuntando a mejorar el desempeño de la empresa y optimizar sus comunicaciones.

Se partirá desde la misión y visión establecida por Redolfi, las cuales fueron mencionada en el apartado de introducción. Las mismas concuerdan con la dirección que se le pretende dar a este plan de implementación. Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios brindándole a sus clientes variedad de productos y calidad en el servicio, como el desarrollo y crecimiento del personal, junto a la empresa. (Redolfi, 2020)

- **Objetivo General**

Alcanzar una rentabilidad del 5% mediante el diseño de un plan estratégico implementando una estrategia de desarrollo de mercado y el mejoramiento en la gestión de comunicación interna en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L desde enero de 2021 a enero del 2023.

Las modificaciones en las modalidades de consumo producto de la pandemia provoco un crecimiento exponencial del e-commerce y se proyecta que seguirá por ese camino pese a la situación económica de nuestro país, lo que invita el ingreso de todos aquellos negocios que busquen mantener o ampliar su porción de mercado. (Empresas, 2014)

Es factible llegar al objetivo, ya que hay evidencia demostrada en el análisis de situación, de que las ventas aumentan a través de la incorporación del e-commerce y de una mejor estrategia de publicidad.

- **Objetivos específicos**

- Aumentar el 3% de las ventas anualmente por medio de la implementación del canal de ventas online.

La situación ocasionada por la pandemia a nivel global, se tradujo en un beneficio del crecimiento en el mercado electrónico, este fue de un 30% en pocos meses según lo establecido por la Cámara Argentina de Comercio

Electrónico. El sector de consumo masivo y alimentos aumento un 164%, y las ventas en supermercados aumentaron un 300%. Los productos relacionados con la alimentación, limpieza e higiene fueron los que mas crecieron en Argentina. (CADAM, 2020) No significa solamente que se aumento el volumen de ventas a través del canal online, si no que con el cambio de modalidad, hubo un incremento en nuevos clientes, quienes antes recurrían a las tiendas, ahora prefieren realizar sus compras a través de internet. En conclusión, el fin ultimo es aumentar los ingresos de Redolfi al introducir sus productos en esta plataforma, aprovechando la tendencia en expansión de la misma.

- Intensificar el posicionamiento de Redolfi a través del marketing digital, obteniendo una aproximación de 14.000 visitas a sus redes sociales y una conversión a clientes del 1% por cada año.

Ampliar el público de la empresa desarrollando estrategias de marketing digital para posicionar a Redolfi en este medio y hacer visible su nuevo canal de ventas online, concentrándose en la promoción adecuada a sus actuales clientes y la búsqueda de potenciales clientes. Lo que se busca es implementar acciones con herramientas de posicionamiento para tener presencia en Facebook, Instagram, Google Ads y de esta manera convertir a quienes visiten las redes en clientes, incrementando los ingresos de la empresa. El porcentaje de conversión esperado para Redolfi se establece en base a que la tasa de conversión promedio en los comercios online de Argentina es de alrededor el 1,61% dependiendo la estrategia utilizada. (Dohestudio, 2020). Tomando como base que la estrategia de publicidad en Facebook garantiza un promedio de 40 visitas diarias, a 365 días otorga un resultado de 14 mil visitas anuales, de los cuales se espera que el 1% se convierta en cliente.

- Alcanzar el 90% de satisfacción del personal al finalizar el plan, promoviendo la comunicación interna y el desarrollo motivacional.

Logrando mejorar el funcionamiento interno mediante la implementación de estrategias de comunicación e incentivos, con el desarrollo de un plan de capacitación persiguiendo el crecimiento de sus recursos humanos, otorgándoles participación y observando la percepción que tienen los mismos sobre la organización de manera de aumentar su compromiso con la misma. Llevando a cabo la actividad de motivarlos

con ciertos beneficios derivará en una mayor satisfacción laboral, traduciéndose en un mejor rendimiento y productividad, de la misma manera que disminuyen el nivel de rotación de personal y ausentismo. Es fundamental tener en cuenta la valoración del personal al incorporar cambios y nuevas tecnologías, ya que son ellos quienes interactúan diariamente con los mismos y pueden recomendar mejoras como reportar falencias. Definiendo este porcentaje ya que en general se encuentran resistencias al cambio y se considera de gran dificultad conseguir la satisfacción del 100% del personal.

- Alcance geográfico y temporal

El presente plan de implementación tendrá una duración de 2 años, iniciando en el mes de enero de 2021 con finalización a enero de 2023. Será aplicado en toda la empresa A J. & J. A. Redolfi S.R.L., por lo que se enfocara en su casa central James Craik y abarcara todas las sucursales.

En principio con el desarrollo del e-commerce se buscara abastecer la totalidad de las localidades en las que trabaja Redolfi, para luego ampliarse al resto de las provincias.

Con respecto a la empresa en general, el trabajo está centrado en el área de ventas, incorporando el nuevo centro de distribución, el cual será indispensable para cumplir con los nuevos volúmenes, además se enfoca en el desarrollo de un área de marketing que logre un mejor posicionamiento de marca y reconocimiento digital, por último y no menos importante interviene en el área de recursos humanos buscando alcanzar una buena satisfacción del personal.

- Plan de implementación

En este apartado se expondrán los planes que se proponen para lograr el cumplimiento de los objetivos:

Plan N°1: Implementación del canal de ventas online:

Se buscara aumentar el volumen de ventas a través de una estrategia de desarrollo de mercado, realizando la apertura de un nuevo canal de ventas online. Para este plan se desarrollaran la siguientes actividades:

- *Desarrollo del e-commerce:* En el mes de enero procederá a contratar un diseñador web, quien se encargara de incorporar a la pagina actual de la empresa la tienda virtual. Para este cometido es de suma importancia que el diseñador

cuenta con toda la información necesaria de las sucursales, stock de productos, precio, forma de pagos, envíos, alcance geográfico, etc.

El diseñador deberá crear la tienda virtual con el catalogo de todos los productos, indicando ofertas, cantidades, características y precios. A la cual se accederá mediante un link en donde los clientes se puedan registrar con usuario y contraseña, habiendo llenado previamente y por única vez un formulario con sus datos. A partir de allí acceden a la tienda virtual, ya que será destinada únicamente para mayoristas y de esa manera Redolfi contara con la información de sus clientes para adaptar las promociones. Así también, la pagina dispondrá de “botones sociales” para acceder directamente a las redes sociales de la empresa y WhatsApp logrando una interacción directa. El desarrollo de la plataforma digital llevara un tiempo aproximado de 3 meses y tendrá un costo de 26.500 por única vez, igualmente para contar con sistemas de máxima seguridad que le brinden a los clientes la confianza en el ingreso de sus datos personales, se adicionara un certificado SSL con un único costo de \$1800, el certificado oculta los datos a través de métodos criptográficos. Además, para desarrollar la pagina se requiere de un web hosting, un servidor que te permite publicar la web en internet, almacenar archivos y datos necesarios, lo que incluye un dominio, y el mantenimiento de la misma, a un costo anual de \$5000. Se puede observar en detalle en el Anexo2: Presupuesto de E-commerce. Las ventajas de incorporar la venta online son que esta abierta las 24hrs y tiene un alcance geográfico más amplio.

- Disposición y capacitación del personal: La incorporación de una plataforma digital requiere de una constante revisión, actualización de stock y catalogo, para lo que la empresa pondrá a disposición un encargado de esta tarea, quien también será el responsable de responder las consultas vía WhatsApp. Una vez terminada la plataforma digital, la empresa Artics capacitara en encuentros virtuales y por medio de videos al personal de ventas en el del manejo del e-commerce con el fin de que toda el área tenga conocimiento del manejo de plataforma y puedan asesoras al cliente en su uso en caso de ser necesario. Además realizara una capacitación adicional al encargado de la actualización de stock y precios. Estas capacitaciones no tienen ningún costo adicional.

Recursos:

- Presupuesto de la empresa Artics Digital del diseño del canal de ventas online \$26.500, certificado SSL \$1800 y web hosting \$5000 anual. Anexo2: Presupuesto de E-commerce

- Personal encargado de carga, revisión, actualización de stock y gestión de WhatsApp.

- Sala de reuniones para la capacitación online.

Alcance: El siguiente plan tendrá inicio en el mes de enero de 2021, dispondrá de 3 meses para el desarrollo del e-commerce, en el mes de abril se realizara la capacitación del personal y comenzara la implementación del nuevo canal de ventas, junto a la su debida evaluación hasta principios de 2023.

