

# TRABAJO FINAL DE GRADO

## Licenciatura en Administración



Facundo Perez Montalvo | DNI: 41.406.121

Leg. N° ADM04884

*Tutora: Rinero, Sofía*

**CÓRDOBA, ARGENTINA**

**2020**

## Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se desarrollará un diagnóstico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de realizar una planificación estratégica que ayude a mejorar el funcionamiento integral de las operaciones internas de la organización para la implementación de un nuevo canal de ventas online.

En la industria de la distribución de productos alimenticios existe una elevada rivalidad entre empresas competidoras. Todas ellas constantemente están en búsqueda de diferenciarse por costos o rapidez de entrega. Esto implica que deben estar en mejora continua para mantener su posición en el mercado.

Se han realizado los correspondientes análisis del sector y se ha estimado que la cuota de mercado de Redolfi es de aproximadamente el 4,23% en la provincia de Córdoba.

La organización actualmente presenta una estrategia de diferenciación dirigida a ofrecer un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.

En el presente diagnóstico se ha implementado una estrategia de mercado como central, teniendo como objetivo la penetración del mismo y como estrategia funcional se utilizarán las de marketing y de investigación y desarrollo e innovación (I+D+i). Estas estrategias tienen como beneficios: poder brindar una mejor atención al cliente utilizando la omnicanalidad como puerta a la misma, aumentar la cartera de clientes que posee la empresa creciendo en la red de ventas y su alcance, y a su vez generar mayor fidelización de clientes, mejorar la imagen y posicionamiento en el mercado.

Como objetivo general se busca aumentar la rentabilidad de Redolfi SRL en un 4% a partir del posicionamiento de la empresa en toda la provincia de Córdoba junto a la incursión en nuevos canales de venta online para el ejercicio 2022.

Los principales datos del análisis económico financiero son:

- a. Inversión inicial: \$14.718.356,82
- b. Valor Actual Neto (tasa de descuento: %): \$7.911.116.,36
- c. Tasa interna de retorno: 120,7%.
- d. Retorno en la Inversion (ROI): 946%

Palabras clave: planificación estratégica, ecommerce, marketing, ventas online.

## Abstract

The following business plan for A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. will be developed with the aim of carrying out strategic planning that helps to improve the integral functioning of the internal operations of the organization through the implementation of a new online sales channel .

In the food distribution industry there is a high level of rivalry between competing companies. All of them are constantly looking to differentiate themselves by cost or speed of delivery. This implies that it has to be in continuous improvement to maintain its position in the market.

The corresponding analyzes of the sector as well as the market have been carried out, and it has been estimated that Redolfi's market share is approximately 4.23% in the province of Córdoba.

The organization currently presents a differentiation strategy aimed at offering a service highly oriented to customer satisfaction.

In this report, a central market strategy has been implemented, with market penetration as the objective, and marketing and research and development and innovation (R + D + i) will be used as a functional strategy. These strategies have the following benefits: being able to provide better customer service using omnichannel as a gateway to it, increasing the company's client portfolio by growing in the sales network and its scope, and in turn generating greater customer loyalty, improving the image and positioning in the market.

The general objective is to increase the profitability of Redolfi SRL by 7% from the positioning of the company throughout the province of Córdoba together with the foray into new online sales channels for the year 2022.

The main data of the financial economic analysis are:

- to. Initial investment: \$ 14,718,356.82
- b. Net Present Value (discount rate:%): \$ 7,911,116., 36
- c. Internal rate of return: 120.7%.
- d. Return on Investment (ROI): 946%

Keywords: strategic planning, ecommerce, marketing, online sales.

## Índice

Capítulo I: Elementos de portada	6
1. Introducción	6
Capítulo II: Análisis de situación	8
2.1 Análisis del Macroentorno	8
2.2 Análisis del Microentorno	10
2.3 Investigación de mercado	12
2.4 Cadena de valor	15
Capítulo III: Marco teórico	19
Capítulo IV: Conclusiones diagnósticas	22
Capítulo V: Plan de implementación	24
5.1 Objetivos generales	24
5.2 Objetivos específicos	24
5.3 Plan de acción	26
Capítulo VII: Propuesta	28
6.1 Diagrama de Gantt	28
6.2 Presupuesto	29
6.3 Estado de resultados proyectados	30
6.4 Conclusiones finales	31
6.5 Recomendaciones profesionales	32
Capítulo VI: Bibliografía	33
6.1 Sitios web	33
6.2 Textos	35
Capítulo VII: Anexos	36
Anexo 1: Cálculo de cuota de mercado	36

## Capítulo I: Elementos de portada

### 1. Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un reporte de casos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de realizar una planificación estratégica que ayude a mejorar el funcionamiento integral de las operaciones internas de la organización, como así también a una correcta implementación del canal de ventas online que contribuirá a penetrar un nuevo y más amplio mercado.

A. J. & J. A Redolfi S. R. L. comienza sus actividades con los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi adquiriendo un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos. En 1975 los hermanos tomaron rumbos diferentes, Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso tomó riendas en el desarrollo del negocio mayorista. Fue en el 1990 que se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. Y José A. Redolfi S. R. L., constituyéndose así la sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L. Luego de un crecimiento continuado se constituye la empresa en la actualidad por cuatro autoservicios mayoristas y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital siendo en la actualidad una empresa dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, entre otros.

De acuerdo a la estrategia de la empresa, hoy se enfoca en marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La empresa actualmente presenta ciertas falencias en captación de nuevos clientes, como también en clasificarlos por volumen o comportamiento de compra, no hacen foco en la publicidad de su imagen ni cuentan con un buen canal de comunicación con potenciales clientes. No cuenta

con un sistema automatizado de los canales de pagos, facturación, registro de ventas para un control más riguroso de las mismas. No realizan controles periódicos de stock, por lo que no se puede saber con exactitud la cantidad de productos que a la fecha están disponibles para la venta. Por un lado esta desinformación impacta negativamente en los tiempos de entrega de cada pedido, generando marcadas disconformidades en los clientes, por el otro dificulta ciertos controles de calidad de los productos, imposibilitando la clasificación de los mismos como aptos o no para la venta ya se encuentren dañados y/o vencidos. En términos de competitividad esta situación no contribuye a la consolidación en el rubro que está buscando la empresa.

Es por esta razón que se incorporará un sistema ERP y una estrategia de e-commerce, basándose siempre en las fortalezas de la organización, aprovechando oportunidades, manteniéndose alineadas a su misión y visión. Se buscará generar valor para el cliente y así consecuentemente valor para la empresa. Podemos apreciar que organizaciones destacadas en el mundo como Amazon, Walmart y Carrefour han aplicado esta estrategia, brindando para las mismas mayor eficiencia en sus procesos, y ofreciendo no sólo la comodidad de comprar online, sino también un producto a precios más competitivos, arribando esto a una mayor satisfacción del cliente.



