



Potenciar la estrategia de diferenciación para el caso A.J. & J.A. Redolfi SRL,
una empresa de servicios de comercialización mayorista.

Nombre y Apellido: Carla Andrea Brandoni

DNI: 25.900.425

Legajo: VADM08949

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

El presente reporte de caso consiste en reforzar la estrategia de diferenciación adoptada por una empresa de servicios de comercialización mayorista con el fin de aumentar su rentabilidad. Por un lado, una cuestión que afecta a toda la industria es el aumento en los costos operativos por encima de los precios de ventas. Razón por la cual para ser competitivos, las empresas absorben parte de ese incremento de precios, disminuyendo su rentabilidad. Y por el otro, el acelerado cambio en el comportamiento de los consumidores, hace que se utilicen más los canales de ventas online. Una estrategia de crecimiento es la penetración de mercado, con la cual se obtiene una mayor cuota del mismo trabajando con los productos actuales y en los mercados actuales. Por tal motivo se propone planes de acción ofensivos, para lograr en el lapso de dos años un aumento en las ventas que represente un incremento en la rentabilidad.

Palabras claves: rentabilidad, estrategia de crecimiento, penetración de mercado.

Abstract

This case report consists of reinforcing the differentiation strategy adopted by a wholesale marketing services company in order to increase its profitability. On the one hand, an issue that affects the entire industry is the increase in operating costs above sales prices. Which is why, in order to be competitive, companies absorb part of this price increase, reducing their profitability. And on the other hand, the accelerated change in consumer behavior makes online sales channels more widely used. A growth strategy is market penetration, with which a greater share of the market is obtained by working with current products and in current markets. For this reason, offensive action plans are proposed to achieve an increase in sales within two years that represents an increase in profitability.

Keywords: profitability, growth strategy, market penetration.

Índice

1. Introducción	5
1.1 Marco de referencia institucional.....	5
1.2 Breve descripción de la problemática	5
1.3 Resumen de antecedentes.....	6
1.4 Relevancia del caso	7
2. Análisis de situación	8
2.1 Descripción de situación	8
2.2 Análisis de contexto	8
2.2.3 PESTEL.....	8
2.2.4 Análisis de la industria. Cinco Fuerzas de Porter	10
2.2.4 Cadena de valor de A.J.& J.A. Redolfi SRL	12
2.3 Diagnóstico organizacional.....	15
2.3.1 FODA	15
2.3.2 Matriz BCG	17
3. Marco teórico	19
4. Diagnóstico y discusión	22
4.1 Declaración del problema	22
4.2 Justificación del problema	22
4.3 Conclusión diagnóstica	23
5. Propuesta 25	
5.1 Objetivo general.....	25
5.2 Objetivos específicos	25
5.3 Alcance.....	26
5.4 Tácticas	26

5.4 Desarrollo de la propuesta.....	29
5.5 Diagrama de Gantt	31
5.6 Presupuesto del proyecto	31
5.7 Análisis económico y financiero	31
6. Conclusiones y recomendaciones	32
6.1 Conclusiones finales	32
6.2 Nuevas discusiones no incluidas en el Reporte de caso.....	33
Bibliografía.....	34
Anexos.....	38
Anexo 1	38
Anexo 2	38
Anexo 3	41

1. Introducción

1.1 *Marco de referencia institucional*

A.J.&J.A. Redolfi es una empresa de distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, artículos de limpieza, perfumería y cigarrillos, cuyo centro principal se localiza en James Craik, provincia de Córdoba. Cuenta con un aval de 50 años de trayectoria en el rubro lo cual le otorga una gran experiencia. Su estructura se compone de tres sucursales radicadas en Río III, Río Cuarto y San Francisco, las cuales poseen autoservicio mayorista y ventas con distribución. Y otra sucursal en Ciudad de Córdoba que posee la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak en toda la provincia de residencia. Brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos, lo cual hace que se diferencie de sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente. Gracias al volumen de compras al proveedor obtiene descuentos importantes, lo que le permite mantener una economía de escala frente a sus competidores. Esta ventaja competitiva se amalgama con una diferenciación en los servicios que brinda a sus clientes, como ser, tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

Con el desarrollo del presente reporte de caso se pretende fortalecer la estrategia adoptada por la compañía, que permita facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, generando un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que planteen las empresas rivales. Con ello, se buscará llevar a la empresa en la dirección deseada, reforzando su posición y competitividad en el mercado, y mejorar su desempeño.

1.2 *Breve descripción de la problemática*

Considerando que la empresa adopta como estrategia la diferenciación en cuanto al servicio que ofrece a sus clientes, ésta no ha sido lo suficientemente capaz de provocar un crecimiento en las ganancias netas, que aumente su rentabilidad. Como puede observarse en el Estado de Resultados (Ver Anexo 1), el margen de ganancia de un año a otro, no es favorable respecto de los costos. Si bien es una situación que preocupa a todo

el sector, debido a que los costos operativos e insumos aumentan a una tasa mayor que la de los precios de venta, la empresa tiene que absorber parte de ese incremento de precios para seguir siendo competitiva.

1.3 Resumen de antecedentes

Kaplan y Norton (2008) indican que es de suma importancia contar con una estrategia que guíe a los directivos de una empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo. De esta forma se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

Un estudio realizado sobre pymes del sector comercial en la ciudad de Bogotá demuestra que la planificación estratégica además de contribuir significativamente a mejorar la competitividad de las empresas, contribuye a que las demás dimensiones se armonicen y trabajen en función de un mismo objetivo (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015).

Las empresas u organizaciones que proyectan sus estrategias, poseen un desempeño superior de aquellas que no lo hacen. Las que tienen éxito, intentan que su estrategia se adecue a las condiciones del ambiente externo e interno de la organización, con el objetivo de que ocasionen frutos positivos en su rendimiento organizacional (Chiavenato, 2017).

Al presente, las compañías que ganan, son aquellas que tienen la inteligencia y voluntad de adaptarse debidamente al proceso constante de cambios que suceden en el mundo competitivo de los negocios. Incluso, su éxito será superior en la medida que sea capaces de anticipar esos cambios de forma competitiva (Chiavenato, 2017).

Toda empresa debe preocuparse y darle importancia a la cuestión: ¿Hacia dónde quiero llegar y cómo lo voy a hacer a través del tiempo? Para alcanzar estos objetivos a largo plazo, el estudio y la elección de estrategias, y toma de decisiones, representan un avance para la empresa en el futuro. La planeación estratégica no es la respuesta a todos

los problemas de la organización. Sin embargo, es una guía que otorga beneficios y sugerencias que sean convenientes para la misma (Valdez, 2008).

En base a la estrategia seleccionada, se pueden aplicar acciones de ofensiva para fortalecer la posición competitiva o defensiva para proteger dicha posición en el mercado. Como plantea Thompson, Gamble, Peteraf y Strikland III (2012), una ofensiva estratégica debe basarse en las áreas fuertes en que la empresa tiene sus mejores ventajas competitivas sobre sus rivales. Otra estrategia muy utilizada es la alianza estratégica con ciertos proveedores, ya que a través de un convenio formal, acceden a trabajar en cooperación con un objetivo común. De esta forma, se puede mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento, obtener economías de escala y adquirir o mejorar el acceso al mercado mediante acuerdos de marketing conjunto.

