

Seminario Final de Administración



“Estrategia de captación y fidelización de clientes”

Análisis de la empresa “A.J & J.A Redolfi”

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tutora: Sofía Rinero

Autor: Aichino Juan Ignacio

DNI: 41.001.721

Número de Legajo: ADM04344

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas se realizara en base a una planificación estratégica de la empresa seleccionada “A.J & J.A Redolfi SRL”. Comenzaremos con la realización del análisis del macro entorno y micro entorno de la empresa como también el análisis interno de la misma, se observó que la organización tenía la oportunidad mediante sus ventajas competitivas, de poder aumentar su posicionamiento dentro del mercado donde se desarrollaba. Por lo cual se propuso el objetivo de aumentar el nivel de ventas en un 15% en un lapso de 3 años, aplicando estrategias de Posicionamiento y Fidelización de clientes en el mercado actual donde se desarrolla la organización, con la creación de un Área de Marketing y la contratación de empleados profesionales que desarrollaran distintos tipos de campañas. El plan de implementación presentado ofrece resultados tanto económicos como financieros positivos y prometedores, ya que indicadores como la VAN, TIR y ROI demuestran la eficiencia del proyecto.

Palabras clave: Planificación estratégica, posicionamiento, fidelización, clientes, campañas publicitarias, distribuidoras y mayoristas

Abstract

In this Final Degree Project of the Bachelor of Business Administration career, the strategic planning of the selected company "A.J & J.A Redolfi SRL" will be carried out.

We will start with the analysis of the macro and micro environment of the company, as well as its internal analysis, it was observed that the organization had the opportunity, through its competitive advantages, to increase its position within the market where it was developed.

Therefore, the objective of increasing the sales level by 15% in a period of 3 years was proposed, applying strategies of Positioning and Loyalty of clients in the current market where the organization is developed, with the creation of a Marketing Area and the hiring of professional employees who will develop different types of campaigns.

The implementation plan presented offers positive and promising economic and financial results, since indicators such as NPV, IRR and ROI demonstrate the efficiency of the project.

Keywords: Strategic planning, positioning, loyalty, customers, advertising campaigns, distributors and wholesalers

Índice

Índice.....	4
Capítulo I: Introducción.....	5, 6
Capítulo II: Análisis Situacional.....	
2.1 Análisis del Macroentorno.....	
2.1.1 Factores Políticos.....	7
2.1.2 Factores Económicos.....	8
2.1.3 Factores Sociales.....	9
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	10
2.1.5 Factores Ecológicos.....	10
2.1.6 Factores Legales.....	11
2.2 Análisis del Microentorno.....	
2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	12
2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes.....	12
2.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores.....	13
2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.....	14
2.2.5 Rivalidad entre Competidores.....	14
2.3 Análisis de Mercado.....	15, 16
2.4 Análisis Interno.....	17, 18, 19, 20
Capítulo III: Marco Teórico.....	22, 23, 24, 25
Capítulo IV: Diagnostico.....	26, 27, 28
Capítulo V: Plan de implementación.....	
5.1 Objetivo general y específicos.....	29, 30
5.2 Planes de acción.....	31, 32, 33, 34, 35, 36
5.3 Diagrama de Gantt.....	37
Capítulo VI: Presupuesto y análisis financiero.....	38, 39, 40, 41
Capitulo VII: Conclusiones y recomendaciones.....	42, 43, 44
Bibliografía.....	45
Anexos.....	46, 47

Capítulo I: Introducción

En este reporte, se hará un análisis de la organización “A.J & J.A Redolfi S.R.L” empresa distribuidora y mayorista que opera en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Se realizara una Planificación Estratégica a la organización con el fin de poder brindar información viable y un recurso extra para la misma.

A.J & J.A Redolfi es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos al por mayor, comenzaron a introducirse en el rubro el 1 de setiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En el año 1975, los dos hermanos, decidieron tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi.

La empresa tiene su domicilio real en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La empresa también cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Esta organización cuenta con un fuerte proceso de expansión en los últimos años, está reflejado en primer lugar, en el número de empleados, se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y posee una flota de 73 vehículos para el desarrollo de sus actividades. En cuanto a la línea de productos que ofrece la empresa es muy variada y abarca casi la totalidad en cuanto a productos alimenticios. En la actualidad la empresa trabaja con grandes empresas y a gran escala como podemos nombrar Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y

Johnson, Maxiconsumo S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

En cuanto a la organización de la empresa Redolfi se observaron diversas fortalezas y recursos para lograr un aumento en la cantidad de ventas y utilidades. Por lo cual el objetivo de este reporte, será de implementar una estrategia de “Penetración de mercado” orientada a lograr un mayor posicionamiento de la marca en el mercado actual frente a la competencia, para poder obtener una mayor cuota del mercado y aumentar la fidelización de los clientes actuales mediante servicios diferenciales.

Al analizar el entorno de la organización se descubrió que la empresa estaba en posición de explotar aún más el mercado actual, teniendo la ventaja competitiva de ser líder en costos, se llegó al punto de vista que mediante un mayor posicionamiento de la marca aumentarían las ventas y también las utilidades de la misma. El objetivo de la penetración de mercado se basa en tratar de aumentar la cuota del mercado conocido, ya sea aumentando las ventas por medio de promociones o aplicar el desarrollo de nuevos servicios para así tener una ventaja de diferenciación contra la competencia. Para aprovechar al máximo la ventaja de liderazgo en costos que posee la empresa, y viendo la rentabilidad de la misma se observó que esta tiene la oportunidad de posicionarse aún más fuerte en el mercado en relación con el resto de la competencia.

Esta estrategia de posicionamiento y fidelización de clientes, se llevara a cabo mediante un plan de marketing para abarcar una mayor cuota del actual mercado, con promociones y distintas salidas de publicidad de la empresa Redolfi, donde la misma podrá aumentar su reconocimiento frente a sus potenciales clientes y así también sus ventas. Se buscara aumentar la posición de la marca en la mente de los clientes que tiene la empresa y en los potenciales clientes en el mercado, que se encuentran desatendidos o atendidos por la competencia.

La formación del presente trabajo, se basa en el objetivo, de que la empresa A.J & J.A Redolfi mediante las estrategias planteadas pueda aumentar sus números de ventas y utilidades, mediante la captación de nuevos clientes y mayor fidelización de los mismos.

Capítulo II: Análisis de Situación

2.1 Macro entorno

En este análisis utilizaremos PESTEL una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la industria. Está abarca al análisis del entorno en seis variables, política; económica; social; tecnológica; ecológica. Se podrá identificar acontecimientos, cambios y factores que repercuten en la Industria Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM); estos son externos y están fuera del control de la misma pero su impacto es significativo.

- Factores Políticos:

El Gobierno de la República Argentina es una democracia representativa, republicana y federal. Actualmente gobernada por el partido “Frente de Todos”, compuesta por el presidente Alberto Fernández y Vicepresidente Cristina Fernández de Kirchner.

El año 2020 se convirtió en un hecho histórico mundialmente, donde fue acechado por una pandemia mundial contra un virus llamado COVID-19, llevando a tomar decisiones políticas y protocolos sanitarios a niveles mundiales. Uno de ellos fue el aislamiento social en la mayoría de los países del mundo, llevando a la población a quedarse en sus hogares obligatoriamente con el fin de que el virus no logre saturar los sistemas sanitarios. En la parte comercial provoco una crisis histórica, la mayoría de las industrias fueron paradas y esto llevo a la quiebra a miles de empresas, pero para la Industria de Mayoristas y Distribuidores el escenario no fue el mismo ya que eran los encargados de proveer los “productos esenciales” hasta la población o los punto de venta donde los adquirirían, estos productos son los llamados necesarios para sobrevivir y combatir este virus desde el hogar de los habitantes.

Desde la llegada del actual presidente y sumado los efectos de la pandemia mundial puso su preocupación en la igualdad social y proveer ayuda hacia la población más necesitada y con menos recursos. En ese contexto lanzo una de sus medidas políticas llamada “Plan argentina contra el Hambre” con el objetivo de asegurar alimentos a los más necesitados. Se otorgó una Tarjeta Alimentar a una gran parte de la población, la definición de la misma “Es una política de complemento integral alimentario. La tarjeta no sirve para extraer dinero en efectivo. Solo puede ser usada para la compra de alimentos de la canasta básica, excluyendo bebidas alcohólicas.” (ANSES, www.anses.gob.ar, 2020)

Con la crisis sanitaria por el COVID-19 y agregando la crisis económica que el país viene sufriendo desde hace prolongados años, el rol del Gobierno ha tomado una gran importancia y relevancia para el bienestar público de la población; por lo cual ha tenido que implementar medidas como la anteriormente nombrada, también podemos destacar las Asignaciones y Bonos como por ej. Ingreso Familiar de Emergencia (IFE). Estas medidas deliberadamente mantuvieron el consumo de alimentos de la canasta básica alimentaria, por lo tanto, la Industria Argentina de Distribuidores y autoservicios Mayoristas no sufrió a gran escala la contracción de demanda como si le impacto a sectores industriales de “productos no esenciales”, la demanda de la industria en estos tiempos de crisis se mantuvo constante, al ser una de las proveedoras de alimentos y “productos esenciales” hacia la población, llegó a tener picos de aumento en los principios de la pandemia donde la gente se abastecía de alimentos para poder afrontar la crisis desde sus hogares.

- Factores Económicos:

Otros de los aspectos importantes a tener en cuenta, son los factores relativos a la economía de un país y como estos pueden afectar a la industria a tratar. Desde hace varios años la economía Argentina se encuentra en un contexto muy inestable y con gran incertidumbre, sumado que el país viene con niveles de estancamiento y en los últimos dos años con retracción. La crisis sanitaria del COVID-19 aumentó aún más la caída, se estima que la economía caiga un 8.2% en 2020 si la pandemia se controla y hasta un 10% si hay un segundo brote de coronavirus en el país (OCDE, 2020).

En cuanto a la Inflación del país, la tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio del 2020 tuvo una variación de 1,9% en relación con el mes anterior, llegando a una variación interanual del 42,9%. En cuanto a los aumentos en los alimentos y bebidas no alcohólicas ha sido de un 1,3% a nivel mensual (INDEC, 2020). En junio de 2020, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -12,3% respecto al mismo mes de 2019. La tasa de actividad se ubicó en 47.1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desempleo en 10,4% (INDEC, 2020).

En cuanto a la Industria Argentina de Distribuidores y autoservicios Mayorista existe un problema, desde la Cámara representante aseguran que si no pueden aumentar los precios siguiendo la inflación estarán expuesto a desabastecimiento de productos. Ya que los productos e insumos de las primeras líneas están aumentando el precio y a esta industria el gobierno amenaza con clausurar en caso de mover los precios por leyes instauradas por el

mismo. Los mayoristas están consumiendo parte del aumento de la suba de precios con capital de las organizaciones, ya que no pueden seguir la tasa de inflación ni los aumentos de sus proveedores.

Sin embargo luego de los golpes económicos generados por la crisis sanitaria del COVID-19, la industria analizada fue uno de los sectores menos afectados debido a su abastecimiento de “productos esenciales” como por ejemplo alimentos de la canasta básica, productos de higiene personal y limpieza.

