



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# Plan Estratégico de Marketing Para Expansión de Distribuidora Massi

**Trabajo de Investigación**

POR:

**Jorge Andrés Morillas**

(Reg. 26.277)

DIRECTORA:

**Prof. María Federica Guevara**

Mendoza – 2022

## RESUMEN TÉCNICO

El crecimiento de cualquier empresa que opera en el mundo actual, requiere tiempo, planificación y un gran esfuerzo por parte de los miembros de la organización, para lograr los objetivos que se puedan llegar a plantear para una situación particular.

La presente investigación pretende determinar, si una empresa como Distribuidora Massi, podrá crecer como organización y expandir sus operaciones a toda la provincia de Mendoza, debido a que la misma, se encuentra establecida en el norte de la provincial, pero solo trabaja con clientes del Gran Mendoza.

El proyecto se desarrolla con el fin de poder brindar un plan de acción para poder desarrollar los objetivos de expansión que espera cumplir la empresa, en el mediano y largo plazo. A partir de la información brindada por la empresa bajo análisis, información compartida por clientes de la misma, los datos disponibles en medios digitales y la información brindada por empresas y vendedores relacionados a Distribuidora Massi, se busca identificar aquellas variables que permitan desarrollar una planificación precisa y eficiente que pueda ser aplicada de manera inmediata.

Los resultados de la investigación indican que, el crecimiento de Distribuidora Massi como organización, y la expansión de sus operaciones en todo el territorio provincial, son factibles y podrían generar resultados económicos positivos, a excepción de la zona sur de Mendoza, la cual no presenta un contexto favorable para que se inicien operaciones en las localidades de San Rafael, General Alvear y Malargüe.

**Palabras Claves:** distribuidora, expansión, crecimiento, organización, estructura organizacional, empleados, zonas, proveedores, clientes, competidores.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO.....	6
ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	16
Variables de Nivel 1.....	17
Clientes.....	17
Empresa Bajo Análisis.....	20
Competidores.....	23
Variables de Nivel 2.....	26
Proveedores.....	26
Posibles Nuevos Ingresantes.....	28
Productos Sustitutos.....	29
Actores Estatales y No Estatales.....	30
Variables de Nivel 3.....	31
Entorno Económico.....	31
Entorno Sociocultural.....	37
Entorno Legal.....	37
Entorno Político.....	38
Entorno Tecnológico.....	39
SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	40
Visión, misión y objetivos.....	40
Mercado Meta.....	43
Segmentación de Mercado.....	44
Posición Competitiva.....	46
Análisis FODA.....	47
PLANIFICACIÓN PARA EXPANSIÓN.....	49
Estrategia de Expansión.....	49

Estrategia de Marketing y Marketing Mix.....	54
Estructura Organizacional.....	55
Planificación Cuantitativa.....	57
Tácticas y Estrategias.....	62
Sistema de Control.....	62
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67

## INTRODUCCIÓN

En cualquier sector de negocios maduro, los competidores actuales, buscaran desalentar el ingreso de nuevos competidores. Pero particularmente en un sector, como es el de distribuidores y mayoristas de productos de consumo masivo, no se permite fácilmente el ingreso de nuevos competidores. Si bien, no existe ningún tipo de barrera que prohíba ingresar a competir en dicho sector, para una empresa pequeña, se dificulta competir contra grandes cadenas de autoservicios mayoristas, debido a que es un sector de negocios que se caracteriza por poseer empresas muy agresivas, en la lucha por obtener una cuota de mercado, intentando ofrecer los precios más bajos del mercado.

Bajo este contexto, para una empresa pequeña, que maneja volúmenes de compra de mercadería bajos, se dificulta obtener descuentos que permitan luchar a la par de grandes cadenas. Sin embargo, no es imposible poder crecer y formar una empresa que poco a poco, logre competir de igual a igual con empresas que llevan años en el mercado.

Distribuidora Massi, es una empresa mendocina, dedicada a la compra venta y distribución de productos de limpieza e higiene personal. Comenzó a operar en el mercado en el año 2014, utilizando como depósito, la vivienda del fundador y distribuyendo exclusivamente, productos de Colgate Palmolive. A medida que fue creciendo, logro incorporar algunas marcas, del mismo rubro, que permitieron ampliar rápidamente la oferta de productos que la empresa ofrece a sus clientes. Con el paso de los años, logro posicionarse en el mercado, como una empresa confiable, con muy buen servicio de post venta y excelente atención. Su objetivo principal, siempre ha sido, ser reconocida como la empresa número uno en compra venta y distribución de productos de Colgate Palmolive.

Al día de hoy, con más de siete años en el mercado, la empresa se encuentra en la búsqueda de poder expandirse, ampliar su cartera de clientes y conseguir nuevas zonas para trabajar, y es por este motivo que, se llevara a cabo un trabajo de investigación, con el fin de poder determinar cuáles son las posibilidades de lograr este nuevo paso en la historia de la empresa.

### ***El Problema***

Desde hace tres años, aproximadamente, la empresa se encuentra estancada en cuanto a su crecimiento en facturación y en número de clientes. Muy lentamente, y en forma esporádica, se han ido incorporando algunos clientes nuevos.

La falta de personal y estructura organizacional actual, generan que las dos personas que se encargan de llevar adelante las operaciones de la empresa, no tengan disponibilidad de tiempo para poder atender nuevas zonas y clientes, lo cual genera que la empresa no pueda crecer y desarrollarse.

### ***Objetivos de la investigación***

- **OBJETIVO GENERAL:** Diseñar un plan estratégico de marketing, que le permita a Distribuidora Massi, aumentar su cartera de clientes, tanto en zonas en las que opera actualmente, como en aquellas en las que no se encuentra trabajando.
- **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**
  - Ampliar la estructura organizacional de la empresa.
  - Posicionar a la empresa como líder del mercado, en compra venta y distribución de productos de Colgate Palmolive.
  - Obtener información precisa sobre las acciones de competencia.
  - Incorporar nuevas marcas, ampliando la oferta de la empresa.
  - Identificar el atractivo de nuevas zonas de trabajo.
  - Desarrollar una estrategia precisa para comenzar la expansión hacia nuevas zonas.
  - Generar estrategias de negocios que permitan expandirse de manera segura y al menor costo posible.

### ***Hipótesis***

El plan estratégico de marketing para la expansión, le permitirá a Distribuidora Massi posicionarse como la empresa número uno en compra venta y distribución en productos de Colgate Palmolive en todo Mendoza, conquistando aquellas zonas de la provincia en las que aún no se encuentra trabajando.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

Un plan de marketing es un documento escrito, que elaboran las empresas a la hora de desarrollar un proyecto, negocio o trabajo en particular. Señala como pretenden alcanzar los objetivos de marketing que se han planteado, y de este modo, facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

A través de la elaboración de un plan de marketing se espera contar con una visión clara de la situación actual de la empresa, poder conocer en profundidad el entorno en el que se encuentra inmersa, para luego poder desarrollar estrategias de marketing que le permitan lograr los objetivos que se han planteado. Por otro lado, aporta información valiosa sobre los aspectos económicos y técnicos de la inversión que deberá llevar a cabo la empresa, antes de llevar a la práctica el plan elaborado.

Una planeación correcta prepara de mejor manera a la empresa para los cambios que pueden ocurrir en su entorno, ayuda a anticiparse a ellos, responder rápidamente y la prepara mejor para afrontar procesos de cambios repentinos.

Para poder conocer el entorno en el que se encuentra operando la empresa es indispensable identificar y analizar cuál es el sector de negocios al que pertenece, como así también, conocer el significado del concepto. El sector de negocios es un conjunto de actividades productivas o comerciales que reúnen características similares. Es decir, son negocios que cuentan con una naturaleza común.