1.4 Relevancia del caso

La elección de A.J.&J.A.Redolfi en una estrategia de diferenciación sobre los servicios que presta buscando la satisfacción de los clientes, resulta conveniente, pero es necesario adaptarla a un contexto turbulento y llevar a cabo acciones que fomenten su crecimiento. Por lo tanto, se considera que a partir de un análisis del entorno externo y de las capacidades internas con que cuenta la empresa, es posible diseñar una planificación estratégica detectando oportunidades que logren aumentar la ventaja competitiva y así aumentar la rentabilidad.

2. Análisis de situación

2.1 Descripción de situación

Para poder comprender la influencia del entorno externo, se realizará un análisis del macroambiente a través de la herramienta Pestel. Se tendrán en cuenta factores legales, políticos y regulatorios; valores y estilos de vida de la sociedad; características demográficas; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones generales y fuerzas globales. Luego se evaluarán aspectos de la industria donde opera la empresa, a través de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter. A posterior, se analizarán los recursos y capacidades internas de J.A. &A.J. Redolfi para lo cual se examinará la cadena de valor y así determinar si son lo suficientemente fuerte para generar una ventaja competitiva sustentable. Con los datos recabados anteriormente, se elaborará un análisis FODA, donde se estudiará la situación de la empresa, con el fin de aprovechar oportunidades, nulificar amenazas externas, identificar fortalezas y debilidades. A partir de allí, se podrá detectar las posibles estrategias que ayuden a fomentar la ya seleccionada por la compañía. Por último, se llevará a cabo un análisis sobre las unidades de negocio que posee, teniendo en cuenta la participación en el mercado y el crecimiento de la industria. Para todo ello, se utilizarán los datos provistos por el caso y la información recopilada a través de técnica de investigación documental de diarios, informes y demás publicaciones.

2.2 Análisis de contexto

2.2.3 PESTEL

Análisis sociocultural: Según una encuesta realizada en junio del 2020 por el INDEC a supermercados y autoservicios mayoristas, las ventas aumentaron un 43,8% y 50,9% respectivamente para junio de 2020, en comparación con el mismo mes del año anterior. Esto se debe a la situación actual originada por el covid-19 que impacta a todo el mundo. La necesidad de disminuir la circulación de personas y el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio modificó las pautas de consumo de la sociedad argentina. Según la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM) la extensión de las medidas llevó a cambios en los hábitos, siendo en mayo el rubro de electrónica y artículos para el hogar el que más creció en ventas en supermercados. Esto

se debe a que al ser uno de los pocos centros de consumo habilitado, se convirtió en el principal oferente de este tipo de artículos, por no tener competencia directa. Al estar más tiempo en los hogares, la demanda de artículos para el hogar creció, y para aquellos que aún no se adaptaron a las compras por internet, el supermercado es el mejor oferente. El coronavirus y la cuarentena cambiaron la forma de comprar del consumidor argentino. Por obligación la gente probó comprar por Internet y se acostumbró a hacerlo. Especialistas en el tema afirman que el sistema se mantendrá y crecerá en el futuro más allá de los cuellos de botella que tuvo por la demanda inesperada (Kpmg, 2020). Esto implica un cambio de hábito que es cultural y educativo, y se va a ir profundizando con el tiempo.

Análisis político y legal: La ordenanza N°1564/07 dictada por el municipio de James Clark, otorga ciertos beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados, a quienes puedan trasladar sus infraestructuras fuera del tejido urbano. Esta cuestión beneficia a la empresa ya que está en la etapa final de un proyecto de inversión por el que trasladará el principal centro de distribución a una zona estratégica de la ruta.

Análisis tecnológico: Debido a la situación actual del Covid-19, las ventas on line (e-commerce) aumentaron 347% en supermercados y 25,8% en autoservicios mayoristas (INDEC, 2020). Es una cuestión que se deberá tener en cuenta ya que la empresa no dispone de este servicio por el contrario cuenta con 35 vendedores encargados de visitar a los clientes. El comercio digital se está desarrollando a pasos agigantados por lo tanto, A.J.&J.A.Redolfi SRL deberá adaptarse a esta nueva metodología de ventas para no quedar fuera del sistema, perder competitividad y rentabilidad.

Análisis demográfico: A partir del último estudio demográfico publicado por el Indec (2014), donde se presentan las estructuras de gastos de consumo según el quintil de ingreso per cápita al que pertenece el hogar, la participación del gasto en alimentos y bebidas decrece a medida que aumenta el ingreso per cápita en el hogar. Teniendo en cuenta esta cuestión, se deberá considerar ampliar el abanico de productos que distribuye A.J.&J.A. Redolfi en cuanto a bienes de consumo masivo. Los que no se encuentran dentro de la cartilla son las líneas de cervezas y las líneas de lácteos.

Análisis ambiental: La Provincia de Córdoba creó durante el 2019 un programa destinado a pymes y micro emprendimientos para promover el uso de energías renovables, propiciando el cuidado del medioambiente (La nueva Mañana, 2020). Por lo que las empresas interesadas pueden gestionar la solicitud de un crédito a tasa bonificada. Si Redolfi optara por acceder a implementar tecnología para la autogeneración y mejoras en eficiencias energéticas, obtendría un préstamo de hasta \$250 mil con plazo de hasta 60 meses y TNA fija del 5%. Como así también una reducción de hasta el 20% del pago de impuesto inmobiliario y la reducción del 5% de ingresos brutos durante 5 años.

Análisis económico: Todos los meses aumenta el costo de almacenar y movilizar mercaderías hasta los puntos de consumo por lo que la inflación está lejos de ser controlada (Infobae, 2020). Los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, por lo que la empresa debe absorber parte del incremento de precios para seguir siendo competitiva.

2.2.4 Análisis de la industria. Cinco Fuerzas de Porter

Antes de comenzar con el análisis, es necesario aclarar que la industria en la que opera la empresa en estudio, como unidad de negocio principal, es el mercado de servicios de comercialización mayorista. Y que los clientes de dicho sector son en general despensas de barrio, minimercados, quioscos, bares, restaurantes, comedores, etc.

- La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado: El aumento en la demanda de alimentos y bebidas durante este período de pandemia, hace atractivo el mercado para nuevas distribuidoras que quieran entrar. No obstante se requiere de una fuerte inversión en infraestructura (depósito y vehículos). Otra barrera muy fuerte de entrada lo determina la economía de escala ya que las empresas de la industria efectúan grandes compras a sus proveedores, obtienen importantes descuentos, por lo que pueden ofrecer productos a muy bajo costo. Por lo tanto, se considera que las amenazas de entrada son bajas ya que existen altas barreras de entrada.

- El poder de negociación de los proveedores: Al ser tan amplia la oleada en la disponibilidad de los suministros por muchos proveedores y siendo que los miembros de

la industria representan una gran fracción de sus ventas, el poder que tienen es más débil. Es una cuestión a tener en cuenta ya que algunas empresas forman estrategias con proveedores de grandes marcas para captar más mercado.

- El poder de negociación de los clientes: Los compradores son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc., con escasos recursos y volúmenes de compra reducidos. No cuentan con medios para transportar la mercadería ni con el tiempo suficiente para efectuar el proceso de compra. Todo esto hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación con respecto a precio y financiación. Pero a la vez, al ser sensibles a los precios, tienen libertad para cambiarse de distribuidor muy fácilmente.