Medición: Se controlará la cantidad de usuarios registrados en la pagina mensualmente, para trabajar en conseguir un número meta de nuevos usuarios. Tambien se evaluara cada 3 meses el volumen de ventas a través de este canal para corregir tácticas en caso de ser necesarios con el fin de alcanzar el objetivo establecido en el aumento de ventas online. Además será necesario controlar mensualmente el stock requerido para la venta con la finalidad de evitar el quiebre del mismo y abastecer a todos los clientes.

Presupuesto para el plan N°1:

	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto total</b>
<b>PLAN 1</b>	Diseño del canal de ventas online	\$ 26.500,00
	Web hosting	\$ 10.000,00
	Certificado SSL	\$ 1.800,00
	Encargado de WhatsApp	-
	Sala de reuniones	-
	<b>Total</b>	<b>\$38.300,00</b>

*Ilustración 4. Presupuesto Plan N.1*

*El presente presupuesto se encuentra detallado en el apartado Anexo2: Presupuesto de E-commerce*

Plan N° 2: Implementación de Marketing Digital

Consta de implementar herramientas digitales para utilizarlas de manera proactiva y explotar sus beneficios, se pretende mejorar el posicionamiento de Redolfi, lograr el alcance de la plataforma digital a la mayor cantidad de personas posibles, así tambien se busca acaparar nuevos clientes, y junto a los clientes actuales brindarles la mejor atención, que cuenten con toda la información de la empresa, los productos y servicios, adquiriendo

una interacción bidireccional fluida que le permita a la empresa dar una solución a las necesidades del cliente y obtener la información para el desarrollo de futuras estrategias.

- *Community Manager*: Para gestionar la administración de las redes sociales se contratará a un community manager, quien generara el contenido y gestionara el trafico de las principales redes sociales: Instagram y Facebook. El community manager diseñara y publicara 6 posteos semanales en ambas redes sociales, historias destacadas a diario, creara contenido creativo de los productos/servicios ofrecidos, promociones, y descuentos.
- *Posicionamiento a través de Marketing Digital*: Para intensificar el posicionamiento de Redolfi se implementaran estrategias en Facebook, Instagram y google Ads, la última es una herramienta de posicionamiento web a través de las palabras claves adecuadas. Cuando una persona realiza una búsqueda en Google relacionada a “distribuidoras mayoristas” “mayorista de alimentos” entre otras, el buscador le otorgara como resultado información de la empresa. Esta estrategia tiene un costo mensual estimado de \$4651, un alcance en la provincia de Córdoba entre 27.500 a 45.870 personas, asegurando 1750 a 2930 clics mensuales, En Facebook e Instagram a partir de la creación contenido creativo de promoción o publicidad se selecciona una de estas y al efectuar el pago en la misma red social automáticamente aparecerá este contenido por un tiempo determinado y según rango geográfico a los usuarios de las redes, para ambas tiene un costo de \$2.342.10 mensual y un alcance de 542 a 1600 personas diarias consolidando de 21 a 61 clics. Estas inversiones serán destinadas a que el público conozca la empresa e invitarlos a visitar el canal online y alcanzar la meta de conversiones de visitantes a clientes. Las estimaciones numéricas anteriormente mencionadas se pueden observar en el Anexo 3: Presupuesto Marketing Digital.
- *Implementación de Email marketing*: Es una herramienta de comunicación masiva que permite enviar mensajes a una lista de correos electrónicos adaptando el contenido a diferentes destinatarios con el fin de conseguir una variedad de objetivos. En principio es utilizada para convertir a quien visito la pagina en cliente, o a incentivar a un cliente a recomprar por medio de ofertas. Al registrarse como usuarios en la pagina web la empresa obtendrá los datos del cliente para luego enviar correos con ofertas semanales, por saludos de cumpleaños, fechas especiales y una tarjeta de descuento en todo el mes de cumpleaños. Es una manera de generar la fidelización a la marca por parte del cliente. Este servicio es

ofrecido por Artics Diseño, la misma empresa que realiza el canal de venta online e incluye una base de datos con los campos de región, localidad, código postal, domicilio, nombre, apellido, sexo, teléfono, email, entre otros y envió de 100.000 mails mensuales a \$6000 por mes. Anexo 3: Presupuesto Marketing Digital

Recursos:

- El trabajo del community manager solicitado a la agencia digital Tiraxi tiene un costo de \$8.500 mensuales, sin incluir el costo invertido para la publicidad en cada red social. El presupuesto del mismo esta detallado en el anexo 3, presupuesto de community manager.
- Posicionamiento de marca por google Adwords: \$4651 mensuales
- Posicionamiento de marca por Instagram y Facebook: \$2.342.10 por mes.
- Implementación de email marketing: contratación de Artics diseño \$6000 por mes.

	Detalle	Presupuesto total
<b>PLAN 2</b>	Community Manager	\$ 204.000,00
	Google AdsWords	\$ \$ 111.624,00
	Facebook e Instagram	\$ 56.208,00
	Email Marketing	\$ 144.000,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 515.82,00</b>

*Ilustración 5. Presupuesto Plan N.2*

El presente presupuesto se encuentra detallado en el apartado Anexo 3: Presupuesto Marketing Digital.

**Alcance:** Se espera comenzar con las actividades de Marketing digital, tanto en la casa central como en todas las sucursales de Redolfi, una vez implementada la tienda virtual, en el mes de abril del 2021.

**Medición:** Se realizaran revisiones mensuales de los números para conocer si las acciones empleadas son efectivas y cuales se deben optimizar o eliminar. Se le solicitará al community manager, un informe mensual donde consten todas las interacciones que tuvieron los clientes con las redes, por parte de la herramienta de google Ads, Facebook e Instagram exponen un informe con las estadísticas disponible en todo momento, permitiendo medir la rentabilidad de la inversión con mayor precisión.

La medición más importante será en cuanto a las conversiones obtenidas, la cantidad de visitas que se convirtieron en ventas, de clics que se convirtieron en suscripciones. El análisis de la tasa de conversión nos permitirá saber que tan efectiva son nuestras estrategias para atraer el tráfico digital. Las herramientas de analítica digital miden e informan por medio de datos y gráficos sobre el comportamiento de los usuarios y verificar si los objetivos se están cumpliendo.

#### Plan N° 3: Comunicación interna y desarrollo motivacional

El último plan está enfocado en mejorar la comunicación interna y motivar al personal de la empresa.

- *Reuniones mensuales*: se trata de realizar reuniones en la tercer semana de cada mes con los miembros de las distintas áreas de cada sucursal en donde se plantearan diversos temas preestablecidos, y se dejara un espacio para la libre expresión donde se expondrán propuestas, reclamos y planteos del personal. Luego de esa reunión se designara un representante de cada sucursal, quien asistirá a la reunión mensual de la empresa, la cual será realizada la última semana del mes y presentaran los temas tratados en la reunión de sucursales donde establecerán objetivos para el mes entrante. Las reuniones serán de carácter obligatorio y se deberá llenar una planilla de asistencia.

El objetivo de estas reuniones es otórgales participación a todo el personal en la toma de decisiones, permitirles el aporte de ideas, ya que son ellos quienes están en desempeño permanente en cada una de las actividades, como así también escuchar sus inquietudes y reclamos. Conocer la opinión del cliente interno genera relaciones duraderas entre los miembros de la empresa generando un buen clima laboral donde el personal se sienta conforme y motivado a cumplir los objetivos. Esta actividad tendrá sus inicios en el mes de enero de 2021.

- *Reactivación de la red de comunicación interna intranet*: En la actualidad, Redolfi cuenta con el sistema de intranet, pero se encuentra en desuso. Con el objetivo de lograr una comunicación más eficiente entre todos los empleados y sucursales, como el de generar un mayor sentido de pertenencia a los mismos, se reactivara la red.

Intranet permite la colaboración y organización entre distintas áreas, departamentos y sucursales, gestionar proyectos, designar tareas, resolver dudas, emitir propuestas, enviar información todo por un solo canal obteniendo sinergia



para la empresa. Aquí se compartirán las novedades diarias, eventos importantes, agenda y recordatorio de reuniones, capacitaciones, datos de clientes, información de las distintas sucursales y del personal en general. La secretaria del gerente será la encargada de cargar las novedades diarias y generales. El sistema será habilitado junto al canal de ventas online, en el mes de abril de 2021.

- *Desarrollo de la motivación del personal:* La implementación de beneficios para los empleados, resulta en un mayor compromiso con la empresa, y a la vez se traduce en satisfacción laboral.