El análisis del sector de negocios permitirá a la empresa determinar si el mismo posee condiciones favorables o desfavorables, tanto si se encuentra operando en él o si tiene intenciones de hacerlo en el futuro. Se estudia el comportamiento de las variables en el pasado, presente y se espera poder predecir comportamientos futuros, lo cual le permite a la empresa tener un panorama de la competitividad del sector.

Según describe el profesor Ocaña, existen tres niveles de variables: primarios, secundarios y terciarios. Estos niveles señalan el grado de importancia que poseen las

variables y como impactan en los objetivos de la empresa. Las variables que se reúnen en el primer nivel, son las que poseen impacto directo y de mayor importancia.

En el primer nivel encontramos a los clientes, la competencia y la organización que se está analizando. En el segundo nivel encontramos a los proveedores, posibles competidores, productos o servicios sustitutos, distribuidores y actores estatales y no estatales. Mientras que, en el tercer nivel, se engloban variables económicas, legales, demográficas, tecnológicas y otras variables.<sup>1</sup>

Distribuidora Massi es una pequeña empresa mendocina dedicada a la venta y distribución de productos de higiene personal de primera necesidad. La misma se encuentra en el mercado desde 2014, con el fin de solucionar un problema de compra para aquellos supermercados y mayoristas que necesitan abastecerse productos para revender. No solo ofrece productos para la reventa, sino que también asesora a sus clientes en cuanto al surtido, la exhibición, la ubicación de los productos dentro del local, ofrece exhibidores dependiendo de las necesidades del cliente, entrega en el punto de venta sin ningún tipo de cargo, además de ofrecer facilidades de pago dependiendo de las condiciones del cliente.

La empresa se encuentra actualmente en una meseta con respecto a su crecimiento, debido a la falta de personal y de estructura para continuar ampliándose. Es por este motivo que se pretende diseñar un plan estratégico de marketing, que le permita ampliar su cartera de clientes, atendiendo de manera eficiente las necesidades y deseos de nuevos clientes en distintas zonas Mendoza, sin descuidar los clientes que posee actualmente.

Hasta la fecha la distribuidora cuenta con una cartera de aproximadamente treinta clientes que operan al menos una vez al mes con la empresa. Se visita a cada uno de los clientes cada quince días en promedio ya que, al distribuir productos de baja rotación, no es necesario realizar visitas con mayor frecuencia. Los mismos se encuentran repartidos en los departamentos de Ciudad, Godoy Cruz, Las Heras, Lujan, Guaymallen y San Martin. Con lo cual es evidente que queda mucho por hacer en el territorio provincial.

Una vez presentada la situación actual y el objetivo general del proyecto en cuestión, resulta apropiado comenzar por desarrollar el concepto de marketing. El principal reto de las

---

<sup>1</sup> Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.

personas que se dedican al marketing, es poder crear valor y satisfacción a los clientes, ya no se trata solo de vender un producto y cobrar un dinero por el intercambio. Si bien, el fin de toda empresa es vender sus productos y obtener ganancias por el intercambio, en el largo plazo no sirve solo enfocarse en la venta, ya que ha quedado demostrado que lo que lleva a un negocio a ser próspero y duradero, es la satisfacción que perciben los clientes de la empresa al consumir su producto o servicio. Por su parte Kotler y Armstrong definen el Marketing como “Proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con los otros”.<sup>2</sup>

Tratándose de una empresa familiar y con pocos años en el mercado, resulta indispensable lograr definir cuál es la misión, visión y los objetivos de Distribuidora Massi, ya que hasta el momento son confusos y nunca fueron definidas como tal. El fundador de la empresa ha trabajado, la mayor parte del tiempo, en forma independiente o con la ayuda de algún familiar excepcionalmente, con lo cual nunca fue necesario presentar mayores formalidades sobre los objetivos que se planteaban con la empresa, ya que todo pasaba por sus manos y el negocio era manejado y operado por él. Las decisiones sobre el futuro de la empresa siempre fueron tomadas en base a la intuición y percepción subjetiva del fundador, y nunca fundamentadas con números, estudios o estadísticas. Dada esta situación, resulta muy interesante poder comenzar a plantear determinadas formalidades, que le permitan a Distribuidora Massi iniciar el camino hacia profesionalizar su negocio, definiendo objetivos claros, a mediano y largo plazo, y con planes de acción que le permitan llegar a ellos de forma eficaz.

La mejor manera de comenzar dicho camino es poder pensar en el largo plazo, tener una visión bien definida. La visión de una empresa hace referencia a la situación a la que se espera llegar con la organización, cual es el objetivo de largo plazo que se espera cumplir. Describe la situación ideal a la que aspira llegar, pero además indica como se espera llegar a ese objetivo. Si bien la visión del negocio plantea un ideal al que aspira llegar la organización,

---

<sup>2</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Marketing. 8ª ed. México: Pearson Educación.

el mismo no debe ser solo una fantasía, sino que debe ser posible de cumplir de acuerdo a las habilidades y recursos de la organización.

Por su parte, la misión plantea cual es la razón de ser de la organización, a que se dedica. La misma está orientada al mercado ya que los productos y tecnologías pueden cambiar, pero las necesidades del mercado y los consumidores podrían ser siempre las mismas. Kotler dice “Una declaración de misión orientada hacia el mercado define el negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas de los clientes.”<sup>3</sup> La misión de una empresa debe cumplir con algunos requisitos. Esta debe ser realista, específica, congruente con el mercado y motivadora.

Es muy importante para una empresa como Distribuidora Massi, poder tener en claro cuáles son su visión y su misión, debido a que estarán guiando el camino que se debe seguir para cumplir los objetivos empresariales. También brindan una guía de cómo se espera cumplir dichos objetivos, cuáles son los valores que representan y la imagen que espera dar a los clientes, competidores y público en general.

Una vez definidos los puntos anteriores, se formularán las metas y objetivos de la empresa, se establecerán objetivos generales y específicos, y en base a eso se evaluarán diferentes alternativas para diseñar un plan de acción claro y contundente.

Si bien las empresas luchan entre sí por obtener una cuota mayor de mercado, con el marketing se busca poder lograr la satisfacción del cliente, y para ello es indispensable saber cuál es el mercado meta de un negocio, para luego poder atenderlo adecuadamente. Es de suma importancia saber cuáles son sus necesidades y deseos, con el fin de desarrollar estrategias acordes con el público que se busca captar, retener y desarrollar.

Entendemos que el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, el tamaño de un mercado depende del número de personas que sientan la necesidad, cuenten con los recursos para realizar un intercambio, y están dispuestas a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Marketing. 8ª ed. México: Pearson Educación.

<sup>4</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Marketing. 8ª ed. México: Pearson Educación.

Por otro lado, el mercado meta es un “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender”.<sup>5</sup>

Si bien Distribuidora Massi lleva varios años en el mercado, necesita información adicional sobre las zonas en las que opera e información de calidad sobre zonas que actualmente no está presente. Lo que se buscara con el proyecto es recabar la información necesaria y analizarla para determinar el potencial de diferentes zonas de Mendoza, con el fin de comenzar la expansión de la empresa.

Para poder lograr los objetivos anteriormente mencionados, se deberá realizar un análisis de la situación actual de la empresa, el mercado y el entorno. Se deberá analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a tener en cuenta y de esta manera poder conformar la matriz FODA<sup>6</sup>, para luego poder desarrollar conclusiones sobre cuáles factores pueden favorecer y obstaculizar a la empresa en el logro de dichos objetivos.