- Factores sociales:

Si hablamos de factores que afectaron a la sociedad en la actualidad principalmente lo hacemos de las medidas de la cuarentena obligatoria; la gran crisis sanitaria dejó a miles de ciudadanos en situación de desempleados y nivel de calle e indigencia. El gobierno argentino tomó medidas obligatorias para controlar esta crisis mundial, primero que todo cuidar la salud de la población, se cerraron fronteras entre provincias, fábricas de todo tipo de industrias, transporte público y todo aquel lugar determinado como foco de contagio. Se acondicionaron los hospitales de la mejor forma posible, para poder atender a los infectados, también se implementaron protocolos y medidas de seguridad para todas las actividades necesarias para poder subsistir.

Una encuesta de UNICEF muestra que, más allá de la apertura de actividades, de la flexibilización de la cuarentena en parte del país y del programa de asistencia al trabajo y a la producción, hay 2,6 millones de hogares que tienen sus ingresos laborales reducidos. Es el 45% del total de los hogares encuestados: en abril, las reducciones afectaban al 60% (UNICEF, 2020).

En el marco de la emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional dispuso un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías (ANSES, www.anses.gob.ar, 2020), se trata de un cobro mensual para un integrante por familia priorizando a las mujeres.

Otros de los programas de emergencia emitidos por el gobierno como la “tarjeta alimentaria” entre otros alcanzan al 36% de los hogares (frente al 19% en abril); el porcentaje de hogares encuestados que dejó de comprar algún alimento por no tener dinero disminuyeron levemente del 28 al 26% (UNICEF, 2020). En cuanto a la industria analizada las ayudas del gobierno hacia la población más afectada, sería una oportunidad para que establezcan vínculos y relaciones con los distintos niveles del estado para la provisión de

alimentos y productos de primera necesidad a esta parte de la sociedad, ya siendo mediante los comedores populares o merenderos de todas partes del país.

- Factores tecnológicos:

El ambiente de la pandemia mundial, llevo a todas las organizaciones a sumergirse en el mundo de la tecnología desde distintas áreas y funciones operativas. Fue un nuevo desafío para estas de innovación y adaptabilidad en un escenario nunca antes recorrido, para la Industria de Mayoristas y Distribuidores uno de los mayores cambios que tuvieron o están en proceso de adaptación es el del comercio electrónico.

Este nuevo comercio le funciona a las organizaciones implementando catálogos digitales, organizando toda su enorme variedad de mercancías de acuerdo con categorías comerciales, ofreciendo descuentos y promociones. Principalmente su función es la opción de los clientes de poder comprar vía web. En este caso, se pueden hacer envíos de sus productos a destino o que el cliente los retire por sus instalaciones.

- Factores ecológicos:

Este factor es de los más importantes y más valorados, proteger el medio ambiente es uno de los objetivos a nivel mundial, todas las industrias tiene que darle la importancia que este abarca. La sociedad refleja mucho su interés sobre estas organizaciones que tienen como prioridad cuidar el medio ambiente, reducir la contaminación, reciclar productos para poder reutilizarlos y preocuparse por el sistema donde todos convivimos.

En cuanto a leyes una de las más importante e influyentes que afecta esta industria es la Gestión Industrial de Residuos Industriales “Establecerse los presupuestos mínimos de protección ambiental sobre la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividad de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y derivados de procesos industriales o de actividades de servicios” (INFOLEG, 2002). Las Industrias Mayoristas y Distribuidoras deben tener un responsable desempeño sobre las normativas que le imponen sobre este tema, al manejar un gran número de productos, mayores son los residuos sólidos que se manejan. Teniendo en cuenta la industria no se trata de empresas que produzcan muchos desechos ni dañen medios ambientes como lo hacen otras, lo que si estas organizaciones utilizan mucho cartón, plástico y papel para su empaquetado de productos, se deberá prestar atención a todo que sea relacionado con campañas de reciclaje o reducciones de estos residuos, esto será tomado positivamente tanto para los clientes como para la sociedad.

- Factores legales:

Luego de decretar el “distanciamiento social, preventivo y obligatorio” el gobierno fue adoptando distintas medidas frente a la pandemia del COVID-19. Dentro de las más relacionadas a la industria podemos hablar de la Ley 27.545 llamada Ley de Góndolas.

Esta promulgación de la ley tiene como objetivo promover la competencia entre grandes marcas y pymes, ampliando la oferta de productos artesanales, productos nacionales producidos por las pequeñas y medianas empresas (pymes). Esta ley tiene un listado que deberá contener como mínimo la totalidad de productos de alimentos, bebidas, higiene y limpieza del hogar para que las empresas que compitan con las grandes marcas puedan ofrecer sus productos en igual posición. “a) En góndolas y locaciones virtuales la exhibición de productos de un proveedor o grupo empresario no podrá superar el treinta por ciento (30%) del espacio disponible que comparte con productos de similares características. La participación deberá involucrar a no menos de cinco (5) proveedores o grupos empresarios” (Ley 27.545, art 7, 2020).

Otra de las leyes que decreto el gobierno fue la Ley de Precios Máximos donde las empresas de alimentos, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza están obligadas a mantener congelados sus precios a los valores que tenían el 6 de marzo. “Que los precios máximos de venta al público serán de cumplimiento obligatorio para los comercializadores obligados al cumplimiento del deber de información previsto en la Resolución N° 12/16 y sus modificatorias de la ex secretaria de comercio, así como también para los comercializadores no alcanzados por dicho deber legal.” (Boletín Oficial de la República Argentina, Resolución 100/2020).

Estas fueron unas de las medidas adoptadas por el Gobierno de República Argentina frente a la pandemia mundial del COVID-19 que afectaron a Industria Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM, 2020)

2.2 *Micro entorno*

Para este análisis utilizaremos la herramienta “5 fuerzas de Porter”.

- Poder de negociación con los proveedores:

En las industrias de mayoristas y distribuidores cuando hablamos de proveedores nos referimos a productores y fabricantes, siendo la primer mano de la cadena, se trata con una amplia cantidad de proveedores, diversas marcas, nacionales e internacionales, con variaciones en precios y calidad. La relación empresa-proveedor en esta industria tiene una gran importancia, siendo una pieza fundamental en el negocio de mayoristas y distribuidores, ellos son los que proveen la mercadería a comercializar como también, donde las empresas se pueden destacar por precios menores a la competencia. El no llegar a ciertos proveedores puede llegar a ser una debilidad en la organización llevando a no comercializar determinados tipos de productos y tener faltantes de mercadería generando pérdidas para el negocio.

Las empresas como objetivo buscan generar una relación con los proveedores como aliados estratégicos, para ganar una mayor cuota en el mercado, generando economías de escala y así poder acceder a distintos tipos de descuentos y promociones otorgadas por compras al por mayor.

Tener proveedores exclusivos le brinda a las organizaciones de esta industria una ventaja sobre la competencia, formando vínculos y contratos con grandes marcas que brindan exclusividad de productos que son difíciles de conseguir por algún otra vía, estas marcas buscan empresas líderes en los mercados zonales y de gran capital e infraestructura para así poder llegar a mayor cantidad de consumidores con sus productos.

Concluyendo son los proveedores y fabricantes son los que determinan las condiciones de venta, los precios, cantidades mínimas de pedidos, descuentos, promociones; por lo cual el poder de negociación de ellos con las empresas de la industria es relativamente alto.

- Poder de negociación de los clientes:

Cuando hablamos de clientes en esta industria nos referimos generalmente a empresas medianas y pequeñas como lo son supermercados, quioscos, almacenes, bares, mini mercados, farmacias. Se tratan de empresas con medianos y bajos recursos por lo que tienen que adaptarse a las políticas de los mayoristas y distribuidores, estos son en general quienes llevan los productos hacia sus instalaciones, y se les indican cantidades mínimas de compra, financiaciones y descuentos.

Los clientes están en constante búsqueda de mayoristas o distribuidores con menores precios, ubicados en lugares cercanos para así tener menores costos, como también mayores descuentos y promociones; estos clientes tienen una gran sensibilidad ante los precios, ya que si encuentran otro proveedor que venda el mismo producto a un precio menor, no dudarán en cambiar de vereda porque no hay costos en esta decisión. Entonces si un cliente no se siente satisfecho o no consigue determinados productos que quiere, puede cambiar de manera fácil de proveedor y buscar otras ofertas.

Sin embargo el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo ya que el mercado es muy amplio y estos no tienen un fuerte poder de negociación frente a la industria, también la capacidad de los clientes de integrarse hacia atrás es muy poca y poder ellos conseguir los productos que consiguen los mayoristas y distribuidores.

- Amenaza de nuevos competidores:

Podemos decir que la dificultad de entrada de nuevos competidores a esta industria es alta, debido a las barreras de entrada que tiene la misma. En primer lugar las economías de escala, ya que las empresas que compiten dentro de la industria realizan compras a volúmenes altos y esto es lo que permite que los costos se reduzcan para poder tener los precios lo más competitivo posible, siendo esto muy importante entre competidores. Para realizar grandes volúmenes de compras se necesitan dos cosas esenciales, altos niveles de inversión, se necesita de un gran capital para entrar a esta industria, ya sea para las grandes compras de mercadería como también la infraestructura necesaria para la misma, por ej. Grandes depósitos y almacenes, centros de distribución, puntos de ventas; y también el acceso a canales de distribución, se necesita una gran inversión de capital fundamental para poder abarcar la mayor cuota de mercado posible.

La exclusividad con marcas que tienen las empresas ya afianzadas en el mercado es una de las ventajas e imponen una fuerte barrera de entrada, ya que no es para nada fácil establecer vínculos con grandes marcas, esto les lleva a no poder comercializar o conseguir sus productos a precios más alto que la competencia ya instaurada.

No podemos no mencionar lo complejo que sería para los nuevos competidores ganarse a los clientes del mercado, ya que estos tratan con los proveedores de esta industria hace años teniendo convenios y fuertes vínculos con ellos, formando casi una clientela fija, por lo cual, le sería una alta barrera para los nuevos competidores que intenten ingresar a este mercado con competidores afianzados y fuertes dentro de las regiones que abarcan.

- Amenaza de productos sustitutos:

Dentro de esta fuerza de Porter en la industria podemos decir que es nula o casi inexistente, la categoría de productos que manejan los mayoristas y distribuidores es muy amplia y abarcan a casi todo el consumo particular de la población, por lo cual no existe dicha amenaza de productos sustitutos a los que comercializan las mismas.

La propensión del comprador a sustituir los productos ofrecidos por las empresas dentro de la industria es muy baja, podríamos mencionar como pequeños sustitutos a los productores locales o artesanales que ofrecen sus productos en ubicaciones geográficas determinadas, como lo son ciudades o pueblos donde ellos mismos los producen, ofreciendo productos de buena relación precio-calidad pero sin una fuerza de expansión en el mercado como para considerarse una amenaza a esta industria.