- La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos: Un sustituto que cobra importancia en los servicios de comercialización mayorista son las ventas que los propios proveedores disponen en páginas de internet. Esto es señal de que los vendedores de sustitutos obtienen compradores de la clientela de la industria en cuestión. En un contexto tan globalizado y de gran comunicación, es muy accesible que los clientes opten por este canal de ventas generando una moderada presión competitiva.

- La competencia entre compañías: La rápida expansión en la demanda de los compradores (como consecuencia del aumento en las ventas indicado anteriormente en el análisis sociocultural), produce suficientes operaciones nuevas como para que todos los miembros de la industria crezcan sin necesidad de tácticas que disparen el volumen de ventas para atraer a los clientes de empresas rivales. Por otro lado, como a los compradores les resulta muy fácil cambiarse de distribuidor, dada la gran competencia existente en el mercado, hace que la rivalidad entre ellos se incremente provocando que los vendedores tomen acciones tendientes a captar más clientes de sus rivales. Considerando que los vendedores ofrecen productos similares, la rivalidad aumenta ya que estarán dispuestos a tomar medidas que marquen una diferencia para los clientes. Es decir, que como los compradores tienen menos razones para ser leales a una marca, facilita a que los rivales convenzan a los compradores a cambiarse a sus marcas. Por ello, resulta importante fidelizar a los clientes logrando lealtad a la marca a través de atributos que sean atractivos o más ajustados a sus necesidades. Como existe una gran cantidad de competidores, la rivalidad se intensifica, provocando que las compañías realicen

activamente una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado. Por ejemplo, algunas lanzan descuentos semanales con ciertas tarjetas de crédito, otras toman pedidos on line pero no envían a domicilio (Ver anexo 1, Competidores de Redolfi).

2.2.4.1 Conclusión de la fuerza colectiva de las cinco fuerzas competitivas:

El ambiente competitivo que se presenta en la industria es que los proveedores tienen posiciones de negociación débil, los clientes moderadas, las barreras de entrada son altas, hay pocos sustitutos y la rivalidad entre los vendedores presentes genera presiones competitivas fuertes. Por lo tanto, el efecto colectivo de las cinco fuerzas competitivas es moderado, generando que la industria resulte atractiva competitivamente, siendo que los miembros de la misma pueden esperar razonablemente buenas ganancias y un buen rendimiento de la inversión. Esto hace que las empresas bien administradas con estrategias sólidas obtengan ganancias moderadamente atractivas.

2.2.5 Cadena de valor de A.J.& J.A. Redolfi SRL

Actividades primarias de la cadena de valor

- Manejo de la cadena de abastecimiento: En primer lugar el centro de distribución recibe los pedidos de las sucursales por internet y los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Es decir que el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

- Operaciones: No hay actividades ni costos incurridos en relación a las operaciones porque no hay transformación de los productos. Así como se compran, se venden.
- Distribución: se considera en este aspecto a todos los costos incurridos en el armado de pedidos para las sucursales y clientes. Como así también los costos de mantenimiento de la flota de vehículos.
- Ventas y marketing: La empresa cuenta con una fuerza de venta compuesta por 35 empleados. Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos. No tiene planes de financiación para sus clientes. 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 la situación de cada cliente en particular.

Con respecto a la publicidad, no cuentan con una estrategia planificada en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y

patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

- Servicio: Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios. Presta asesoramiento comercial cuando los clientes quieren instalar un comercio y luego realizan un seguimiento cada 15 días. Tiempo de entrega acotado.

Actividades de apoyo de la cadena de valor:

- Tecnología y desarrollo de sistemas: Se utilizan dispositivos móviles que poseen conexión wifi para efectuar los pedidos de los vendedores al centro de distribución. Cuentan con un sistema para calcular el stock de las mercaderías.
- Gestión de Recursos Humanos: no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. No tiene un proceso de selección de los empleados ni tampoco llevan a cabo capacitación al personal. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.
- Infraestructura de la empresa: Actualmente se encuentra en la etapa final de una importante inversión de capital, por el que se trasladarán todos los depósitos del centro de distribución a una planta industrial. Esto permitirá disponer de mayor capacidad de almacenaje, ahorro de costos y tiempos.

A continuación se detalla la visión y misión de la empresa:

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio. 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”.

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.”

Analizando la visión y misión de la empresa, se puede observar que apuntan hacia la calidad del servicio de sus clientes. Por lo tanto se considera que las actividades que suman valor son las de servicios y ventas ya que son los ejes conductores hacia la formación de la estrategia para diferenciarse de la competencia.

2.3 Diagnóstico organizacional

2.3.1 FODA

Para llegar a conclusiones sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas, se llevará a cabo un análisis FODA (Ver Figura 2.3). El mismo permite que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas (Thompson y Gamble, 2018).

Cuadro 2

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía de escala 2. Buena posición para negociar con proveedores. 3. Variedad y calidad de servicios. 5. Inversión de capital 6. Precios competitivos en artículos de Refinería de maíz y Gillette. 7. Flota de 73 vehículos. 8. Amplia cobertura geográfica. 9. Expansión de la línea de productos. 	<p>Debilidades</p> <p>No posee sistema para compras on line.</p> <p>No brindan planes de financiación.</p> <p>No hay estrategia de publicidad.</p> <p>No hay área de Recursos Humanos.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Alta tasa de crecimiento de la industria.</p> <p>Cambio en el comportamiento de los consumidores en las compras digitales.</p> <p>Regulaciones favorables.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Libertad de los clientes para cambiar de proveedor.</p> <p>Fuerte competencia entre los rivales.</p> <p>Aumento de los costos operativos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas: Al contar con una buena posición para negociar con los proveedores, se puede obtener economía de escala al comprar grandes volúmenes de mercadería y obtener importantes descuentos. De esta forma, puede ofrecer precios muy competitivos para mantener y captar nuevos clientes. Al realizar una inversión de capital en la construcción de un depósito, se tendrá suficiente capacidad para almacenar mayor cantidad de productos y concentrar todas las operaciones en un mismo lugar. Esto le permitirá la posibilidad de expandir en otras líneas de productos.

Debilidades: Al no contar con un sistemas de compras online (ecommerce), y no brindar un sistema de financiación, sus rivales pueden acaparar con parte de sus clientes ya que éstos, se beneficiarán al comprar en otro sitio. Como no se cuenta con un área de

Recursos Humanos, no se llevan a cabo acciones de motivación y capacitación al personal, que son la cara visible de la empresa.