Todo el personal perteneciente a la firma Redolfi contara con un descuento del 10% en la compra de todos los productos. Además se le otorgara libre el día de cumpleaños, y recibirán una box cumpleaños sorpresa con mercadería para la celebración. Estas estrategias son una forma de compensar al trabajador por su desempeño en la empresa. Los beneficios se otorgaran a partir de la fecha de inicio del plan. Enero 2021.

Recursos:

- Sistema de intranet
- Sala de reuniones

Presupuesto para el Plan N°3:

	Detalle	Presupuesto total
<b>PLAN 3</b>	Reuniones Mensuales	-
	Activación de Intranet	-
	<b>Total</b>	<b>\$ -</b>

Tabla 1. Presupuesto Plan N.3

El desarrollo de este plan no requiere de inversión económica de la empresa, ya que se utilizaran recursos con los que ya se cuentan.

**Alcance:** El último plan de acción también tendrá como destino la totalidad de la organización. Las reuniones mensuales como los beneficios dirigidos al personal tendrán sus comienzos a partir del mes de enero de 2021, en el caso de la reactivación de intranet será efectuada a partir del mes de abril del mismo año.

**Medición:** Se revisara mensualmente la actualización del sistema de intranet, y efectividad del mismo. Implementaran encuestas para medir la satisfacción del personal,

las mismas serán anónimas, y tendrán la posibilidad de hacer comentarios, sugerencias u observaciones en forma libre. La encuesta será realizada por medio del formulario de Google Forms.

- Presupuesto

El presupuesto de la totalidad de recursos que se necesitan para llevar a cabo la propuesta son definidos a continuación:

	Detalle	Presupuesto total
<b>PLAN 1</b>	Diseño del canal de ventas online	\$ 26.500,00
	Web hosting	\$ 10.000,00
	Certificado SSL	\$ 1.800,00
<b>PLAN 2</b>	Community Manager	\$ 204.000,00
	Email Marketing	\$ 144.000,00
	Google Ads	\$ 111.624,00
	Promocion de Facebook e instagram	\$ 56.208,00
<b>PLAN 3</b>	Reactivacion de Intranet	\$ -
	Beneficio para personal	\$ -
<b>Total</b>		<b>\$ 554.132,00</b>

*Tabla 2. Presupuesto de recursos. Fuente: Elaboración propia.*

- Marco de Tiempo

El horizonte temporal del presente plan estratégico es 2 años, comenzando en enero de 2021 con finalización en el mes de enero de 2023.

Se considera que es el tiempo requerido para desarrollar e implementar las estrategias planteadas con sus respectivas acciones para alcanzar los objetivos.

## Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT		2021												2022												2023
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
PLAN 1	Desarrollo del e-commerce	■	■	■																						
	Implementación y evaluación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Capacitación del personal				■																					
PLAN 2	Community Manager				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Google Ads				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Pub. Facebook e Instagram				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Email Marketing				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
PLAN 3	Reactivación de intranet				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Beneficios para personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Tabla 3. Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

## Indicadores Financieros

A continuación se presenta el análisis de los indicadores financieros para el plan de implementación propuesto:

VAN	TIR	ROI
\$ 4.734.542,10	789%	754%
		$\text{ROI} = \frac{\text{VAN-INV}}{\text{INV}}$
		$\text{ROI} = \frac{4.744.542,10 - 554132}{554132}$
		$\text{ROI} = 754\%$

Ilustración 6. Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia

El aumento de utilidades al finalizar el plan de dos años ascienden a valores actuales de \$4.734.542,10, junto con una inversión de \$554.132 se obtiene un porcentaje de retorno de la inversión del 754%. Utilizando para el calculo del VAN la inflación estimada del 29% proyectada en el rem por el BCRA para el 2021. (BRCA , 2020)

Esto quiere decir que, que por cada peso invertido se van a recuperar \$7,54 pesos. Recuperando la inversión 7,5 veces. Lo cual significa que el proyecto presentado es rentable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 789%, lo que significa que el proyecto de inversión es aceptado.

En el apartado de Anexo 4: Flujo de Fondos podrá encontrar los flujos de caja económicos de Redolfi, correspondientes a los años 2021 y 2022.

## Conclusión y Recomendaciones

Luego de emplear un análisis en la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se puede determinar el problema que experimenta actualmente. En general se destacó la disminución de su rentabilidad, junto a una marcada centralización proveniente del alto nivel, desembocando en una ineficiente comunicación con su público interno, además de su baja comunicación con sus clientes. Por consiguiente surgen conflictos para un eficaz desempeño con una productividad baja, posicionándose en desventaja frente a la competencia y dificultando sostener una ventaja competitiva.

Por lo tanto, se plantea el diseño e implementación del presente plan estratégico el cual mantiene la identidad de la empresa, definida en su misión y visión.

Para abordar los problemas descriptos, se aplica una estrategia de desarrollo de mercado y gestión de la comunicación. Se buscó en primer lugar aumentar las ventas a través de la apertura de un canal de comercialización online, por otro lado incorporar herramientas que permitan mejorar su comunicación interna y externa.

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, se plantearon tres vértices de intervención, la primera asociada al aumento de las ventas por medio del comercio electrónico, la segunda para posicionar a Redolfi y mejorar la comunicación con su público externo, es tratado por medio del marketing digital, con el desarrollo de las redes sociales se busca establecer una comunicación bidireccional que derive en un vínculo estrecho con el cliente con un consecuente reconocimiento de la empresa y la tercera con el fin de reducir la centralización que destaca en la empresa y potenciar el desarrollo de la motivación del personal, se definió un proceso de comunicación interno a través de reuniones donde se les otorga al personal la oportunidad de aportar sus perspectivas, ser incluidos en la toma de decisiones generándoles un sentido de pertenencia. También con la reutilización del sistema de intranet formalizando nuevos canales para difundir toda la información requerida en el desempeño de las actividades.

Como resultado se obtuvo una planificación estratégica a 2 años, con rumbo al crecimiento de su rentabilidad en un 754%, determinado por el retorno a la inversión del proyecto. Además del beneficio económico, se logra una consolidación del

posicionamiento de Redolfi y la adecuación a los cambios del entorno, como a las necesidades de su público interno. Con este plan se busca aprovechar y administrar los recursos que dispone actualmente Redolfi y no incurrir en grandes riesgos de inversión. Teniendo en cuenta lo planteado, y que la empresa cuenta con la capacidad de crecimiento y recursos que la sustentan, una vez que haya conseguido estabilidad y fortaleza la plataforma de e-commerce es recomendable desarrollarla con nuevos productos, por ejemplo alimentos saludables, o en nuevos mercados. Sin dejar de lado el resto de las áreas de la organización, estando inmerso en una constante búsqueda de mejoramiento y actualización para no quedar en obsoleto en un mundo comercial que se encuentra en un permanente cambio.

Este plan será de gran valor y podrá ser utilizado como marco de referencia por aquellas empresas que le presten especial atención a las necesidades del mercado y estén interesadas en adaptarse a los constantes avances de la globalización, e implementar mejoras a través de una optimización de sus recursos, orientándose al desarrollo del comercio y marketing digital, y la utilización de los avances tecnológicos para mejorar su comunicación interna y externa, y desempeñar una eficiente dirección del personal promoviendo el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

#### *Nuevas discusiones no incluidas*

A continuación, se sugieren diversas vertices de investigación que podrán ser útiles tanto para Redolfi como para organizaciones similares, las cuales no fueron tratadas en este reporte debido a limitaciones de tiempo.

En la actualidad se observa un interés mayor por parte de las empresas en colaborar con el medio ambiente y la sustentabilidad, incorporando políticas de RSE que favorecen en el impacto que tienen sus actividades en el ambiente y en la competitividad, economía y reconocimiento social hacia la empresa. En un futuro este tipo de empresas contara con un departamento de RSE o en su defecto con personal altamente capacitado en el tema, teniendo en cuenta estos aspectos se recomienda el análisis y aplicación de medidas relacionadas a la temática, como por ejemplo reciclar materiales, desarrollar un programa de gestión de residuos, reducción del consumo de energía mediante la incorporación de sistema de energía renovable como paneles solares.

Por otro lado como se ve reflejado en el análisis de los factores externos de la empresa, se propone incursionar en la incorporación de tecnologías como sistemas ERP

que ayuden a gestionar las actividades diarias empresariales, en cuanto a la administración, contabilidad, aprovisionamiento, entre otras, también es factible considerar tecnología RPA para la optimización de los procesos por medio de la automatización, lo que las beneficiarias con la reducción de costos operacionales, ya que generen optimización en el tiempo y economía de la empresa, además de la generación de valor para los clientes

Estos temas, fueron detectados al momento de realizar el análisis de Redolfi, pero exceden la capacidad del reporte de caso en cuestión, por tal motivo, se recomienda tenerlos en cuenta para la aplicación de futuros proyectos.