- Rivalidad entre competidores:

La competencia dentro de la industria es moderadamente alta, esto ayuda y potencia a las organizaciones a llevar una mejor competencia, esforzándose en desarrollar distintas estrategias de negocios y realizar mejoras continuas en todos los procesos. Principalmente la rivalidad entre las empresas de la industria se basa en las marcas y la calidad de productos que ofrece cada una y los precios que manejan contra los clientes. Las organizaciones buscan posicionarse frente a los clientes no solo por sus precios, también lo hacen mediante sus estrategias de publicidad, servicios de pre y post venta, promociones, financiaciones de pago a plazo, descuentos por pago de contado, etc. Todas estas variables influyen determinadamente en el cliente por lo cual tienen una sensibilidad a la hora elegir al proveedor analizando el de mayor conveniencia y relación costo-beneficio.

Los mayoristas y distribuidores tienen puntos estratégicos geográficamente para tratar de llegar a los clientes de determinados mercados, buscando poder abarcar un radio de territorio óptimo y de absorber la mayor cuota posible del mercado. Las empresas de cada zona se diferencian por: menores precios en los productos, sucursales y puntos de ventas, exclusividades de marcas, grandes almacenes con amplia capacidad y fundamentalmente su logística; todas ellas influyen en el precio final hacia los clientes.

Podemos encontrarnos con empresas de grandes, medianos y pequeños tamaños dentro de la industria; siendo una gran cantidad de competidores disputando su cuota del mercado y tratando de convencer a los clientes de que los elijan a ellos, buscando diferenciarse cada una con sus respectivas ventajas competitivas.

2.3 Análisis del mercado

Para comenzar con este análisis debemos recolectar información que sea de relevancia para la industria, primero se determinara la zona geográfica donde desarrolla sus actividades la empresa a analizar. El mercado de la misma se encuentra en la Provincia de Córdoba, Argentina; el último censo realizado en 2010 indica que la población fue de 3.308.876 habitantes, en los cuales los departamentos más poblados encontramos a la Capital con 1.330.023, Rio Cuarto 246.143, San Justo 204.877 y Punilla 177.353 de habitantes; se tiene una proyección para 2025 aumente a 3.945.677 de personas. La población está conformada con un total de 1.607.428 de hombres (49%) y 1.697.397 de mujeres (51%) con un índice de masculinidad del 94,7% (cantidad de varones por cada cien mujeres). (Población, Gobierno de Córdoba, 2020)

Hablando de la economía de la Provincia sabemos que la Tasa de Empleo en el primer trimestre del 2020 fue de 41,8% también que el PBI real viene en aumento desde el año 2003, la última variación cuantificada fue en el 2008 con un aumento del 5,8%, donde el comercio mayorista y minorista registraron un incremento promedio de 6,4 % anual, este es uno de los principales sectores económicos representando el 13,6% del PBI real total de la Provincia (Economía, Gobierno de Córdoba, 2020). En cuanto a las estadísticas individuales de los habitantes un 8,78% tiene las necesidades básicas insatisfechas; se sabe por un análisis realizado que dentro de la estructura de gastos en los hogares el rubro “alimentos y bebidas” ocupa el primer lugar conformando un 30,9%, siendo estos uno de los principales productos ofrecidos por la empresa y la industria analizada (Estructura de gastos de los hogares urbanos de la Provincia de Córdoba, Dirección General de Estadística y Censos, 2014).

En cuanto a los competidores directos la empresa A.J & J.A Redolfi los tiene diferenciados por dos áreas, los mayoristas con salones de venta comerciales, que algunas de las empresas que se encuentran son Maxiconsumo, Yaguar, Tarquino (Córdoba), Luconi hnos (Rio Tercero), Grasano, Monje y Top (Rio Cuarto) y Dutto hnos (San Francisco). Y otras empresas distribuidoras y preventistas ubicadas en las zonas donde la AJ JA Redolfi tiene sus puntos de ventas, los competidores más importantes son Rontendal y Micropack.

Todas estas empresas compiten por los clientes de esta industria que son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías de cada una de las regiones.

Actualmente con una actualización en el mes de agosto de 2020, se registran 45 empresas Mayoristas y Distribuidoras en la Provincia de Córdoba, abarcando todos los rubros que implican (CADAM 2020). Redolfi cuenta con alrededor un total de 6000 clientes distribuidos por toda la provincia de Córdoba y también una porción de Santa Fe.

En cuanto al consumo en la industria en este año con el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio modifico las pautas llevadas en años anteriores. Los primeros dos meses Marzo y Abril las ventas fueron positivas ya que los habitantes buscaron proveerse de alimentos para pasar la cuarentena en casa cumpliendo las obligaciones, según CADAM 2020 en el mes de mayo, las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas se mantuvieron en positivo, creciendo un 5,1% y un 4,2% respectivamente; en el mes de Junio torno al contrario ya que los Mayoristas cerraron el mes con un retroceso de -5,3% en relación al año pasado, solo fue positivo el comportamiento en limpieza y en bebidas con alcohol; en tanto Agosto es el mes más negativo del año con una variación respecto a 2019 de -5,4%, dejando el acumulado anual positivo en 1% y al descomponer este número en Supermercados y Autoservicios, nos encontramos con una situación más negativa para el canal Supermercados (-7,6%) mientras que los Autoservicios retroceden en menor medida (-3,5%).

Como pudimos analizar la Industria de Mayoristas y Distribuidores tuvo un año particular con altas y bajas pero se mantiene relativamente estable ante esta situación nunca antes sobrellevada. Se trata de una industria de primera necesidad para la población por los productos que se comercializan, por lo cual siempre va estar en un crecimiento moderado, con amenazas constantes, por lo cual las estrategias de la empresa Redolfi deben estar enfocadas en mantener y tratar de aumentar su participación en el mercado, como también su posicionamiento frente a los clientes y ponerse objetivos claros para el crecimiento sostenido de la empresa y afrontar todas las adversidades que esta industria conlleva.

2.4 Análisis interno

Cadena de valor

Actividades primarias

➤ Logística de entrada

La organización cuenta actualmente con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, donde se centralizan todas las compras que abastecen a las cuatro sucursales, en este centro llegan todos los productos que la empresa comercializa con sus proveedores. Algunos de ellos son grandes empresas como, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La empresa posee diversos depósitos aparte del principal depósito, tres para mercadería en general, uno para cigarrillos y los vehículos cigarreros y dos para el guardado de camiones de gran porte y utilitarios; dichos depósitos están acondicionados con "racks", para así acomodar toda la mercadería recibida y cuantificada; también cuenta con oficinas comerciales donde se realizan las tareas administrativas.

➤ Operaciones o producción

En esta actividad de la cadena de valor debemos hablar de las operaciones que realiza la empresa desde que llegan los productos hasta que se venden. No hablaremos de producción ya que se trata de una empresa de compra y venta de productos ya terminados. El proceso que lleva a cabo la empresa se trata de la comercialización de los productos; esta cuenta con tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

El abastecimiento se realiza juntando información que le proveen las sucursales que solicitan sus pedidos, que deben realizarlo con 24 horas de anticipación. Los encargados de compras con la información recolectada se contactan con los proveedores, luego analizan los presupuestos de cada uno de estos y se toma una elección para realizar la orden de compra.

El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. La recepción se realiza cuando el camión arriba al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multiproductos, que la realizan por medio de auto elevadores manuales o

mecánicos. Luego un empleado tiene la tarea de revisar los productos que arriban y controlar con la lista de pedidos que se hizo al proveedor, en caso de que haya faltante se debe avisar para que sea enviado en el próximo envío, por último los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Las ventas se realizan por repartos que están a cargo del encargado del área de Logística, es el coordinador de los viajes para las distintas zonas y sucursales, determinar la cantidad de mercadería y los tiempos de entrega. El proceso tiene su fin cuando los repartidores realizan las actividades de distribución de pedidos hacia todos los clientes, en tiempos y formas acordados, hasta descargar la mercadería en el punto de encuentro.

➤ Logística de salida

Para la salida y optima distribución de los productos que comercializa la empresa, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; también un plantel compuesto por 170 empleados.

Actualmente cuenta con dos tipos de salidas de productos, primero sus cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto en ellos cuenta con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades; y segundo lo realizan sus distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, su ubicación de su sede central en James Craik es estratégica gracias a la ruta N°9 que una la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N°10.

➤ Marketing y ventas

Con respecto a las ventas se realizan un 80% al contado y el resto es de plazos que no superan los 21 días, esto produce un nivel de endeudamiento con los proveedores casi nulo ayudando a mantener una excelente relación con ellos. La empresa ofrece una línea de productos muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Estas se realizan con muy pocas restricciones, es decir no se exigen volúmenes mínimos de compras al cliente, sino requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto, esto conlleva a que la empresa abarque gran parte del mercado desde pequeños a

grandes negocios minoristas, dándole facilidades de pago y sin poner tantas barreras en las compras.

En cuanto al marketing actualmente no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación dentro de la empresa. Sin embargo tienen diferentes plataformas publicitarias

- Espacios publicitarios: se desarrollan mediante las radios, infogias, en internet mediante su página oficial; carteleras.
- Merchadising: vehículos ploteados e identificados con la empresa. Todo personal con vestimenta de la empresa.
- Posicionamiento: patrocinadores de Club Chañares (básquet), Club Defensores (futbol), y equipo de vóley James Craick, en cada club provee las camisetas con la marca de la empresa. Patrocinio en la Fiesta Nacional del Tambo.
- Captación de clientes: mediante la fan page en Facebook, Google My Business, boca a boca.

➤ Servicios y post-ventas

Entre los servicios que ofrece la empresa podemos mencionar su óptima distribución de mercadería hacia los clientes con su Red de Logística, que cuenta con 20 camiones que distribuyen a todos los puntos de venta. Cuenta con un tiempo de entrega acotado, la mercadería en llegar a las sucursales tarda alrededor de 24 horas y en algunas localidades un tiempo aproximado de 48 horas. La financiación que ofrece la empresa es a 30 días después realizado el pedido, y a los clientes que realizan el pago de contado reciben un descuento entre un 2% y un 3% del monto de la compra.

Si hablamos de servicios post-ventas, Redolfi, ofrece un Asesoramiento comercial, capacitando a los mismos vendedores para que estos asesoren a los clientes a la hora de instalarse en un local nuevo, brindándole la información necesaria; y luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días, ayudando a los clientes a no desviarse y a evitar errores. También la empresa ofrece el servicio de devoluciones o cambios, siendo una estrategia de fidelización de clientes.

Actividades de apoyo

➤ Infraestructura

Cuando hablamos de la estructura organizacional de la empresa nos referimos a una “estructura tradicional de forma piramidal”, con el poder y la toma de decisiones en la cabecera de la estructura ejecutada por la alta gerencia de la empresa.

Está formada por distintas Áreas organizacionales, al mando de un ejecutivo en cada una. En la alta toma de decisiones encontramos al Gerente General, que es uno de los dueños de la empresa, desde él se desprenden diversas líneas de jerarquía. Se encuentra el Gerente de Administración y Finanzas que está a cargo de todo el personal dedicado a cobranzas, formación de precios, facturación y bancos. Luego el Gerente de Ventas que cuenta con supervisores de vendedores y los vendedores de cada región. Por último que depende de Administración y finanzas, está el Jefe de Depósito y Logística, el mismo está encargado de la distribución, control de stock, packing y mantenimiento. También cuenta con Área de Staff que los asesora en la parte contable, los aspectos legales y también en la higiene y seguridad de la organización.