Luego se llevará a cabo la segmentación de mercado para lograr analizar más detalladamente su comportamiento de consumo, lo cual incluye, reconocer las necesidades, buscar información, evaluar diferentes alternativas y seleccionar el mercado meta. Se necesitará buscar información precisa sobre el mercado que se está analizando. Se recabará información tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias teniendo en cuenta las diferentes zonas en las que la empresa opera y en las que podría operar.

Ya definidos los puntos anteriores, se buscará identificar cual es la posición competitiva que ocupa actualmente la empresa y la posición que espera ocupar en el mercado que opera y en los que desee ingresar en el futuro. De esta manera se podrá comenzar a planear de qué forma se puede cumplir con el objetivo que se plantea la organización respecto a su posición competitiva en el mercado.

La posición competitiva de una empresa hace referencia a que participación o cuota de mercado posee con respecto a la totalidad del mercado que se está estudiando, y donde hay varias empresas compitiendo por vender sus productos. Cuando analizamos la posición competitiva de una empresa podemos encontrar que hay cuatro tipos de empresas:

---

<sup>5</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Marketing. 8ª ed. México: Pearson Educación.

<sup>6</sup> Kenneth Andrews y Roland Christensen, creadores del análisis FODA.

- Empresa Líder
- Empresa Seguidora
- Empresas Rezagadas
- Empresas “Nicho”

El líder es aquel que posee la mayor participación de mercado, se estima que aproximadamente (no siempre es así) posee el 45% de participación. Es el que lidera no solo en ventas, sino que es también el que guía las tendencias en el mercado. Luego el seguidor, se estima que posee aproximadamente un 30% de participación de mercado, el mismo busca permanentemente diferenciarse del líder y toma una posición en general muy agresiva con el fin de lograr arrebatarse participación de mercado al líder. Y, por último, se encuentran las empresas rezagadas, que poseen aproximadamente un 20% de participación de mercado entre todas las que integren el mercado que se está analizando. Las empresas rezagadas por lo general toman una posición pasiva en la cual se adaptan a los movimientos que realizan tanto el líder como el seguidor.

Por otro lado, se encuentran las empresas nicho, que aproximadamente tienen un 5% de participación de mercado. “Un nicho de mercado es una porción de un segmento de mercado, que está compuesta por un grupo reducido (ya sea de personas o empresas) que posee ciertas características y necesidades comunes.”<sup>7</sup> Cabe destacar que dentro de cada nicho de mercado también podemos encontrar un líder, seguidor y rezagados.

Lo que se busca, al identificar la posición competitiva de la empresa, es saber en qué situación se encuentra en la actualidad y a partir de este dato, desarrollar estrategias que le permitan mantener su posición actual, si es que así lo desea, o intentar modificarla a partir de sus acciones. También se debe tener en cuenta que cada empresa competidora en el mercado desarrolla sus propias estrategias para lograr su posición competitiva deseada, por lo tanto, no solo dependerá de las estrategias de la empresa, sino también de las estrategias que planteen los competidores, el entorno y de muchas variables más que pueden afectar a las empresas que operan en el mercado.

---

<sup>7</sup> Javier Sánchez Galán (31 de mayo, 2015). *Nicho de mercado*. Economipedia.com

Con la información ya analizada, procesada y disponible sobre el análisis FODA, el mercado, el mercado meta y la posición de competitiva, el próximo paso a seguir será, idear una estructura organizacional, que le permita atender a más clientes en las zonas en las que opera actualmente y poder ingresar a las nuevas zonas a las que Distribuidora Massi pretende llegar y actualmente no es posible por falta de personal, tiempo y estructura. En la actualidad la empresa no posee ningún tipo de estructura, son solo dos personas, padre e hijo, las que llevan adelante el negocio y ambos se encargan de hacer todas las tareas que sean necesarias, tanto administrativas como operativas.

“La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.”<sup>8</sup> Es sumamente importante contar con una estructura organizacional adecuada para poder lograr los objetivos de la empresa. En este caso en particular, la empresa se encuentra estancada en una meseta por falta de personal y de una estructura organizacional que pueda acompañar el crecimiento que la misma desea. Es claro que, intentar lograr una visión de negocio sin una estructura organizacional adecuada, tiene altas probabilidades de fracasar.<sup>9</sup>

Luego de analizar los objetivos propuestos para este proyecto, lo que se buscará es poder planificar una estructura organizacional que le permita a Distribuidora Massi comenzar a visitar clientes nuevos en localidades en las que actualmente trabaja e iniciar su expansión hacia zonas que actualmente no puede atender, de forma ordenada y con un criterio lógico de acuerdo a sus posibilidades. La idea consiste en planificar que pasos se seguirán con respecto a la estructura organizacional, en diferentes tipos de escenarios, por ejemplo, como evolucionara la estructura organizacional en caso de que la empresa aumente sus ventas y ya no sea suficiente con el personal actual.

Planificar y plantear diferentes escenarios a los que se puede enfrentar la empresa, vuelve el camino a recorrer más sencillo y prepara mejor a la empresa para las situaciones futuras que le tocara afrontar. Es posible, por otro lado, que no se cumplan los escenarios planteados y que sea uno diferente el que le toque afrontar a la organización, pero habiendo

---

<sup>8</sup> Myriam Quiroa (28 de mayo, 2020). *Estructura organizacional*. Economipedia.com

<sup>9</sup> Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.

planificado correctamente, la misma estará más preparada para solucionar los inconvenientes que se presenten. Existen tanto variables internas como externas, que pueden modificar por completo lo que se ha planificado, sin embargo, el hecho de tener diferentes planes de acción brinda herramientas para resolver las adversidades. El caso más concreto y actual, es la pandemia por coronavirus que está atravesando a nivel mundial, en la cual miles de empresas se han visto obligadas a cerrar las puertas de sus negocios y en donde muchas otras han sobrevivido adaptándose correctamente a los cambios y desafíos que planteo la pandemia para toda la población mundial.

Conociendo la situación actual en la que se encuentra Dsistribuidora Massi, habiendo analizado el entorno y con los objetivos claros de lo que se espera hacia el futuro, el siguiente paso a seguir será la elaboración y selección de las estrategias de marketing que le permitan a la empresa posicionarse de forma ventajosa frente a la competencia y siguiendo estrictamente las necesidades de los clientes.

Luego, una vez definida la estrategia general de marketing que se llevará adelante, se realizará la planeación y creación de la mezcla de marketing. Kotler y Armstrong definen la mezcla de marketing como “El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”, y continua “incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”<sup>10</sup>. Con respecto al conjunto de herramientas, hace referencia a cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción.

El producto hace referencia a la cartera de productos y servicios que la empresa desea ofrecer al mercado meta. El precio, por su parte, al valor monetario que se espera recibir por el producto o servicio que se está ofreciendo. La plaza hace referencia a las actividades que la empresa realiza para colocar sus productos o servicios a disposición de los clientes. Por último, la promoción engloba todas aquellas actividades destinadas a comunicar los beneficios del producto o servicio, y a persuadir a los clientes actuales y potenciales de consumir el producto o servicio que ofrece la empresa.

---

<sup>10</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Marketing. 8ª ed. México: Pearson Educación.

El objetivo de crear una mezcla de marketing, es lograr combinar las 4 variables anteriormente mencionadas, con el fin de satisfacer de la mejor manera posible a los segmentos que la empresa desea atender. Cabe destacar que, si la empresa atiende a diferentes segmentos, la mezcla de marketing puede no ser la misma para todos los segmentos. Incluso podría variar en distintas zonas donde opera la empresa, podría no servir la misma mezcla de marketing debido a diversos motivos, tanto internos de la empresa como externos a la misma. Con lo cual, se buscará en este punto poder definir los pasos a seguir en relación a la expansión en nuevas zonas y la mezcla de marketing que se ira aplicando dependiendo de las variables que se consideren relevantes para cada caso en particular.