## Bibliografía

714/2020, D. (31 de AGOSTO de 2020). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Recuperado el 1 de SEPTIEMBRE de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234257/20200831>

Empresas, T. B. (julio de 2014). <https://empresas.blogthinkbig.com/>. Recuperado el 1 de septiembre de 2020, de <https://empresas.blogthinkbig.com/>: <https://empresas.blogthinkbig.com/el-impacto-del-comercio-electronico-en-los-negocios/>

CACE. (05 de MARZO de 2020). <https://www.cace.org.ar>. Recuperado el 1 de SEPTIEMBRE de 2020, de <https://www.cace.org.ar>: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>

CORPONET. (AGOSTO de 2016). <https://blog.corponet.com.mx>. Recuperado el 10 de MARZO de 2020, de <https://blog.corponet.com.mx>: <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

LEY27.424. (27 de DICIEMBRE de 2017). <http://servicios.infoleg.gob.ar/>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/>: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/305179/texact.htm>

LEYDEGODOLAS. (2020 de MARZO de 2020).

<https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 10 de SEPTIEMBRE de 2020, de

<https://www.argentina.gob.ar/>:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-de-gondolas#titulo-1>

Rendon, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocio para la micro y mediana empresa*. Mexico: Patria.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administracion una perspectiva global*. D.F, Mexico: Mc Graw Hill.

Villarán, W. (2009). Plan de negocio, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. (Lastra, Ed.) Lima, Peru: Lastra.

Hill, J. S. (2015). *Administracion Estrategica Teoria y Casos*. Mexico DF, Santa Fe: Cengage Learning.

Thompson, S. (2012). *Administracion Estrategia*. Mexico DF: Mc Graw Hill.

Vicuña, S. d. (2018). *El plan de marketing en la practica*. Madrid: Esic.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Van Laethem, L. M. (2014). *La caja de herramientas*. Mexico: Grupo editorial Patria.

Drucker, P. (1979). *La gerencia de empresas*. BARCELONA: EDHASA.

Sierra, E. C. (Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento&Gestion* . Barranquilla, Colombia.

PARODI MAYORISTA. (s.f.). <https://parodisrl.com.ar/>. Recuperado el 20 de OCTUBRE de 2020, de <https://parodisrl.com.ar/>: <https://parodisrl.com.ar/>

Redolfi, C. A. (20 de octubre de 2020). A.J & J.A Redolfi SRL. Cordoba, James Craik, Argentina.

INDEC. (Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Obtenido de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)

Kantar . (23 de Marzo de 2020). *Kantar.com*. Obtenido de [http://www.iabargentina.com.ar/descargas/kantar-covid\\_19\\_barometer-arg\\_ola\\_1.pdf](http://www.iabargentina.com.ar/descargas/kantar-covid_19_barometer-arg_ola_1.pdf)

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. MEXICO : PEARSON EDUCACIÓN.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Adminsitración*. Mexico: Pearson.

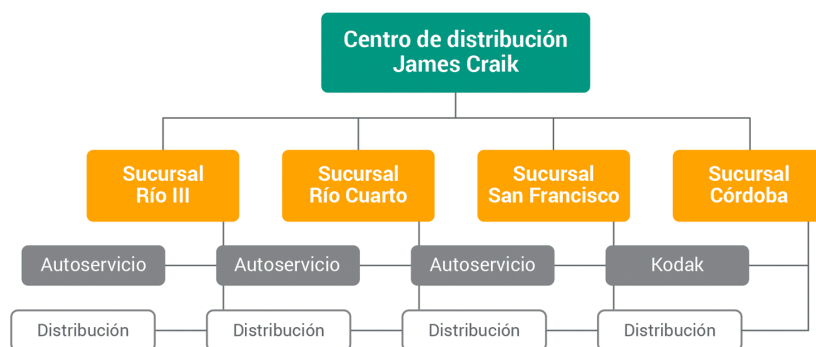
CADAM. (06 de julio de 2020). *cadam.com.ar*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <http://cadam.com.ar>: <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/el-boom-del-comercio-virtual-en-cuarentena/18>

Dohestudio. (26 de mayo de 2020). <http://dohestudio.com.ar/>. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <http://dohestudio.com.ar/>: [http://dohestudio.com.ar/servicios/index.php?route=blog/article&article\\_id=15](http://dohestudio.com.ar/servicios/index.php?route=blog/article&article_id=15)

## Anexo

### Anexo 1: Estructura de Redolfi

#### Organigrama de Sucursales



*Ilustración 7. Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi 2008*

En la figura se puede observar como está formada la empresa en cuanto a sucursales. Cuenta con estructura piramidal de pocos niveles jerárquicos. Encabezada por un centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, el cual abastece a las 4 sucursales de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba, y de cada sucursal dependen los autoservicios, y a su vez los distribuidores. Excepto en el caso de la Capital de Córdoba que no cuenta con autoservicio mayorista, si no que realiza la distribución exclusiva de Kodak. (Redolfi, 2020)



## Organigrama del centro de distribución James Craik

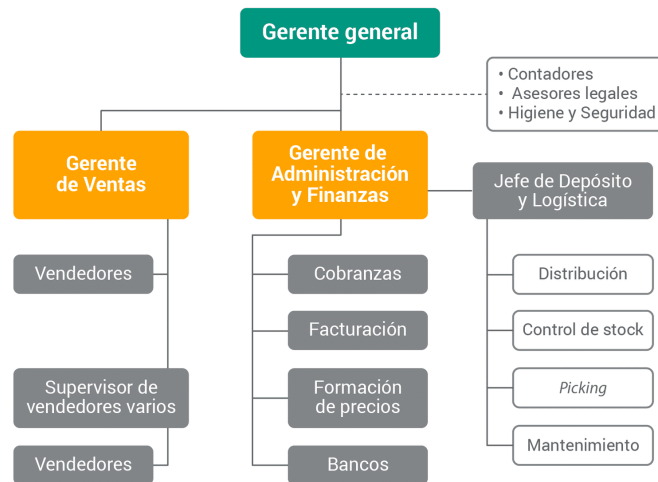


Ilustración 8. Organigrama James Craik. Fuente: TFG de Pablo Redolfi, 2008

En el centro de distribución de James Craik, se encuentra centralizada la administración y control de todas las sucursales, por lo tanto en su organigrama se observa que las tomas de decisiones están centralizadas en el Gerente General, quien cumple las funciones del Gerente de Ventas, por otro lado se encuentra el área del Gerente de Administración y Finanzas, sin subdividir las tareas, donde se desempeñan las actividades de cobranzas, facturación, formación de precios y bancos. A su vez el área de depósito y logística dependen del gerente de administración y finanzas, en las cual se localiza la distribución, control de stock, picking y mantenimiento.

Por ultimo se observa que no posee un área contabilidad, legal y de seguridad de higiene, para estas funciones se cuenta con un Staff de asesores.

## Anexo2: Presupuesto de E-commerce




---

 PLATAFORMA DE VENTA ONLINE
 

---

**Tienda Online Virtual E-Commerce / Catálogo****Detalles de diseño y programación***Diseño HTML5 (adaptado a dispositivos móviles / responsive design);**Programación PHP/MYSQL**Diseño UI/UX**Slider principal HD (Banner animado);**secciones / páginas para información institucional;**Galería de imágenes;**Formulario para contacto de clientes;**Vinculación con redes sociales (Fb, Tw, Ln, etc.);**Exhibidor de Catálogo o Notas para portal de noticias;**Carrito de compras con plataformas de pago online.**Métodos de pago transferencia / cheque / pago en el local / mercadopago (tarjeta, pago facil, etc) / transferencia**Integración con api Mercado Pago para métodos de pago**Buscadores por marca, atributos (color, tamaño, etc)**Sistema de emails (nuevo usuario, nuevo pedido, compra exitosa, compra rechazada ) Plantillas editables.**Control de stock por producto, sincronizado con frontend.**Compra como invitado o registro de **usuarios básico******Chat Online (tawk.to)****Blog**Programa para envío de Newsletter (2000 por día dependiendo el servidor)**Icono whatsapp para contacto directo**Velocidad optima**Integración con adwords y analytics (analytics dentro del backend)**Diseño interactivo para los clientes.**Búsqueda predictiva**Facilidad para comprar los productos.**Optimizado para dispositivos móviles**Carga de hasta 10 productos iniciales**Productos ilimitados**Administrador backend intuitivo (manejo de contenidos, stock, ofertas, sliders, imágenes, blog, páginas, etc)***Pago por única vez de \$26500 (ars).- finales.**