➤ Recursos humanos

La organización actualmente no cuenta con un Área de Recursos Humanos para el manejo de sus 132 empleados, lo cual es un punto débil dentro de la empresa y se busca solucionar esta problemática dentro del corto y mediano plazo.

No cuentan con manuales de procedimientos para la inserción de los empleados, desde el proceso de “selección de personal” donde solo se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en determinada área cada responsable los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de gerencia o con la Gerencia General. En cuanto al proceso de “inducción de personal” para los distintos cargos y puestos, es casi nulo, dado que empleados recién ingresados se forman a prueba-error, ocasionando algunas veces inconvenientes dado que los trabajadores van aprendiendo sobre la marcha, por lo que hay un margen de error.

Si la empresa lo que necesita es un cargo de alta responsabilidad, se realiza una búsqueda precisa mediante el diario La Voz del Interior u otros diarios, describiendo en la oferta laboral el puesto vacante.

➤ Desarrollo tecnológico

La organización analizada no se destaca en su desarrollo tecnológico e innovación, pocas de sus inversiones están destinadas a estas, se maneja con procesos y procedimientos manuales heredados de sus iniciadores, mejorando algunos.

Los pedidos al centro de distribución desde las distintas sucursales se realizan a través de internet, mientras que los pedidos de las venta realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión Wi-fi. La empresa cuenta con un sistema informático interno que controla el stock y determina las compras de la misma.

En cuanto a la nueva modalidad de ventas E-commerce la organización se encuentra haciendo pruebas y pensando en cómo desarrollarse en esta modalidad, esta es la más utilizada últimamente debida a la crisis sanitaria del COVID-19. También cuenta con una página web propia donde brinda otra opción de comunicación e información al cliente.

➤ Compras

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Este 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 en estas organización es una tarea muy importante porque, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock; cuenta también con una política de mantener un stock mínimo y comprar lo necesario dependiendo de sus ventas.

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Se suman todos los pedidos de sucursales, así se pide presupuesto al proveedor, luego se hace un contraste de las propuestas y se realiza una elección, para así poder emitir la orden de compra final.

Capítulo III: Marco Teórico

A continuación se llevara a cabo el desarrollo del contenido teórico del trabajo, refundando las estrategias implementadas en el mismo, respaldando las teorías con autores especialistas de las temáticas tratadas.

Planificación estratégica

La planificación estratégica se trata de un proceso sistemático de implementación de planes coordinados en distintos niveles de la organización, con el propósito de conseguir los objetivos establecidos por las organizaciones, basándose en funciones de gerencia básicas como lo son la planeación, dirección y organización. Según (Charles W. L Hill, Gareth R. Jones, 2011) el proceso formal de planeación estratégica contiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

Estos planes por lo general contemplan un periodo de uno a cinco años, durante el cual el plan se actualiza cada año. En la mayoría de las organización que utilizan este método, los resultados del proceso de planeación estratégica anual retroalimenta de información útil para el proceso presupuestario del año siguiente, según (Charles W. L Hill, Gareth R. Jones, 2011, pág. 12).

La implementación de una planeación estratégicas es buscar un mejor desempeño de la organización y crear una ventaja competitiva que la diferencie y posicione frente a la competencia. Según (Stephen P Robbins, Mary Coulter, 2014, pág. 248) una ventaja competitiva es, aquello que distingue a una organización respecto de las demás, su sello distintivo. Ese rasgo definitorio puede derivar de las competencias fundamentales de la

organización, las cuales le permiten hacer algo que el resto no puede o hacerlo mejor que todas las demás.

Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas de Porter describen como una organización puede crear ventajas competitivas frente a sus competidores, obteniendo mejores rendimientos y mayor rentabilidad. Uno de los objetivos de estas estrategias es que estas ventajas competitivas sean sostenibles, para que la organización mantenga esta ventaja a lo largo del tiempo sobre los demás competidores.

Según el autor (Michael E. Porter, 2009, pág. 77) existen 3 estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en la industria:

- ✓ Liderazgo en Costos
- ✓ Diferenciación
- ✓ Segmentación

En este caso, en el presente trabajo se llevara a cabo la estrategia de diferenciación que según (Michael E. Porter, 2009, pág. 80) se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos de la competencia. Las formas de hacerlo pueden ser: el diseño o la imagen de la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución, etc.

Estrategia central

Para el lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo utilizaremos una estrategia de “Penetración de mercado” se trata de una Estrategia de Mercado, la misma es una de las cuatro matrices de la famosa “Matriz Ansoff” creada por Igor Ansoff en 1957. Esta es una herramienta de análisis estratégico y marketing, sirve para identificar nuevas oportunidades de negocios ya que cuenta con 4 cuadrantes o estrategias que se aplican para crecer y analizar los riesgos de una empresa.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 5px;"> Productos </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 5px;"> Mercados </div>	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Matriz Ansoff (Elaboración Propia)

Según (Vicuña, Jose Maria Sainz, 2017, pág. 229) la matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos.

En este trabajo se utilizara el cuadrante “Penetración de Mercado” que es la combinación de mercados y productos actuales. El objetivo es aumentar el posicionamiento de la empresa y la fidelización de los clientes, mediante el aumento de sus ventas y utilidades. El motivo fue que se observó que la organización gracias a su ventaja competitiva y sus recursos, tiene las oportunidades y el potencial para explotar aún más el mercado actual en el cual se está desarrollando.

Plan de marketing

El desarrollo de un plan de marketing bien elaborado repercute para toda la compañía en su totalidad, la implementación de este plan se caracteriza por medir lo que ocurre en la organización y en su alrededor para crear una mejor experiencia para el cliente, mejorando producto y/o servicios, y optimizando las formas de conectar con los clientes actuales y potenciales.

Como dicen (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2012, pág. 54) el plan de marketing, aunque es de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas, mediante que estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente.

Estos están orientados al cliente y a la competencia, en búsqueda de saber que necesitan los clientes y ver de qué manera los satisface la competencia; para analizar como la organización puede diferenciarse y mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado.

Algunos de sus beneficios

- Conocer nuestra cuota de mercado y obtener una visión más exhaustiva del sector.
- Conocer mejor a tus competidores
- Definir una estrategia de comunicación, plantear acciones enfocadas en los objetivos de la empresa y garantizar que sean coherentes unas con otras.
- Planifica las acciones a un tiempo establecido para que puedas saber qué presupuesto y qué recursos destinar a cada una de ellas.

Desarrollo de tecnologías

El mundo actual donde nos encontramos está en constante cambio y esto también se traduce para el ámbito organizacional. En este ambiente de negocios globalizado las empresas deben estar enfocadas en la adaptación a las nuevas demandas y necesidades de los clientes, también como utilizar sus recursos de manera eficiente, como dice (Stephen P Robbins, Mary Coulter, 2014, pág. 202) en el mundo dinámico y caótico de la competencia global, las organizaciones tienen que crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnologías de vanguardia, si realmente quieren competir con éxito.

El desarrollo de la tecnología puede beneficiar mucho a las organizaciones, tanto pymes como grandes empresas, ayuda a las empresas a estar en continuo mejoramiento, volviéndolas más efectivas, inteligentes y versátiles frente a los cambios. Estas pueden lograr la optimización y mejora de procesos de producción, organización, ventas, logística, etc. También le permite a las organizaciones establecer ventajas competitivas con las cuales podrán conseguir nuevos clientes, mejorar su satisfacción y lograr una mejor posición en el mercado.

Capítulo IV: Diagnostico

Luego de haber analizado y desarrollado el análisis situacional de la organización, tanto el externo sobre la industria y el análisis interno de la misma, se puede realizar un diagnóstico para AJ & JA Redolfi. El fin de este, es destacar las fortalezas de la organización como también aprovechar las oportunidades que brinda el mercado de la industria, hacerle frente a las amenazas de la misma y poder mejorar las debilidades de la empresa.

Se pudo observar que la organización tiene un buen desarrollo dentro de la industria de mayoristas y distribuidores, pero nuevos competidores ingresan a la misma, cada uno con sus estrategias para atraer clientes potenciales del mercado. Esta amenaza podría afectar directamente a la organización, debido a que los clientes son muy sensibles a cambiar de proveedor, siempre y cuando obtengan beneficios; por lo cual AJ & JA Redolfi siendo líderes en el mercado no puede pasar por alto y deberá tomar medidas. En base a las fortalezas que tiene la organización tanto de bajos costos, exclusividad de productos y precios competitivos, se detectó la oportunidad de poder crecer en el mercado actual, tanto en relación de ventas como de utilidades.

Se utilizara una herramienta que determine la dirección estratégica para el crecimiento de la empresa, la matriz Ansoff, que presenta combinaciones estratégicas en relación a dos variables “producto-mercado”, en base al criterio de novedad o actualidad de cada variable. Viendo al análisis externo, se observó un ambiente inestable y con mucha incertidumbre tanto política como económica en el país; lo cual el desarrollo tanto de un nuevo producto como un nuevo mercado era de mucho riesgo dada las circunstancias actuales, por lo cual, se decidió seleccionar la estrategia de “penetración de mercado”, esta se considera la de menor riesgo, observándola como la más conveniente para la empresa, ya que es líder dentro de la industria y posee fortalezas importantes frente a sus competidores.

Esta estrategia lo que buscara será una diferenciación frente a los competidores y nos ayudara a incrementar la participación de la empresa en el mercado donde opera, es decir un crecimiento de la misma; se aprovecharan los precios competitivos de los productos actuales en la comercialización de ellos. La idea es posicionar la marca en la mente del consumidor delante de la competencia y también a impulsar a nuestros clientes a una mayor fidelización. Esta estrategia es la que ofrece menores márgenes de error y mayor seguridad, ya que se realizara con productos que ya conocemos en el mercado actual donde se desarrolla la organización.

En primer lugar se aplicara un Plan de Marketing con una posición agresiva para aumentar el posicionamiento de la organización dentro del mercado, destacando sus fortalezas y ventajas competitivas de diferenciación. Este plan se puede llevar a cabo mediante, la provocación hacia los clientes actuales para que compren más productos aplicando promociones y descuentos, también atrayendo a clientes de la competencia mediante la lucha de precios y ofreciendo servicios diferenciados, y buscar atraer clientes potenciales dentro de la industria que todavía no están dentro de la cartera de la empresa. Se aplicaran campañas publicitarias con el objetivo de aumentar la cartera de clientes que posee la empresa, y también para aumentar la fidelización de los clientes actuales, estimulando mayores cantidades de compras y aumentando su fidelidad con la empresa.