El siguiente paso será pasar de la planificación cualitativa a la planificación cuantitativa, donde se busca colocarle un valor monetario a los planes que se proyectan a futuro. El fin de dicha actividad, es poder identificar cual será la inversión o inversiones que la empresa deberá realizar para poder llevar a cabo los planes, estrategias y acciones definidos en los puntos anteriores. La empresa necesitará tener conocimiento de cuánto dinero y con qué nuevas herramientas deberá contar para poder llevar adelante los planes de expansión que se propone. Se buscará obtener la mayor información posible sobre cuál será el costo en los rubros en los que se necesite invertir como, por ejemplo, capital de trabajo, estructura, capital humano, bienes de capital, entre otros.

Se espera que la empresa pueda contar con la información necesaria para poder tomar las decisiones que sean pertinentes respecto a la posibilidad de crecer y expandirse. Contar con información de calidad tanto, cualitativa como cuantitativa, le brindara libertad para decidir qué camino se adapta mejor a las posibilidades actuales y futuras.

Una vez definido el punto anterior, se procederá a la definición de las tácticas y estrategias para llegar a lograr los objetivos fijados con anterioridad. Resulta muy interesante poder conocer la diferencia entre estos dos conceptos, debido a que están muy relacionados entre sí, pero no son lo mismo. La estrategia hace referencia al plan de acción que se seguirá para lograr los objetivos planteados, mientras que las tácticas definen la ejecución de dicho plan, explica cómo se llevara a cabo y cuáles son las acciones concretas se deberán realizar para lograr a los objetivos mencionados anteriormente.

Siguiendo con lo explicado en el párrafo anterior, el profesor Ocaña refiere: “La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector.” Y continua: “El efecto: la estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. La forma competitiva y la forma de posicionamiento determinan las alternativas de crecimiento respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales.”<sup>11</sup>

El siguiente paso a seguir, será la creación de un sistema o forma de control para las nuevas estrategias que se aplicaran. Se deberá llevar un registro de las operaciones y los resultados obtenidos bajo las nuevas estrategias, con el fin de establecer la efectividad o eficiencia de las nuevas estrategias aplicadas. De esta manera se podrá comparar cual ha sido el desempeño obtenido por la organización luego de realizar cambios, y al comparar con los resultados obtenidos en el pasado, se tendrá un panorama de la nueva situación en la que se encuentra la empresa.

Un sistema de control de estrategias comprende cuatro puntos:

1. Establecimiento de objetivos y estándares.
2. Creación de un sistema de medición y monitoreo
3. Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
4. Evaluación de los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios.<sup>12</sup>

Por último, y tal como se indica en el cuarto punto, se procederá al análisis y evaluación de los resultados obtenidos. Con dicha información disponible, y en caso de ser necesario, se procederá a realizar los ajustes o modificaciones necesarias para poder continuar el camino hacia el logro de los objetivos planteados por la organización.

---

<sup>11</sup> Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.

<sup>12</sup> Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIO

Un sector de negocios, es una parte de la división de la actividad económica de un país o región, en la cual cada parte de esa división, se diferencia de las otras a partir del valor agregado que le aporta a los bienes y servicios ofrecidos.

Teniendo en cuenta la división que se realiza de la actividad económica de un país o región, podemos distinguir entre tres sectores principales:

- Sector Primario: se encuentra formado por aquellas empresas que desarrollan su actividad a la partir de la obtención de materias primas, directamente de la naturaleza. Tal como es el caso de la ganadería, las actividades agrícolas, la pesca, entre otras.
- Sector Secundario: en este sector encargado de transformación de la materia prima en producto terminado, en otras palabras, la industria manufacturera. Algunos de los ejemplos del sector son la industria textil, la vitivinícola, la alimentaria, entre otras.
- Sector Terciario: en este sector se plantean dos subsectores.
  1. Servicios: se encuentran incluidas empresas dedicadas a la comercialización de bienes intangibles para clientes y usuarios. Es este grupo se puede incluir actividades tales como servicios jurídicos, educación, transporte, entre muchas más.
  2. Comercial: en este sector se engloban aquellas empresas dedicadas a la compra y venta de productos terminados para consumo final. Podemos nombrar dentro de este sector, actividades como la venta de ropa, alimentos, juguetes, electrodomésticos, y demás.

Distribuidora Massi es un tipo de empresa del sector terciario, debido a que la misma se dedica a la compra-venta y distribución de productos de higiene personal. Se puede incluir

dentro de los dos subsectores mencionados anteriormente, debido a que realiza actividad comercial de venta de productos de higiene personal y derivados, y además presta el servicio de transporte y entrega en el domicilio del cliente, si bien no se cobra un canon adicional por dicho servicio, está incluido dentro de la operatoria de la empresa.

El análisis del sector de negocios debe contemplar el estudio de tres niveles de variables, tal como se explicó en el inicio del capítulo anterior, con el fin de conocer el entorno en el que se encuentra operando la empresa y saber si el mismo brinda condiciones favorables o desfavorables para la misma. “El estudio de la composición del sector de negocios le permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que la componen y así, de esa manera, planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.”<sup>13</sup>

Niveles de variables:

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles ingresantes	Variables legales
Competidores	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

## **VARIABLES DE NIVEL 1**

### **CLIENTES**

Los clientes se pueden dividir en actuales y potenciales. Los clientes actuales son aquellos que realizan compras regularmente con la empresa, y por lo tanto están fidelizados. Por otro lado, los clientes potenciales son aquellos que, pudiendo comprar a la empresa regularmente, no lo hacen, con lo cual es de suponer que operan con la competencia, o que no consumen los productos y servicios bajo análisis.

<sup>13</sup> Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.

Es de vital importancia que la empresa tenga en claro, quienes son los clientes a los que está interesada en venderle. En otras palabras, es indispensable que la empresa tenga muy en claro cuál es su mercado meta, para luego poder realizar las acciones y estrategias que sean necesarios para poder captar, mantener y fidelizar a los clientes más deseados.

Actualmente la distribuidora opera con dos tipos de clientes, uno de ellos, el que genera los mayores ingresos para la empresa, son los supermercados y mayoristas que no pertenecen a grandes cadenas de supermercados. Cabe destacar que, aquellos supermercados, autoservicios y mayoristas que pertenecen a grandes cadenas a nivel nacional, conforman la competencia, y no la cartera de clientes. Por otro lado, el segundo tipo de cliente, que genera la menor cantidad de ingresos para la empresa, son perfumerías, generalmente ubicadas en la capital mendocina.

Es importante conocer el tipo de clientes que posee la empresa en su cartera, para poder comenzar a entender la operatoria de Distribuidora Massi en el ámbito local. Estos dos tipos de clientes son los que conforman el mercado meta de la empresa, es decir, la misma estará interesada en ofrecer sus productos en supermercados, mayoristas y perfumerías que sean independientes .

La empresa tiene como mercado meta este tipo de clientes por varias razones. En primer lugar, los supermercados y mayoristas independientes son los clientes predilectos para la empresa, debido a que son los que consumen la mayor parte del surtido que ofrece, poseen una gran rotación de mercadería y en general poseen espacio suficiente para exhibir adecuadamente los productos ofrecidos por la distribuidora. En segundo lugar, las grandes perfumerías independientes, sumado a los supermercados y mayoristas independientes, son los que cumplen con las condiciones de compra mínima que establece Distribuidora Massi. Dependiendo del producto, la cantidad puede variar en un mínimo de doce artículos, para las cremas dentales (tal como se muestra en la imagen a continuación), veinte artículos, cincuenta artículos y otros más. Si bien existen muchos comercios pequeños, que demandan los productos que la empresa ofrece, la misma no está interesada en venderles, debido a que se requiere de mucho tiempo de atención y la ganancia no es significativa respecto al esfuerzo que se requiere para atenderlos.