## Capítulo II: Análisis de situación

### 2.1 Análisis del Macroentorno

El mundo se ha visto enfrentado a la pandemia del virus COVID-19 que amenazó a todas las industrias del país. A raíz de contagios acelerados a lo largo del territorio argentino, el gobierno estableció un aislamiento social, preventivo y obligatorio por el DNU 297/2020 (Boletín oficial de la República Argentina, 2020). Sin embargo, en la actualidad, se empezó a flexibilizar la situación a una fase en la que los comercios no esenciales comenzaron a abrir progresivamente sus puertas. A raíz de este aislamiento, que fue extendiéndose a lo largo del año, la economía se vio fuertemente golpeada causando el cierre y el retiro de muchas empresas en el país. Esta insostenible situación, no sólo quiebra la credibilidad económica política del estado, sino que golpea directamente a las PyMES que generan el 70% del empleo privado en el país (La Nación, 2018).

Económicamente, y a raíz de la situación que atraviesa el país, la actividad económica ha caído a niveles del 12,3% interanual en junio de 2020. (INDEC, 2020). En junio el financiamiento en pesos al sector privado aumentó 1,4% en términos reales y acumuló un incremento de 5,6% real interanual (BCRA, 2020). También se puede apreciar no solo una fuerte devaluación de la moneda nacional, sino también una creciente brecha cambiaria, es decir la diferencia entre la cotización del dólar oficial y dólar blue o paralelo. Dicha situación genera importantes distorsiones en los precios de muchos bienes y servicios impactando de manera negativa en la actividad general. Esto en relación al sector de ventas mayoristas en el cual desarrolla su actividad Redolfi, motiva a los comerciantes del rubro a la especulación de precios y el acaparamiento de mercaderías, ocasionando desabastecimiento de ciertos productos. Esta es una clara contribución al alza generalizada de los precios de la economía, que por cierto ha alcanzado niveles del 2,7% mensual y 18,9% acumulada en el año 2020. (INDEC, 2020).

En términos sociales podemos apreciar que el índice de desocupación de la Argentina es del 10,4% en el primer trimestre del 2020 (INDEC, 2020).

En el ámbito de la tecnología, podemos apreciar que los avances en las maquinarias y la automatización de procesos va en aumento. Esto si bien puede significar menos puestos de trabajo, sin dudas genera, no solo productos y procesos de mejor calidad, sino también productos más baratos para estar al alcance de más personas. De la mano de estos avances, también se puede notar las fuertes tendencias que existen en cuanto a ventas online. Ocupar un lugar en el mercado del e-commerce es de suma importancia hoy en día por la ventaja que esto significa en cuanto a costos y a atender una mayor cantidad de demanda minorista.

Los avances en inteligencia artificial y machine learning, abren puertas que hace años eran inimaginables, con inventos como autos completamente eléctricos que manejan solos, por mencionar uno de ellos. Una fuerte tendencia que se puede apreciar en la actualidad, es el fuerte crecimiento de las tecnologías Big Data, siendo estas herramientas muy útiles para empresas, reduciendo el tiempo de aprendizaje sobre los clientes potenciales, para así comprender datos de manera rápida, tomar decisiones más acertadas y aplicar estrategias en tiempos anteriormente impensados.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial, es una visión que aplican los negocios para lograr alinear sus valores a la ética con el medio ambiente, por ende, son actividades que son de suma importancia aplicar. A su vez, gran cantidad de empresas aplican las normas ISO 14000, las cuales representan un conjunto de normas que integran aspectos relativos a la gestión ambiental de productos y de las organizaciones demostrando mediante sistemas de gerencia ambiental, responsabilidad con el medio ambiente y actividades como reciclaje o un correcto tratamiento de residuos.

## 2.2 Análisis del Microentorno

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

La presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas del rubro es considerablemente elevada. Si bien los clientes están fidelizados con los vendedores mayoristas, la competencia podría cumplir con los mismos requisitos y la diversidad de productos. Incluso, si bien los clientes están diversificados entre kioscos, supermercados, farmacias, los mismos podrían fácilmente cambiar de proveedor ante una diferenciación en los precios.

### *b. Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores cuentan con una capacidad superior frente a la negociación o debido a que estos controlan la cantidad a comprar y sus precios con restricciones como capacidades mínimas, limitando así la capacidad de compra de los comercios mayoristas. El grado de probabilidad de una integración vertical de competidores o proveedores es medio-bajo debido a la alta segmentación y la alta inversión que esto requeriría.

### *c. Amenaza de potenciales competidores*

El nivel de potenciales competidores es bajo. Las barreras de entrada en este rubro son altas debido a que la inversión inicial que requieren es considerablemente elevada y lograr un nivel de precios competitivo requeriría de grandes economías de escala para lograrlo. La rapidez en entrega es un punto valorado por el sector y lograrlo es difícil, requiriendo mantener una logística eficaz para mantener una constancia en las entregas, por lo que esto se convierte en una barrera más para potenciales competidores.

### *d. Amenaza de productos sustitutos*

Al ser una industria altamente competitiva, los compradores pueden fácilmente cambiar de proveedor. Si bien se ha podido apreciar que los compradores valoran mucho ciertas marcas que

representan un nivel de calidad más alto, también se ha podido apreciar que un factor que genera una sustitución son los precios, convirtiendo a algunos clientes sensibles a aumentos del mismo.

*e. Rivalidad entre empresas*

En la industria de la distribución de productos alimenticios existe una elevada rivalidad entre empresas competidoras. Todas ellas constantemente están en búsqueda de diferenciarse por costos o rapidez de entrega. Esto implica que se tiene que estar en mejora continua para mantener su posición en el mercado. Este mercado es muy competitivo debido a la facturación, cantidad de empresas y sus márgenes. Es clave conocer a los clientes, mantener una estrecha relación con ellos, fidelizarlos y mantener alianzas a largo plazo para garantizar el éxito en el rubro.

## 2.3 Investigación de mercado

### *Tamaño y cuota de mercado*

Considerando que el 11,6% del PBI nacional corresponde al comercio al por mayor y al poner menor del Producto Geográfico Bruto de la provincia de Córdoba (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2020), se ha podido inducir de acuerdo a la facturación de Redolfi de \$97.727.395.943,29 correspondiente al año 2019, y tomando como referencia valores de la facturación 2018 indexado con el índice de precios al consumidor del 2019, y la facturación del mercado estimada a través de la encuestas provinciales de valores de \$11.340.941.310,18, se ha estimado que la cuota de mercado es de aproximadamente el 4,23% en la provincia de Córdoba. Los cálculos de los datos aquí presentados se encuentran en anexo 1.