Se necesitara también el desarrollo de un Área de Marketing dentro de la organización para determinar que recursos y puestos se necesitaran para desarrollar este plan, tanto la creación de nuevos puestos como la capacitación de los empleados que ya posee la organización, siendo este un punto muy importante para poder llevar a cabo la estrategia. Se observó cómo debilidad que AJ & JA Redolfi no contaba con un área definida de marketing, entonces se decidió explotar esta oportunidad para mejorar el posicionamiento y fidelizar a sus clientes.

En segundo lugar se realizara una encuesta de satisfacción de los clientes, con el fin de poder tener una retroalimentación de información con los mismos, ayudando a la empresa a conocer y mejorar los servicios y productos ofrecidos. Sera llevada a cabo por el Área de Marketing de la organización que comunicara los resultados a las distintas áreas implicadas en la encuesta, con una actualización y realización de la misma en periodos de un año en busca de una mejora continua por parte de los procesos internos y servicios calificados por los clientes. La encuesta brindara a la empresa información sobre:

- El grado de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido
- Entender e identificar cuáles son las necesidades de los mismos
- Detectar áreas de mejoras concretas
- Conocer los factores que fortaleces su relación con la empresa

En conclusión el desarrollo de este trabajo mediante una Planificación Estratégica será marcar en AJ & JA Redolfi una diferenciación contra la competencia, mediante la estrategia central de penetración del mercado, para así poder aumentar la exposición y posicionamiento de la marca en el mercado actual, fidelizando a los clientes actuales y atrayendo a clientes

potenciales, lo que esto llevara a un aumento de las ventas y utilidades. Los planes funcionales a aplicar le darán un aumento a la ventaja competitiva a la organización, aprovechando las que ya posee y agregando servicios diferenciales. También aumentara las barreras de entrada a la industria, ya que la empresa se posicionara determinadamente en el mercado con los mejores precios y servicios, disminuyendo el ingreso de potenciales competidores. El objetivo es continuar manteniendo la ventaja competitiva y mejora continua de la organización, para seguir siendo líderes en el mercado donde se desarrolla.

Capítulo V: Plan de implementación

De acuerdo a lo analizado en el diagnóstico de situación de la empresa A.J & J.A Redolfi, se observó la posibilidad de aplicar estrategias de Penetración del Mercado actual, donde se buscara aumentar el posicionamiento de la marca frente a potenciales clientes dentro de la industria. Antes de determinar los objetivos y tácticas a utilizar en el trabajo, debemos resaltar que la planeación estratégica debe estar alineada tanto a la Misión, Visión y Valores que posee la empresa. Los mismos no serán modificados, ya que los actuales están direccionados con los objetivos, metas y decisiones estratégicas que se buscan lograr.

Alcance

Alcance temporal: el desarrollo del plan estratégico tendrá un horizonte temporal de 3 años, comenzando aplicar el mes 01/21 y finalizando el 12/23

Alcance geográfico: el plan a implementar tiene el alcance geográfico de sus objetivos en el mercado actual donde se desarrolla la organización A.J & J.A Redolfi. Pero anhela como visión que el cumplimiento de este, promueva motivación e iniciativa para que la organización incursione nuevos mercados con las políticas aplicadas.

Objetivo general

“Implementar un plan estratégico para aumentar las ventas de A.J & J.A Redolfi en un 15% con base al ejercicio 2020, incrementando la participación dentro del mercado actual en un lapso de 3 años desde inicios de 2021 a fines 2023.”

Las ventas del 2020 fueron de \$318.857.647,58 para el cierre del ejercicio, por lo cual en una división con los clientes actuales de la empresa es un estimado de \$53.142,94 por cada uno de ellos. Teniendo en cuenta la inflación que es una variable externa muy influyente en la industria, la tendremos en cuenta para realizar nuestro presupuesto proyectado, según el BCRA se estima que la misma en los próximos años 3 tendrá variaciones proyectadas, en el 2021 se espera un 41% por lo cual en base a la información financiera de la empresa, los estados de resultados proyectados en las ventas de 2021 serán de \$449.589.282, para 2022 se estima una inflación anual de 35% que arroja un total de ventas de \$606.945.531 mientras que para 2023 la inflación es proyectada en un 32% por lo cual las ventas serían \$801.168.101, todo esto siguiendo el lineamiento solo de la inflación, sin contar con el plan a implementar se proyectarían estas ventas para los próximos años.

Por lo cual sobre la suma de estos porcentajes de inflación se intentara incrementar las ventas linealmente en un 5% por cada año, logrando uno pronóstico de ventas de \$472.068.746 para 2021, un total de \$637.292.808 para 2022 y \$841.226.506 para el cierre del año de 2023.

Este aumento se buscara mediante planes de acción teniendo en cuenta las oportunidades de crecimiento que presenta el mercado provincial, el objetivo es que los clientes actuales aumenten la cantidad en sus compras mensuales o anuales, así podrán obtener beneficios exclusivos que le brindara la empresa como parte de fidelización y también mediante la captación de nuevos clientes por las estrategias agresivas de marketing aplicadas.

Para el cumplimiento de este objetivo se necesitara un Administrador de empresas externo a la organización, se realizara con el mismo un contrato laboral de tiempo determinado durante los 3 años de duración del plan de implementación, este estará encargado de llevar encaminado el mismo para darle la planificación y el control necesario para una efectiva aplicación, ya que los gerentes general de la empresa no disponen del tiempo suficiente para el manejo de un nuevo plan.

Objetivos específicos

Objetivo 1: Captar un 15% de clientes nuevos a la cartera actual (6000) buscando alrededor de 1000 nuevos clientes, durante los 3 años de implementación del plan estratégico.

Objetivo 2: Lograr aumentar en un 10% las compras de los clientes actuales para fines de 2023 para que puedan obtener beneficios y promociones exclusivas.

Objetivo 3: Lograr un 80% en los niveles de satisfacción de los clientes para fines del año 2023.

Objetivo 4: Aumentar la visibilidad de la empresa en internet un 100% en las redes sociales y en Google para fines de 2023.

Planes de Acción

Táctica 1: “Captación de nuevos clientes mediante estrategias agresivas de marketing tradicional y digital”

Descripción del plan de acción

Según lo analizado en análisis interno de la organización, se vio como debilidad la poca exposición que tenía la empresa en los medios tradicionales y medios digitales, por lo cual se nota la necesidad de desarrollar una propuesta de estrategias de marketing para los actuales y potenciales clientes. Por lo cual mediante acciones agresivas de marketing tradicional y marketing electrónico se buscara atraer a clientes potenciales en el mercado actual.

Sobre las acciones de campañas de publicidad tradicional se desarrollaran publicidades de cartelera en puntos clave de las ciudades de mayor densidad poblacional de la provincia de Córdoba, por ejemplo en el centro de la ciudad Capital, autopista Córdoba – Rosario de ambos lados de la misma. También se realizaran publicidades en televisión, radio de gran alcance y publicaciones en los más conocidos diarios de la provincia, para así aumentar el alcance de las actuales publicidades zonales.

En cuanto al marketing digital se aplicara una estrategia de “Inbound Marketing” que se trata de una metodología para que los clientes potenciales encuentren la empresa por internet. Se utilizara marketing de contenido, SEO, SEM, email marketing y social media. Todo esto estará dentro de una nueva área en la organización “Área de Marketing” que estará estrechamente relacionada con el área de Ventas de la empresa para poder coordinar y planificar las campañas orientadas a ventas. Se necesitara incorporar un Gerente de Marketing, un Analista de marketing y un Community Manager encargados de las tareas operacionales de la estrategia pactada.

También se armaran “Packs de tu Compra N°1” una estrategia para captar nuevos clientes dentro del mercado. Se armaran distintos packs de productos varios, bebidas, alimentos, limpieza, congelados, farmacia, etc.; serán ofertas exclusivas a precios relativamente accesibles con el objetivo de atraer a nuevos clientes potenciales como pequeños almacenes, kioscos, maxi-kioscos, despensas, mini-mercados. De esta forma mediante los buenos servicios de la empresa tendrán una excelente satisfacción de su primera compra, convirtiéndose en futuros compradores y formadores de la cartera de clientes de A.J & J.A Redolfi.

Plan de acción N°1 – Objetivos específicos 1 y 4

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Observaciones	Tercerización
	Inicio	Fin	Area	Responsable			
Creación del Área de Marketing	5/1/2021	15/1/2021	-	Administrador de Emp y Gerente general	Computadoras, teléfonos, internet, muebles y bienes de uso de oficina	Se determinaran los puestos a ocupar y adecuaron los recursos para el correcto funcionamiento del area	-
Busqueda, selección y contratación Gerente de Marketing, Analista de Marketing y Community Manager	5/1/2021	1/2/2021	-	Administrador de Emp	Incorporación, Salarios de los seleccionados	-	-
Determinación del plan de marketing y campañas publicitarias para cada uno de los medios seleccionados	5/2/2021	25/2/2021	Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, reuniones de equipo	Planes de campañas tradicionales y por medios digitales	-
Determinar presupuestos para cada campaña publicitaria	25/2/2021	2/3/2021	Finanzas	Gerente Finanzas	Inversión de cada campaña, computadoras, teléfonos, presupuestos	Se realizara un presupuesto general y específicos	-
Rediseñar y actualizar pagina web de la empresa	25/2/2021	2/3/2021	-	Diseñador web	Honorarios de diseñador web	Se contratara una empresa de profesionales de deiseño web	Alus creativos
Implementación de Packs tu compra N°1	5/3/2021	31/12/2023	Ventas	Administrador de emp, Gerente de ventas	Stocks de productos, inventarios, listas de precios	Se actualizaran según los comportamientos de los clientes	-
Puesta en marcha de campañas publicitarias	5/3/2021	31/12/2023	Marketing	Gerente de Marketing	Costos de campañas, computadoras	Se contactaran a los medios de campañas, determinando costos y tiempos	-
Desarrollo de Redes sociales	5/3/2021	31/12/2023	Marketing	Community Manager	Computadoras, internet, programas de diseño	Facebook, Instagram, Twitter	-
Control de las campañas publicitarias	1/4/2021	1/1/2024	Marketing	Analista de Marketing	Computadoras, Base de datos	Se realizaran controles mensualmente	-

Ilustración 1: Plan de acción N° 1 y 4 (Elaboración propia, 2020)

Táctica 2: “Método de fidelización mediante tarjeta de puntos A.J & J.A Redolfi”**Descripción del plan de acción**

Se buscara lograr este objetivo mediante una estrategia de marketing, nombrada “Tarjetas de Fidelización”. Se utilizaran tarjetas plásticas que serán repartidas para los clientes de A.J & J.A Redolfi que cumplan los requisitos o que quieran obtenerla, estas llevaran su plan de fidelización en base de “acumulación de puntos”, se cargaran el total de 1 punto cada \$100 de compra del cliente; se ofrecerán ofertas, promociones y descuentos por los puntos adjuntos a cada cliente de Redolfi. Estos puntos podrán ser cambiados por productos para determinadas fechas festivas habituales, como lo son el día de la madre, la celebración de pascua, navidad, año nuevo, etc. Se armaran pack de productos para que los clientes tengan variedades de opciones al canjear sus puntos; los descuentos también serán ofrecidos por cantidades de puntos que sumaran los clientes. Se contratara un Analista en sistemas para la adecuación de una base de datos para los clientes incluidos en la campaña, lo cual actualizara mes a mes y llevara a cabo los controles y mejoras para una experiencia satisfactoria.