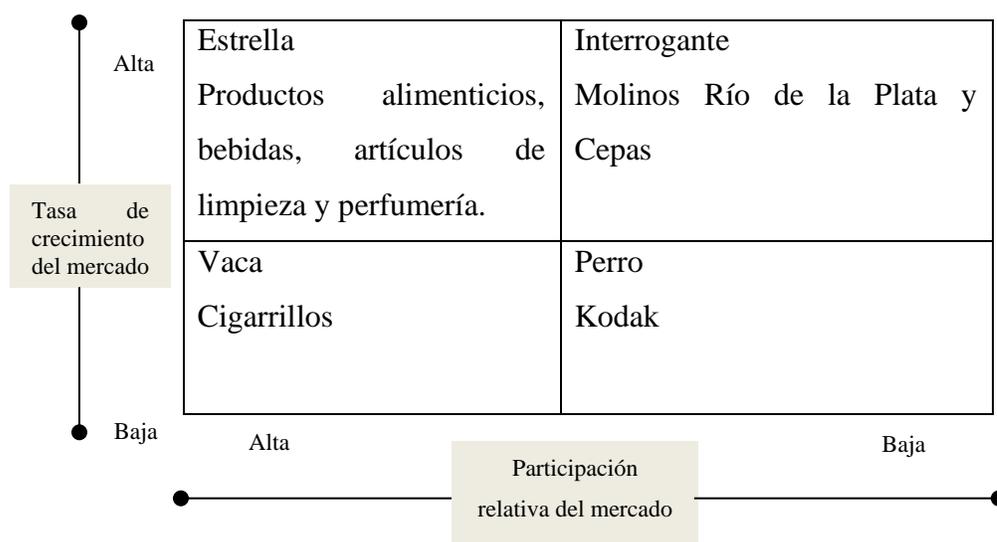
Oportunidades: El acelerado cambio en el comportamiento de los consumidores debido al distanciamiento social y preventivo ocasionado por el Covid-19, hace que utilicen canales de ventas on line. Esto implica que la empresa necesita adaptarse, incorporando un sistema digital que le permita competir con sus rivales.

Amenazas: Al existir tanta cantidad de empresas que ofrecen servicios de comercialización mayorista, los clientes poseen total libertad para cambiar de proveedores. Como así también, las compañías estarán dispuestas a lanzar acciones ofensivas para captar clientes, para aumentar su cuota de mercado y rentabilidad. Otra situación externa que afecta a la rentabilidad, es el aumento de los costos operativos que deben afrontar las empresas de la industria.

2.3.2 Matriz BCG

A continuación se presenta el análisis de la cartera de negocios de A.J.&J.A.Redolfi, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento y la tasa de participación del mercado, identificando las unidades estratégicas de negocios que existen dentro de la organización.

Figura 2.4. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia en base al Caso A.J.&J.A.Redolfi (2020)

- Estrella: Los productos alimenticios, bebidas, artículos de limpieza y perfumería constituyen una cartera que se encuentran con alta tasa de crecimiento en cuanto a nuevas aperturas de negocios minoristas. Por su parte, la empresa preserva una alta participación con respecto a sus rivales, siendo el cuadrante estrella un desafío porque exige mucho dinero para poder seguir siendo competitivo. Tal es así, que la empresa absorbe parte del incremento de precios debido a que los costos operativos y de insumos aumentan a una tasa mayor que los precios de ventas.
- Vacas: Al tener la representación exclusiva de la empresa tabacalera Massalín Particulares en gran parte de la provincia de Córdoba, como el crecimiento del mercado es bajo, no se requieren grandes inversiones, y el efectivo que produce este negocio se puede utilizar para invertir en negocios interrogantes para que puedan llegar a ser estrellas.
- Perro: El caso de Kodak se considera dentro de este cuadrante dado que a pesar de tener la representación exclusiva en toda la provincia de Córdoba, se encuentra con bajo crecimiento del mercado, dada las condiciones actuales de la era digital. Es un negocio que no conviene seguir invirtiendo.
- Interrogantes: La representación de Molinos Río de la Plata y Cepas es un negocio que requiere grandes asignaciones de fondos debido a su elevada tasa de crecimiento pero generan bajos niveles de fondos por su baja participación. Una alternativa sería utilizar el efectivo que produce el negocio vaca para la inversión que está efectuando la empresa en la construcción de una nueva planta, la cual generará mayor capacidad de almacenamiento y con ello obtener la representación exclusiva de dicha firma en toda la provincia de Córdoba.

3. Marco teórico

A continuación, se planteará la importancia de la planificación estratégica desde distintos enfoques, para luego entrar en el campo de la aplicación de distintas estrategias, y así seleccionar la más adecuada al caso. Con ello se busca obtener un sustento empírico en la elección de la estrategia.

Kotler plantea la planificación estratégica desde una perspectiva orientada al mercado donde la define como el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo es moldear los negocios y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantengan saludable a la empresa, pese a las amenazas imprevistas que pudieran presentarse (2006).

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la planificación estratégica consiste en analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. Este es un proceso complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

Para delinear la estrategia, Porter (2006), citado por Chiavaneto (2017), considera que el consumidor es el punto de partida. Por lo cual sugiere tres estrategias genéricas a partir del análisis de la industria: la diferenciación; el liderazgo en costos y el enfoque en nichos. Para lo cual recomienda utilizar el liderazgo en costos cuando una industria está demasiado atendida y sus productos poseen mejores atributos de los que los compradores están dispuestos a pagar, por lo que quita los atributos no deseados por los consumidores y ofrece un precio más bajo. En cambio los segmentos poco atendidos son propicios para utilizar una estrategia de diferenciación ya que les puede añadir propiedades a los productos, imponer un precio mayor y diferenciarse de los competidores. A su vez, con el enfoque, la organización puede alcanzar su blanco estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que compiten de forma amplia. Por lo tanto la empresa se diferencia porque satisface mejor las necesidades de su blanco particular o por sus costos más bajos.

Por su parte, Ansoff plantea la búsqueda de estrategias de crecimiento en cuatro opciones: Penetración de mercado, donde se obtiene una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados actuales. Desarrollo de nuevos productos, donde se desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Diversificación, para lo cual es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Como complemento al enunciado de Ansoff, Kotler y Keller (2006) establecen que, en términos generales, las empresas disponen de otras posibles vías de crecimiento.

- 1) El crecimiento intensivo, que se logra mediante la penetración de mercados, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.
- 2) El crecimiento integrativo, dividido en dos aspectos, vertical hacia atrás (incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa), y vertical hacia adelante (se incluyen las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien, al final de la cadena productiva).
- 3) El crecimiento por diversificación, el cual puede ser:
 - a. concéntrico (incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con la actividad fundamental);
 - b. horizontal (incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales);
 - c. Conglomerado (incorporación de productos nuevos no relacionados destinados a clientes potenciales).

Como se puede observar, la postura de Kotler para desarrollar una planificación estratégica, se enfoca hacia un análisis del mercado, moldeando los objetivos, recursos y habilidades de la empresa en pos de obtener buenas utilidades y tasas de crecimiento meta. En cambio, los autores Koontz, Weihrich y Cannice, centran el análisis entre la situación actual de la empresa y la que se espera a futuro, utilizando para ello, un enfoque sistemático donde se analizan los factores externos y se los compara con la capacidad interna.

Para el caso tratado, se optó por Kotler y su concepto de planeamiento estratégico, dado que la situación actual, que atraviesa nuestro país, en mercados turbulentos, está mejor contemplada que en Koontz, Weihrich y Cannice. Como así también, se consideraron los aportes de Porter basados en las cinco fuerzas que proporcionan la

estructura para analizar el efecto de la industria y la cadena de valor para analizar el efecto de la ventaja competitiva. Así se puede enmarcar en las estrategias genéricas que plantea pero teniendo en cuenta la perspectiva de Ansoff en cuanto a estrategias de crecimiento.