### *Estructura del mercado*

El mismo está compuesto por:

- Proveedores: son las empresas productoras de los bienes ofrecidos por Redolfi de manera mayorista. Como por ejemplo, Gillette Argentina, Unilever, Kraft Food, etc.
- Intermediarios: son organizaciones encargadas de realizar el nexo entre productor y consumidor final o vendedores minoristas. Aquí se posiciona Redolfi junto a sus competidores.
- Compradores: en este caso son empresas como supermercados, farmacias, despensas que venden los productos comprados al por mayor. En menor medida también forman parte consumidores finales.

### *Mercado meta*

Como una manera de determinar el mercado meta al cual se dirige Redolfi, podemos segmentar al mercado según variables geográficas, siendo estas por ciudad o departamentos. No

obstante, se aprecia que la estrategia que siguen empresas de este sector es indiferenciada, por lo que las empresas ofrecen a todos la misma cartera de productos más allá de donde estén situadas.

El mercado del e-commerce en Argentina ha presentado un 106% de crecimiento interanual, representando un incremento en facturación por \$314.602.000.000. Esto significa más de 92 millones de unidades vendidas, siendo alimentos y bebidas la categoría con mayores ventas unitarias. Se espera que el crecimiento el resto del año sea del 64%, creciendo en facturación un 148% para el 2020 (CACE, 2020). Estos datos no solo demuestran que el mercado e-commerce no solo es cada vez más maduro sino que viene creciendo exponencialmente.

#### *Competencia*

En línea con el análisis con el análisis, se ha identificado a la competencia como empresas distribuidoras de mayor o menor envergadura que Redolfi pero que ofrecen productos similares como Rosental y Micropack en Rosario, Provincia de Santa Fé, Luconi Hnos., Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo en la ciudad de Río Cuarto, Dutto y Vensall Hnos. en San Francisco y Vensall Hnos., Parodi y Zaher en Córdoba capital.

#### *Clasificación de producto y precio*

En cuanto a la clasificación de los productos que ofrece el sector, se identifican como productos de consumo no duraderos. El precio, si bien es formado por los proveedores, se encuentra muy marcado por la competencia y según regímenes de inflación que se presentan en el país por lo que se actualizan constantemente.

Es pertinente aclarar que ante la situación económica del país y la crisis sanitaria mundial, se ha podido apreciar la preferencia del público por segundas marcas en pos de economizar el precio de sus compras y el crecimiento sostenido que tienen desde 2018 (Iprofessional, 2020).

#### *Distribución y promoción*

El canal de distribución del rubro tiene su punto de partida en el productor a los vendedores mayoristas, estos venden a minoristas, y así se llega al consumidor final.

En cuanto a promoción, los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer su marca y ofrecer sus productos es a través de patrocinamiento de eventos y anuncios en radios locales.

## 2.4 Cadena de valor

### *Actividades primarias*

#### *a. Investigación y desarrollo*

La empresa Redolfi no cuenta con una producción de productos propios, por ende no realizan una investigación y desarrollo. No obstante, la misma cuenta con diversos puntos a valorar para marcar una diferenciación a la competencia, como la flexibilidad a la hora de financiar las ventas, por ejemplo.

#### *b. Producción*

En términos de operaciones, la empresa realiza reventa de productos, para lo cual cuenta con un área que se encarga de gestionar la emisión de pedidos de los clientes y la facturación que estas generen, un área de gestión de depósito con personal a cargo de armar los pedidos y una tercera área encargada de la distribución y entrega a los clientes.

#### *c. Marketing y ventas*

En este punto la empresa presenta importantes falencias por no utilizar más medios de comunicación con un alcance superior a potenciales clientes y no aumentando su visibilidad en el mercado. Actualmente, su fuerza de marketing se encuentra enfocado en la página de Facebook y en radios locales.

En lo que respecta al área dedicada a las ventas cuenta con un plantel de al menos 35 vendedores que ofrecen los distintos productos de Redolfi casi sin restricciones. No imponen un límite mínimo de compra salvo algunos productos que se venden por pack cerrado, lo que sí requieren es que el cliente esté correspondientemente inscripto en AFIP.

#### *d. Servicio al cliente*



El servicio al cliente es un punto positivo que se presenta en la empresa. Cuentan con un aceptable tiempo de entrega promedio, flexibilidad para financiar las ventas, asesoramiento comercial, y un mix de productos, logrando una diferenciación con respecto a sus competidores. Así también al ser un sector de consumo masivo, la empresa cuenta con un nivel de precios competitivos para mantenerse atractivos a los clientes, ya que éstos son sensibles ante aumentos de precios.

*Actividades secundarias*

*a. Administración de materiales (logística)*

La manera de administrar los materiales cuenta con tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas.

1. *Abastecimiento:* Los pedidos al centro de distribución se realizan a través de internet y las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.
2. *Recepción:* Este se cumplimenta una vez que los pedidos hayan sido realizados a cada uno de los proveedores. El camión procede a descargar la mercadería al depósito en palets y aquí es donde se controla, a través de una planilla en papel que no se registra en ningún medio electrónico, el contenido del pedido. Seguido de esto, se almacenan los productos en racks.
3. *Ventas:* Es el último paso donde se concreta la venta a los clientes. Este paso es donde los productos salen del stock una vez que las ventas se han concretado, pero al no existir documentación respaldatoria ni medios electrónicos donde conocer con exactitud las existencias, los vendedores puede que ofrezcan ciertas cantidades de productos que luego no podrán afrontar.

*b. Recursos humanos*

A pesar de no contar con un área de recursos humanos y un correcto proceso de selección e inducción a empleados, la empresa cuenta con 132 empleados. Éste es un aspecto a mejorar, debido a que contar con un área dedicada a recursos humanos puede traer beneficios como, no sólo incorporar a personas adecuadas para los puestos necesarios, contar con un proceso de inducción para que el tiempo de adaptación sea el menor posible, sino también lograr captar nuevos talentos de gran valor para el crecimiento de la organización.

La organización presenta un organigrama con una línea de autoridad vertical, con una departamentalización funcional marcada, tanto con finanzas, ventas y depósito respectivamente. Con respecto a la cultura organizacional se ha podido apreciar un clima de confianza, donde todos los integrantes de la organización tienen una buena relación con los dueños de la empresa. Sumado a esto, también se ha apreciado que los empleados pueden acceder a promociones internas basadas en el criterio de confianza que construyan.

*c. Sistema de información*

La empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar proporcionando un estimativo, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. También cuentan con dispositivos móviles conectados a wifi para poder recibir los pedidos de venta. A su vez, como punto negativo, no cuentan con un sistema informático de control de stock automatizado, para recepción de depósito, para conocer la curva de comportamiento de clientes ni estimar su volumen de compra adecuada para evitar la inmovilización de capital de trabajo. Es un punto a mejorar.