Si abona el 100% con mercadopago entre el 27/4/20 y el 16/5/20 el presupuesto queda en

**\$23500 (ars)**

Presupuesto enviado por Ezequiel. Tel: 011 15 6173 7432. www.artics.com.ar

*Ilustración 9. Presupuesto de E-commerce. Fuente: Empresa Artics*



ARTICS  
SOLUCIONES DE NEGOCIOS

---

### Adicionales Web (opcionales):

---

#### Dominios

dominio.com.ar -> precio a consultar, válido por 1 año  
 dominio.com -> precio a consultar, válido por 1 año

#### Web Hosting eCommerce + SSL

*Hosting, página web en la nube;  
 Casillas de Mails @dominio.com + Mantenimiento;*

Características técnicas:

- CPU Intel® Core i5
- 32 GB RAM
- HD 1: 1 TB SATA
- HD 2: 1 TB SATA [BACKUP]
- Linux CentOS 7
- Transferencia ilimitada
- Red Ethernet 100/1000
- Placa Reboot Remoto
- 2mb transferencia (adicionales)

**Valor Mensual: \$ 500**

**Valor Anual: \$5000**

#### Certificado SSL

*Certificado SSL Sectigo Positive  
 Protege un solo dominio, con y sin www  
 https://*

**Valor Anual: \$ 1800**

Presupuesto enviado por Ezequiel. Tel: 011 15 6173 7432. [www.artics.com.ar](http://www.artics.com.ar)


*Ilustración 10. Presupuesto de E-commerce. Fuente: Empresa Artics*

Los datos obtenidos fueron brindados por la empresa Artics a quien se le pidió un presupuesto acorde a los requerimientos de Redolfi para poder desarrollar el canal de ventas digital.

### Anexo 3: Presupuesto Marketing Digital

#### ➤ Community Manager

Presupuesto solicitado a la Agencia de publicidad Tiraxi con motivo de manejo de redes sociales y creación de contenido para la empresa.



**AGENCIA DE PUBLICIDAD**  
BELGRANO 1060  
SAN SALVADOR DE JUJUY

X

Documento NO  
válido como  
Factura

**PRESUPUESTO DE VENTA**

Fecha: 17/10/202  
C.U.I.T.: 20-36425173-5  
Telefono:(011) 66545652  
Mail: hola@tiraxiagencia.com

res: AMIRA YAZMIN RABAJ  
refer: 14-00006383

tendió: JAIME

los dirigimos a uds. con el fin de cotizar los servicios que a continuación se detallan

	Característica	Cantidad	Precio Unit.	Importe
17862	Servicio de manejo de redes por Community Manager. Generación de contenido para Facebook e Instagram. - 6 Posteos semanales para Instagram - 6 Posteos semanales para Facebook - 1 Historia destacada al día para Facebook e Instagram	1.00	8,500.00	8,500.00
				8,500.00
<b>Subtotal</b>				
<b>Percepción IB</b>				
<b>Total</b>				<b>8,500.00</b>

Los precios cotizados en la presente están calculados en función de los impuestos, tasas, aranceles y contribuciones vigentes a la fecha, según las correspondientes disposiciones legales.

En cuanto al régimen de Percepción sobre los IIBB la presente cotización no lo incluye debido a que los importes pueden variar al momento de la liquidación de acuerdo a la posición del contribuyente ante este régimen.

Por lo antes expresado cualquier cambio al momento en que hubiera recibido el pago total

Por lo cotizado, dará derecho a modificar los precios indicados en la presente.

Al enviar una Orden de Compra indique el código interno para agilizar el trámite.

Asimismo agradeceríamos nos consulten por cualquier otro servicio que surja de su necesidad.

En otro particular lo saludamos muy atentamente.

Los precios incluyen IVA

Forma de Pago: CONTADO.

  
 .....  
 Firma y Sello

➤ Google Adwords:

A Continuación se presenta un ejemplo de la publicidad en Google Ads, y una estimación del costo mensual.

**Vista previa del anuncio**

**Redolfi SRL | Distribuidora mayorista | Ventaonline.Envios a domicilio**  
[Anuncio www.redolfisrl.com.ar](http://www.redolfisrl.com.ar)  
 Mayorista:alimentos, bebidas, cigarrillos, refrigerados, artículos de limpieza, perfumería. Todos los medios de pago. Envios a domicilio.

[VER MÁS DISEÑOS DE ANUNCIO](#)

---

**153 ARS** de media al día · 4.651 ARS al mes como máximo  
 Llega a un número estimado de entre 27.500 y 45.870 usuarios y consigue entre 1.750 y 2.930 clics en tus anuncios al mes

Ilustración 12. Presupuesto publicidad Google Ads. Fuente: Elaboración Propia

➤ Publicidad de Facebook e Instagram

Para estimar el siguiente presupuesto, se ha creado una publicidad ficticia localizada en la provincia de Córdoba, obteniendo el siguiente resultado:

**Resultados diarios estimados**

Personas alcanzadas ⓘ	542 - 1,6 mil
Clics en el enlace ⓘ	21 - 61

---

**Resumen del pago**  
 Tu anuncio estará en circulación durante 30 días.

Presupuesto total	<b>\$2342,10 ARS</b>
\$78,07 al día durante 30 días.	

Ilustración 13. Presupuesto Facebook e Instagram. Fuente: Elaboración propia

➤ Email Marketing

Servicio ofrecido por la empresa Artics Diseño. La misma empresa que será la encargada de desarrollar el canal de ventas online.

### Email Marketing Base de Datos

**\$3.500,00 - \$6.000,00**

Campos: Region, Localidad, Codigo Postal, Domicilio, Nombre, Apellido, Sexo, Telefono, Email

Formato: CSV o Excel.

Todas nuestras bases son precesadas y tienen una tasa de error de entre 5 y 10%.

Producto:

