

Trabajo Final de Grado

Implementación de la estrategia de desarrollo de mercados en A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L.



Universidad: Siglo 21

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresa

Nombre y apellido: Manuel Brunengo

Dni: 33.044.785

Legajo: VADM10520

Resumen.

El presente trabajo de final de grado fue realizado sobre la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, que se dedica a la venta de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Se detectó que posee algunos inconvenientes que deberá solucionar para poder mantener la ventaja competitiva sobre sus competidores y así ubicarse como marca líder en el mercado.

El principal problema es la falta de clientes, que por medio de una estrategia de desarrollo de mercados, que consiste en capturar una mayor parte del mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración y desarrollando nuevos mercados para los productos actuales, se les brindará una solución. Esto ayudará a la rentabilidad baja que está sufriendo todo el sector.

Palabras clave: planificación estratégica, desarrollo de mercados, ventaja competitiva, distribuidora, mayorista.

Abstract.

This final degree project was carried out on the company A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. from the town of James Craik, province of Córdoba, which is dedicated to the sale of food, refrigerated products, beverages, cigarettes, cleaning articles and perfumery, among others.

It was detected that it has some drawbacks that must be solved in order to maintain a competitive advantage over its competitors and thus establish itself as a leading brand in the market.

The main problem is the lack of customers, which through a market development strategy, which consists of capturing a greater part of the existing market for current products through saturation and penetration and developing new markets for current products, they will be provided with a solution. This will help the low profitability that the entire sector is suffering.

Key words: strategic planning, market development, competitive advantage, distributor, wholesaler.

Índice.

Introducción.	1
Capítulo I. Análisis de situación.....	3
Análisis del macro económico.....	3
Pestel.....	3
Análisis del micro entorno.....	6
5 Fuerzas de Porter.....	6
Cadena de valor.....	7
Foda.....	10
Ansoff.....	11
Capítulo II. Marco Teórico.	13
Capítulo III. Discusión y diagnóstico.	16
Capítulo IV. Propuesta.....	18
Objetivos.....	19
Marco de tiempo para la implementación	25
Diagrama de Gantt	26
Presupuesto.....	27
Evaluación del proyecto	27
Capítulo V. Conclusión.....	28
Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.	32
Anexo 1: Desglose del presupuesto.	32

Introducción.

En el presente reporte de caso estudiaremos a la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. con el objetivo de establecer una estrategia de desarrollo de nuevos mercados a nivel nacional para obtener un incremento en la rentabilidad.

A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. fue fundada el 1° de septiembre del año 1959 en James Craik bajo el nombre de REDOLFI HERMANOS, una empresa que se dedicaba al negocio de cigarrería, bazar y librería. A partir del año 1990 se constituyó la nueva sociedad con la actual denominación y forma jurídica, manejada por sus dos socios Alonso Jacobo Redolfi y José Alonso Redolfi. Con el paso del tiempo la empresa fue creciendo, adquiriendo nuevos proveedores y clientes, ampliando así el abanico de productos ofrecidos.

De esta forma la organización lleva 60 años en la venta y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con 5 plantas distribuidoras ubicadas en las localidades de James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba Capital. Todas de ellas, a excepción de la ubicada en la localidad de Córdoba, cuentan con un autoservicio mayorista.

Su sede central se ubica en James Craik, en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145 000 m². Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones, 5 montacargas y un plantel compuesto por 170 empleados.

Se presentó un plan de inversión estratégico donde se trasladaron todos los depósitos de la localidad de James Craik en uno solo, obteniendo así una concentración de empleados, vehículos y productos en un solo punto. Además se incrementó el espacio físico para el acumulo de stock dando así la posibilidad de incorporar nuevos proveedores y nuevas marcas a la empresa.

Con la posibilidad existente de contar con un mayor stock y la incorporación de nuevos proveedores se crea la necesidad de buscar nuevos horizontes. Actualmente la empresa cuenta con unos 6000 clientes y el desafío está en poder llegar a muchos más.

El objetivo de este trabajo es brindar las herramientas necesarias a A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. para construir una estrategia de desarrollo de nuevos mercados y un posicionamiento competitivo adoptando un modelo de negocio de liderazgo de costos, solucionando así el principal problema que posee la empresa actualmente, la falta de clientes. La nueva infraestructura ubicada en James Craik nos brindará mayor capacidad de almacenamiento, eso nos permitirá buscar nuevos mercados en distintas zonas geográficas, logrando así aumentar nuestra cartera de clientes. Con esto, obtendremos un aumento en las ventas, reduciendo nuestros costos y mejorando la rentabilidad.

Un claro ejemplo de lo importante que es la planificación estratégica en las empresas es Walmart. Con su implementación exitosa de varias estrategias de sus directivos, permitió reducir su estructura de costos, fijar precios bajos, ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales. (Hill & Gareth R. Jones, 2013)

Otros dos ejemplos que utilizaron una estrategia de desarrollo de nuevos mercados aprovechando el nombre de la marca para competir en nuevos segmentos son Mattel y Nike, al ingresar a muchos segmentos diferentes del mercado de los juguetes y calzado. (Hill & Gareth R. Jones, 2013)

Capítulo I. Análisis de situación.

La empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. se encuentra dentro del rubro de ventas mayoristas desde hace 60 años, ofreciendo productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, en distintas localidades de la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Se encuentra bien posicionado en el mercado, ayudado por su buena relación con sus proveedores y la confianza que les brinda a sus clientes.

Es una empresa que busca constantemente el crecimiento, buscando siempre nuevos productos que satisfagan la necesidad de sus clientes.

Hoy en día se encuentra con el desafío de buscar nuevos horizontes, incorporando nuevos clientes a su ya extensa cartera.

El cambio en el volumen de stock nos va a permitir contar con una mayor cantidad de productos para comercializar en las nuevas áreas geográficas. De esta manera tener la capacidad de respuesta ante los pedidos de nuestros clientes, sin perder nunca el compromiso de atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución de calidad.

A continuación se realiza el análisis del macro entorno donde se encuentra inmersa la empresa.

Análisis del macro económico

Pestel

Pestel es un análisis del entorno macroeconómico externo en el cual opera la empresa. Representa los factores políticos legales, económicos, sociales, tecnológicos y de medio ambiente.

Factores políticos y legales

El presidente actual argentino es el doctor Alberto Ángel Fernández, quien ejerce como tal desde el 10 de diciembre de 2019.