*d. Infraestructura de la empresa*

El centro de distribución principal está ubicado en la localidad de James Craik. Cuentan con diferentes sucursales y puntos de ventas autoservicio en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Capital, ésta última solamente ofrece un centro de distribución. Contienen, además, una flota de setenta y tres vehículos.

Actualmente la empresa está en desarrollo de un nuevo centro de distribución de superficie total cubierta de 6860 metros cuadrados, abarcando el almacenamiento de productos, oficinas comerciales, área de mantenimiento y reparación, y un espacio cerrado para vehículos en cola de espera de descarga.

### Capítulo III: Marco teórico

#### *Planificación estratégica*

Al hablar de planificación estratégica, de acuerdo al autor Sainz de Vicuña nos referimos al “...plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.” Este proceso consta de 5 etapas.

1. Realizar un análisis de situación, interna como externa de la industria.
2. Diagnosticar la situación de la empresa a partir de un FODA.
3. Se utiliza un sistema de objetivos corporativos donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
4. Elección de las estrategias, corporativas como funcionales.
5. Realizar decisiones operativas como planes de acción, priorización de los mismos cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (Sainz de Vicuña, 2017).

#### *Estrategia genérica que rige en la organización*

La organización actualmente presenta una estrategia de diferenciación dirigida a ofrecer un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, respaldándose esto con la amplia variedad en su cartera de productos a un precio competitivo con respecto a sus competidores. (Sainz de Vicuña, 2017)

### *Estrategia central*

En el presente reporte se ha implementado una estrategia de mercado como central, teniendo como objetivo la penetración de mercados entendiéndose según Hill y Jones como: cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en mercados existentes. Esto implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. (Hill y Jones, 2015).

### *Estrategia funcional*

Como estrategia funcional se utilizarán las de marketing y de investigación y desarrollo e innovación (I+D+i) presentadas a continuación.

En investigación y desarrollo e innovación se implementará el uso de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) con el fin de modernizar el sistema de stock actualmente utilizado, para abocarse a un nuevo canal de ventas correctamente.

Como estrategia de marketing se buscará posicionar a la marca en el mercado principalmente a través de su página web, para así darle una mayor visibilidad y lograr generar potenciales ventas. (Sainz de Vicuña, 2017).

### *Beneficios de la línea estratégica*

La aplicación de dichas estrategias traen aparejados los beneficios presentados a continuación como: poder brindar una mejor atención al cliente utilizando la omnicanalidad como puerta a la misma, aumentar la cartera de clientes que posee la empresa creciendo en la red de ventas y su alcance, y a su vez generar mayor fidelización de clientes, mejorar la imagen y posicionamiento en el mercado. A su vez, los beneficios se aprecian a nivel interno proporcionando un mejor funcionamiento interno de las tareas de logística interna, control de stock y

estandarización de procesos como también disponer de un sistema que brinde información valiosa sobre los clientes y sus comportamientos.

## Capítulo IV: Conclusiones diagnósticas

Luego de un análisis integral de la situación macro y micro de los vendedores mayoristas, y la situación de Redolfi en particular se procede a dar un diagnóstico de ello.

Principalmente, se han notado falencias en los procesos internos de Redolfi, como la escasa aplicación de tecnología a controles de stock, pudiendo esto generar no solo ineficiencias en procesos, riesgo en pérdidas de stock. Éste es un problema que es sumamente importante abordar, para primeramente abordar las falencias que puede presentar un sistema antiguo y no computarizado, y para así poder aprovechar mejor el manejo de tiempos y controles. Sumado a esto, se ha notado la carencia de área de recursos humanos y de marketing dentro de la organización, representando esto una debilidad más de la empresa.

No obstante, las fortalezas de la empresa son claras como el clima laboral percibido dentro de la organización, la larga experiencia y know how del rubro respaldado por la trayectoria del emprendimiento, y el renombre que posee la marca en las ciudades que está situada.

Se ha observado a su vez que una de las principales oportunidades que se presentan en el rubro e-commerce es el exponencial crecimiento que se ha presentado a lo largo del primer trimestre del 2020. Esto no solo causado por efectos del aislamiento, sino también por ser una tendencia que presenta amplias ventajas a una compra regular. Asimismo, una de las amenazas que se han podido apreciar en la industria, son las nuevas tendencias de recortar intermediarios por parte de los fabricantes, como es el caso de la fábrica Arcor y su nueva unidad de negocios Arcor en casa.

Se ha llegado a la conclusión de efectuar una estrategia de mercados enfocada la penetración de mercados, integrando primero un sistema ERP para poder sistematizar los controles de los procesos, y luego aplicando una página web dedicada al e-commerce. La propuesta se basa

en comenzar a ofrecer servicios a través de un nuevo canal de ventas, aprovechando así la creciente llegada de nuevos compradores a canales online y consecuentemente haciendo que esto impacte en la rentabilidad esperada. Por ende, Redolfi debe enfocarse en adquirir mejores tecnologías a la hora de controlar su stock y sus procesos, invirtiendo así en investigación y desarrollo y en conjunto, debe enfocar sus esfuerzos en captar clientes en este nuevo canal de venta online.



## Capítulo V: Plan de implementación

### 5.1 Objetivos generales

1. Aumentar la rentabilidad de Redolfi SRL en un 4% a partir del posicionamiento de la empresa en toda la provincia de Córdoba junto a la incursión en nuevos canales de venta online para el ejercicio 2022.

#### *Justificación*

Frente al crecimiento del 63% de ventas de productos online en el corriente año y como las personas están más inclinadas a las compras a través de este medio se ha arribado al desarrollo de este objetivo, que de esta manera buscará evolucionar cómo se llega al cliente y ofreciendo así una diferenciación con sus competidores.

### 5.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar un nuevo canal de ventas online que permita incrementar la cartera de clientes en un 10% y reforzar la relación comercial con los clientes actuales para el año 2022.
2. Incrementar el ingreso por ventas en un 25% para diciembre de 2022 a través del nuevo canal de venta online.
3. Rediseñar la presencia online de Redolfi SRL, crear redes sociales pertinentes y a través de campañas de marketing aumentar en un 5% clientes nuevos para diciembre de 2022.
4. Ampliar a 3 canales de comunicación y estandarizar al 100% el procedimiento de atención al cliente fomentando la omnicanalidad para diciembre de 2022.

#### *Justificación*

Para llegar al desarrollo del objetivo general, se necesitará trabajar en los objetivos específicos nombrados. La creación de un sistema e-commerce contará con una serie de pasos

previos como su previa planificación arquitectura y testeos correspondientes, a su vez se buscará aumentar la visibilidad de Redolfi para de esta manera tener mayores clientes potenciales.