✕ Limpiar

Base de datos + envío de emails

~~\$7.000,00~~ **\$6.000,00**

Ilustración 14. Presupuesto Email Marketing. Fuente: Empresa Artics

## Anexo 4: Flujo de Fondos

### Flujo de caja de Redolfi con la implementación del proyecto

Flujo de Caja Económico de Redolfi SRL con la implementación del proyecto													
2021													
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
Ingreso por ventas	\$ 789.895.748,84	\$ 57.583.751,47	\$ 58.965.392,97	\$ 60.380.185,02	\$ 61.828.923,03	\$ 63.312.421,48	\$ 64.831.514,40	\$ 66.387.055,82	\$ 67.979.920,28	\$ 69.611.003,30	\$ 71.281.221,87	\$ 72.991.514,99	\$ 74.742.844,21
Venta de Activos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 789.895.748,84</b>	<b>\$ 57.583.751,47</b>	<b>\$ 58.965.392,97</b>	<b>\$ 60.380.185,02</b>	<b>\$ 61.828.923,03</b>	<b>\$ 63.312.421,48</b>	<b>\$ 64.831.514,40</b>	<b>\$ 66.387.055,82</b>	<b>\$ 67.979.920,28</b>	<b>\$ 69.611.003,30</b>	<b>\$ 71.281.221,87</b>	<b>\$ 72.991.514,99</b>	<b>\$ 74.742.844,21</b>
Egresos													
community manager	\$ 102.000,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
Email Marketing	\$ 72.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Google Ads	\$ 55.812,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00
Facebook e Instagram	\$ 28.104,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00
Total de Costo de mercadería vendida	\$ 639.076.491,22	\$ 45.130.134,70	\$ 46.466.508,59	\$ 47.842.450,48	\$ 49.259.138,15	\$ 50.717.776,11	\$ 52.219.606,55	\$ 53.765.908,47	\$ 55.357.998,75	\$ 56.997.233,24	\$ 58.685.007,95	\$ 60.422.760,23	\$ 62.211.970,01
Gastos Administración	\$ 18.728.878,81	\$ 1.385.147,29	\$ 1.414.844,85	\$ 1.445.179,12	\$ 1.476.163,76	\$ 1.507.812,71	\$ 1.540.140,22	\$ 1.573.160,83	\$ 1.606.889,39	\$ 1.641.341,10	\$ 1.676.531,46	\$ 1.712.476,29	\$ 1.749.191,78
Gastos de comercialización	\$ 28.260.624,65	\$ 2.054.277,72	\$ 2.104.616,40	\$ 2.156.188,60	\$ 2.209.024,53	\$ 2.263.155,18	\$ 2.318.612,25	\$ 2.375.428,27	\$ 2.433.636,53	\$ 2.493.271,13	\$ 2.554.367,05	\$ 2.616.960,08	\$ 2.681.086,90
<b>Total de Egresos no financieros</b>	<b>\$ 686.323.910,68</b>	<b>\$ 48.591.052,72</b>	<b>\$ 50.007.460,84</b>	<b>\$ 51.465.311,20</b>	<b>\$ 52.965.819,45</b>	<b>\$ 54.510.237,00</b>	<b>\$ 56.099.852,03</b>	<b>\$ 57.735.990,57</b>	<b>\$ 59.420.017,67</b>	<b>\$ 61.153.338,47</b>	<b>\$ 62.937.399,45</b>	<b>\$ 64.773.689,60</b>	<b>\$ 66.663.741,69</b>
Egresos Financieros	\$ 13.371.309,95	\$ 988.913,11	\$ 1.010.115,41	\$ 1.031.772,28	\$ 1.053.893,48	\$ 1.076.488,95	\$ 1.099.568,88	\$ 1.123.143,63	\$ 1.147.223,83	\$ 1.171.820,31	\$ 1.196.944,14	\$ 1.222.606,62	\$ 1.248.819,31
<b>Total de egresos antes de impuestos</b>	<b>\$ 699.695.220,63</b>	<b>\$ 49.579.965,82</b>	<b>\$ 51.017.576,24</b>	<b>\$ 52.497.083,48</b>	<b>\$ 54.019.712,93</b>	<b>\$ 55.586.725,95</b>	<b>\$ 57.199.420,90</b>	<b>\$ 58.859.134,21</b>	<b>\$ 60.567.241,50</b>	<b>\$ 62.325.158,78</b>	<b>\$ 64.134.343,59</b>	<b>\$ 65.996.296,22</b>	<b>\$ 67.912.561,00</b>
Impuestos 61%	\$ 55.022.322,21	\$ 4.882.309,25	\$ 4.848.168,20	\$ 4.808.691,95	\$ 4.763.618,16	\$ 4.712.674,27	\$ 4.655.577,03	\$ 4.592.032,18	\$ 4.521.734,06	\$ 4.444.365,15	\$ 4.359.595,75	\$ 4.267.083,45	\$ 4.166.472,76
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 754.717.542,84</b>	<b>\$ 54.462.275,07</b>	<b>\$ 55.865.744,45</b>	<b>\$ 57.305.775,42</b>	<b>\$ 58.783.331,09</b>	<b>\$ 60.299.400,22</b>	<b>\$ 61.854.997,93</b>	<b>\$ 63.451.166,39</b>	<b>\$ 65.088.975,56</b>	<b>\$ 66.769.523,94</b>	<b>\$ 68.493.939,34</b>	<b>\$ 70.263.379,67</b>	<b>\$ 72.079.033,76</b>
Retiro de amortizaciones	\$ 14.807.331,21	\$ 1.095.364,85	\$ 1.118.805,66	\$ 1.142.748,10	\$ 1.167.202,91	\$ 1.192.181,05	\$ 1.217.693,72	\$ 1.243.752,37	\$ 1.270.368,67	\$ 1.297.554,56	\$ 1.325.322,23	\$ 1.353.684,12	\$ 1.382.652,96
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>\$ 49.985.577,21</b>	<b>\$ 4.216.841,25</b>	<b>\$ 4.218.454,18</b>	<b>\$ 4.217.157,70</b>	<b>\$ 4.212.794,85</b>	<b>\$ 4.205.202,31</b>	<b>\$ 4.194.210,19</b>	<b>\$ 4.179.641,80</b>	<b>\$ 4.161.313,40</b>	<b>\$ 4.139.033,92</b>	<b>\$ 4.112.604,76</b>	<b>\$ 4.081.819,44</b>	<b>\$ 4.046.463,41</b>

Ilustración 15. Flujo de Fondos con implementación del proyecto. Año 2021

### Flujo de caja de Redolfi sin la implementación de proyecto.

Flujo de Caja Económico de Redolfi SRL sin la implementación del proyecto													
2021													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	
Ingreso por ventas	\$ 778.602.470,13	\$ 57.583.751,47	\$ 58.818.347,10	\$ 60.079.412,47	\$ 61.367.515,07	\$ 62.683.234,59	\$ 64.027.163,14	\$ 65.399.905,52	\$ 66.802.079,49	\$ 68.234.316,08	\$ 69.697.259,82	\$ 71.191.569,07	\$ 72.717.916,31
Venta de Activos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 778.602.470,13</b>	<b>\$ 57.583.751,47</b>	<b>\$ 58.818.347,10</b>	<b>\$ 60.079.412,47</b>	<b>\$ 61.367.515,07</b>	<b>\$ 62.683.234,59</b>	<b>\$ 64.027.163,14</b>	<b>\$ 65.399.905,52</b>	<b>\$ 66.802.079,49</b>	<b>\$ 68.234.316,08</b>	<b>\$ 69.697.259,82</b>	<b>\$ 71.191.569,07</b>	<b>\$ 72.717.916,31</b>
Total de Costo de mercadería vendida	\$ 639.076.491,22	\$ 45.130.134,70	\$ 46.466.506,59	\$ 47.842.450,48	\$ 49.259.138,15	\$ 50.717.776,11	\$ 52.219.606,55	\$ 53.765.908,47	\$ 55.357.998,75	\$ 56.997.233,24	\$ 58.685.007,95	\$ 60.422.760,23	\$ 62.211.970,01
Gastos Administración	\$ 18.728.878,81	\$ 1.385.147,29	\$ 1.414.844,85	\$ 1.445.179,12	\$ 1.476.163,76	\$ 1.507.812,71	\$ 1.540.140,22	\$ 1.573.160,83	\$ 1.606.889,39	\$ 1.641.341,10	\$ 1.676.531,46	\$ 1.712.476,29	\$ 1.749.191,78
Gastos de comercialización	\$ 28.260.624,65	\$ 2.054.277,72	\$ 2.104.616,40	\$ 2.156.188,60	\$ 2.209.024,53	\$ 2.263.155,18	\$ 2.318.612,25	\$ 2.375.428,27	\$ 2.433.636,53	\$ 2.493.271,13	\$ 2.554.367,05	\$ 2.616.960,08	\$ 2.681.086,90
<b>Total de Egresos no financieros</b>	<b>\$ 686.065.994,68</b>	<b>\$ 48.589.559,72</b>	<b>\$ 49.985.967,84</b>	<b>\$ 51.443.818,20</b>	<b>\$ 52.944.326,45</b>	<b>\$ 54.488.744,00</b>	<b>\$ 56.078.359,03</b>	<b>\$ 57.714.497,57</b>	<b>\$ 59.398.524,67</b>	<b>\$ 61.131.845,47</b>	<b>\$ 62.915.906,45</b>	<b>\$ 64.752.196,60</b>	<b>\$ 66.642.248,69</b>
Egresos Financieros	\$ 13.371.309,95	\$ 988.913,11	\$ 1.010.115,41	\$ 1.031.772,28	\$ 1.053.893,48	\$ 1.076.488,95	\$ 1.099.568,88	\$ 1.123.143,63	\$ 1.147.223,83	\$ 1.171.820,31	\$ 1.196.944,14	\$ 1.222.606,62	\$ 1.248.819,31
<b>Total de egresos antes de impuestos</b>	<b>\$ 699.437.304,63</b>	<b>\$ 49.578.472,82</b>	<b>\$ 50.996.083,24</b>	<b>\$ 52.475.590,48</b>	<b>\$ 53.998.219,93</b>	<b>\$ 55.565.232,95</b>	<b>\$ 57.177.927,90</b>	<b>\$ 58.837.641,21</b>	<b>\$ 60.545.748,50</b>	<b>\$ 62.303.665,78</b>	<b>\$ 64.112.850,59</b>	<b>\$ 65.974.883,22</b>	<b>\$ 67.891.068,00</b>
Impuestos 61%	\$ 48.290.750,95	\$ 4.895.419,98	\$ 4.771.580,95	\$ 4.638.331,41	\$ 4.495.270,94	\$ 4.341.981,00	\$ 4.178.033,50	\$ 4.002.981,23	\$ 3.816.361,91	\$ 3.617.696,68	\$ 3.406.489,63	\$ 3.182.227,16	\$ 2.944.377,27
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 747.728.055,58</b>	<b>\$ 54.453.892,80</b>	<b>\$ 55.767.664,20</b>	<b>\$ 57.113.921,89</b>	<b>\$ 58.493.489,96</b>	<b>\$ 59.907.213,95</b>	<b>\$ 61.355.961,40</b>	<b>\$ 62.840.622,44</b>	<b>\$ 64.362.110,61</b>	<b>\$ 65.921.362,46</b>	<b>\$ 67.519.340,22</b>	<b>\$ 69.157.030,39</b>	<b>\$ 70.835.445,47</b>
Retiro de amortizaciones	\$ 14.807.331,21	\$ 1.095.364,85	\$ 1.118.805,66	\$ 1.142.748,10	\$ 1.167.202,91	\$ 1.192.181,05	\$ 1.217.693,72	\$ 1.243.752,37	\$ 1.270.368,67	\$ 1.297.554,56	\$ 1.325.322,23	\$ 1.353.684,12	\$ 1.382.652,96
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>\$ 45.681.745,75</b>	<b>\$ 4.225.223,52</b>	<b>\$ 4.169.488,56</b>	<b>\$ 4.108.238,68</b>	<b>\$ 4.041.228,01</b>	<b>\$ 3.968.201,49</b>	<b>\$ 3.888.895,47</b>	<b>\$ 3.803.035,45</b>	<b>\$ 3.710.337,76</b>	<b>\$ 3.610.508,18</b>	<b>\$ 3.503.241,83</b>	<b>\$ 3.388.222,80</b>	<b>\$ 3.265.123,80</b>