Junto a la ex presidenta, la doctora Cristina Fernández de Kirchner, y el doctor Sergio Massa formaron el “Frente de Todos”, partido político que gana la última elección presidencial en octubre del 2019. Dicho partido se coloca a la centroizquierda del espectro político.

Debido a la crisis mundial originada por el virus COVID-19 y declarado como pandemia el 11 de marzo del 2020 por la organización mundial de la salud (OMS), el gobierno nacional tuvo que implementar nuevas medidas políticas, de las cuales se destacan dos decretos:

Decreto 260/2020: se amplió por el plazo de un (1) año la emergencia pública en materia sanitaria.

Decreto 297/20: se estableció una medida de aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Además se desarrolló un paquete de medidas para proteger la producción, el trabajo y el abastecimiento, se lanzó una línea de créditos a pymes para el pago de sueldos, se prorrogó el vencimiento de deudas y se creó un fondo de garantía para la micro, pequeña y mediana empresa.

La pandemia significará en el corto plazo menor nivel de actividad interna, con caída en los ingresos públicos, mientras que del lado del gasto entre algunos conceptos se repite el alza de sumas fijas, y se incentivará la obra pública. (Romano, 2020)

Cabe destacar que en reiteradas ocasiones, el señor presidente de la nación expresó que su prioridad es la vida de los argentinos ante la preocupación económica.

Factores económicos

Con respecto a la economía, las principales variables se ven afectadas de forma negativa por la pandemia y el estado de cuarentena.

Las proyecciones económicas de organismos internacionales, consultoras y analistas de mercado para nuestro país no son muy alentadoras. La economía argentina será una de las peores de la región.

El PBI caerá por tercer año consecutivo. Se habla de una contracción de la actividad económica que podría llegar al 5.2%, así lo informó el banco mundial.

La inflación estimada a principio de año era del 40%, un valor mucho menor a la del 2019. Pese al impacto económico que tendrá la pandemia y que desde el propio gobierno han reconocido que inyectarán liquidez mediante emisión monetaria, los analistas mantuvieron ese valor en sus cálculos de inflación para este año. (Tomas, 2020)

La tasa de interés sigue en valores bajos, favoreciendo así la recuperación de la actividad económica. El banco central dispuso una nueva baja del límite inferior de la tasa de interés de Leliq a 40%. (Gomez, 2020)

Por su parte la tasa de desempleo llego a 8,9%, cifra obtenida durante el cuarto trimestre del 2019, antes de que se desatara la crisis por el coronavirus. (Cayon, 2020)

Factores sociales

La población de la república Argentina (de acuerdo a las proyecciones del INDEC) al 2020 asciende a 45.376.763 habitantes, de los cuales el 49,08% son varones y el 50,92% mujeres. Posee una tasa de crecimiento anual del 1%. (Iprofesional, 2018)

La densidad poblacional es de 16 habitantes por km², muy concentrada en el aglomerado Gran Buenos Aires. (Wikipedia, 2020)

La tasa de natalidad es de 16,5 nacimientos cada 1000 habitantes, por su parte la tasa de mortalidad alcanza los 7,5 muertos cada 1000 habitantes. (Iprofesional, 2018)

Con respecto a la tasa de alfabetización es muy buena, teniendo un valor de 99,13%. (Datos Macro, 2016)

Factores tecnológicos

Uno de los puntos más importantes es el internet, que gracias a políticas de distintos gobiernos se extiende por la mayoría del país.

El país destina cerca del 0,6 de su PBI a investigación y desarrollo, eso es entre 5 y 7 veces menos que los países más innovadores. (Jaimovich, 2017)

Las distintas opciones de conexión, de digitalización y de rapidez que ha ofrecido el desarrollo tecnológico, le permite a muchas empresas darse a conocer y llegar así a más clientes.

La empresa debe preocuparse por disponer de la tecnología que opere en favor del negocio.

Factores ecológicos

Se debe cumplir con ciertas normas que ayuden a reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente. La sociedad es cada vez más consciente del deterioro ambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno.

A nivel nacional se puede citar la Ley Nacional 25612 Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicio y la Ley Nacional 25675 Ley General de Ambiente.

Análisis del micro entorno

5 Fuerzas de Porter

Competencia entre empresas

La competencia en este tipo de industrias es de las más fuertes del país debido al tamaño de facturación y la cantidad de empresas involucradas, por eso es importante poder mantener los precios bajos y además poder seguir ofreciendo a nuestros clientes servicios adicionales, como por ejemplo: formas de pago, descuentos, mejoras en el tiempo de entrega, garantías, etc. El principal foco de competencia se da en aquellos productos o línea de estos en que no existe zona de exclusividad para la venta. Entre los principales competidores se destacan las grandes cadenas de supermercados, ya sea de origen extranjero (Carrefour, Walmart, Jumbo, etc.) o nacionales (Coto, Súper Mami, Libertad, La anónima, Disco, etc.). Otro grupo importante son los supermercados medianos o chicos, instalados y consolidados en grandes ciudades y las empresas distribuidoras.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hay varios factores que hacen que sea difícil entrar en este tipo de mercados. Uno de ellos es la economía de escalas, ya que se debe contar con un importante poder de compra y además una sólida capacidad financiera para hacer frente a las fuertes guerras de ofertas.

Es necesario contar con la exclusividad de marcas importantes y de primer nivel, de las cuales muchas ya tienen lealtad hacia empresas establecidas.

Otro factor importante es el capital de inversión, se deberá gastar grandes cantidades de dinero en infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad que poseen estos agentes económicos a la hora de vender sus productos a la empresa.

De acuerdo al tipo de producto que comercialicemos el poder de negociación va aumentar o disminuir, por ejemplo, si el producto tiene pocos sustitutos y es vital para la empresa, el proveedor tendrá mayor decisión sobre el precio del mismo.

Dentro de este tipo de industrias, es importante tener productos que demande la población, por eso es importante contar con buenos proveedores, teniendo buena relación con ellos y que nos faciliten este tipo de productos.

Poder de negociación de los compradores

En este tipo de mercados, el poder de negociación de los compradores es muy fuerte, ya que tienen la posibilidad de cambiar de proveedor gracias a la variada gama de opciones que tienen para elegir. El cliente tiene la posibilidad de elegir el producto que desee. El poder de negociación del comprador va a variar según el producto que busque y si este tiene la exclusividad o no del proveedor.