Distribuidora Massi comercializa únicamente los productos de cuatro proveedores, estos son:

- Colgate Palmolive (Cremas dentales, cepillos. Jabones, entre otros)
- Frau (Alcohol etílico y alcohol en gel)
- Doncella (Algodones, toallas femeninas, pañales, entre otros)
- Media Naranja y La Ponderosa (Trapos de piso, franelas, mopas, entre otros)

El proyecto de Distribuidora Massi comenzó en el año 2014, únicamente con la comercialización de productos de la marca Colgate Palmolive, la cual incluye otras marcas importantes como Kolynos, Odol y Protex. Con el paso de los años, conociendo el mercado y un poco más afianzada como empresa, comenzó a comercializar otras marcas del rubro.

Si bien el objetivo de la empresa es seguir creciendo, la idea no es agregar muchas otras marcas para ofrecer, sino incluir nuevos clientes a su cartera, atender más eficientemente las zonas en las que opera actualmente y desarrollar nuevas zonas en las que no ha podido llegar debido a su falta de personal y estructura.

En la actualidad la empresa se encuentra operando en las siguientes zonas de Mendoza:

- Capital
- Lujan
- Godoy Cruz

- Guaymallén
- Maipú
- Las Heras
- San Martín

En los departamentos mencionados anteriormente, quedan muchos clientes que no operan con la distribuidora, y por lo tanto forman parte de los clientes potenciales. Por otro lado, existen muchos clientes potenciales en zonas que aún no han sido atendidas por la empresa, pero que forman parte del desafío que se plantea en este proyecto. Esas zonas son, el sur de la provincia, incluyendo San Rafael, Malargüe y Alvear; el Valle de Uco donde se pueden incluir San Carlos, Tunuyan y Tupungato; el este provincial, donde se puede incluir San Martín, Rivadavia, Junín y La Paz; y por último la zona del norte provincial, incluyendo Lavalle y pueblos cercanos.

Tanto las zonas atendidas, como las que se espera comenzar atender, poseen grandes atractivos para la empresa, y es por este motivo que desea poder llegar a toda la provincia. En primer lugar, como podemos ver, la mayoría de las localidades atendidas por la empresa se encuentran dentro del “Gran Mendoza” que es el territorio con mayor población y actividad económica en todo Mendoza. Si bien la competencia es mayor, es un mercado muy interesante para desarrollar y atender.

Por otro lado, las zonas que aún no son atendidas por la distribuidora, también poseen un gran atractivo, debido a que, en la mayoría de estos lugares las grandes cadenas no ocupan una gran cuota de mercado y en ocasiones ni siquiera están presentes, con lo cual da lugar a competidores independientes de las diferentes zonas y beneficia en gran medida a Distribuidora Massi, ya que existe una interesante cuota de mercado que puede ser atendida por la misma.

### **Empresa Bajo Análisis**

Tal como se mencionó anteriormente, Distribuidora Massi es una empresa familiar, con aproximadamente siete años en el mercado y es operada únicamente por dos personas, las cuales son padre hijo. Si bien, esta situación plantea ciertas desventajas, también posee grandes beneficios.

La principal desventaja que posee la empresa, y por la cual se inicia el proyecto en cuestión, es la falta de estructura organizacional, falta de personal y por lo tanto la falta de tiempo para seguir expandiendo el negocio. La realidad le muestra a la empresa, que existen muchos negocios a los cuales no puede acceder debido a sus carencias, zonas en las que existen importantes clientes potenciales a los cuales no puede llegar, y clientes que se encuentran en las zonas que la empresa opera normalmente, pero no es posible atenderlos por falta de tiempo.

Por otro lado, la situación actual en la que se encuentra, en algunos puntos, es muy ventajosa. Por ser una empresa familiar, y con solo dos personas trabajando, los costos fijos son bajos. Solo se cuenta con un alquiler, dos sueldos y gastos correspondientes al vehículo con el que se realizan las visitas y entregas a los clientes. Además, al ser una empresa pequeña con pocos productos y marcas en su cartera, la misma puede atender de mejor manera a sus clientes, en forma más especializada y profesional, lo cual le da una ventaja competitiva muy importante con respecto a sus competidores.

El profesor Ocaña explica en su libro que, las empresas que compiten en un segmento o nicho de mercado, son aquellas que poseen una participación de mercado baja y generan un valor empresario superior.<sup>14</sup>

Participación de Mercado	Alta	<b>SEGUIDOR</b> POSICION AGRESIVA	<b>LIDER</b> POSICIÓN EXPECTANTE
	Baja	<b>REZAGADOS</b> POSICIÓN ADAPTATIVA	<b>SEGMENTO o NICHO</b> POSICION DE ALTA COMPETITIVIDAD
		Inferior	Superior

**Generación de Ve**

<sup>14</sup> Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.

Con respecto a la participación de mercado, se considera que Distribuidora Massi opera en un nicho de mercado, debido a que la misma se enfoca en comercializar solo cuatro marcas, dentro de un mismo rubro de productos (limpieza e higiene personal), y con lo cual posee una baja o muy baja cuota de mercado. Cabe destacar, que dentro del sector de negocios que se está analizando, se encuentran todas las operaciones correspondientes a ventas por mayor para abastecer supermercados y autoservicios.

A pesar de tener una cuota de mercado baja, la empresa genera un valor empresario superior. Si bien, su operatoria es muy similar a la de la competencia, Distribuidora Massi se especializa en distribuir pocas marcas, pero de la mejor manera posible. La empresa se apoya en su proveedor más fuerte, gracias quien es diferenciado de la competencia, que es Colgate Palmolive.



En este punto, cabe preguntar: ¿Por qué Distribuidora Massi se diferencia de la competencia a través de Colgate Palmolive? La diferencia está dada por la atención que la distribuidora emplea en comprar, vender y distribuir esta marca. En primer lugar, la empresa se encarga de comprar prácticamente todo el surtido que ofrece Colgate Palmolive, con lo cual tiene una gran variedad para ofrecer a sus clientes. En segundo lugar, aprovecha toda la publicidad que ofrece Colgate Palmolive para sus clientes, y por lo tanto siempre tiene disponible para sus clientes, exhibidores, catálogos, lapiceras, anotadores, entre otros. Por último, a partir de la información recibida por Colgate Palmolive, asesora y ayuda a mantener un surtido acorde para cada cliente, a mantener la góndola ordenada y asesora a cada cliente sobre la ubicación de los productos dentro del local. Estas recomendaciones tienen dos fines, en primer lugar, el fin comercial de que los productos sean correctamente exhibidos para

fomentar su comercialización; y, en segundo lugar, con el fin de cuidar la seguridad de la mercadería del cliente, debido a que las cremas dentales son uno de los blancos más elegidos por aquellas personas que roban en supermercados. Dependiendo de la ubicación de los productos dentro del local, será más sencillo o no poder hurtar un producto de dichas características.



Si bien, no se le deja de prestar atención a las otras marcas que vende y distribuye la empresa, siempre se les da una mayor importancia a los productos de Colgate Palmolive, debido a que es la marca que diferencia a Distribuidora Massi de la competencia.

Además, cabe destacar que, es un sector sumamente competitivo con respecto al precio, pero a pesar de que sus competidores son mucho más grandes en infraestructura y capital, Distribuidora Massi compite de igual a igual y por lo general ostenta mejores precios que la competencia. Es importante señalar que, generalmente la competencia lanza ofertas muy agresivas que son difícil de igualar e incluso de alcanzar, sin embargo, en el resto de los productos que no se encuentran con oferta especial, Distribuidora Massi posee mejores precios.