4. Diagnóstico y discusión

4.1 *Declaración del problema*

La empresa ha seleccionado como estrategia para competir, la diferenciación en cuanto al servicio que presta a sus clientes, pero como puede observarse en el cuadro comparativo de resultados presentado anteriormente (Ver Cuadro 1.1, Estado de Resultados), la rentabilidad de un año a otro no se ha incrementado. Esta situación se genera como consecuencia de que los costos operativos aumentan en mayor medida que los precios de venta. Por lo que Redolfi debe absorber parte del incremento de precios para seguir siendo competitivo. Si bien, el amplio surtido de productos a niveles de precios bajos, son dos aspectos sumamente valorados por los clientes del sector, resultan poco satisfactorios con respecto a la rentabilidad. Por tal motivo, se buscará fomentar la estrategia de diferenciación, incorporando y optimizando aspectos que ayuden a captar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes. Para ello se implementará un plan de penetración de mercado, para lograr aumentar la cuota de mercado con los productos actuales.

4.2 *Justificación del problema*

El análisis FODA de Redolfi en su situación actual muestra que, si bien posee una economía de escala por la cual puede ofrecer precios bajos y una amplia cobertura geográfica, al existir tanta cantidad de competidores, los clientes poseen libertad para cambiar de proveedor. Por tal motivo, es necesario distinguirse en ciertos aspectos que resulten atractivos para que el cliente se sienta confortable al contratar a la empresa en cuestión. Grandes competidores se encuentran un paso más adelante, ofreciendo este tipo de canales de ventas entre otras cosas. Si no se adapta al nuevo entorno cambiante, no podrá ofrecer un servicio de calidad, lo cual traerá aparejado una disminución en la rentabilidad. Es fundamental por lo tanto, contar con una estrategia sólida que le permita obtener una ventaja competitiva al ofrecer una propuesta de valor única, como un sistema de contrapartidas diferentes al de los rivales.

4.3 *Conclusión diagnóstica*

En líneas generales, se puede detectar que la situación actual de la empresa es demasiado débil y con baja rentabilidad.

Resulta muy atractivo el avance tecnológico en el comercio digital ya que las nuevas pautas de comportamiento de los clientes con respecto a los canales de venta on line significan una gran oportunidad para incrementar las ventas.

Desfavorablemente al existir una fuerte competencia entre los rivales, provoca cierta vulnerabilidad frente a posibles acciones ofensivas que puedan incorporar para captar los clientes ajenos. Esto, sumado a la facilidad que presentan los clientes para cambiar de proveedor, hace necesariamente que la empresa tenga que absorber el incremento en los costos operativos para seguir siendo competitiva.

Como fortaleza interna de la empresa, se puede destacar la variedad de productos que ofrece y la buena relación que presenta con los proveedores, lo cual le permite mantener una economía de escala. Esto puede generar negociaciones que beneficien a ambas partes, logrando distinguirse de la competencia.

Al no estar actualizada en cuanto a los canales de ventas on line, la empresa se expone al riesgo de quedar fuera del sistema, ya que empresas rivales que sí lo están implementando, tenderán a captar clientes ajenos.

A raíz del resultado arrojado en la matriz BCG, se llega a la conclusión de que el negocio de Kodak no es rentable, por lo que se considera necesario utilizar los fondos de dicha inversión para financiar parte de la propuesta planteada a posterior.

Por lo anteriormente dicho, se ampliará la estrategia de diferenciación a través de una penetración de mercado, incorporando nuevos servicios que cumplan con la misión de la empresa y aumenten su rentabilidad. Para lo cual se plantea lo siguiente:

- Estrategia maxi-maxi: Utilizar la buena posición para negociar con los proveedores para expandir la línea de productos y así satisfacer ampliamente la demanda creciente de los clientes.
- Estrategia maxi-mini: Reforzar la variedad y calidad de servicios para fidelizar a los clientes y disminuir el riesgo de que cambien de proveedor.
- Estrategia mini-maxi: Incorporar un sistema de compras online en la página web de la empresa para aprovechar la inclinación de los consumidores en las compras digitales.
- Estrategia mini-mini: Mitigar la fuerte competencia entre los rivales capacitando al personal de ventas para mejorar los servicios y captar más clientes.

5. Propuesta

En el contexto actual, afrontar los avances tecnológicos de una sociedad tan globalizada y la gran competencia que se desencadena en las industrias, no resulta posible sin una guía que otorgue beneficios y sugerencias a través de una planificación estratégica. Con ello se puede formular y ejecutar las estrategias de la organización, según su misión e insertarla en el entorno.

En principio se buscará reforzar la estrategia adoptada por la empresa para lograr distinguirse de sus rivales y poder aumentar la rentabilidad que se encuentra estancada por el efecto de factores externos abordados anteriormente.

Al respecto, se establece que se adoptará una estrategia de penetración de mercado, la cual opera en el mercado actual y con los productos actuales. Se buscará incrementar la rentabilidad a través del aumento en las ventas, incorporando planes estratégicos. Para tal fin, se utilizarán recursos ya existentes y se financiará con los fondos ahorrados al dejar de lado el negocio de Kodak.

A continuación se plantea el objetivo general y objetivos específicos.

5.1 Objetivo general

Incrementar las ventas anuales de A.J. & J.A. Redolfi en el período 2021-2023, en un 30%, implementando una estrategia de penetración de mercado.

Se considera que un aumento del 30% anual en las ventas, equivalente a \$63.771.529, y al mantener estables los gastos operativos, se logrará aumentar en un 8% la rentabilidad de la empresa respecto de ejercicios anteriores.

5.2 Objetivos específicos

- Aumentar la cantidad de clientes en un 15% a través de un plan de telemarketing, para el período 2021-2023. A partir de esta forma de mercadotecnia, se espera contactar a clientes potenciales, generando un diferencial competitivo con un servicio más eficiente. Con esta táctica se obtendrá como beneficio la lealtad de los mismos, aumentando la cartera de clientes a 6900.

- Modificar la página web de la empresa, para ofrecer ventas online, buscando un incremento del 15% de las ventas electrónicas, en el período 2021-2023. Se busca aumentar las ventas online en un 15 % dado que según un estudio efectuado por el CADAM (2020), este canal tuvo un comportamiento muy positivo del 141% durante el primer semestre del año.

- Implementar un servicio de post venta, para evaluar la satisfacción de los clientes, durante el período 2021-2023. Conocer la opinión de los clientes es de fundamental importancia para la empresa ya que, según las normas ISO 9001, le permitirá establecer acciones de mejora de ser necesario y evaluar el grado en que se han cumplido los requisitos. De esta forma, se logrará eficacia y eficiencia en los servicios prestados, logrando fidelidad en los clientes actuales y potenciales.

5.3 Alcance

Para llevar a cabo los objetivos planteados, las estrategias propuestas se desarrollarán en toda la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Ya que la intención es acrecentar las ventas dentro del mercado en el cual opera actualmente. El límite del tiempo será de dos años, ya que se considera que es un tiempo suficiente para lograr el aumento en las ventas.

5.4 Tácticas

- Para aumentar la cantidad de clientes en un 15 %, se emplearán las siguientes tácticas:
 1. De la nómina de vendedores de la empresa, seleccionar a tres de ellos y concentrarlos en el centro de distribución de James Craik, para que puedan llevar a cabo el telemarketing. Dicha selección deberá basarse en el carisma de las personas para interactuar con el cliente, la buena dicción y el arreglo/negociación con el empleado.
 2. Buscar potenciales clientes a través de páginas webs, para efectuar la correspondiente intervención. Para lo cual, se deberá consultar las páginas

municipales de las localidades pertenecientes al segmento de mercado seleccionado, y se revisará el portal de comercios. De esta forma se obtendrá una base de datos para comenzar con la búsqueda.