Ilustración 16. Flujo de Fondos sin implementación del proyecto. Año 2021

Para la obtención de los siguientes flujo de caja económicos, se realizó el flujo de caja económico de Redolfi, sin la aplicación del proyecto en cuestión y aplicando el proyecto para los años 2021 y 2022. Lo que permitió extraer como resultado el incremento del flujo de fondo debido la inversión aplicada.

FLUJO DE FONDO INCREMENTAL 2021													
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2021 CON IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	\$ 49.985.537,21	\$ 4.216.841,25	\$ 4.216.454,18	\$ 4.217.157,70	\$ 4.212.794,85	\$ 4.205.202,31	\$ 4.194.210,19	\$ 4.179.641,80	\$ 4.161.313,40	\$ 4.139.033,92	\$ 4.112.604,76	\$ 4.081.619,44	\$ 4.046.483,41
2021 SIN IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	\$ 45.681.745,75	\$ 4.225.223,52	\$ 4.169.488,56	\$ 4.108.236,68	\$ 4.041.228,01	\$ 3.968.201,69	\$ 3.888.895,47	\$ 3.803.035,45	\$ 3.710.337,76	\$ 3.610.508,18	\$ 3.503.241,83	\$ 3.368.222,80	\$ 3.265.123,80
<b>VALORES RESULTANTES DEL INCREMENTO DEL FLUJO DE FONDO DEBIDO A LA INVERSION</b>	<b>\$ 4.303.791,46</b>	<b>-\$ 8.382,27</b>	<b>\$ 48.965,62</b>	<b>\$ 108.919,03</b>	<b>\$ 171.566,84</b>	<b>\$ 237.000,62</b>	<b>\$ 305.314,72</b>	<b>\$ 376.606,35</b>	<b>\$ 450.975,64</b>	<b>\$ 528.525,75</b>	<b>\$ 608.362,93</b>	<b>\$ 693.596,64</b>	<b>\$ 781.339,61</b>

Ilustración 17. incremento en la diferencia de flujo de fondos. 2021

Flujo de Fondos para el año 2022:

Flujo de caja económico con la implementación del proyecto:

Flujo de Caja Económico con implementación del nuevo proyecto 2022													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ingreso por ventas	\$ 999.349.676,06	\$ 74.283.039,40	\$ 75.809.184,44	\$ 77.366.684,14	\$ 78.956.182,66	\$ 80.578.337,44	\$ 82.233.819,38	\$ 83.923.313,20	\$ 85.647.517,67	\$ 87.407.145,92	\$ 89.202.925,73	\$ 91.035.599,84	\$ 92.905.926,24
Venta de Activos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 999.349.676,06</b>	<b>\$ 74.283.039,40</b>	<b>\$ 75.809.184,44</b>	<b>\$ 77.366.684,14</b>	<b>\$ 78.956.182,66</b>	<b>\$ 80.578.337,44</b>	<b>\$ 82.233.819,38</b>	<b>\$ 83.923.313,20</b>	<b>\$ 85.647.517,67</b>	<b>\$ 87.407.145,92</b>	<b>\$ 89.202.925,73</b>	<b>\$ 91.035.599,84</b>	<b>\$ 92.905.926,24</b>
Egresos													
community manager	\$ 102.000,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
Email Marketing	\$ 72.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Google Ads	\$ 55.812,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00	\$ 4.651,00
Facebook e Instagram	\$ 28.104,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00	\$ 2.342,00
Total de costos de mercadería vendida	\$ 808.361.170,95	\$ 58.217.873,77	\$ 59.739.921,86	\$ 61.301.762,38	\$ 62.904.435,85	\$ 64.549.009,22	\$ 66.236.578,52	\$ 67.968.267,62	\$ 69.745.230,01	\$ 71.568.649,31	\$ 73.439.740,07	\$ 75.359.748,64	\$ 77.329.953,91
Gastos Administración	\$ 23.697.522,01	\$ 1.786.840,01	\$ 1.819.003,13	\$ 1.851.745,18	\$ 1.885.076,60	\$ 1.919.007,97	\$ 1.953.550,12	\$ 1.988.714,02	\$ 2.024.510,87	\$ 2.060.952,07	\$ 2.098.049,21	\$ 2.135.814,09	\$ 2.174.258,75
Gastos Comercialización	\$ 35.145.209,38	\$ 2.650.018,26	\$ 2.697.718,59	\$ 2.746.277,53	\$ 2.795.710,52	\$ 2.846.033,31	\$ 2.897.261,91	\$ 2.949.412,63	\$ 3.002.502,05	\$ 3.056.547,09	\$ 3.111.564,94	\$ 3.167.573,11	\$ 3.224.589,42
<b>Total de egresos no financieros</b>	<b>\$ 867.461.818,34</b>	<b>\$ 62.676.225,04</b>	<b>\$ 64.278.136,58</b>	<b>\$ 65.921.278,09</b>	<b>\$ 67.606.715,77</b>	<b>\$ 69.335.543,51</b>	<b>\$ 71.108.883,55</b>	<b>\$ 72.927.887,27</b>	<b>\$ 74.793.735,94</b>	<b>\$ 76.707.641,47</b>	<b>\$ 78.670.847,22</b>	<b>\$ 80.684.628,84</b>	<b>\$ 82.750.295,08</b>
Egresos financieros	\$ 16.918.626,85	\$ 1.275.697,91	\$ 1.298.660,47	\$ 1.322.036,36	\$ 1.345.833,02	\$ 1.370.058,01	\$ 1.394.719,05	\$ 1.419.824,00	\$ 1.445.380,83	\$ 1.471.397,68	\$ 1.497.882,84	\$ 1.524.844,73	\$ 1.552.291,94
<b>Total de egresos antes de impuestos</b>	<b>\$ 884.380.445,18</b>	<b>\$ 63.951.922,95</b>	<b>\$ 65.576.797,05</b>	<b>\$ 67.243.314,45</b>	<b>\$ 68.952.548,79</b>	<b>\$ 70.705.601,52</b>	<b>\$ 72.503.602,60</b>	<b>\$ 74.347.711,27</b>	<b>\$ 76.239.116,77</b>	<b>\$ 78.179.039,15</b>	<b>\$ 80.168.730,06</b>	<b>\$ 82.209.473,57</b>	<b>\$ 84.302.587,01</b>
Impuestos 61%	\$ 70.131.230,84	\$ 6.301.981,03	\$ 6.241.756,31	\$ 6.175.255,51	\$ 6.102.216,66	\$ 6.022.368,91	\$ 5.935.432,24	\$ 5.841.117,18	\$ 5.739.124,55	\$ 5.629.145,13	\$ 5.510.859,36	\$ 5.383.937,03	\$ 5.248.036,93
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 954.511.676,02</b>	<b>\$ 70.253.903,98</b>	<b>\$ 71.818.553,36</b>	<b>\$ 73.418.569,96</b>	<b>\$ 75.054.765,45</b>	<b>\$ 76.727.970,43</b>	<b>\$ 78.439.034,84</b>	<b>\$ 80.188.828,45</b>	<b>\$ 81.978.241,32</b>	<b>\$ 83.808.184,28</b>	<b>\$ 85.679.589,42</b>	<b>\$ 87.593.410,60</b>	<b>\$ 89.550.623,94</b>
Reintegro de amortizaciones	\$ 18.739.835,84	\$ 1.413.020,65	\$ 1.438.455,03	\$ 1.464.347,22	\$ 1.490.705,47	\$ 1.517.538,16	\$ 1.544.853,85	\$ 1.572.661,22	\$ 1.600.969,12	\$ 1.629.786,57	\$ 1.659.122,72	\$ 1.688.986,93	\$ 1.719.388,70
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>\$ 63.577.835,88</b>	<b>\$ 5.442.156,07</b>	<b>\$ 5.429.886,11</b>	<b>\$ 5.412.461,39</b>	<b>\$ 5.392.122,68</b>	<b>\$ 5.367.905,17</b>	<b>\$ 5.339.638,39</b>	<b>\$ 5.307.145,97</b>	<b>\$ 5.270.245,47</b>	<b>\$ 5.228.748,21</b>	<b>\$ 5.182.459,04</b>	<b>\$ 5.131.176,18</b>	<b>\$ 5.074.691,00</b>