Otro punto a tener en cuenta es el volumen de compra, un alto volumen de compra de un producto no exclusivo produce un fuerte poder de negociación del cliente.

Amenazas por productos sustitutos

El principal problema es que el cliente pueda elegir algún producto que no tenga la exclusividad de venta la empresa y que su precio no sea competitivo. Por eso es importante realizar un estudio de mercado constante, buscando productos novedosos y que sean requeridos por el cliente y obtener la exclusividad en la venta y distribución del mismo.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística de entrada

Actualmente A.J & J.A. REDOLFI S.R.L. cuenta con 5 plantas distribuidoras, una planta central en la localidad de James Craik y el resto en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba Capital.

La mercancía solicitada a los proveedores es recibida en el almacén de 5760 m² ubicado en James Craik. Una vez arribado el camión proveedor se procede a descargar la mercadería mediante el uso de auto elevadoras manuales o mecánicas. Al momento en que se descargan los camiones un empleado controla los productos que se bajan y corrobora que estén en la lista de pedido que se le hizo al proveedor. Este control se hace de forma manual. Una vez aquí los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito.

Si en el momento de control de mercadería hay algún faltante o mercadería de más, se le informa al proveedor.

Desde aquí partirán los camiones hacia los otros depósitos con los productos solicitados por ellos mediante internet.

Producción/operación

Dentro de este tipo de mercado no hay procesos de producción significativos, ya que se compran productos terminados que son vendidos de igual forma o, en algunos casos, con un proceso de fraccionamiento mínimo.

Lo que si hay que tener en cuenta en este punto es el servicio de entrega al cliente. A.J. & J.A. REFOLDI S.R.L. cuenta con una fuerza de venta de más de 35 vendedores, que constantemente están tomando y transmitiendo los pedidos a las distribuidoras, acortando los tiempos de espera entre el pedido y la recepción del mismo.

Los pedidos de las ventas se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión *wi fi* y parten del centro de distribución más cercano.

Logística de salida

A.J. & J.A. REFOLDI S.R.L. cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las plantas distribuidoras, por lo cual la mayoría de los productos que ingresan son comercializados en el mismo lugar. El resto de los productos son distribuidos a las otras plantas o vendidos a sus clientes (supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, comedores, etc.).

Las ventas se realizan casi sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino sólo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de cada cliente en particular.

Marketing y ventas

En la actualidad no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. La empresa patrocina eventos y equipos deportivos y colaboran con instituciones. Además cuenta con todos sus vehículos plateados e identificados.

Su forma de captar clientes es a través de las redes sociales, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores o supervisores.

Servicio

Para cumplir con un óptimo servicio de distribución, cuenta con una flota propia de más de 50 vehículos, en los cuales se incluye automóviles, utilitarios, camiones y montacargas.

Brinda el servicio de financiación a sus clientes a 30 días y descuentos por pagos en efectivo.

Además, los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalar un local nuevo con toda la información que necesitan.

A modo de resumen se tiene en cuenta que las actividades de logística, tanto interna como externa, son las que le dan mayor valor a la cadena. Por eso, al implementar una estrategia de liderazgo en costos tendremos que ser muy cuidadosos y considerar cualquier cambio positivo que mejore y reduzca el valor en la cadena.

Actividades secundarias

Recursos Humanos

No posee un área de recursos humanos, por lo cual no hay un proceso de selección de los empleados. Cuando hay una necesidad en un área, los responsables lo evalúan y contratan si hay acuerdo con el asistente de gerencia. Si se precisa un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se realiza mediante periódicos.

Además no hay proceso de inducción para los distintos cargos, los empleados aprenden mientras trabajan, por lo que existe un margen de error.

La empresa cuenta con promoción interna, basada en la antigüedad y en la confianza hacia sus empleados.

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

Desarrollo tecnológico

Poseen un sistema donde figuran sus clientes, sin clasificar, pero identificados individualmente y que pueden acceder internamente.

Además poseen un sistema informático, que determina la cantidad de mercadería que deberán comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Los vendedores poseen dispositivos móviles que poseen conexión *wi fi* y automáticamente realizan el pedido al centro de distribución.

Compras

En el año 2005 la empresa compró el terreno de 84 hectáreas, donde hoy en día se encuentra la distribuidora en James Craik. Además, cuenta con maquinaria nueva comprada recientemente.

Infraestructura

En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Foda

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<p>Trayectoria (60 años) que brinda experiencia y confianza.</p> <p>Flota propia de vehículos que nos permite llegar a nuestros clientes.</p> <p>Amplia cobertura donde distribuir los productos.</p> <p>Mix de productos.</p> <p>Productos de primera marca.</p> <p>Productos a precios competitivos.</p> <p>Financiación en ventas para clientes</p> <p>Ventas sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos de compra, solo requisitos tributarios.</p> <p>Buena relación con los empleados y proveedores.</p> <p>Posición estratégica del nuevo galpón.</p> <p>Expansión del mercado con la ayuda de la nueva casa central.</p> <p>Incorporación de nuevos proveedores con</p>	<p>Incremento de ventas en supermercados por la situación de pandemia La situación del país por el covid 19, ha impulsado las ventas en grandes supermercados y cadenas mayoristas, sin embargo es un efecto a corto plazo. (Casas, 2020)</p> <p>Nuevos avances tecnológicos que ayuden a la gestión dentro de la empresa.</p>

nuevos productos.	
<p><i>Debilidades</i></p> <p>No poseer área de recursos humanos, por lo cual no hay proceso de inducción y selección de empleados.</p> <p>No posee área de Marketing. Se necesitará en este momento donde la intención es expandirse geográficamente.</p> <p>Control de stock manual. Se deberá implementar otro sistema más eficiente.</p> <p>No poseer un sistema de clientes óptimo.</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p>Baja tasa de rentabilidad debido a que los costos operativos y de los productos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas.</p> <p>Alta competencia</p> <p>Situación actual del país por la pandemia y economía en general (lo cual indicaría que por parte del gobierno se tomarían fuertes medidas que repercutirían en las ventas).</p>