3. Capacitar a los vendedores. El Gerente de Ventas deberá efectuar charlas interactivas y constructivas durante el mes previo al comienzo del plan, inculcando a los empleados, el modo de captar la atención de los potenciales clientes, especificando los beneficios y servicios ofrecidos.

4. Realizar el seguimiento necesario para captar nuevos clientes. En base a la nómina de comercios de la base de datos, se procederá con el trabajo de telemarketing para promover los productos.

Tareas	Responsable	Cantidad de horas presupuestadas
1	Gerente de ventas	8 horas semanales en un mes = 32 horas.
2	Gerente de ventas	8 horas mensuales en veintitrés meses = 184 horas.
3	Gerente de ventas	2 horas diarias en un mes = 50 horas.
4	Vendedores	44 horas semanales en veintiún meses = 924 horas.

	Valor hora	Cantidad de horas	Total
Gerente de ventas	\$676	266	\$179.816
Vendedores	\$186	924 x 3= 2.772	\$515.592
Total a invertir			\$695.408

Punto de control: Verificar mensualmente los clientes obtenidos.

- Para modificar la página web de la empresa se llevarán a cabo las siguientes tareas:

1. Contratar un programador para modificar la página web. Para tal fin, se consideró a la empresa Tradeweb, quien posee la experiencia y capacidad necesaria para que la página sea un éxito y apunte al objetivo propuesto.

2. Comunicar a los clientes actuales sobre la nueva modalidad de ventas. Resulta de vital importancia el asesoramiento que se brindará a los clientes para que puedan comenzar a operar a través de la nueva plataforma digital, buscando agilizar y optimizar el proceso de compra.

Tareas	Responsable	Cantidad de horas presupuestadas
1	Agencia de diseño web	
2	Vendedores	44 horas semanales en dos meses = 352 horas.

	Valor hora	Cantidad de horas	Total
Agencia			\$13.800
Vendedores	\$186	352 x 3= 1056	\$196.416
Total a invertir			\$210.216

Punto de control: Mensualmente controlar las ventas online.

➤ Para implementar un servicio de post venta se realizarán las siguientes tareas:

1- Formular la encuesta de satisfacción, la cual deberá ser sencilla y rápida de completar por el cliente, para no demandarle demasiado tiempo. Los temas relevantes serán la calidad de los productos, la satisfacción de sus necesidades, el tiempo de respuesta a los pedidos de cotización, el cumplimiento en los plazos de entrega, la calidad de atención y asesoramiento técnico comercial y la calidad de respuesta ante inconvenientes.

2- Enviar el formulario de forma mensual, a todos los clientes que efectúan sus compras. Se utilizará el canal vía mail para obtener la información.

3- Recolectar y analizar la información. El vendedor encargado de enviar el mail, reunirá las encuestas de los clientes y se las adjuntará al Lic. en Administración para proceder con el correcto análisis.

4- Informar al gerente de venta los resultados obtenidos. El Lic. en Administración elaborará un informe, indicando que tan satisfecho está el cliente con lo que ha estado recibiendo de la empresa. De este modo se averiguará la fidelización, retención e incluso las tasas de atracción para nuevos consumidores.

Tarea	Responsable	Cantidad de horas presupuestadas
1	Lic. en Administración	2 hs
2	Vendedores	5 hs mensuales x 23 meses= 115 hs
3	Lic. en Administración	10 hs mensuales x 23 meses= 230 hs
4	Lic. en Administración	2 hs mensuales x 23 meses= 46 hs

	Valor hora	Cantidad de horas	Total
Lic. en Administración	\$1.000	278	\$278.000
Vendedores	\$186	115	\$21.390
Total a invertir			\$299.390

Punto de control: Mensualmente evaluar la cantidad de clientes encuestados.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Para la primera táctica, la selección de tres vendedores para realizar las tareas de telemarketing, será efectuada durante el mes de enero. La misma estará a cargo del Gerente de ventas quien designará a los empleados que más se adecúen a los requerimientos necesarios para tal fin. La búsqueda de clientes potenciales también la

realizará el Gerente de Ventas, siguiendo un criterio lógico a través de buscadores de comercios por zonas. A partir de allí, semanalmente se listarán los negocios a quienes los vendedores deberán contactar. La capacitación de los vendedores estará a cargo del Gerente de Ventas, quien dará las especificaciones técnicas durante dos horas diarias del mes de marzo. A partir del mes de abril, los vendedores realizarán las tareas asignadas de telemarketing por 44 horas semanales hasta que finalice el proyecto. De este modo se realizará una búsqueda intensiva de potenciales clientes a los cuales se los deberá atraer con descuentos por grandes compras, financiación y excelente atención. El punto de control para esta primera táctica será evaluar mensualmente el progreso en la cantidad de clientes obtenidos a través del telemarketing.

Para la segunda táctica, se contratará en el mes de enero, a la agencia Tradeweb para diseñar una página creativa, novedosa y eficiente incorporando la opción del ecommerce para vender por internet. Una vez modificada la página, los tres vendedores seleccionados para el telemarketing, se encargarán de comunicar durante el mes de febrero y marzo a todos los clientes actuales sobre la nueva modalidad de ventas y ofrecerán la explicación pertinente. El punto de control estará dado por la cantidad de ventas mensuales que se efectúan en la plataforma digital.

Para la tercera táctica, en el mes de enero, se formulará una encuesta diseñada por el Lic. en Administración, para analizar el grado de satisfacción del cliente. A partir de febrero y hasta que finalice el proyecto, un vendedor enviará vía mail, la encuesta de satisfacción a los clientes que hubiesen efectuado compras durante el mes en cuestión. El Licenciado en Administración recabará y analizará mensualmente los resultados obtenidos y elaborará el informe correspondiente para ser elevado al Gerente de Ventas. El punto de control estará dado por el porcentaje de clientes satisfechos.

Cabe aclarar, que la empresa se rige para la nómina salarial, por el convenio colectivo de trabajo de los Empleados de Comercio. Por lo tanto, para calcular el costo de la hora de trabajo de los vendedores y del gerente de ventas se tuvo en cuenta la escala salarial publicada por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS, 2020). Así mismo, el costo del diseño de la página ecommerce se obtuvo de

los valores publicados por la empresa Tradeweb. Para el costo de la hora del Licenciado en Administración se estimó en base a una estadística publicada.

5.5 Diagrama de Gantt

Año		2 0 2 1												2 0 2 2											
Meses		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TÁC.	1	Seleccionar personal																							
	2	Buscar potenciales clientes																							
	3	Capacitar																							
	4	Seguimiento																							
TÁC.	5	Modificar página web																							
	6	Comunicación																							
TÁC.	7	Formular encuesta																							
	8	Enviar formulario																							
	9	Recolectar y analizar																							
	10	Informar																							

5.6 Presupuesto del proyecto

Tácticas	Presupuesto
Plan 1	\$695.408
Plan 2	\$210.216
Plan 3	\$299.390
Costo total del proyecto	\$1.205.014

5.7 Análisis económico y financiero

A continuación se emplearán dos técnicas de análisis de inversiones, con el fin de demostrar si el proyecto es viable y la utilidad que genera la implementación de la propuesta. Dichas técnicas son Valor Actual Neto (VAN), que tiene en cuenta el efecto del valor del dinero en el tiempo y el Retorno sobre la Inversión (ROI), que representa una herramienta para comparar la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

A tal fin se elaborarán los flujos de fondos del proyecto para el primer año (Ver Anexo 3), considerando:

Costos: El proyecto requiere incurrir en costos por las mercaderías vendidas (se calculan en base a la relación entre las ventas y los costos por ventas de ejercicios anteriores, de 78%) y los costos detallados en el presupuesto de cada plan.