Luego se buscará atraer nuevas marcas para que Redolfi tenga una mayor cartera de productos disponibles y así, una vez más, contribuir a la diferenciación. De la mano de esto viene una buena atención al cliente y mantener una comunicación estrecha con ellos, por lo que se trabajará en tener más canales de comunicación y formalizar la manera en que se usan.

### 5.3 Plan de acción

Etapas	Descripción	TAREA	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos físicos	Outsourcing	Recursos económicos			
			Inicio	Fin								
ETAPA 1	Adaptar los sistemas internos de la empresa para consolidar la futura integración del canal de ventas online.	Adquirir e implementar un Software que de apoyo a la gestión y control de inventarios	1/1/21	31/1/21	El software deberá contemplar: Gestión de sucursales en una misma base de datos, que permita realizar ajustes y transferencias entre depósitos. Control de entradas y salidas de mercaderías integrado a la contabilidad Codificación de productos para hacer un seguimiento por marca, precio, cantidades, etc.	Jefe de depósito y logística	Software ERP "Softland"	SI - Empresa de Software empresarial	Costo de la adquisición, implementación y mensualidad de mantenimiento del software.			
		Adquirir e implementar un Software que de apoyo al sistema de administración y gestión contable	1/1/21	30/6/21	El software deberá contemplar: Administración de cuentas corrientes y cuentas a pagar. Emisión de facturas, remitos, ordenes de compras, cotizaciones. Administración de listas de precios y promociones Gestión contable integral	Jefe de administración						
		Promover a un empleado de la empresa con aptitudes para el puesto de Jefe de este nuevo Sub-Departamento	1/7/21	31/9/21	Será responsable de la implementación del nuevo canal de venta online y de la posterior gestión.	Gerente de Ventas				Una computadora notebook y un teléfono	-	Sueldo mensual del Jefe del Sub-Departamento VENTA ONLINE
		Planificación previa	1/10/21	31/12/21	Definir el perfil de usuario (segmentación) - Definir productos o servicios a incluir -	Jefe de Sub-Departamento VENTA ONLINE				-	-	-
Arquitectura de navegación, diseño y desarrollo web	1/1/22	30/4/22	Estas actividades serán realizadas por una Agencia especialista en el tema.	-	SI - TiendaNube		Costo de contratar a la agencia de soluciones eCommerce					
Testeo	1/4/22	31/5/22	Testeos de errores, encuestas, experiencias de los clientes, pruebas de seguridad. Hosting, certificados de seguridad,	-	-		-					
ETAPA 2	Consolidar un equipo de trabajo que de soporte al Sub-Departamento VENTA ONLINE	Crear un puesto de trabajo pensado para dar apoyo comercial en línea.	1/3/22	31/4/22	Deberá atender las consultas de los usuarios online como así también el asesoramiento comercial sobre productos disponibles en la web.	Gerente de ventas	Una computadora notebook y un teléfono	SI - Contratar a una Consultora de RRHH para la búsqueda y selección	Sueldo mensual: \$xxx + Costo de contratar a la Consultora de RRHH			
		Crear un puesto de trabajo que de soporte técnico al canal online.			Será responsable de resolver conflictos técnicos de los usuarios y dar soporte a las tareas de mantenimiento de la web.	Una computadora notebook y un teléfono	Sueldo mensual: \$xxx + Costo de contratar a la Consultora de RRHH					
		Crear un puesto de trabajo dedicado a organizar y preparar los pedidos.			Una vez concretada la venta online será responsable de armar los pedidos, etiquetar y coordinar el envío de los mismos con el departamento de logística.	Jefe de depósito y Logística	Una computadora notebook y un teléfono		Sueldo mensual: \$xxx + Costo de contratar a la Consultora de RRHH			
		Capacitar al resto de los miembros de la empresa involucrados en el proceso de venta online	1/7/22	31/7/22	Áreas involucradas: cobranzas, facturación, distribución y control de stock.	Gerente de Administración y Finanzas / Jefe de depósito y Logística	-	-	-			
	Puesta en marcha del canal de venta online	Diseñar una estrategia de MKG y publicidad para dar a conocer el nuevo canal	1/5/22	31/6/22	Desarrollar RRSS y calendarizar contenido de valor. Email marketing, posicionamiento SEO, etc.	Jefe Sub-Departamento VENTA ONLINE	-	SI - Agencia de MKT "Lumha"	Costo de contratar a la Agencia de MKG + Mensualidad de manejo de RRSS			
Definir KPI'S para medir el desempeño	1/5/22	31/6/22	Tráfico de tienda, Tasa de conversión, Tasa de abandono por carro, etc.									
Lanzamiento del sitio	1/7/22	1/7/22	Ejecución de ventas online									
Retroalimentación: correcciones mejoras y ajustes	1/7/22	31/12/22	Generación de reportes semanales/mensuales									

Tabla 1: Objetivo 1, 2 y 3

Fuente: Elaboración propia

Etapas	Descripción	TAREA	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos físicos	Outsourcing	Recursos económicos
			Inicio	Fin					
1	Incorporar nuevos canales de comunicación con los clientes	Incorporar la atención via Whatsapp	1/1/21	31/1/21	Implementar las configuraciones necesarias en Whatsapp Business y definir quien va a ser el encargado de mantener este canal activo.	Gerente de Administración	-	-	-
		Implementar mecanismos de contacto mediante redes sociales.			Incorporar respuestas rapidas en mensajería de RRSS, definir un encargado de este canal.		-	-	-
2	Formalizar y definir el servicio de post-ventas	Crear un programa de referidos	1/7/21	31/8/21	Ofrecer un beneficio por referir a un nuevo cliente a través del otorgamiento de un descuento por la primera compra de este.	Gerente de Ventas	-	-	-
		Programa de fidelización	1/7/21	31/8/21	Crear un Club de Beneficios que a través de cada compra otorgue puntos para canjear en futuras compras.		-	-	-
			1/9/21	31/10/21	Definir acciones específicas que refuercen la relación con los clientes: envío de regalos empresariales, merchandising, saludos en fechas especiales, etcetera.		-	-	-
		Definir un procedimiento de resolución de quejas.	1/1/21	31/3/21	Formalizar un proceso tendiente a resolver quejas y conflictos con un criterio estandarizado que incluya a todas las áreas de la empresa.	Equipo de Gerente	-	-	-

Tabla 2: Objetivo 4

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo VII: Propuesta

### 6.1 Diagrama de Gantt

Cronograma de Actividades - Plan 1, 2 y 3																								
Plan de acción 1 - 2 - 3																								
ACTIVIDAD	2021												2022											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Adaptar sistemas internos	█	█	█	█	█	█																		
Desarrollar "Sub-departamento Venta Online"							█	█	█															
Construir tienda online										█	█	█	█	█	█	█								
Consolidar equipo de trabajo de soporte																█	█							
Puesta en marcha del canal online																		█	█	█	█	█	█	█

Tabla 3: Diagrama de plan 1, 2, 3

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de Actividades													
Plan de acción 4													
ACTIVIDAD	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Incorporar nuevos canales de comunicación con los clientes	█												
Incorporar WhatsApp	█												
Implementar mecanismos de contacto mediante RRSS	█												
Formalizar y definir el servicio post-ventas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
Crear un programa de referidos							█	█					
Programa de fidelización							█	█	█	█			
Definir procedimiento de resolución de quejas	█	█	█										

Tabla 4: Diagrama de plan 4

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Presupuesto

Para el desarrollo del presupuesto se han tomado los valores presentados por las empresas a las que se acudiría para la realización de los planes de acción y actualizando esos valores con datos relevados por el BCRA y sus relevamientos de expectativas de mercado para los años 2021 y 2022.