Ansoff

	<i>Productos existentes</i>	<i>Productos Nuevos</i>
<i>Mercados actuales</i>	<p><i>Penetración de Mercado</i></p> <p>Se busca ampliar la participación de mercado en los mercados existentes. No se trata de innovar, sino mantener lo que ya se hace. Esto implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación. Estos gastos constituyen una barrera al ingreso de posibles entrantes. Además, se aumentan los niveles de ventas y consumidores del mismo segmento, captar a los clientes de la competencia,</p>	<p><i>Desarrollo de productos</i></p> <p>Esta estrategia intenta crear nuevos productos que nuestros clientes actuales necesiten, quieren o podrían comprar. El nuevo producto que se ofrece es nuevo o mejorado.</p>

	fidelizar, hacer venta cruzada y ofrecer promociones.	
<i>Mercados nuevos</i>	<p><i>Desarrollo de mercados</i></p> <p>El desarrollo de mercado encuentra nuevos segmentos de mercado para los productos de la empresa, aprovechando el nombre de la marca ya conocido.</p> <p>Esto se logra buscando nuevos mercados en otras regiones geográficas, o nuevos segmentos de clientes en una misma ubicación geográfica, agregando canales de distribución, etc.</p>	<p><i>Diversificación</i></p> <p>Se ofrecen nuevos productos a segmentos de mercado no explorados. Esta estrategia supone un riesgo alto, ya que es un producto nuevo en un mercado desconocido.</p>

Capítulo II. Marco Teórico.

En la siguiente sección se expondrán los conceptos principales utilizados en el diseño del reporte de caso a presentar, que ayudarán a la orientación y comprensión de la problemática planteada. Se verán conceptos de estrategia, administración estratégica, planificación estratégica y ventaja competitiva de liderazgo en costos, todas definiciones obtenidas de autores pilares y manuales actuales de administración.

Como primera medida nos preguntamos ¿Por qué algunas empresas triunfan y otras fracasan? ¿Qué explica el crecimiento sostenido y la rentabilidad en algunas exitosas organizaciones? ¿Cómo mantienen el crecimiento de sus ingresos y utilidades las grandes corporaciones? Para lograr esto las empresas utilizan distintos tipos de estrategias.

Para Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (Hill & Gareth R. Jones, 2013) una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. El mayor desafío es lograr un desempeño superior en relación con sus rivales, logrando así una ventaja competitiva que nos dé mayor rentabilidad y crecimiento de utilidades en comparación con el promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes.

Otro autor como J. B. Quinn define a una estrategia como el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (Quinn, 1980).

Por su parte, Ansoff la define como la alineación de las actividades de una organización y los productos/mercados que definen la naturaleza esencial del negocio en el que operaba la organización y en el que planeaba estar en el futuro (Ansoff, 1965).

Hay cinco componentes que relacionados entre sí permiten que los directivos puedan formular estrategias (Thompson, 1995):

- Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización. Con esto lo que se quiere es dar a la organización una finalidad, una dirección a largo plazo y establecer una misión
- Transformar la misión en objetivos específicos.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.

- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria (Wheelen & Hunger, 2013).

Las empresas deben realizar una planificación estratégica que les permita conocer el curso que seguirán en un periodo específico.

Para Kotler y Keller (Kotler & Keller, 2012) la planificación estratégica es el proceso de dirección que desarrolla y mantiene un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos de la organización, y sus siempre cambiantes oportunidades de mercado. La meta es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan el crecimiento y las ganancias deseadas. La planificación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, de división, de unidades de negocios y de producto. Dentro de la unidad de negocios incluye la definición de la misión de negocio, el análisis de las oportunidades y amenazas externas, el análisis de las fortalezas y debilidades internas, la formulación de las metas, de la estrategia y de los programas de apoyo, la implementación de los programas, control y retroalimentación.

Para Drucker la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (Drucker, 1984)

Luego del análisis de situación se llegó a la conclusión que la empresa necesita una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos mercados. Esta consiste en

capturar una mayor parte del mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o desarrollar nuevos mercados para productos actuales. A su vez se implementará una estrategia competitiva en liderazgo de costos, que está basada en la creación de una posición de bajo costo en relación con las empresas competidoras (Porter, 1991). Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costos en todas las partes de las mismas.

Muchas organizaciones han implementado este tipo de estrategia, como por ejemplo los gigantes de productos de consumo como P&G, Colgate-Palmolive y Unilever, expertos en el uso de la publicidad y promoción para implantar una estrategia de desarrollo de mercados con el fin de ganar la participación dominante en el sector de una categoría de producto.

En resumen, se considera que para poder plantear los objetivos a corto y largo plazo es importante realizar una planificación estratégica, alineando las actividades, integrando objetivos, políticas y acciones, y anticipándose a los posibles cambios del entorno, orientando a la empresa en la toma de decisiones y en la distribución de sus recursos en el período que viene.

Este reporte de caso optó por la definición de planificación estrategia de los autores Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, ya que entienden que es necesario contar con un rendimiento superior para lograr una ventaja competitiva sobre nuestros competidores en un mercado tan complicado y variante como es el argentino.

Capítulo III. Discusión y diagnóstico.

De acuerdo a todo lo desarrollado previamente en el análisis de situación y reforzando los conceptos principales en el marco teórico, se llega a la conclusión que la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. necesita una estrategia de desarrollo de mercados que le permita abarcar una mayor amplitud geográfica.

Dada la nueva capacidad de stock que cuenta la empresa gracias a la incorporación del galpón ubicado en James Craik, la empresa se ve obligada a buscar nuevos clientes. Además, poder contar con este espacio nos permitirá poder incorporar nuevos productos, mejorando la relación con nuestros proveedores actuales y futuros.

Actualmente cuenta con 6000 clientes pero el aumento del volumen de productos para la venta nos permitirá poder desarrollar nuestro negocio en nuevas zonas geográficas, como así también, ofrecer los nuevos productos a los clientes ya adquiridos.

Es necesario poder extender nuestra cartera de clientes, de esta forma se podrá aumentar las ventas, obteniendo mejores ingresos produciendo una mejora en la rentabilidad.

Teniendo en cuenta este cambio en la infraestructura de la empresa y en base a nuestro análisis FODA realizado en la página 10 de este reporte de caso, es que se le aconseja a la empresa expandirse geográficamente desarrollando una estrategia de mercados.