Ingresos: Los ingresos están dados por el 30 % de aumento en las ventas, respecto al último ejercicio, que se esperan obtener en el transcurso de los dos años de ejecución del proyecto. Para lo cual, se lo desglosó mensualmente en partes iguales.

Como consecuencia de todo lo expuesto, se puede observar que frente a la tasa de costo de capital calculada del 14%, el proyecto responde con un VAN positivo de \$2.161.899,78, siendo este importe el valor actual de las utilidades del proyecto. Por otro lado, se obtiene un ROI de 25,2%, lo cual indica que los ingresos superan a la inversión realizada. Por lo tanto el proyecto es viable ya que se recupera la inversión, se obtiene el rendimiento mínimo deseado y un excedente.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones finales

Dentro de un contexto en constante cambio donde la evolución tecnológica y su impacto en la velocidad de dicho cambio crece exponencialmente, es imprescindible incorporar canales que acepten el desafío, dando a los consumidores las respuestas del servicio que demanden.

Es por ello que al analizar el presente Reporte de Caso, se detectó que la estrategia utilizada por Redolfi para diferenciarse de sus competidores no es suficiente, y por ende, el margen de ventas provoca una rentabilidad por debajo del 2%. Esto se produce como consecuencia de un problema que afronta toda la industria, ya que los costos operativos aumentan en mayor medida que los precios de ventas. Por lo que Redolfi debe absorber parte del incremento de precios para seguir siendo competitivo.

Para superar esta situación, se aplicarán acciones ofensivas destinadas a fortalecer la posición competitiva. Para tal fin se implementará una estrategia de penetración de mercado, regido en el mercado actual y con los productos actuales.

Para poder cumplir con el objetivo planteado, en primer lugar se pensó en un plan de telemarketing para incrementar la cartera de clientes.

En segundo lugar se incorporará en la página web de la empresa, la opción del ecommerce, para que a los clientes les resulte fácil y atractivo efectuar sus compras a través de la plataforma digital. De esta forma Redolfi, se estaría adaptando a las nuevas pautas de consumo y disminuyendo los costos en que incurren los vendedores al visitar personalmente a los clientes.

En tercer lugar se implementará un servicio de post venta, a través de una encuesta que se efectuará mensualmente, para evaluar la satisfacción de los clientes, Se entiende que a mayor grado de satisfacción, se logrará la fidelización de los clientes.

6.2 Nuevas discusiones no incluidas en el Reporte de caso

Un tema que se considera de gran importancia para una estrategia de penetración de mercado, es la alianza estratégica con los proveedores. La misma tiene el potencial de maximizar el valor para cada organización y para el desempeño de la cadena de suministros, para lo cual debe ser considerada en los planes estratégicos. Por exceder la capacidad del presente Trabajo Final, no se pudo desarrollar. Pero teniendo en cuenta la buena relación que Redolfi presenta con sus proveedores, sería una cuestión a analizar en un futuro trabajo, la posibilidad de consolidar alianzas estratégicas con algunos de ellos, favoreciendo así, la economía de escala.

Bibliografía

Baca Urbina, G. (2001) - Evaluación de Proyectos - México: Mc Graw Hill.

Bañón, A. Sanchez, A.A. (2008) – “Recursos estratégicos en las PYMES”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 1, pp. 103-126.

CADAM (2020). Recuperado de <http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (2020). Recuperado de <http://cadam.com.ar/mercados/indicadores-de-consumo/5>

Cayón, D. (25, de febrero de 2020). La inflación silenciosa: siguen aumentando los costos para mover mercadería y crecen los reclamos. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/25/la-inflacion-silenciosa-siguen-aumentando-los-costos-para-mover-mercaderia-y-crecen-los-reclamos/>

<http://www.baralemayorista.com/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica* (3ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Córdoba promueve el uso de energías renovables. (22 de mayo de 2020). *La nueva Mañana*. Recuperado de <https://lmdiarario.com.ar/contenido/222677/cordoba-promueve-el-uso-de-energias-renovables>

FAECYS, 2020. Recuperado de <http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>

Fundación Interamericana del Corazón Argentina (2019). Recuperado de https://www.ficargentina.org/los-resultados-de-la-ultima-encuesta-nacional-de-factores-de-riesgo-reflejan-la-falta-de-politicas-publicas-de-prevencion-de-las-ent-en-la-argentina/?gclid=Cj0KCQjwZHZH7BRDzARIsAGjbK2ZD2RjSl6piKgod6BgG3Zc8CVQ_LeOVxh1OaWRhbDyVtCqALxpB8hMaAnF5EALw_wcB

<http://supertop.com.ar/a-donde-vamos/>

<http://www.redolfisrl.com.ar/ofertas.asp>

<https://www.luconi.com.ar/>

<https://www.webnuevaera.com/>

<http://cordoba.guia.clarin.com/beltramo-dutto-y-dutto-distrib-lacteos-y-fiambres/982759>

http://maxiconsumo.com/sucursal_capital/quienes-somos/

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

<https://www.yaguar.com.ar/>

<http://www.basualdo.com.ar/servicios/>

<https://www.makro.com.ar/quienes-somos>

<http://www.rosental.com.ar/quienes-somos2>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2020). Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas, Junio 2020. Disponible en el sitio Web del Indec,

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2014). Encuesta nacional de gastos de los hogares, Abril 2014. Disponible en el sitio Web del Indec, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/engho_25_04_14.pdf

ISO 9001, Satisfacción del cliente. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>

Koontz, H, Weihrich, H. y Cannice. M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Keller K. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). México, S.A. de C.V.: Pearson Educación.

La crisis y los efectos en el consumo y el retail (30 de abril de 2020). *KPMG*. Recuperado de <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/04/la-crisis-y-los-efectos-en-el-consumo-y-el-retail.html>

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.

PORTER, M. (1999). “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Edit. México: Continental.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Recuperado de https://books.google.com.ar/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=estrategias+segun+porter&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjEp6iPwKzsAhWIE7kGHLSB_MQ6wEwAXoECAMQAO#v=onepage&q=estrategias%20segun%20porter&f=false

Ross, Westerfield, Jordan (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (7ma ed). Editorial Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N. (2007). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. México: Editorial Prentice Hall.

Spidalieri, Roque M. (2010). *Planificación y Control de Gestión*. Argentina: Editorial Brujas.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2018). *Administración estratégica* (18va ed). México D.F.: McGraw-Hill.