ERP	PLAN DE ACCIÓN 1	
	2021	2022
Costo de adquisición e implementación		
Mensualidad	\$ 2.747.148,00	\$ 3.760.845,61
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 2.747.148,00</b>	<b>\$ 3.760.845,61</b>
<b>Ecommerce - TIENDA NUBE</b>		
Costo mensual por año	\$ 124.488,00	\$ 170.424,07
Comision por ventas (0,5%)	\$ 236.273,52	\$ 533.706,43
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 360.761,52</b>	<b>\$ 704.130,51</b>
<b>RRHH</b>		
Honorarios consultora	\$ 156.000,00	\$ -
Sueldos mensuales por año	\$ 2.028.000,00	\$ 2.776.332,00
Cargas Sociales	\$ 669.240,00	\$ 971.716,20
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 2.853.240,00</b>	<b>\$ 3.748.048,20</b>
<b>Agencia de MKT</b>		
Rediseño de identidad visual + planeacion estratégica de MKG	\$ 51.870,00	\$ 71.010,03
Mensualidad - Diseño de RRSS	\$ 177.840,00	\$ 243.462,96
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 229.710,00</b>	<b>\$ 314.472,99</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.190.859,52</b>	<b>\$ 8.527.497,31</b>

Tabla 5: Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Flujo de fondos proyectado

A continuación se presentará el flujo de fondos proyectado para los años 2021 y 2022, para demostrar la viabilidad económica del plan presentado.

	REF 2020 (*)	2021	2022
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por ventas de Mercaderías	\$ 318.857.647,78	\$ 472.547.034,02	\$ 711.608.578,53
<b>Ingresos por PLAN DE ACCIÓN 1 + 2</b>	\$ -	\$ 47.254.703,40	\$ 106.741.286,78
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 318.857.647,78</b>	<b>\$ 519.801.737,42</b>	<b>\$ 818.349.865,31</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 249.898.421,48	\$ 370.349.460,64	\$ 557.709.252,77
<b>Aumento CMV por PLAN ACCION 1 + 2</b>	\$ -	\$ 37.034.946,06	\$ 61.348.017,81
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121,39	\$ 16.857.929,89	\$ 23.078.506,02
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955,43	\$ 11.366.873,94	\$ 15.561.250,43
Gastos Financieros	\$ 39.496.697,42	\$ 58.534.105,58	\$ 80.133.190,53
Otros Egresos	\$ 885.858,05	\$ 1.312.841,63	\$ 1.797.280,19
<b>Egresos por PLAN DE ACCIÓN 1 + 2</b>	\$ -	\$ 6.190.859,52	\$ 8.527.497,31
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 309.326.053,76</b>	<b>\$ 501.647.017,26</b>	<b>\$ 748.154.995,06</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 9.531.594,02</b>	<b>\$ 18.154.720,16</b>	<b>\$ 70.194.870,24</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.057,91	\$ 6.354.152,06	\$ 24.568.204,59
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 6.195.536,11</b>	<b>\$ 11.800.568,10</b>	<b>\$ 45.626.665,66</b>

Tabla 6: Flujo de fondo proyectado

Fuente: Elaboración propia

<i>Rentabilidad 2022</i>	5,58%
<i>Rentabilidad 2020</i>	1,94%
<b>AUMENTO RENTABILIDAD</b>	<b>3,63%</b>
<i>Inversión Inicial</i>	-\$ 14.718.356,82
<i>Flujo del período 1</i>	\$ 11.800.568,10
<i>Flujo del período 2</i>	\$ 45.626.665,66
<b>VAN</b>	<b>\$ 7.911.116,36</b>
<b>TIR</b>	<b>120,7%</b>
<i>Beneficios</i>	\$ 153.995.990,18
<i>Costos</i>	\$ 14.718.356,82
<b>ROI</b>	<b>946%</b>

Tabla 7: Indicadores

Fuente: Elaboración propia

El VAN mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión. Se calcula el valor actual de los flujos proyectados y se resta la inversión total inicial. Por regla general un proyecto se acepta si el VAN es superior a 0. Se ha utilizado como tasa de descuento a la de LELIQ de 54%. Este indicador arrojó el valor positivo de \$7.911.116.,36 y esto significa que debe ser aceptado el proyecto.

La rentabilidad como porcentaje la expresa la TIR, la máxima tasa de rentabilidad exigible al proyecto. El proyecto es aceptado si la rentabilidad deseada es menor a la TIR. La TIR en este proyecto es del 120,7%%. Este valor es mayor al 54%, equivalente a una inversión de menor riesgo, por lo que de acuerdo a este criterio el proyecto debe ser aceptado.

El ROI es una métrica usada para saber cuánto se gana, o se pierde, a través de las inversiones hechas. El ROI en este proyecto es de , indicando que de acuerdo a este criterio que el



retorno de la inversión es de 946% habiendo un margen considerable para que el proyecto sea aceptado.

En último lugar la rentabilidad esperada en el presente proyecto es de 3,63% lo que significa que no se llega a cumplir con el objetivo del 4%. Esto es un indicador de que el proyecto no es tan rentable como se esperaba pero sigue siendo aceptable luego del análisis previo de indicadores.

#### 6.4 Conclusiones finales

El presente trabajo final de grado expone la elaboración de un reporte de casos de la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en la provincia de Córdoba. Analizando los aspectos más importantes del negocio se determinaron las actividades y requisitos para la puesta en marcha de un nuevo canal de ventas online.

Se expone aquí el panorama del mercado de ventas online como un mercado que durante la crisis sanitaria creció exponencialmente. El análisis muestra cómo los consumidores fueron mutando hacia las compras online y la facilidad que esto representa para ellos, siendo esto una oportunidad latente para la industria de las ventas mayoristas y minoristas.

El análisis del sector si bien presentó una competencia muy fuerte en el rubro se considera neutralizada por las oportunidades que presenta el nicho de mercado al cual apunta el presente trabajo. Mediante un estudio de mercado se estimó que la cuota de Redolfi S.R.L es de aproximadamente el 4,23% en la provincia de Córdoba.