Apoyándose en la trayectoria y experiencia que cuenta A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. se implementará una estrategia ofensiva buscando mejorar nuestra situación, explotando nuestras oportunidades y manteniendo o reforzando las fortalezas. Actualmente la empresa ofrece una variada gama de productos y de primera marca, facilitando al cliente encontrar productos confiables y que puedan satisfacer sus necesidades a un precio competitivo, el desafío está en poder trasladar y brindar esa confianza a las zonas nuevas de mercado por desarrollar. Además se incorporarán nuevos proveedores, que ofrecerán nuevos artículos a nuestra cartera, de esta forma ofrecer un servicio con una amplia gama de productos.

El desarrollo de nuevos mercados será facilitado por la óptima flota propia de vehículos que posee la empresa, que le darán la oportunidad de llegar en tiempo y forma a sus destinos. Además, el centro de distribución se encuentra en una ubicación estratégica sobre la ruta provincial N°10, a 3 km. de la ruta nacional N°9 y a 2,5 km. de la nueva autopista Córdoba – Rosario. Esto nos permitirá tener un fácil acceso a una de las principales vías de conexión que posee el país.

Con respecto a nuestras debilidades se implementará una estrategia de reorientación, que buscará hacerlas desaparecer. Para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectarnos negativamente.

También se fortalecerá el área de marketing, importante en nuestra nueva etapa de búsqueda de nuevos mercados, que con un plan estratégico nos permita llevar nuestra marca a zonas geográficas todavía no explotadas. Además se podrá hacer un seguimiento continuo sobre los cambios más importantes en productos y así identificar modas pasajeras, tendencias o mega tendencia.

Estos cambios nos permitirán afrontar nuestras amenazas, principalmente la baja tasa de rentabilidad que afecta en general todo el sector. Esto lo lograremos incrementando nuestro volumen de ventas que nos permitirá lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

La alta competencia hace que el cliente pueda cambiar fácil de proveedor, buscando nuevas cadenas de mayoristas, supermercados, etc., por lo cual debemos mantener los costos bajos de ventas y un servicio óptimo de atención para poder fidelizar a nuestros clientes.

Por lo expresado anteriormente es de suma importancia poder aumentar la clientela de la empresa, se estima poder hacerlo en un 20% en los próximos 6 meses y de esta forma mejor la rentabilidad en un 5% en el próximo año, mejorando las ventas tanto en la zonas ya trabajadas como en los nuevos lugares.

Capítulo IV. Propuesta.

Se presentan 4 propuestas para mejorar la rentabilidad de la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L., las cuales no modifican la estructura de la visión, misión y valores ya inculcados por la misma.

Visión:

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Canvas, 2020)

Misión:

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

Valores:

- “Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso”. (Canvas, 2020)
- “Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa”. (Canvas, 2020)
- “Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia”. (Canvas, 2020)
- “Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera”. (Canvas, 2020)

- “Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones”. (Canvas, 2020)

- “Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia)”. (Canvas, 2020)

- “Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción”. (Canvas, 2020)

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados para aplicar en A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L., que permita aumentar la rentabilidad a un 5%, esto se buscará alcanzar en un tiempo máximo de 6 meses.

Objetivos específicos:

- a) Aumentar las ventas un 20% en 6 meses.
- b) Búsqueda de nuevos clientes, aumentando la cartera de clientes un 20% en los próximos 6 meses.
- c) Identificar y clasificar a los clientes según su capacidad de compra.
- d) Implementar un proceso de inducción de personal ingresante.

Alcance:

Temporal: el desarrollo del reporte de caso se llevara a cabo a partir de julio del 2020 y tendrá un horizonte de tiempo de 6 meses.

Geográfico: la propuesta del desarrollo de nuevos mercados se llevará a cabo en el centro del territorio Argentino, involucrando a las provincias de Córdoba, Santa Fe, San Luis y La Pampa.

Recursos:

Uno de los principales recursos necesarios es el humano. Se necesitará contar con gente capacitada y formada en ventas que pueda ofrecer nuestros productos y servicios a los nuevos clientes. Además se contratarán los servicios de una diseñadora gráfica y publicitaria que ayude al ingreso de la marca en nuevas zonas geográficas.

Se necesitarán recursos informáticos, principalmente computadoras donde se pueda publicar de forma online nuestros productos. También serán necesarias para poder instalar una base de datos de clientes óptima para la empresa.

Por último, contaremos con la flota importante de vehículos que posee la empresa, necesaria para la logística del servicio.

Acciones:

- a) Aumentar las ventas un 20% en 6 meses.

Se buscará aumentar las ventas de dos formas: la primera es promocionando los nuevos productos adquiridos a los clientes de la cartera, y la segunda es buscando nuevos clientes, ampliando nuestra zona geográfica (se desarrollará en el siguiente objetivo específico).

Como se ha dicho, al aumentar nuestra capacidad de stock en el depósito central ubicado en James Craik, surge la oportunidad de incorporar nuevos productos a la ya extensa variedad que ofrece A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L., esto nos permite poder ofrecer nuevas alternativas a nuestros clientes.

Se buscará lograr esto mediante una campaña de información, en la cual se publicitarán nuestros nuevos productos mediante emails, folletería, *fanpage*, *facebook*, *instagram* y el boca en boca de nuestros vendedores. De esta forma nuestros clientes estarán informados de la incorporación de estos productos y de la posibilidad que tendrán ellos en adquirirlos.

Para lograr este objetivo se proponen los siguientes pasos:

- 1) Contratar a una diseñadora gráfica y publicitaria para que confeccione los folletos y diseñe la publicidad para la *fanpage*, *facebook* e *instagram*. Se le hará saber que la publicidad será de carácter informativo, donde se promocionarán los nuevos productos adquiridos para la comercialización.

- 2) Publicitar en la *fanpage* y redes sociales. Se designará una persona responsable y con conocimiento en redes sociales para este trabajo, que podrá ser de la plantilla actual o se contratará alguien nuevo.
 - 3) Informar a nuestros vendedores de los nuevos productos. Esto se llevará a cabo mediante una reunión, donde todos los vendedores se harán presentes y se les comunicará sobre los nuevos productos, precios y promociones disponibles para la venta.
 - 4) Entregar los folletos a nuestros vendedores. Luego de la reunión se les entregará la folletería a cada vendedor. Será responsabilidad de ellos hacerles llegar a cada cliente la información con los nuevos productos y las promociones vigentes que brinda la empresa.
- b) Búsqueda de nuevos clientes, aumentando la cartera de clientes un 20% en los próximos 6 meses

Se implementarán dos estrategias, una ofensiva que busca el aumento en la participación y a su vez un aumento en el mercado, y otra defensiva que buscará retener a los clientes actuales.