Ilustración 18. Flujo de fondo con implementación del proyecto. Año 2022

Flujo de caja económico sin la implementación del proyecto:

Flujo de Caja Económico de Redolfi S.R.L. Sin Implementación del nuevo proyecto 2022													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ingreso por ventas	\$ 985.160.369,58	\$ 74.283.039,40	\$ 75.620.134,11	\$ 76.981.296,52	\$ 78.366.859,86	\$ 79.777.565,14	\$ 81.213.561,31	\$ 82.675.405,41	\$ 84.163.562,71	\$ 85.678.506,84	\$ 87.220.719,96	\$ 88.790.692,92	\$ 90.388.925,40
Venta de Activos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 985.160.369,58</b>	<b>\$ 74.283.039,40</b>	<b>\$ 75.620.134,11</b>	<b>\$ 76.981.296,52</b>	<b>\$ 78.366.859,86</b>	<b>\$ 79.777.565,14</b>	<b>\$ 81.213.561,31</b>	<b>\$ 82.675.405,41</b>	<b>\$ 84.163.562,71</b>	<b>\$ 85.678.506,84</b>	<b>\$ 87.220.719,96</b>	<b>\$ 88.790.692,92</b>	<b>\$ 90.388.925,40</b>
Egresos													
Total de costos de mercadería vendida	\$ 808.361.170,95	\$ 58.217.873,77	\$ 59.739.921,86	\$ 61.301.762,38	\$ 62.904.435,85	\$ 64.549.009,22	\$ 66.236.578,52	\$ 67.968.267,62	\$ 69.745.230,01	\$ 71.568.649,31	\$ 73.439.740,07	\$ 75.359.748,64	\$ 77.329.953,91
Gastos Administración	\$ 23.697.522,01	\$ 1.786.840,01	\$ 1.819.003,13	\$ 1.851.745,18	\$ 1.885.076,60	\$ 1.919.007,97	\$ 1.953.550,12	\$ 1.988.714,02	\$ 2.024.510,87	\$ 2.060.952,07	\$ 2.098.049,21	\$ 2.135.814,09	\$ 2.174.258,75
Gastos Comercialización	\$ 35.145.209,38	\$ 2.650.018,26	\$ 2.697.718,59	\$ 2.746.277,53	\$ 2.795.710,52	\$ 2.846.033,31	\$ 2.897.261,91	\$ 2.949.412,63	\$ 3.002.502,05	\$ 3.056.547,09	\$ 3.111.564,94	\$ 3.167.573,11	\$ 3.224.589,42
<b>Total de egresos no financieros</b>	<b>\$ 867.203.902,34</b>	<b>\$ 62.654.732,04</b>	<b>\$ 64.256.643,58</b>	<b>\$ 65.899.785,09</b>	<b>\$ 67.585.222,77</b>	<b>\$ 69.314.050,51</b>	<b>\$ 71.087.390,55</b>	<b>\$ 72.906.394,27</b>	<b>\$ 74.772.242,94</b>	<b>\$ 76.686.148,47</b>	<b>\$ 78.649.354,22</b>	<b>\$ 80.663.135,84</b>	<b>\$ 82.728.802,08</b>
Egresos financieros	\$ 16.918.626,85	\$ 1.275.697,91	\$ 1.298.660,47	\$ 1.322.036,36	\$ 1.345.833,02	\$ 1.370.058,01	\$ 1.394.719,05	\$ 1.419.824,00	\$ 1.445.380,83	\$ 1.471.397,68	\$ 1.497.882,84	\$ 1.524.844,73	\$ 1.552.291,94
<b>Total de egresos antes de impuestos</b>	<b>\$ 884.122.529,18</b>	<b>\$ 63.930.429,95</b>	<b>\$ 65.555.304,05</b>	<b>\$ 67.221.821,45</b>	<b>\$ 68.931.055,79</b>	<b>\$ 70.684.108,52</b>	<b>\$ 72.482.109,60</b>	<b>\$ 74.326.218,27</b>	<b>\$ 76.217.623,77</b>	<b>\$ 78.157.546,15</b>	<b>\$ 80.147.237,06</b>	<b>\$ 82.187.980,57</b>	<b>\$ 84.281.094,01</b>
Impuestos 61%	\$ 61.633.082,65	\$ 6.315.091,76	\$ 6.139.546,33	\$ 5.953.279,80	\$ 5.755.901,48	\$ 5.547.008,54	\$ 5.326.185,54	\$ 5.093.004,16	\$ 4.847.022,76	\$ 4.587.786,02	\$ 4.314.824,57	\$ 4.027.654,53	\$ 3.725.777,14
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 945.755.611,83</b>	<b>\$ 70.245.521,71</b>	<b>\$ 71.694.850,39</b>	<b>\$ 73.175.101,24</b>	<b>\$ 74.686.957,27</b>	<b>\$ 76.231.117,06</b>	<b>\$ 77.809.295,14</b>	<b>\$ 79.419.222,43</b>	<b>\$ 81.064.646,52</b>	<b>\$ 82.745.332,17</b>	<b>\$ 84.462.061,63</b>	<b>\$ 86.215.635,11</b>	<b>\$ 88.006.871,16</b>
Reintegro de amortizaciones	\$ 18.739.835,84	\$ 1.413.020,65	\$ 1.438.455,03	\$ 1.464.347,22	\$ 1.490.705,47	\$ 1.517.538,16	\$ 1.544.853,85	\$ 1.572.661,22	\$ 1.600.969,12	\$ 1.629.786,57	\$ 1.659.122,72	\$ 1.688.986,93	\$ 1.719.388,70
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>\$ 58.144.593,40</b>	<b>\$ 5.450.538,34</b>	<b>\$ 5.363.738,75</b>	<b>\$ 5.270.542,49</b>	<b>\$ 5.170.708,05</b>	<b>\$ 5.063.986,25</b>	<b>\$ 4.950.120,02</b>	<b>\$ 4.828.844,21</b>	<b>\$ 4.699.885,31</b>	<b>\$ 4.562.961,24</b>	<b>\$ 4.417.781,06</b>	<b>\$ 4.264.044,75</b>	<b>\$ 4.101.442,94</b>

Ilustración 19. Flujo de Fondo sin implementación del proyecto. Año 2022

De la misma manera que para el año 2021, se calculo la diferencia obtenida por la aplicación del proyecto planteado.

FLUJO DE FONDO INCREMENTAL 2022													
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2022 CON IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	\$ 63.577.835,68	\$ 5.442.156,07	\$ 5.429.086,11	\$ 5.412.461,39	\$ 5.392.122,68	\$ 5.367.905,17	\$ 5.339.638,39	\$ 5.307.145,97	\$ 5.270.245,47	\$ 5.228.748,21	\$ 5.182.459,04	\$ 5.131.176,18	\$ 5.074.691,00
2022 SIN IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	\$ 58.144.593,40	\$ 5.450.538,34	\$ 5.363.738,75	\$ 5.270.542,49	\$ 5.170.708,05	\$ 5.063.986,25	\$ 4.950.120,02	\$ 4.828.844,21	\$ 4.699.885,31	\$ 4.562.961,24	\$ 4.417.781,06	\$ 4.264.044,75	\$ 4.101.442,94
VALORES RESULTANTES DEL INCREMENTO DEL FLUJO DE FONDOS DEBIDO A LA INVERSION	\$ 5.433.242,29	\$ 8.382,27	\$ 65.347,36	\$ 141.918,90	\$ 221.414,62	\$ 303.918,93	\$ 389.518,38	\$ 478.301,77	\$ 570.360,16	\$ 665.786,97	\$ 764.677,98	\$ 867.131,43	\$ 973.248,06

*Ilustración 20. Incremento en la diferencia de flujo de fondos. año 2022*