El premio mayor de esta campaña será un sorteo que participaran los clientes más fieles y con mayor cantidad de puntos, los que cuenten con una cantidad establecida de 1000 puntos al finalizar el año, estarán participando por un viaje de 5 días a un hotel en la ciudad de Villa Carlós Paz, Provincia de Córdoba; mientras que los demás premios serán electrodomésticos y órdenes de compra. Con estos puntos de objetivo, se buscara que los clientes realicen una compra mínima anual de \$100.000 que dividido por mes son un promedio de \$8.333 en compras.

Este grupo de clientes especiales recibirán ofertas exclusivas, sugerencias e información sobre la organización, avisos de productos nuevos y un boletín electrónico informativo. A cambio, los miembros del club proporcionaran valiosa retroalimentación sobre lo que la empresa está haciendo y pensando hacer.

La buena aplicación y utilización de la estrategia en el tiempo ayudara a superar cualquier expectativas que los clientes tenían, por lo cual esto no solo los hará sentir más satisfechos e importantes para la empresa, sino que también serán parte de la difusión y publicidad de la misma, mediante buenos comentarios y recomendación boca a boca.

Plan de acción N°2 – Objetivo específico 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable		
Determinación de la campaña de fidelización	5/1/2021	25/1/2021	Marketing	Gerente de marketing, Administrador de emp	Computadoras, reuniones de equipo	Se determinaran los objetivos a cumplir y metodos a utilizar
Adecuación de recursos	15/1/2021	1/2/2021	-	Administrador de emp	Computadoras, base de datos, bienes de uso	Compras de los materiales y herramientas necesarias
Determinación de presupuesto de la campaña	25/1/2021	2/2/2021	Finanzas	Gerente de finanzas	Presupuesto general	-
Comunicación de campaña hacia los clientes	25/1/2021	31/12/2023	Marketing	Community manager	Pagina web, redes sociales	Se comunicara informacion, descuentos, promociones y premios de la campaña
Implementación de campaña de fidelización	5/2/2021	31/12/2023	Marketing	Gerente de marketing	Computadoras, telefonos, base de datos, redes de comunicación	Implementación de base de datos y funcionamiento de la campaña
Control y comunicación de resultados	5/3/2021	31/12/2023	Marketing y Ventas	Gerente marketing y de ventas	Base de datos, herramientas de control, stocks	Se controlara y comunicara las variaciones en las ventas de los clientes con el plan implementado

Ilustración 2: Plan de acción N°2 (Elaboración propia, 2020)

Táctica 3: “Encuesta de satisfacción del cliente actual”

Descripción del plan de acción

Este plan se desarrollara mediante una encuesta de satisfacción de los clientes, este estudio se realizara para saber cuál es la opinión cualitativa y cuantitativa de los mismos con respecto a los servicios de la empresa. Nos ayudara a obtener opiniones de la marca, entender sus necesidades y saber que están buscando de la organización, también ayudara a mejorar la experiencia del cliente y que este se sienta participe de la marca, incentivando su lealtad.

Este objetivo se llevara a cabo mediante una métrica llamada “Puntaje de satisfacción del cliente (CSAT)” El puntaje de satisfacción del cliente se evalúa preguntando a estos: "¿Cómo calificarías tu satisfacción general?" esta pregunta se realiza tanto en relación con la empresa como con los productos, servicios e interacciones.

La encuestas la realizaran desde el Área de Marketing y será comunicada por encuestadores que serán capacitados para dicha función, esta se podrá comunicar por la vía que al cliente le resulte de mayor comodidad y más satisfactoria, puede ser vía telefónica o vía email.

Para la aplicación se utilizara una escala de cinco puntos, así tendrá mayor facilidad de aplicación y control, las opciones serán: muy insatisfecho (1), insatisfecho (2), neutral (3), satisfecho (4) y muy satisfecho (5). En donde la medición se evaluara en base a la siguiente formula:

- $(\text{Número de respuestas 4 y 5}) / (\text{Número de respuestas totales}) \times 100 = \% \text{ de clientes satisfechos}$

Plan de acción N°3 – Objetivo específico 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable		
Desarrollo de encuesta de satisfaccion	5/1/2021	25/1/2021	Marketing	Administrador de Emp	Computadoras	Se utilizara la metrica (CSAT)
Realizacion de las encuestas	2/2/2021	20/2/2021	Marketing	Encuestadores	Telefono de la empresa, Computadoras, Internet	Seran via telefonica o mediante email
Control y comunicación de resultados	1/3/2021	8/3/2021	Marketing	Administrador de Emp	Computadoras, Base de datos, Internet	Se controlaran los resultados y se comunicaran al gerente general y jefes de areas relacionadas

Ilustración 3: Plan de acción N°3 (Elaboración propia, 2020)

Control

Para el control de este plan de acción, se realizara la comunicación de los resultados para las áreas involucradas en la encuesta, así podrán absorber la retroalimentación ofrecida por los clientes ya sea para mejoras o para gratificación por sus servicios.

La encuesta será revisada, modificada y actualizada según los resultados, con el fin de tener una mejora continua de los servicios y saber que valoran más los clientes. La misma se hará cada un periodo de 1 año, para que cada nuevo periodo se busque mejorar las áreas de menor satisfacción percibidas por los clientes.

Táctica 4: “Estrategia de posicionamiento digital de la marca”

Descripción del plan de acción

Mediante la estrategia de “Inbound Marketing” propuesta el plan de acción N°1 se buscara aumentar el posicionamiento y reconocimiento de la marca en internet. El objetivo de esta es amplificar la comunicación mediante canales digitales, busca mejorar la relación y experiencia del cliente con la empresa, ampliando los servicios ofrecidos para los mismos. La inserción a los canales digitales es casi de carácter de obligatoriedad para la empresa, ya que la misma se encuentra desactualizada y perderá terreno frente a la competencia en uno de los canales de comunicación más usados en el último tiempo.

Se realizara un rediseño de la página mediante una tercerización, con un nuevo formato sólido, limpio, en consonancia con la imagen de la empresa y de una mayor facilidad en el manejo dentro de la misma. Se mostrara la cantidad de marcas exclusivas que trabaja la empresa, como también los productos que comercializa; se actualizarán los mailing de ofertas todas las semanas, se tendrá un chat de contacto con la empresa de rápida acción, con demora de no más de 24 horas para cualquier duda o queja.

Se desarrollaran estrategias de promoción en las cuentas de redes sociales de la empresa (Facebook, Instagram, Twitter) y se aplicaran estrategias de publicidad mediante SEM y SEO para mejorar el posicionamiento en buscadores de la web. Estas acciones las llevaran a cabo los encargados del área de marketing, que contara con un Analista que será el encargado de desarrollar las estrategias publicitarias y con un Community Manager que se encargara del manejo de redes sociales y campañas publicitarias. El buen manejo del marketing digital de la organización buscara lograr aumentar el posicionamiento y visibilidad de A.J & J.A Redolfi en internet, lo cual le ayudara a explotar el mercado actual donde se desarrolla, pudiendo así llegar a una gran cantidad de clientes potenciales que no sabían ni conocían de la marca.

Control

Los controles para estos planes de acción se realizan mensualmente y tendrán distintas formas de medidas, dependerán del objetivo que se busca controlar en los medios digitales de la empresa.

- **Interacción:** A través de los comentarios de los usuarios en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter); así como Me Gusta y los RT. Se utilizaran herramientas como Klout, Twazzup, HootSuite.
- **Influencia:** Mediante Google Analytics la empresa podrá medir la influencia que está generando en las redes sociales conociendo: el contenido de lo que comparten a través de las redes sociales utilizadas, número de Me Gusta y de comentarios en las publicaciones.
- **Visibilidad:** Para medir el aumento de reconocimiento de la marca, a través del cálculo de la cantidad de tráfico que llega a la página web, número de visitas, número de followers, fans, etc. Para ello se utilizará Google Analytics.

Diagrama de Gantt

Este diagrama representa gráficamente el cronograma de este proyecto en el cual sobre la parte superior del cuadro muestra el marco de tiempo, el lado izquierdo las actividades a desarrollarse y los números en cada actividad es la duración de las mismas cuantificadas en días. La duración de este diagrama será de un total de 3 años completos, el proyecto tiene comienzo el día 05/01/2021 con las primeras actividades de los tres planes de acción que se desarrollan para cumplir los objetivos propuestos, y se da por finalizado el día 31/12/2023 para así determinar el cumplimiento de las actividades en los tres años de duración.

Como se puede observar las actividades principales del proyecto tienen una duración larga y continua desde casi el comienzo del plan hasta el fin del mismo, esto se debe a que estas se implementaran y controlaran constantemente a lo largo de los tres años. Mientras que las determinaciones de presupuestos y campañas se realizaran al comienzo del plan.