La primera estrategia se basa en conseguir nuevos clientes y se llevara a cabo por medio de los vendedores y la *fanpage*.

Como primera medida los vendedores deberán contar con ciertas cualidades, como por ejemplo, conocimiento básico (saber vender y conocer el mercado, tener conocimiento sobre la empresa, los productos a disposición, conocer el cliente y conocer los posibles competidores de la zona), optimismo, perseverancia, empatía, determinación, honestidad, puntualidad, capacidad de escucha, asertividad y autodisciplina.

Se lo dividirán por zonas geográficas y cada vendedor tendrá la responsabilidad de representar a la empresa siguiendo y respetando la visión, misión y valores de la misma.

Los pedidos de las ventas realizadas por los vendedores se tomarán de la misma forma que se venía haciendo, a través de dispositivos móviles que poseen conexión *wi fi*.

Cada vendedor no solo tendrá la función de tomar pedidos sino además establecer un nexo con el cliente y contribuir a la solución de posibles problemas.

A través de la *fanpage* se publicará contenido que ayude a los clientes a estar informados sobre las novedades en productos y promociones vigentes. Dicha tarea se deberá hacer con frecuencia, al menos una vez al día.

En esta primera etapa de captación de clientes se promocionará a la empresa en distintas redes sociales. Se buscará una publicidad dirigida a un público de 25 a 60 años, enfocado en las zonas geográficas nuevas.

Además se harán sorteos por medio de *instagram* y *facebook*, de esta manera se aumentarán los seguidores y se viralizará la marca.

Con respecto a la segunda estrategia se buscará fidelizar a los clientes, esta tarea es fundamental para los vendedores en la calle, donde tendrán que crear buenas relaciones con ellos y brindar atención personalizada.

Se realizará una encuesta para tener una idea de las expectativas, deseos y necesidades de los clientes. La encuesta será transmitida por medio de los vendedores hacia los clientes o por medios electrónicos. Una vez recibidas las respuestas, un equipo de trabajo las comparará y medirá en que aspectos se deberá trabajar para satisfacer a nuestros clientes.

Para lograr ambas estrategias se proponen los siguientes pasos:

- 1) Confeccionar un listado de vendedores de la empresa y designar las zonas geográficas. Se deberá tener en cuenta para la designación de zonas los domicilios de cada uno, además, en las localidades con mayor densidad poblacional se contará con mayor cantidad de vendedores.
- 2) Designar a una persona encargada del manejo de redes (sitio web, *facebook* e *instagram*). Dicha persona tendrá la responsabilidad de subir material constante en los distintos sitios web. Se tendrá en consideración agregar una persona más si las condiciones lo requieren.
- 3) Confeccionar la encuesta. Dentro de la misma se deberá constar:
 - a) ¿Cómo conoció la empresa?
 - b) ¿Hace cuánto tiempo que la empresa le provee?
 - c) ¿Con qué frecuencia realiza pedidos?
 - d) ¿Cómo calificaría la entrega del pedido?
 - e) ¿Cómo es la experiencia de compra?
 - f) ¿En qué estado llegan los productos?
 - g) El pedido, ¿fue completo y correctamente preparado?
 - h) ¿Qué productos le interesaría que incorporemos?
 - i) ¿Cómo es el trato con nuestros vendedores?
 - j) ¿Cuál es el grado de satisfacción con nuestros productos?
 - k) En general, ¿qué recomendaciones haría a la empresa?

- 4) Repartir las encuestas entre los vendedores, teniendo en cuenta la cantidad de clientes que posee cada uno, además comenzar a distribuir de forma digital.
 - 5) Recolectar las encuestas y comparar las respuestas. En este punto es importante saber determinar en qué se está fallando y como poder mejorarlo.
- c) Identificar y clasificar a los clientes según su capacidad de compra.

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de clasificación de clientes, por lo cual una de las medidas a tomar es realizar una base de datos. De esta forma vamos a contar con información acerca de nuestro público, desde datos de contacto hasta sus preferencias, permitiéndonos tomar medidas rentables y actuar de manera inteligente ante ellos.

Como primera medida se deberá recopilar datos confiables de cada uno de los clientes, donde se incluyan: datos personales y de contacto (nombre completo, dirección, teléfono, email, datos bancarios), historial de pedidos, datos de facturación, facturas a cobrar, pedidos pendientes de entrega, forma de captación del cliente (por medio de vendedores o *fanpage*). En el caso de que el cliente fuese captado por un vendedor además se deberá especificar nombre del vendedor y registros de visitas.

Una vez obtenidos todos estos datos se pasará a elegir un sistema de gestión de base de datos eficiente que se ajuste a nuestras necesidades concretas. Además se clasificarán a los clientes según el volumen de compra, obteniendo: clientes con alto volumen de compras, clientes con promedio volumen de compras y clientes con bajo volumen de compras.

Es muy importante hacer actualizaciones constantes en la base de datos con el fin de garantizar que los registros estén siempre correctos.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) Recopilar datos de los clientes. Se obtendrán de la base de datos anterior y por medio de nuestros vendedores.
 - 2) Elección de la base de datos más conveniente. Será de suma importancia que posea un sistema de clasificación según volumen de compra.
 - 3) Confeccionar la base datos.
 - 4) Capacitación. Se capacitará a los responsables del uso de la base de datos para que puedan realizar actualizaciones y modificaciones constantemente.
- d) Implementar un proceso de inducción de personal ingresante.

El proceso de inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión del nuevo personal durante el periodo de desempeño inicial, logrando que el trabajador tenga una efectiva orientación general sobre las funciones que cumplirá, evitando así pérdidas de tiempo y económicas para la empresa.

El responsable de área recibirá al nuevo empleado. Es esta primera parte el supervisor comenzara la inducción hablando sobre temas básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Además, mediante un recorrido por las instalaciones de la empresa, presentará al empleado con sus colegas, lo familiarizará con el centro de trabajo y lo ayudará a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

Se le entregará el manual de inducción, donde constará de: historia y evolución de la organización, estado actual, objetivos y posicionamiento; misión, visión, organigrama y políticas de la organización; puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

En la segunda etapa se brindará toda la información específica del puesto a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Esto lo realizará el jefe inmediato detallando: objetivos y responsabilidades del puesto, ratificación de las funciones del puesto, formas de evaluación del desempeño, relaciones e interacciones con otras áreas, resultados esperados, etc.