### **Competidores**

Con respecto a los clientes, y en la situación particular de Distribuidora Massi, es importante dividirlos, teniendo en cuenta la línea de productos que obtiene a través de la distribuidora. Se hace esta distinción, debido a que hay varias empresas que son clientes, comprando productos de Colgate Palmolive, pero son competencia de las otras tres marcas que comercializa la empresa. Esto se debe, a que las mismas no tienen la posibilidad de

conseguir comprar en forma directa a Colgate Palmolive, pero si logran comprar en forma directa a Doncella y Media Naranja.

Luego de hacer esta aclaración, procederemos a identificar cuáles son los principales competidores de Distribuidora Massi.

Teniendo en cuenta las empresas que poseen cuenta directa con Colgate Palmolive, Doncella, Frau y Media Naranja, podemos concluir que los competidores de Distribuidora Massi son:

- Basualdo
- Mayorista Makro
- Maxiconsumo
- Oscar David Mayorista
- Tadicor
- Mayorista Yaguar

Por otro lado, teniendo en cuenta aquellas empresas que poseen cuenta directa solo con Doncella, Frau y Media Naranja, se agregarían las siguientes empresas:

- Blow Max
- Tiento Mayorista
- Proveeduría del Oeste

Cabe destacar, que existen dos competidores potenciales, que se convertirían en competidores reales en caso de que la empresa comience a operar en el sur de la provincia (San Rafael, Alvear y Malargüe). Ambos competidores poseen la misma gama de productos que la empresa, es decir, poseen cuentas directas con los mismos proveedores que operan con la distribuidora. Estos competidores potenciales son:

- Cereales El Diamante
- Los Reyes de la Limpieza

Es importa señalar que, si bien existen varios competidores, son pocos los que verdaderamente disputan clientes con Distribuidora Massi, debido a que, algunos se encuentran más enfocados en la venta en sus locales comerciales o debido a que directamente,

no realizan distribución. De los mencionados anteriormente, los que poseen una mayor participación de mercado y, por lo tanto, los competidores más fuertes son Basualdo, Oscar David y Maxiconsumo.

De éstos tres competidores, Basualdo es el más similar a Distribuidora Massi, debido a que solo comercializa productos de limpieza e higiene personal. Con lo cual, es uno de los competidores más directos de la empresa. Además, es uno de los mayoristas más fuertes, porque posee distribución, es decir, tiene empleados que se encargan de visitar al cliente en su negocio y luego se le entrega en puerta. Con lo cual, tiene una operatoria muy similar a la empresa, y además posee salón comercial para atender a clientes más pequeños a los que no visitan sus vendedores.

Oscar David y Maxiconsumo, son empresas muy grandes y reconocidas. Para beneficio de la empresa, las mismas tienen su atención puesta en otro lado, su principal negocio son los comestibles, y en particular de Oscar David son los fiambres. Cabe aclarar que, no por este motivo son competidores menos fuertes o que no tengan capacidad para aumentar su cuota de mercado fácilmente, tienen una gran cantidad de afluencia de público en sus salones comerciales y, además, poseen vendedores en la calle y distribución con una cartera muy amplia de productos. El punto importante, es que al no ser un rubro que les sea muy atractivo, no lo atienden como los clientes lo necesitan o les gustaría, situación que aprovecha Distribuidora Massi lo máximo posible.

En el caso de los competidores que no poseen cuenta directa con Colgate Palmolive, el más importante y agresivo es Tiento. Si bien, lleva pocos años en el mercado, es una empresa que creció fuertemente con la pandemia, amplió su local comercial y aumento rápidamente la cantidad de clientes. Tiento, es una empresa que comenzó a trabajar únicamente con distribuciones, pero al día de hoy, sigue teniendo una gran cartera de clientes a los que le distribuye y además posee una gran afluencia de público en su nuevo local comercial. Antes de comenzar la pandemia por Covid 19, su local comercial no era muy concurrido por clientes particulares y la mayor parte de sus ventas se realizaban a través de la distribución, pero luego de la misma, creció fuertemente la venta directa en su local comercial, lo cual ha logrado que la empresa crezca rápidamente y sea cada vez más competitiva.

Con respecto a la distribuidora, Tiendo es un importante competidor de Doncella y Media Naranja, pero es un muy buen cliente de Colgate Palmolive, compra gran variedad de productos, les da lugar a los productos en góndola y es un cliente que no presenta problemas con los pagos. Por todo lo mencionado, es un cliente muy importante para la empresa.

Blow Max y Super A (pertenecen ambos a la misma sociedad) es uno de los más importantes clientes de la distribuidora, al igual que Tiento, es un cliente que compra la mayor parte del surtido que ofrece la empresa, incorpora exhibidores en su local principal y sucursales, además es un cliente que no presenta ningún tipo de problema en sus pagos. Por otro lado, si bien es competidor de la distribuidora, con respecto a Doncella y Media Naranja, no es muy agresivo, debido a que su atención está puesta en la venta minorista a través de sus bocas de expendio y no tanto en la venta mayorista y la distribución. Esto no quiere decir que no realice operaciones de venta mayorista, por el contrario, es un competidor que realiza grandes operaciones, pero generalmente, las mismas son de comestibles y bebidas, rubros en los cuales es muy fuerte.

Por último, Proveeduría del Oeste es una empresa que solo se dedica a la distribución, es decir, no posee atención al público. Es una empresa muy grande, que opera hace muchos años en el mercado y que posee cuentas con proveedores muy importantes como Elegante o Elite, además de las mencionadas anteriormente. Si bien es un competidor muy agresivo, su principal negocio son las licitaciones con entes públicos y privados, con lo cual, no es un competidor que se encuentre disputando una cuota de mercado en forma permanente con Distribuidora Massi. Por otro lado, es un buen cliente de la empresa, si bien no realiza compras con regularidad, siempre acude a la distribuidora cuando se presenta una licitación en la cual se necesiten cremas dentales o cepillos.

## **Variables de Nivel 2**

### **Proveedores**

Es importante aclarar que, en esta variable en particular, solo se estará analizando los tres proveedores con los que trabaja Distribuidora Massi, debido a que en el sector de negocios existen infinidad de proveedores, y el análisis se haría extremadamente extenso, sin aportar ninguna información útil al proyecto en cuestión.

Con respecto a los proveedores que se han mencionado anteriormente, resulta conveniente, dividirlos en dos grupos. Por un lado, Colgate Palmolive y por otro, Doncella, Frau y Media Naranja. El motivo de la división radica en el poder de negociación de los diferentes proveedores.

En primer lugar, Colgate Palmolive es una empresa multinacional que opera en más de veintitrés países en todo el mundo. La misma produce y vende en diferentes partes del mundo. Por citar algunos ejemplos, dependiendo de la crema dental que se esté analizando, la misma puede haber sido producida en México, Brasil, Argentina o China. En el caso de los cepillos dentales, la mayor parte de los mismos son fabricados en Asia, más específicamente en Vietnam, aunque algunos, sobre todo los más económicos, se fabrican actualmente en Argentina.

Al ser una empresa tan grande, con tantos años en el mercado, experiencia y además líder a nivel mundial, es normal que posea un alto poder de negociación.

Colgate Palmolive utiliza el Principio de Pareto en sus operaciones comerciales. El Principio de Pareto establece que el 20% del esfuerzo en una actividad, genera el 80% de los resultados obtenidos, dicha ley puede ser aplicada en diferentes áreas. En el caso de este proveedor, su estrategia consiste en venderle solo al veinte por ciento de los clientes (aproximadamente), para obtener de los mismos el ochenta por ciento de las ventas posibles dentro de un territorio. Acercándolo un poco más a la realidad, esta empresa, decide tener pocos clientes muy grandes, que le generen mucho volumen de ventas y ganancias.