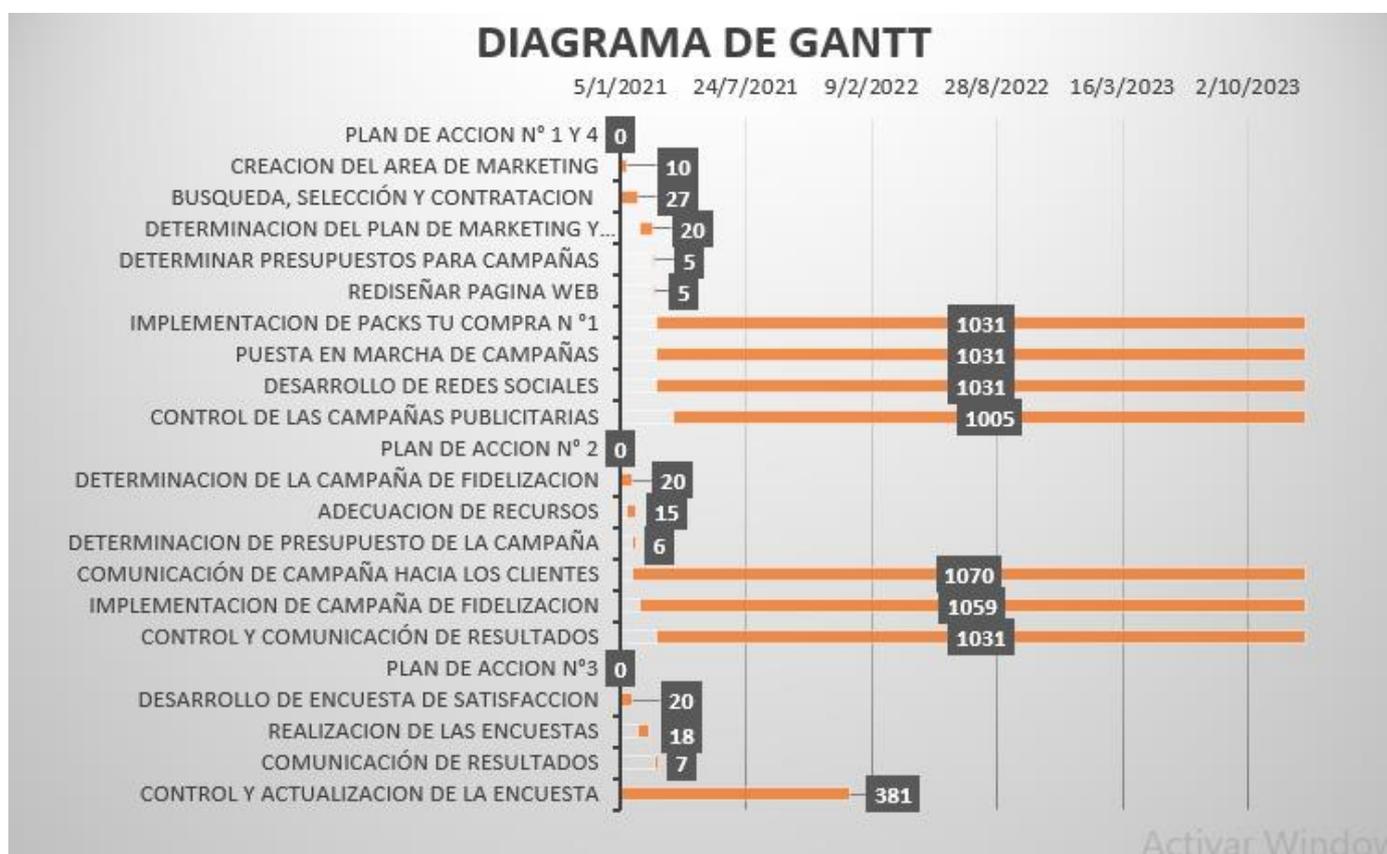


Ilustración 4: Diagrama de Gantt (Elaboración propia, 2020)

En el *anexo 1*: Diagrama de Gantt, se podrán ver los inicios y fines de las fechas de actividades.

Capítulo VI: Presupuesto y Análisis Financiero

Presupuesto

Plan de Accion N° 1 y 4	2021	2022	2023	
Computadoras de escritorio	\$ 116,000.00	-	-	
Notbook Intel I7	\$ 306,000.00	-	-	
Celulares	\$ 87,600.00	-	-	
Muebles de oficina	\$ 38,970.00	-	-	
Sillas oficina	\$ 65,862.00	-	-	
Impresora	\$ 95,700.00	-	-	
Auriculares con microfono	\$ 12,810.00	-	-	
Proyectores	\$ 91,200.00	-	-	
Sueldos de empleados de Area MKT	\$ 1,680,000.00	\$ 2,268,000.00	\$ 2,993,760.00	
Sueldo Administrador	\$ 720,000.00	\$ 972,000.00	\$ 1,283,040.00	
Mesa de reunion	\$ 36,500.00	-	-	
Sillas reunion	\$ 90,000.00	-	-	
Librería	\$ 20,000.00	\$ 27,000.00	\$ 35,640.00	
Rediseño y actualizacion de pagina web	\$ 900,000.00	\$ -	-	
Mantenimiento pagina web	\$ 40,000.00	\$ 54,000.00	\$ 71,280.00	
Campaña publicitaria (contenidos)	\$ 26,380.00	\$ 35,613.00	\$ 47,009.16	
Publicidades tradicionales (Radio, TV, Diarios)	\$ 972,240.00	\$ 1,312,524.00	\$ 1,283,356.80	
Publicidades Digitales	\$ 930,000.00	\$ 1,255,500.00	\$ 1,657,260.00	
Total	6,229,262	5,924,637	7,371,346	19,525,245

Plan de Accion N°2	2021	2022	2023	
Analista en sistemas	\$ 720,000.00	\$ 972,000.00	\$ 1,283,040.00	
Insumos (Tarjetas)	\$ 65,000.00	-	-	
Otros premios	\$ 150,000.00	\$ 202,500.00	\$ 267,300.00	
Premio fin de año (Hospedaje VCP)	\$ 99,671.00	\$ 134,555.85	\$ 177,613.72	
Merchandising	\$ 166,210.00	\$ 224,383.50	\$ 296,186.22	
Total	1,200,881	1,533,439	2,024,140	4,758,460

Ilustración 5: Presupuestos (Elaboración propia, 2020)

En el *anexo 2*: Presupuestos individuales, se podrán ver los presupuestos de cada actividad.

En esta imagen se presenta el presupuesto general lo cual ayudara a planificar, determinar y controlar los costos en su totalidad. En él se puede observar que tanto el “plan de acción N° 1 y 4” como el de “plan de acción N°2” cuentan con sus determinados costos por actividad y sus cantidades o unidades a utilizar en el lapso de los tres años que es alcance del presupuesto planteado. Los costos que se reiteran anualmente están actualizados a la inflación del 41% para 2021, 35% para 2022, 32% para 2023 las mismas fueron proyectadas por obtenidas del REM que es calculada por el Banco Central de la República Argentina.

Flujo de fondos proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: A.J & J.A Redolfi S.R.L				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 318,857,647	\$ 449,589,282	\$ 606,945,531	\$ 801,168,101
Plan de acción 1 y 4	-	\$ 7,508,141.01	\$ 10,135,990	\$ 13,379,507
Plan de acción 2	-	\$ 14,971,323.10	\$ 20,211,286	\$ 26,678,898
TOTAL DE INGRESOS	\$ 318,857,647	\$ 472,068,746	\$ 637,292,808	\$ 841,226,506
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 249,898,421	\$ 324,867,948	422,328,332	549,026,832
Gastos de Comercialización	\$ 11,375,121	\$ 16,038,921	\$ 21,652,544	\$ 28,581,357
Gastos Administrativos	\$ 7,669,955	\$ 10,814,637	\$ 14,599,760	\$ 19,271,683
Gastos Financieros	\$ 39,496,697	\$ 55,690,343	\$ 75,181,964	\$ 99,240,192
Otros Egresos	\$ 885,858	\$ 1,249,060	\$ 1,686,231	\$ 2,225,825
Plan de acción 1	-	\$ 6,229,262	\$ 5,924,637	\$ 7,371,346
Plan de acción 2	-	\$ 1,200,881	\$ 1,533,439	\$ 2,024,140
TOTAL DE EGRESOS	\$ 309,326,054	\$ 416,091,052	\$ 542,906,907	\$ 707,741,375
UTILIDAD BRUTA	\$ 9,531,593	\$ 55,977,694	\$ 94,385,901	\$ 133,485,131
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3,336,058	\$ 19,592,193	\$ 33,035,065	\$ 46,719,796
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 6,195,536	\$ 36,385,501	\$ 61,350,836	\$ 86,765,335

Ilustración 6: Flujo de fondos proyectado (Elaboración propia, 2020)

Premisas generales:				
1.	El aumento de ingresos será proporcional de un 5% en los años del plan			
2.	Al aumentar los ingresos por ventas el costo de ventas aumentará un 30%			
3.	El 5% de aumento anual será en proporción de un 1.67% el plan de acción N°1 y 4, y en un 3.33% el plan de acción N°2			
4.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)			
5.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA			
6.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2020			

Ilustración 7: Premisas generales

En el *anexo 3*: Tabla REM, se podrán ver las inflaciones proyectadas por el BCRA.

La realización de los flujos de fondos que arrojaría el plan de implementación, permitirá obtener información de los futuros ingresos y egresos del plan aplicado. Esto ayudara para analizar la viabilidad del proyecto, será llevado a cabo con premisas generales, junto con los objetivos generales y específicos que ayudaran a determinar si los mismos proponen resultados favorables y positivos. Se tomó el año 2020 de los estados de resultados de la empresa A.J & J.A Redolfi como base para la realización del flujo, actualizado por la inflación obtenida del REM determinada por el BCRA, durante los 3 años de duración del proyecto.

Indicadores financieros

En base al flujo de fondos proyectado, se obtuvo la información necesaria para realizar indicadores financieros del proyecto de inversión.

VAN	33,191,434
TIR	94%
ROI	
Beneficios	92,885,146
Costos	24,283,705
ROI	282%
Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	36%

Ilustración 7: VAN, TIR, ROI, Tasas de referencia (Elaboración propia, 2020)

Fundamentación

En el análisis financiero del plan de implementación llevado a cabo, se utilizará 3 indicadores financieros para determinar si el plan posee resultados favorables dentro de las variables de aceptación de proyectos.

Primero se analizará al indicador de rentabilidad “Valor Actual Neto” (VAN) sirve para determinar la viabilidad del proyecto implementado, en el caso analizado se observa que tiene un VAN positivo en un monto de \$33.191.434 por lo cual el indicador demuestra viabilidad y rentabilidad en el caso planteado y ofrece beneficios ampliamente favorables para la organización.

La “Tasa Interna de Retorno” (TIR) también se encarga de medir la rentabilidad de una inversión, se expresa en base a porcentaje y expresa cuánto será el beneficio de la misma. Podemos observar que el proyecto arroja una TIR de 94%, llegando a ser ampliamente superior a la tasa de referencia tomada que son las LELIQ que actualizadas en el mes 11/2020 por el BCRA se encuentran en un 36%. Teniendo esta información podemos decir que la TIR del proyecto es viable y conveniente frente a otro proyecto de menor riesgo pero más seguro.

Finalmente sobre el “Retorno sobre la Inversión” (ROI) este indicador mide la relación que existe entre los ingresos futuros esperados y la inversión; esto nos ayudara a saber cuál es la rentabilidad que le brindara el proyecto a la organización. Para esto debemos saber cuál es el monto total a invertir que en este caso es \$24.283.705 y el monto de los beneficios esperados que serán \$92.885.16. Esto nos arroja un retorno de la inversión de 282% indicándonos este resultado que cada \$1 invertido en el proyecto tendremos una ganancia de \$2,82.

En base a los resultados de los indicadores se pueden ver altamente favorables, arrojando tasas positivas en los 3 (VAN, TIR, ROI) esto demuestra que el proyecto es sumamente viable tanto económicamente como financieramente.

Capítulo VII: Conclusiones

Esta será la conclusión del presente trabajo final de la carrera Licenciatura en Administración que tuvo como finalidad brindarle a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L estrategias y planes de implementación para mejorar el porcentaje de sus ventas dentro de mercado actual donde se desarrolla. Mediante la información obtenida en el desarrollo del trabajo realizado, se pudo observar la oportunidad de aumentar su posicionamiento y reconocimiento que tenía la organización en la industria de Distribuidora y Mayorista donde la empresa era fuerte líder del mercado.

Dado esto, el objetivo general de este trabajo fue aumentar las ventas en un 15% en un lapso de 3 años, tal se convierte en un objetivo claro, conciso, alcanzable y real dentro del contexto actual donde se desarrolló la propuesta. Este fue acompañado por objetivos específicos que llevaran a cabo las actividades designadas para este aumento de ventas, proponiendo que la empresa centre todos sus esfuerzos en los clientes de la industria, tanto los que no están atendidos como sus actuales clientes.