Los pasos a seguir para la inducción del personal son:

- 1) Recepción del nuevo empleado por parte del responsable de área.
- 2) Comienzo de la inducción (se comenta temas básicos).
- 3) Recorrido de las instalaciones y presentación entre los colegas.
- 4) Entrega del manual de inducción.
- 5) El jefe inmediato le brinda información específica sobre su puesto de trabajo.
- 6) Control y definición.

Para lograr este objetivo se proponen los siguientes pasos:

- 1) Confeccionar el manual de inducción el cual se imprimirá siempre que sea necesario y haya algún nuevo ingresante. En el mismo se encontrará: datos de la empresa, historia, visión, misión, valores, organigrama, conducta laboral, derechos y deberes del trabajador, políticas de la empresa y normas generales.

- 2) Informar a los supervisores de las distintas plantas sobre el proceso de inducción. Mediante una reunión, donde asistirán los supervisores de cada planta, se les informará sobre el proceso de inducción y la forma que se lo llevará a cabo.
- 3) Cada supervisor le deberá informar sobre el proceso de inducción a los respectivos jefes de áreas.

Marco de tiempo para la implementación

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalidad	Duración estimada
Aumentar las ventas en un 20%	1-jul	6-sep	68 días
Aumentar la clientela un 20%	27-jul	8-nov	104 días
Identificar y clasificar a los clientes	18-ago	15-nov	92 días
Implementar un proceso de induccion	9-nov	31-dic	53 días

Diagrama de Gantt

En el siguiente Diagrama de Gantt, se identificarán las acciones a realizar por cada objetivo, con sus correspondientes fechas de inicio y final.

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aumentar las ventas en un 20%																								
Paso 1. Contratar a una diseñadora gráfica	■	■	■																					
Paso 2. Publicitar en la fanpage y redes sociales				■	■																			
Paso 3. Informar a nuestros vendedores						■	■	■																
Paso 4. Entregar los folletos									■	■														
Aumentar la clientela un 20%																								
Paso 1. Confeccionar un listado de vendedores				■	■	■																		
Paso 2. Designar una persona para el manejo de redes							■																	
Paso 3. Confeccionar las encuestas								■	■	■														
Paso 4. Repartir las encuestas											■	■	■											
Paso 5. Recolectar las encuestas y comparar las respuestas													■	■	■	■								
Identificar y clasificar a los clientes																								
Paso 1. Recopilar datos de los clientes							■	■	■	■														
Paso 2. Seleccionar la base de datos											■	■	■											
Paso 3. Confeccionar la base de datos													■	■	■									
Paso 4. Capacitar																■	■							
Implementar un proceso de induccion																								
Paso 1. Confeccionar el manual de induccion																	■	■						
Paso 2. Informar a los supervisores																		■	■	■				
Paso 3. Informar a los jefes de areas																						■	■	

Presupuesto

En el siguiente presupuesto se podrán ver los gastos que necesitará realizar la empresa para poder cumplir los objetivos específicos planteados. *En el anexo 1 se visualiza el presupuesto desglosado.*

Actividades	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Aumentar las ventas en un 20%							
Contratar un especialista en marketing digital	\$ 24.172,80	\$ 17.300,00	\$ 17.300,00	\$ 17.300,00	\$ 17.300,00	\$ 17.300,00	
Aumentar la clientela un 20%							
Impresión de encuestas	\$ 5.700,00						
Combustible	\$ 136.500,00	\$ 136.500,00	\$ 136.500,00	\$ 136.500,00	\$ 136.500,00	\$ 136.500,00	
Identificar y clasificar a los clientes							
Base de datos	\$ 5.200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Implementar un proceso de induccion							
Total	\$ 171.572,80	\$ 154.800,00	\$ 154.800,00	\$ 154.800,00	\$ 154.800,00	\$ 154.800,00	\$ 945.572,80

Evaluación del proyecto

El valor obtenido de beneficio se obtuvo de las ventas totales del ejercicio anual al 31/10/2018 (Canvas, 2020), multiplicado por el 30% que es el aumento estimado en el 2019.

Cálculo del retorno de inversión (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{\text{VALOR OBTENIDO DE BENEFICIO} - \text{VALOR TOTAL DE LA INVERSION}}{\text{VALOR DE LA INVERSION}}$$

$$\text{ROI} = \frac{1853063,56 - 945572,80}{945572,80}$$

$$\text{ROI} = 0,95 \times 100 = \% 95$$

Las utilidades a recuperar ascienden a \$1853063,56, provocando un porcentaje de retorno de la inversión de 95% en los próximos 6 meses.

Capítulo V. Conclusión

A partir del diagnóstico efectuado a A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. se llega a la conclusión que la empresa posee algunos puntos bajos donde necesariamente deberá mejorar.

El principal punto es el de adquirir nuevos clientes, que gracias a la nueva infraestructura instalada en James Craik, nos permitirá tener una capacidad de productos para la comercialización suficientes para poder buscar nuevos horizontes en distintas zonas geográficas. Además, al tener la posibilidad de aumentar nuestro stock, podremos incorporar nuevos productos a la ya extensa cartera de la empresa, de esta manera ofrecer un servicio más completo a todos nuestros clientes. Con esto lograremos un aumento en las ventas que producirán una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Además, se examinó la falta de una base de datos de clientes, necesaria para este tipo de industrias, donde es importante conocer el comportamiento de compras de los mismos que nos permita implementar distintas estrategias de ventas.

Por último, se implementará un proceso de inducción para el empleado ingresante, de esta forma el nuevo personal se familiarizará con la empresa, con los usos y costumbres internos, con la estructura organizacional, misión y objetivos, principales productos, etc.

Con estos cambios se busca el mejoramiento continuo de la empresa. Si bien, hoy en día cuenta con un buen posicionamiento producto de su amplia trayectoria en el mercado, pero, en este mundo tan cambiante, es necesario realizar mejoras constantes que nos permita mantener nuestra ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

Recomendaciones

Es importante aclarar que los problemas antes expuestos no son los únicos encontrados dentro de la empresa.

Como primera medida se recomienda la creación de un área de recursos humanos, necesaria para tratar aspectos tanto internos de la organización como externos o ambientales. Además, mejorará la productividad laboral, determinante clave de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de la empresa.