Con el desarrollo del plan se ha buscado en primer lugar implementar un sistema de ERP que logre integrar todas las áreas de la empresa a la vez que solucione los problemas de gestión de stock, para una vez así lanzar el nuevo canal de ventas online. El mismo viene acompañado de una estrategia de marketing que ayude a potenciar la imagen de la empresa para la captación de nuevos clientes. Por último se prevé el desarrollo de nuevos canales de comunicación fomentando la omnicanalidad.

Finalmente para proyectar la viabilidad del plan, se confeccionó un estados de resultados proyectados, dejando demostrado cómo se desarrollará el plan económicamente a lo largo de los años 2021 y 2022. El mismo arrojó valores prometedores para la implementación futura de este

plan y si bien no cumplió con el objetivo de aumentar la rentabilidad en un 4%, los indicadores de VAN y TIR muestran cifras positivas con valores de \$7.911.116.,36 y 120,7%. respectivamente.

Se concluye que este proyecto es viable de aplicar y es una oportunidad de inversión rentable.

### **6.5 Recomendaciones profesionales**

A continuación se exponen recomendaciones profesionales que se han presentado como oportunidades latentes para el negocio y que representarían un gran cambio para la organización desde una mirada integral.

Se recomienda la creación de un área dedicada exclusivamente a Marketing que se encargue del aprovechamiento de las oportunidades digitales en el mercado.

Resulta interesante en estos momentos de dificultad económica la incorporación de marcas y productos de segunda línea a la propuesta actual de Redolfi S.R.L.

Finalmente, se recomienda crear un área de recursos humanos dedicada a fortalecer la gestión de capital humano mediante la definición de actividades que promuevan la integración de talento, motivación y resolución de problemas internos. Se sugiere mantener un clima de confianza con los empleados para no perder la cultura organizacional ya instaurada, pero si mejorar los procesos de inducción y capacitación de nuevos colaboradores.

## Capítulo VI: Bibliografía

### 6.1 Sitios web

- Banco Central de la República Argentina (2020). *Informe sobre bancos*. Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-sobre-bancos-0620.asp>
- Boletín Oficial de la República Argentina (2020). *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). *Informe Mid-term*. Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>
- Dirección General de Estadísticas y Censos (2018). *Presentación Producto Geográfico Bruto*. Recuperado de: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/pgb>
- Fundación Interamericana del Corazón Argentina (2019). *Reporte del Mercado de Cigarrillos en Argentina*. Recuperado de: [https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2019/06/190619\\_mercado\\_cigarrillos.pdf](https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2019/06/190619_mercado_cigarrillos.pdf)
- INDEC (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010\\_tomo1.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf)
- INDEC (2010). *Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_08\\_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)
- INDEC (2020). *Estimador mensual de la actividad económica. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_08\\_205E4DBC541B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_08_205E4DBC541B.pdf)
- INDEC (2020). *Índice de precios al Consumidor*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_20D39002C437.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf)

- Iprofessional (2020). *Las segundas marcas continúan teniendo peso en el carrito de compras argentino*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/327553-que-marcas-compras-estas-son-las-ganadoras-de-la-crisis>
- Urien, P. (8 de Julio de 2018). *El 50% de los empresarios de las pymes tiene más de 60 años*. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-50-de-los-empresarios-de-las-pymes-tiene-masde-60-anos-nid2151143#:~:text=El%2097%25%20de%20las%20empresas,en%20el%20sector%20privado%20registrado.>

## 6.2 Textos

- Guercio, T. y Kenneth, L. (2009) *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. México: Pearson Education. Cuarta Edición.
- Hill, C. y Jones, G. (2011) *Administración estratégica: un enfoque integral*. D.F., México: Cengage Learning. Novena edición.
- Vicuña, J. (2017) *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: Esic editorial. Quinta edición.

## Capítulo VII: Anexos

### Anexo 1: Cálculo de cuota de mercado

#### NACIONAL

EMPRESA	ALMACEN	Ventas Brutas 2018	\$ 188,635,385.85	<a href="https://www.indec.gov.ar/indec/v">https://www.indec.gov.ar/indec/v</a> <a href="https://www.indec.gov.ar/upload">https://www.indec.gov.ar/upload</a>
		Indice de actualiz	1.5398	
	CIGARRILLOS	Ventas Brutas 2018	\$ 130,222,261.93	
		Indice de actualiz	1.5398	
		Ventas Index 2019	\$ 200,510,848.04	
			\$ 490,963,806.14	

MERCADO	ALMACEN	Ventas Brutas 2019	\$ 95,048,708,235.78	<a href="https://www.indec.gov.ar/indec/v">https://www.indec.gov.ar/indec/v</a>
		Ventas Brutas 2018	\$ 1,739,680,300.00	
	CIGARRILLOS	Ventas Index 2019	\$ 2,678,687,707.51	
			\$ 97,727,395,943.29	

CUOTA DE MERCADO	ALMACEN	0.31%
	CIGARRILLO	7.49%
<i>Total de todo el pais</i>		0.502%

#### PROVINCIAL

Considerando que el 11,6% del PBI Nacional corresponde a G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR del Producto Geográfico Bru  
<https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/pgb>