Tradeweb, 2020. Recuperado de <https://tradeweb.com.ar/disenio-web-ecommerce-cordoba-argentina-precio-tien/>

Anexos

Anexo 1

Estado de Resultados de A.J.&J.A. Redolfi SRL

	2018	2017	2016
Ventas totales	\$ 318.857.647,78	\$ 275.331.848,88	\$ 220.265.479,10
Cosotos de ventas	\$ 249.898.421,48	\$ 217.995.357,13	\$ 176.171.251,81
Resultado Bruto	\$ 68.959.226,30	\$ 57.336.491,75	\$ 44.094.227,29
Gastos	\$ 19.045.076,82	\$ 29.481.921,20	\$ 20.647.048,49
Resultado actividad principal	\$ 49.914.149,48	\$ 27.854.570,55	\$ 23.447.178,80
Resultado financiero	\$ 39.496.697,42	\$ 19.949.795,60	\$ 15.225.824,63
Resultado neto	\$ 10.417.452,06	\$ 7.904.774,95	\$ 8.221.354,17
Otros ingresos y egresos	-\$ 885.858,05	-\$ 1.248.390,00	-\$ 238.298,00
Rtdo. antes de imp. A las ganancias	\$ 9.531.594,01	\$ 6.656.384,95	\$ 7.983.056,17
Imp. a las ganancias	\$ 3.336.057,91	\$ 2.329.734,73	\$ 2.794.069,66
Resultado final	\$ 6.195.536,10	\$ 4.326.650,22	\$ 5.188.986,51

Rentabilidad sobre ventas	1,94%	1,57%	2,36%
---------------------------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia en base a Información financiera presentada en el TFG de Pablo Redolfi, 2008.

Anexo 2

Para poder analizar este aspecto, se clasificó a los competidores de Redolfi en dos grandes rubros. La figura 2.1 muestra las competidores según el rubro y características relevantes de los mismos.

Figura 2.1. Mayoristas con salones comerciales

En Río Tercero	Luconi Hnos.: Ofrece además de los productos de Redolfi, una amplia variedad de vinos de marcas prestigiosas y algunos artículos de bazar. Cuenta con una página actualizada en internet donde el cliente puede visualizar los productos con su correspondiente precio y así efectuar la compra.
En Río Cuarto	Grassano: sólo cuentan con una página en Facebook. Súper Imperio: Cuentan con cinco sucursales en la zona. Lo cual lo hace muy fuerte. Desarrolla un proyecto para perfeccionar la logística de la cadena y optimizar el servicio a comercios minoristas.

	<p>Baralle: Al igual que Redolfi, se diferencian por el servicio que prestan a potenciales y actuales clientes ofreciendo asistencia comercial.</p> <p>Nueva Era: Actualmente se encuentran en proceso de incorporar un sistema de compras on line.</p>
En San Francisco	<p>Dutto Hnos.: Se dedican a la distribución mayorista de fiambres y lácteos. Cuentan con página en Facebook y Twitter pero no tienen una página personalizada donde puedan observarse los productos que ofrecen.</p>
En Ciudad de Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Maxiconsumo: es una fuerza muy fuerte ya que en tan solo una década y media alcanzó negociar con 800 firmas proveedoras, lo cual le permite ofrecer amplia gama de productos a excelentes precios. Y sobre todo se enfoca en captar nuevos clientes al sacar ofertas semanales muy interesantes. • Yaguar: Es el competidor más fuerte de Redolfi. Ofrece un programa de beneficios que permite a los clientes acceder a descuentos, ofertas y precios exclusivos. Toman pedidos on line para usuarios con cuit pero no envían a domicilio. Todos los jueves sacan un descuento del 15% de descuento con tarjeta del Banco Nación. • Roberto Basualdo SRL: sólo ofrecen productos de limpieza y perfumería. Toman pedidos por teléfono y no envían a domicilio. • Makro: Es una multinacional muy poderosa que apunta a clientes profesionales de alimentos, ofreciendo un amplio surtido de alimentos secos y perecederos como así también productos no alimenticios. Bajo el lema de pague y lleve, se enfoca en la estrategia de mejor calidad al más bajo precio. • Diarco: Desarrolla una gran variedad de productos de marcas propias. Ofrecen pagos con Naranja en 3 cuotas sin interés y 12 cuotas sin interés con tarjetas Visa, Mastercard, Cabal y American Express.

--	--

Empresas con preventistas y entrega a domicilio ubicadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Figura 2.2

Rosental	Cuenta con 115 años de trayectoria en el rubro, cuenta con 9000 clientes minoristas del interior y concentra el poder de compra de todos ellos ofreciendo productos de calidad, a precios competitivos con entrega eficiente y asegurada.
Micropack	

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

En Río tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher

Anexo 3

Flujo de fondos para el año 2021

Meses	Flujo de Fondos											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas				\$ 2.657.147	\$ 2.657.147	\$ 2.657.147	\$ 2.657.147	\$ 2.657.147	\$ 2.657.147	\$ 2.657.147	\$ 2.657.147	\$ 2.657.147
Costos por ventas				-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574	-\$ 2.072.574
				\$ 584.573	\$ 584.573	\$ 584.573	\$ 584.573	\$ 584.573	\$ 584.573	\$ 584.573	\$ 584.573	\$ 584.573
Costos del proyecto												
Tarea 1. Táctica 1	-\$ 5.408											
Tarea 1. Táctica 2	-\$ 13.800											
Tarea 1. Táctica 3	-\$ 2.000											
Tarea 2. Táctica 1		-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408	-\$ 5.408
Tarea 2. Táctica 3		-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930	-\$ 930
Tarea 3. Táctica 3		-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000
Tarea 4. Táctica 3		-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000	-\$ 2.000
Tarea 3. Táctica 1			-\$ 33.800									
Tarea 2. Táctica 2			-\$ 32.736	-\$ 32.736								
Tarea 4. Táctica 1				-\$ 98.208	-\$ 98.208	-\$ 98.208	-\$ 98.208	-\$ 98.208	-\$ 98.208	-\$ 98.208	-\$ 98.208	-\$ 98.208
Flujo neto de fondos	-\$ 21.208	-\$ 18.338	-\$ 84.874	\$ 435.291	\$ 468.027	\$ 468.027	\$ 468.027	\$ 468.027	\$ 468.027	\$ 468.027	\$ 468.027	\$ 468.027

Considerando que la empresa cuenta con el dinero para hacer frente a las erogaciones necesarias, se determina que será financiado con aportes propios. Con respecto a la tasa de costo de capital se utilizó el método CAPM. Se utilizaron valores al día 30/10/20 obtenidos de páginas oficiales, las cuales se detallan en la bibliografía.

$R_f = 5\%$ (tasa de un bono de tesoro de EEUU a 30 años)

$B = 1,5$ (del sector)

$R_m = 11\%$

$K = 5 + 1,5 * (11 - 5)$

$K = 14\%$

Para calcular el Valor actual neto, se suma el valor de la inversión inicial, considerando los meses 1, 2 y 3, con los saldos de flujos de caja actualizados al momento de la inversión inicial mediante la tasa de costo de capital calculada anteriormente. Esto permite medir el valor actual de las utilidades del proyecto, es decir, el remanente de los ingresos después de cubrir los costos, gastos e inversiones necesarias.

VAN= \$ 2.161.899,78

Para calcular el ROI se tendrá en cuenta lo siguiente:

Ingresos por la inversión	\$63.771.528	
Costo de ventas	\$49.741.790	(78% de las ventas)
Costo del proyecto	\$1.205.014	
Saldo	\$50.946804	

ROI= $\frac{\$63.771.528 - \$50.946.804}{\$50.946.804} \times 100 = 25,2\%$

\$50.946.804