Se deberá considerar implementar un sistema de control de stock de mercadería. Con la incorporación de nuevos proveedores y el aumento de productos para la venta, será necesario contar con un software y sistema de código de barras que brinde con exactitud la

cantidad de mercancía que poseemos en los distintos centros de distribución. Además, se reducirán costos como el de baja por vencimiento, baja por devolución y quiebres de stock.

Una medida a tener en cuenta es el lanzamiento de productos básicos de marca propia. Dentro de los mismos se encuentran: aceite, harina, mermelada, puré de tomates, fideos, arroz, galletitas dulces y saladas, té en saquitos y latas de conserva. Con esto se buscará ofrecer una canasta básica a nuestros clientes, garantizando el acceso a productos de primera necesidad, con la mejor calidad a un precio bajo.

Por último, se deberá pensar en extender aún más el mercado e instalar un centro de distribución en el oeste del territorio Argentino, dentro de la provincia de San Luis. De esta forma poder abastecer a la región de cuyo.

Bibliografía.

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Canvas. (2020). *Caso Redolfi Final*. Alta Gracia: Canvas.
- Casas, X. (19 de marzo de 2020). Los negocios que crecen a pesar del coronavirus: delivery, comercio electrónico, notebooks y productos de limpieza. *Infobae*, pág. 1.
- Cayon, D. (26 de marzo de 2020). El 2019 terminó con un desempleo de 8,9%: antes del impacto del coronavirus había casi 2 millones de desocupados en todo el país. *Infobae*, pág. 1.
- Datos Macro. (23 de noviembre de 2016). *Datos Macro*. Recuperado el 17 de abril de 2020, de Argentina: tasa de alfabetización: <https://datosmacro.expansion.com/>
- Drucker, P. F. (1984). *Introducción a la administración*. Sao Pablo: Pioneira.
- Gomez, D. B. (19 de febrero de 2020). El banco central bajó la tasa de interés por segunda vez en una semana y economistas alertaron por los riesgos de mayor dolarización. *Infobae*, pág. 1.
- Gomez, D. B. (s.f.). El banco central bajo la tasa de interes por segunda vez en una semana y economistas alertaron por los riesgos de mayor dolarizacion.
- Gomez, D. B. (s.f.). El banco central bajo la tasa de interes por segunda vez en una semana y economistas alertaron por los riesgos de mayor dolarizacion.
- Hill, C. W., & Gareth R. Jones. (2013). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.
- Iprofesional. (25 de noviembre de 2018). *Iprofesional*. Recuperado el 16 de abril de 2020, de Mortalidad, natalidad y fecundidad, tasas claves para el desarrollo: <https://www.iprofesional.com/>
- Jaimovich, D. (10 de diciembre de 2017). Argentina invierte entre 5 y 7 veces menos en investigación y desarrollo que los países más innovadores. *Infobae*, pág. 1.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei.
- Quinn, J. B. (1980). *Estrategias para el cambio*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Romano, M. (21 de marzo de 2020). La política monetaria argentina en tiempos de pandemia y cuarentena total. *Infobae*, pág. 1.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Mexico: Alfaomega grupo.

- Thomas, B., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. A. (1995). *Dirección y Administración Estratégicas*. Mexico: Irwin.
- Tomas, C. (6 de abril de 2020). Efecto coronavirus: prevén una mayor caída del PBI para 2020 pero no una mayor inflación. *El Cronista*, pág. 1.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson.
- Wikipedia. (23 de abril de 2020). *Wikipedia*. Recuperado el 18 de abril de 2020, de Demografía de Argentina: <https://es.wikipedia.org/>

Anexos.

Anexo 1: Desglose del presupuesto.

- a) Aumentar las ventas un 20% en 6 meses.

En este primer objetivo se torna fundamental contratar el servicio de una diseñadora gráfica y publicitaria, además que posea conocimientos sobre *Community Manager*.

Para la obtención del siguiente presupuesto se recolectaron datos oficiales. Los importes de diseño, plantilla y honorarios fueron obtenidos mediante un presupuesto pedido a Ferrari Débora Analía, diseñadora gráfica y publicitaria. La impresión de folletos fueron presupuestados por la imprenta Color Copy, localizada en Alta Gracia, Córdoba. La publicidad en *instagram* se obtuvo su valor por medio de la página oficial.

El siguiente presupuesto es para el mes de julio:

JULIO	
Concepto	Importe
20 diseños de imagen	\$ 6.400,00
20 diseños para historias de instagram y facebook	\$ 5.000,00
Plantilla de informacion	\$ 500,00
Honorarios	\$ 3000,00
2000 folletos	\$ 6.872,80
Publicidad en instagram por 30 dias	\$ 2.400,00
Total	\$ 24.172,80

El resto de los meses tendrá un valor menor ya que no se emitirá folletería.

- b) Búsqueda de nuevos clientes, aumentando la cartera de clientes un 20% en los próximos 6 meses.

En este objetivo se necesitará imprimir las encuestas. Dicho trabaja se presupuestó en la localidad de Alta Gracia, en la imprenta Color Copy. Ya que se cuenta con medios digitales sólo se emitirán 3000 encuestas en papel para los clientes, al resto serán enviados por emails.

Además se tendrá en cuenta la movilidad de los 35 vendedores, donde se cuenta que cada uno recorrerá 150 km. a la semana, con un valor de nafta de \$65 y un promedio de consumo de 10 km. por litro.

El siguiente presupuesto es para el mes de julio. Para los siguientes meses se descontará el valor de la impresión de las encuestas.

JULIO	
Concepto	Importe
Impresión de encuestas	\$ 5.700
Nafta	\$ 136.500
Total	\$ 142.200

c) Identificar y clasificar a los clientes según su capacidad de compra.

Se necesitará adquirir una base de datos, lamentablemente para este caso no se pudo obtener un presupuesto, por lo cual el valor es estimativo. El siguiente presupuesto es para el mes julio, los demás meses se sumará solo el mantenimiento de \$1000.

JULIO	
Concepto	Importe
Base de datos	\$ 5.200
Total	\$ 5.200

d) Implementar un proceso de inducción de personal ingresante.

En este objetivo se plantea la idea de no invertir dinero. El proceso de inducción lo realizarán los encargados de cada centro de distribución y los jefes de áreas. El manual de inducción se imprimirá solo cuando sea necesario.