Para una empresa tan grande, es mucho más sencillo trabajar de esta manera, debido a que ahorra mucho dinero en transporte, distribución, administración, cobranzas y demás rubros. Centraliza operaciones en pocos clientes y de esta manera el manejo del negocio es mucho más sencillo. Aquellos clientes que no cumplen con las condiciones para poder acceder a la compra directa con Colgate Palmolive, son atendidos por los grandes mayoristas o distribuidores con los que la empresa tiene operaciones.

Por otro lado, tenemos las otras tres empresas, Doncella, Frau y Media Naranja. Si bien, no son empresas pequeñas o pymes, son empresas que se encuentran muy lejos de ser una multinacional.

Doncella, Frau y Media Naranja, son empresas que operan solo a nivel nacional, es decir que, producen y venden sus productos en Argentina. Por otro lado, y si bien se hablara del tema más adelante, cabe destacar que son empresas que poseen mucha competencia, con lo cual la cuota de mercado que ostenta cada una de ellas, no es muy grande.

Si bien, las tres marcas son conocidas, y tienen buena reputación, existen muchas empresas que se dedican a producir exactamente los mismos productos que producen, con lo cual es mucho más difícil lograr diferenciarse o poder ganar cuota de mercado con alguna acción en especial.

En este caso, y por lo mencionado anteriormente, dichas empresas no poseen un gran poder de negociación, y resulta más sencillo poder acceder a la compra directa a fábrica de estas marcas. Si bien, las mismas solicitan un mínimo de compra, tanto por pedido, como mensual o anualmente, dichos mínimos de compra son posibles de cumplir por empresas que no posee gran capital.

### **Posibles Nuevos Ingresantes**

Siempre existe la posibilidad que ingresen nuevos competidores, tanto en el sector de negocio que se está analizando, como en cualquier otro. Pero, lo que lograra desalentar, o no, a los nuevos ingresantes, serán las barreras de entrada.

Las barreras de ingreso a un sector pueden ser de dos tipos:

1. Barreras creadas por los competidores (o directas)
2. Barreras gubernamentales (o indirectas)

En el sector de negocios se está analizando, las principales barreras de ingreso son del primer tipo, es decir creadas por los competidores o directas.

En primer lugar, y la barrera más difícil para los nuevos ingresantes, es la posibilidad de comprar en forma directa con grandes proveedores. Tal como se ha mencionado anteriormente, grandes empresas como Colgate Palmolive no le venden sus productos a cualquier cliente que desee comprarles, es decir, son ellos quienes eligen a sus clientes. Lo mismo pasa con empresas como Procter & Gamble y Johnson & Johnson, tienen una dinámica muy similar a la que utiliza Colgate Palmolive. Esta barrera de entrada, genera una

gran desventaja para los nuevos ingresantes, debido a que les llevara mucho tiempo y mucho esfuerzo poder lograr conseguir cuentas importantes que los pongan a la par de empresas como Oscar David o Basualdo Mayorista.

En segundo lugar, la otra gran barrera de ingreso para el sector, es el requerimiento de capital. Para un nuevo ingresante lograr competir adecuadamente en el sector, necesitaría realizar una gran inversión de capital. El mismo deberá invertir en un local comercial o depósito, ya sea alquilado o que lo adquiriera, en mercadería e inventario, deberá contratar empleados y comprar vehículos, entre muchos otros gastos. Con lo cual, es una barrera de entrada que logra desalentar en gran medida el ingreso de nuevos competidores.

Por otro lado, existen barreras gubernamentales o indirectas, como son la habilitación del salón comercial o depósito, la creación de una sociedad y demás trámites administrativos, pero los mismos no logran desalentar el ingreso de nuevos competidores, porque si bien, son tramites muy burocráticos y que llevan mucho tiempo, los mismos no son difíciles de resolver.

### **Productos Sustitutos**

En el caso de Distribuidora Massi, tendríamos que hablar de servicio sustituto. Esto se debe a que, los productos que ofrece, tanto la competencia como la distribuidora, son los mismos, la diferencia radica en el servicio que se brinda.

El servicio sustituto que estaría ofreciendo la competencia, sería el que ofrece el salón comercial, en el cual el cliente ingresa, busca la mercadería que necesita, pasa por una caja donde realiza el pago y se retira. Si bien, no parece tener muchos beneficios explicado de esta manera, ya que el cliente se debe trasladar hasta el mayorista, realizar sus compras sin ningún tipo de asesoramiento, cargar sus productos y regresar a su negocio, por otro lado, posee grandes beneficios el hecho de asistir al salón comercial, esto se debe a que en el mismo se puede encontrar una variedad sumamente amplia de productos de diversos rubros, y por otro lado, muchas veces se ofrecen grandes descuentos y facilidades de pago.

Cabe destacar en este punto, que el mercado meta al que apunta Distribuidora Massi, es el de autoservicios tanto mayoristas como minoristas. Para el tipo de cliente que se está analizando, no es muy rentable ni beneficioso, el hecho de tener asistir a otro establecimiento

para abastecer su propio negocio, debido a que se desperdicia mucho tiempo de trabajo, sin embargo, es importante aclarar que muchas veces, debido a ofertas sumamente agresivas que ofrecen las grandes cadenas mayoristas, los mismo se toman el trabajo de ir a buscar esas ofertas particulares.

Otro punto importante a saber es que, el costo de cambio para el cliente actual de la empresa, es muy alto, debido a que en muchas ocasiones cambiar de proveedor implica tener que asistir a un mayorista para abastecerse de productos que Distribuidora Massi, le entrega en la puerta de su negocio sin ningún tipo de gasto adicional, además de otros beneficios que ofrece a sus clientes, como exhibidores, por ejemplo, lo cual es prácticamente imposible de conseguir en un mayorista.

### **Actores Estatales y No Estatales**

El tipo de sector de negocios, no tiene presencia importante de este tipo de actores en situaciones normales. De todas maneras, cabe destacar, que en los tiempos que corren, se han comenzado hacer presentes determinados actores con el fin de llevar a cabo un cierto control sobre algunos productos del sector de consumo masivo.

A través del estado nacional y con ayuda del estado provincial, se han dado a conocer algunos programas que intentan cumplir con la misión de controlar los niveles de precios. Entre estos programas podemos destacar los de “Precios máximos” y “Precios cuidados”. Este tipo de programas se han aplicado luego de que comenzó la pandemia por Covid 19, y debido a la fuerte recesión económica que se vive en Argentina

Particularmente, Distribuidora Massi comercializa más de diez productos que se encuentran incluidos dentro de dichos programas, los mismos incluyen cepillos dentales, cremas dentales, enjuague bucal y toallas femeninas.



Existen algunas organizaciones que siempre están presentes, como es el caso de las organizaciones que velan por el derecho de los consumidores, pero en este sector en particular, no tiene mayor relevancia, debido a que no cumplen un papel muy importante, ya que no suele ser un sector que presente mayores conflictos entre una empresa y el consumidor. En el peor de los casos, si un cliente no queda satisfecho, no vuelve a comprar en la empresa y el problema no se volverá a presentar.

### **Variables de Nivel 3**

Si bien existen infinidad de variables que pueden influir en el entorno en el que se encuentra inmerso la empresa, por fines prácticos del trabajo que se está realizando, el análisis solo se limitara a aquellas variables que poseen mayor influencia sobre el sector de negocios en el que opera Distribuidora Massi.

Principalmente tomaremos variables de la economía nacional, debido a que, si bien pueden influir variables de la economía global, la influencia más fuerte sobre el sector viene dada por las variables de la economía nacional. Por otro lado, también cabe destacar, que existe una inestabilidad mucho mayor en la economía nacional que global, con lo cual afecta más directamente al sector.