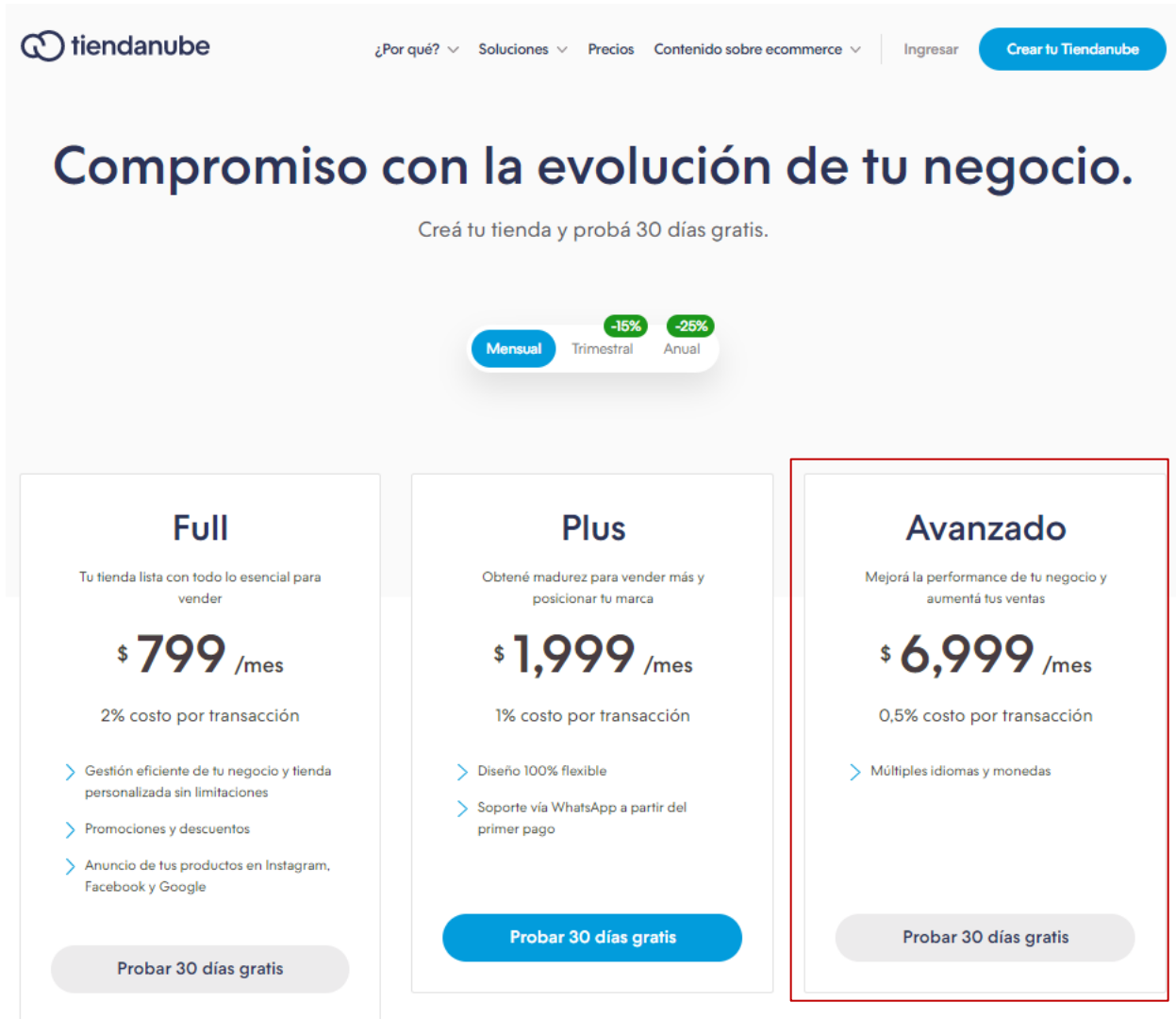
MERCADO DE	ALMACEN	Ventas Brutas 2019	\$ 95,048,708,235.78	CORDOBA	
				11.60%	CIGARRILLOS
			\$ 97,727,395,943.29	\$ 11,340,941,310.18	

CUOTA DE MERCADO	ALMACEN	2.63%
	CIGARRILLO	64.50%
<i>Total de la provincia</i>		4.329%

2018	del PGB TOTAL	9.623%	% sobre el Valor Agregado Bruto de la Nación
	del PGB Comercio	11.605%	% sobre el Valor Agregado Bruto de la Nación



## Anexo 2: Presupuesto eCommerce



The screenshot displays the Tiendanube website's pricing page. At the top, there is a navigation bar with the Tiendanube logo, a search icon, and links for '¿Por qué?', 'Soluciones', 'Precios', 'Contenido sobre ecommerce', 'Ingresar', and a 'Crear tu Tiendanube' button. The main heading reads 'Compromiso con la evolución de tu negocio.' followed by the subtext 'Creá tu tienda y probá 30 días gratis.' Below this, there are three pricing options: 'Mensual' (selected), 'Trimestral' (with a -15% discount), and 'Anual' (with a -25% discount). Three pricing plans are presented in cards: 'Full' for \$799/mes (2% transaction cost), 'Plus' for \$1,999/mes (1% transaction cost), and 'Avanzado' for \$6,999/mes (0.5% transaction cost). The 'Avanzado' plan is highlighted with a red border. Each plan includes a list of features and a 'Probar 30 días gratis' button.

Plan	Costo mensual	Costo por transacción	Características
Full	\$ 799 /mes	2%	Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones, Promociones y descuentos, Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google
Plus	\$ 1,999 /mes	1%	Diseño 100% flexible, Soporte vía WhatsApp a partir del primer pago
Avanzado	\$ 6,999 /mes	0,5%	Múltiples idiomas y monedas

### Anexo 3: Presupuesto ERP

22/11/2020

RE: Consulta Software de Gestión Softland - facundoperezmontalvo@gmail.com - Gmail



sof



1

**Softland Argentina**

Estimado Facundo: Muchas gracias por tu contacto. Podrás encontrar toda la información sobre el a



**Facundo Perez Montalvo**

Buenas, Me gustaría obtener un presupuesto por ambas opciones de licencia para realizar una com



**Softland Argentina**

to me

Spanish

English

[Translate message](#)

Buen día Facundo,

Te enviamos el piso de inversión de acuerdo a la cantidad de usuarios, el mismo es un valor de referen

**On Premise 60 usuarios:**

Proyecto integral (licencias + consultoría): \$3.330.000

**Cloud 60 usuarios:**

Consultoría inicial de implementación: \$510.000

Suscripción + hosting mensual: \$228.929 aproximadamente

**On Premise 128 usuarios:**

Proyecto integral (licencias + consultoría): \$7.480.000

**Cloud 128 usuarios:**

Consultoría inicial de implementación: \$1.020.000

Suscripción + hosting mensual: \$486.587 aproximadamente



Esperamos haber podido colaborar con tu trabajo.

Quedamos a disposición.

Anexo 4: Presupuesto MKT



FACUNDO PEREZ MONTALVO

Córdoba, 5000  
+54 3757 444810



COTIZACIÓN# 001

DESCRIPCIÓN

PRECIO

REDISEÑO DE IDENTIDAD VISUAL	\$ 20.000
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING Y PUBLICIDAD	\$ 15.000
MENSUALIDAD - DISEÑO DE REDES SOCIALES, CREACIÓN DE CONTENIDO	\$ 10.000

TOTAL \$ 45.000

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Carolina Gregoris  
+54 9 351 227-5502

CÓRDOBA, ARGENTINA

**Anexo 5: Premisas y Tasas utilizadas en Flujo de Fondos Proyectados**

<b>PREMISAS GENERALES</b>
1. El aumento de ingresos será la suma lineal del 10% para 2021 y 15% para 2022.
2. El costo de ventas aumenta en la misma proporción que los ingresos por ventas.
3. Los gastos permanecen constantes.
4. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver Tabla 1)
5. Los datos de referencia utilizados para el año 2020 son tomados de los Estados Financieros de Redolfi del periodo 2018.

<b>Tabla 1: Inflación (REM)</b>		
<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<i>1,43</i>	<i>1,48</i>	<i>1,37</i>

<i>Tasa Impuesto a las ganancias</i>	<i>0,35</i>
<i>Tasa de referencia LELIQ</i>	<i>0,54</i>