Los objetivos fueron llevar a la empresa un paso más adelante, a tener una comunicación más directa con los clientes, saber que necesitan, que es lo que más valoran, hacerlos sentir parte de la misma. Mediante la contratación de un Administrador de Empresas y la creación del “Área de Marketing” la empresa obtendrá las herramientas necesarias para mejorar su posicionamiento dentro del mercado. Los planes de implementación N°1 y N°4 le dan un salto de reconocimiento a la empresa tanto por los medios de publicidad tradicional, como en la inserción por completo dentro de los medios digitales y en internet, lugar donde la empresa se posiciona débilmente con poca participación y llegada a los potenciales clientes que se encuentran en la misma.

En cuanto al objetivo específico N°2, se trata de un plan orientado a los clientes actuales de la organización con el fin de aumentar su fidelización con la empresa. Brindándole beneficios, promociones, premios e incentivos; logrando que el cliente se sienta reconocido por elegir la empresa A.J & J.A Redolfi. La lealtad de un cliente con la marca es mucho más fácil y menos costosa que la captación de nuevos clientes, por lo cual la empresa debe enfocarse detenidamente en estos clientes que también serán tentados e incentivados por la competencia dentro de la industria. Y por último el objetivo específico N°3 mediante el desarrollo de encuestas de satisfacción, se buscara obtener información del cliente relevante

sobre cómo valora los servicios brindados por parte de la empresa, logrando una retroalimentación directa, en busca de mejoras continuas.

En conclusión viendo que el proyecto presentado obtiene viabilidades tanto económicas como financieras, podemos decir que de las estrategias de posicionamiento y fidelización de clientes se obtendrían resultados sumamente positivos para esta empresa líder como es A.J & J.A Redolfi, tanto como en sus ingresos y rentabilidad como también en el mejoramiento continuo de la organización. Con la posibilidad de que al final del plan, y el correcto funcionamiento del mismo, aumente el reconocimiento de esta gran empresa llevándola a diferenciarse de los competidores y seguir apuntado a ser los líderes del mercado.

Recomendaciones

A modo de recomendación podemos comunicar a la empresa que este plan de implementación necesitara un tiempo de adaptación de los nuevos profesionales, ya que, se trata de la creación de una nueva área, donde los nuevos empleados deberán insertarse a la organización adaptándose a su cultura, sus prácticas empresariales y su comunicación interna. La idea es que por parte de la gerencia se le brinde seguridad de trabajo, cálida atención y comodidad para poder desarrollar las actividades propuestas.

Por parte a los planes de acción se tendrá que tener un constante control y seguimiento de los mismos, observando resultados y mejorando fallas operativas que muy probablemente haya al principio de la implementación. El exhaustivo seguimiento de las campañas aportara información sobre las más eficientes y las más débiles, pudiendo así determinar de una manera más efectiva los presupuestos de las mismas.

En cuanto a debilidades de la empresa es notoria la falta de un Área de RRHH lo cual le brindaría múltiples beneficios a la organización. Estaría a cargo de gestionar, organizar y administrar los empleados de la empresa, como también mejoraría funciones como:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitaciones para los empleados
- Prevención de riesgos laborales
- Clima y relaciones laborales

La importancia de una Área de RRHH dentro de las organizaciones es fundamental, llevando a la empresa a mantener a los empleados enfocados a los objetivos organizacionales; esta es una recomendación hacia la empresa A.J & J.A Redolfi para que sus directivos evalúen y puedan encontrar una solución a una de sus debilidades.

Bibliografía

- Charles W. L Hill, Gareth R. Jones; (2011); Administración Estratégica; DF México; CENGAGE Learning.
- Covid en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental (ONU, 2020) recuperado de: <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Economía (Gobierno, 2010) recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/provincia/economia/>
- Estimación de Pobreza Infantil (UNICEF, 2020) recuperado de: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza>
- Gestión Integral de Residuos Industriales (INFOLEG, 2002) recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=76349#:~:text=REGIMEN%20LEGAL&text=Resumen%3A,O%20DE%20ACTIVIDADES%20DE%20SERVICIOS>
- Indicadores de Consumo (CADAM, 2020) recuperado de: <http://cadam.com.ar/mercados/indicadores-de-consumo/5>
- Ingreso Familiar de Emergencia (ANSES, www.anses.gob.ar, 2020) recuperado de: <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>
- José María Sainz de Vicuña Ancin; (2017); El Plan Estratégico; Madrid, España; Esic editorial.
- Michael E. Porter; (2009); Estrategia Competitiva; Pirámide Editorial.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller; (2012); Dirección de Marketing; México; Pearson Education.
- Población (Gobierno, 2010) recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/poblacion/>
- Precios(INDEC, 2020) recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>
- Tarjeta Alimentar (ANSES, 2020) recuperado de: <https://www.anses.gob.ar/tramite/tarjeta-alimentar>

Anexos

Anexo 1: Diagrama de Gantt

Plan de accion N° 1 y 4	5/1/2021	5/1/2021	0
Creacion del Area de Marketing	5/1/2021	15/1/2021	10
Busqueda, selección y contratacion	5/1/2021	1/2/2021	27
Determinacion del plan de marketing y	5/2/2021	25/2/2021	20
Determinar presupuestos para	25/2/2021	2/3/2021	5
Rediseñar pagina web	25/2/2021	2/3/2021	5
Implementacion de Packs tu compra N	5/3/2021	31/12/2023	1031
Puesta en marcha de campañas	5/3/2021	31/12/2023	1031
Desarrollo de Redes sociales	5/3/2021	31/12/2023	1031
Control de las campañas publicitarias	1/4/2021	1/1/2024	1005
Plan de accion N° 2	5/1/2021	5/1/2021	0
Determinacion de la campaña de	5/1/2021	25/1/2021	20
Adecuacion de recursos	15/1/2021	1/2/2021	15
Determinacion de presupuesto de la	25/1/2021	1/2/2021	6
Comunicación de campaña hacia los	25/1/2021	31/12/2023	1070
Implementacion de campaña de	5/2/2021	31/12/2023	1059
Control y comunicación de resultados	5/3/2021	31/12/2023	1031
Plan de accion N°3	5/1/2021	5/1/2021	0
Desarrollo de encuesta de satisfaccion	5/1/2021	25/1/2021	20
Realizacion de las encuestas	2/2/2021	20/2/2021	18
Comunicación de resultados	1/3/2021	8/3/2021	7
Control y actualizacion de la encuesta	20/12/2020	5/1/2022	381

Anexo 2: Presupuestos individuales

<p>computadora-i5-9na-8gb-1tb-o-ssd-monitor- JM#position-</p>  <p>Pc Escritorio Computadora I5 9na 8gb 1tb O Ssd + Monitor</p> <p>\$ 57,999</p> <p>Paga en hasta 12 cuotas</p> <p>Envío gratis a todo el país</p> <p>Devolución gratis</p> <p>Stock disponible</p>	<p>arbarino.com/producto/notebook-hp-15-cs3075-premium-15.6-intel-</p>  <p>Notebook HP Hp 15 CS3075 Premium 15.6" Intel Core i7 8 GB DDR4</p> <p>\$152,999</p> <p>Paga con todos los medios</p> <p>Promociones bancarias</p> <p>COMPRAR</p>
<p>https://www.xiaomiarg.com.ar/productos/xiaomi-redmi-9-64-gb-grey/</p>  <p>Xiaomi Redmi 9 64 Gb Grey</p> <p>\$43,800,00</p> <p>18 cuotas de \$5,982,99</p> <p>AGREGAR AL CARRITO</p> <p>Almacenamiento: 64 GB</p>	<p>https://smart-office.com.ar/producto/zip-white</p>  <p>Zip White</p> <p>\$25,699 - \$21,954</p> <p>12 cuotas de \$2,967 total \$24,808 a través de todo pago</p> <p>COMPRAR</p>

PHONE:242085%7category:MLA6049



Auriculares Logitech H390 negro

\$ 4.269

Stock disponible

Comprar ahora

https://www.cordobadigital.net/producto/proyectores-benq-ms550/



Proyector BenQ MS550 3.600LM

Disponibilidad: Disponible para reserva

\$ 56.999 en 12 cuotas sin interés de \$ 4.750

805-1430-100-canon-ip7210-unidad



100 Tarjetas Pvc Inkjet Para Epson L50 L805 L805 1430 190 Canon IP7210 Unidades Tarjeta Plastica

\$ 1.300

Stock disponible

https://www.simplestore.com.ar/

Producto	Precio	Merchandising Anual	Total
botella rex	\$ 350.00	100	\$ 35,000.00
jarro bogota	\$ 600.00	20	\$ 12,000.00
botella metallic	\$ 245.00	70	\$ 17,150.00
materia sugar	\$ 1,200.00	10	\$ 12,000.00
mochila hit	\$ 790.00	50	\$ 39,500.00
botella blanca	\$ 350.00	20	\$ 7,000.00
libreta grecia	\$ 332.00	30	\$ 9,960.00
boligrafo logix	\$ 480.00	70	\$ 33,600.00



Sillón Ejecutivo Oficina Gerencial Aluminium Cromado Fijo

\$ 14.999

Stock disponible



Mesa De Reuniones 240 X 120. Puesto De Trabajo, Capacitación

\$ 36.500

Stock disponible

gro-lado-a-004-fan-021-_JM#searchVariation=67



Puesto De Trabajo Blanco Y Negro Lado A 004-fan-021

\$ 12.990

Stock disponible

220918312_0_1_0;checkin=2021-01-05;checkout=



Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

\$ 99.671

Elegí habitación

Creacion de contenidos. Pickle Audiovisuales		
diseño gráfico		
Gigantografía	\$16,466	
Ploteado para vidriera	\$7,229	
Aviso para diario/revista 1/2 página. Sin redacción.	\$6,456	
Banner Impreso	\$3,012	
Flyer digital	\$1,500	
comunicación		
Claim Descripción o beneficio que se le atribuye a un servicio o producto.	\$9,237	
Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales	\$10,040	mensual
Redacción de flyer	\$2,892	
audiovisual		
Edición de Video (precio por min) Incluye retoque de imagen, sonido y render	\$1,526	
Filmación - 1 cámara, 2 horas	\$12,410	
Spot publicitario mediana complejidad (Edición de tomas y placas animadas / duración: 25 segundos)	\$40,563	
Placa animada / Diseño de texto, fondo y animación 5 segundos de duración	\$2,329	
Spot radial 25 / 35 segundos Edición de sonido, efectos y composición final	\$5,221	
redes sociales		
Gestión de comunidades Costo mensual entre 6 y 10 posts	\$10,040	mensual
Subida de videos	\$1,888	
Subida de imágenes Galería de al menos de 10 imágenes	\$924	
web		
Banners animados simples	\$4,920	
espacios publicitarios		
vía pública		

Rediseño Pagina Web

En cuanto a la confección de la página web

Hosting: cuota anual de 23000 pesos

Diseño: \$800000 / \$900000 dependiendo del contenido y la complejidad.

Existen recursos para generar las page que son sin cargo.. solo pagando hosting

Saludos cordiales

Mariela B Vera
RECURSOS HUMANOS

Piedemail2020

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1.43	41%	1.41	35%	1.35	32%	1.32

Anexo 3: Tabla de inflación REM