Lo que se intenta realizar en este punto, es un análisis de las variables externas que afectan al sector de negocios en general, para ello analizaremos los siguientes subentornos:

- Entorno económico
- Entorno sociocultural
- Entorno legal
- Entorno político
- Entorno tecnológico

### **Entorno Económico**

La economía argentina es sumamente compleja, y posee muchas variables que vuelven el entorno económico mucho más complejo e impredecible de lo que puede ser muchos otros lugares del mundo. Existen variables tales como la inflación, la cual se

encuentra prácticamente resuelta por la mayoría de los países del Mercosur, por ejemplo, pero en Argentina es un gran problema al cual el poder político aun no le encuentra solución.

Por este motivo es que, el análisis del entorno económico, es sumamente importante para cualquier empresa que se desarrolle en el país. Si bien es muy difícil lograr predecir cuáles serán los cambios futuros que se producirán en la economía nacional, el tener la mayor cantidad posible de información actualizada puede ayudar a estar preparados para los cambios que se pueden producir.

Según el análisis realizado, de acuerdo a los conocimientos actuales del negocio y del sector, las variables económicas más influyentes para el mismo son:

- Legislación laboral
- Política fiscal
- Tasa de inflación
- Tasa de cambio de la moneda
- Barreras de importación/exportación

La legislación laboral, particularmente en Argentina, no plantea importantes beneficios para el empleador, más allá de lo que pueda aportar específicamente cada empleado. Los costos para mantener un empleado, son elevados a comparación con otros países, ya que el empleador debe pagar, además del sueldo del empleado, aproximadamente un 27% adicional que corresponde a los aportes patronales, entre ellos se encuentra jubilación, PAMI, obra social, fondo nacional de empleo, seguro de vida obligatorio, más ART, dependiendo de cuanto cotice. Por otro lado, la empresa también actúa como agente de retención, con lo cual debe abonar los aportes del empleado, los cuales están alrededor de un 16%, los cuales incluyen jubilación, PAMI y obra social, con lo cual, la empresa debe abonar el sueldo al empleado y aproximadamente un 43%. Estos números no contemplan la retención del impuesto a las ganancias que, en tal caso, los aportes realizados por empleador pueden superar el 63%, adicional a lo que cobra efectivamente el empleado en su cuenta bancaria.

Por otro lado, el empleador corre siempre con el riesgo de que el empleado efectúe alguna demanda contra el mismo, practica que es muy común en Mendoza y en Argentina.

El gran problema, radica en que es prácticamente imposible para el empleador ganar este tipo de demandas, las leyes están apuntadas en su gran mayoría a defender al empleado y no al empleador, con lo cual se hace muy difícil que el mismo logre salir sin pérdidas económicas significativas y de tiempo en alguno de estos conflictos.

Y si le sumamos a todo esto, la dificultad de encontrar empleados capacitados, honestos y con vocación por el trabajo, se vuelve muy desalentador para las pequeñas empresas el hecho de contratar personal, ya que se arriesga mucho en post de agrandar el negocio que se está construyendo. Con esto no se quiere expresar que es imposible encontrar buenos empleados o que no los haya en el mercado, pero la realidad muestra que son pocos y son difíciles de conseguir.

La política fiscal, es otro tema muy complejo, que afecta directamente las finanzas de las empresas privadas, debido a que las empresas pagan una gran cantidad de impuestos y muchas veces, dependiendo del impuesto, la alícuota puede ser muy alta.

Particularmente para una empresa que opera en la provincia, los impuestos más influyentes son los siguientes:

- Impuesto al valor agregado (IVA)
- Ingresos Brutos (IIBB)
- Impuesto a las ganancias
- Impuesto al cheque
- Bienes personales
- Impuesto al débito y crédito

Como podemos ver, la carga fiscal sobre las empresas privadas es muy alta, y esto afecta directamente las finanzas de las mismas. Además, cabe destacar que el estado, tanto nacional como provincial, poseen agentes de retención, como es el caso de los bancos, y con los cuales van reteniendo dinero en forma permanente a las empresas. En el caso de Mendoza, los bancos le retienen a las empresas, dependiendo de la actividad, entre un 3 y un 5% de todos los depósitos que se realicen en las cuentas bancarias asociadas a la empresa.

Es por este motivo, y por otros impuestos y retenciones, que en Argentina y en Mendoza en particular, existe mucha venta sin factura, o vulgarmente dicho, mercado

informal. Esto se debe a que los comerciantes logran bajar mucho sus precios o aumentar sus ganancias, al no facturar los productos que son vendidos. Si bien, claramente no es una operatoria legal, es importante plantearla dentro de la situación económica actual, debido a que es una práctica muy frecuente, y que es de público conocimiento, con lo cual no se puede obviar.

Por otro lado, y también otro tema sumamente complejo para Argentina, es la tasa de inflación. Si bien se han vivido situaciones muy complejas, como por ejemplo la hiperinflación que se dio en los años ochenta, o la crisis del 2001, el problema de la alta tasa de inflación en Argentina es un problema al cual el poder político no logra encontrarle solución.

El problema se ha acentuado en las últimas dos décadas, en las que constantemente se han reportado importantes tasas de inflación interanuales. Han existido momentos en los cuales hubo mayor estabilidad y otros en los que hubo menor estabilidad, pero la realidad es que es un tema al cual los argentinos no logran darle una solución definitiva. Lo que llama más la atención del caso, es que la mayoría de los países de la región, es decir Sudamérica, tienen resuelto este problema hace mucho tiempo.

Más allá de la histórica problemática de la inflación en Argentina, lo interesante es saber cómo la misma afecta al sector de negocios que se está analizando.

La alta tasa de inflación para el sector de negocios, es una preocupación permanente y esto se debe a muchos motivos. En primer lugar, es una gran pérdida de tiempo y recursos para la empresa, debido a que en forma permanente se deben estar cambiando los precios. Muchas veces, y dependiendo de la magnitud de la empresa, se cuenta con empleados que se dedican exclusivamente a controlar los precios, debido a que los mismos cambian en forma permanente. Por citar un ejemplo, Tiento, el mayorista de Lujan de Cuyo posee más de diez mil productos diferentes y más de setenta proveedores diferentes. En los tiempos actuales, todos los meses, y en ocasiones, todas las semanas tienen cambios de precios de diferentes marcas, con lo cual cuentan con una empleada administrativa que se dedica exclusivamente al control y cambio de precio de los productos.

Es importante señalar que, en los últimos meses del año 2021 se han registrado aumentos de alrededor del 3,5% mensual y se espera que el año cierre con una inflación aproximada del 50%, lo cual es una cifra sumamente elevada, y más teniendo en cuenta que hay países que no superan el 2% anual.

Por otro lado, el otro punto negativo con respecto a la inflación es que los ingresos de la población no se actualizan de la misma manera que se actualizan los precios, con lo cual inevitablemente, el consumo de los clientes del sector va disminuyendo, o en muchas ocasiones lo que sucede es que los mismos cambian las marcas que consumen habitualmente, por marcas más económicas. Por ejemplo, clientes que normalmente compran crema dental Colgate, ahora están consumiendo Odol, que es mucho más económica.

Si bien, que un país tenga altas tasas de inflación no es beneficioso para ninguna empresa que se encuentre operando en el mismo, el punto positivo en el sector de negocios es que, en muchas oportunidades, los cambios de precio se conocen con anterioridad, y los mismos proveedores ofrecen la posibilidad a los clientes del sector, de realizar algún pedido más con precios aun no actualizados, con lo cual la empresa gana por dos lugares diferentes. En primer lugar, gana por la actualización de los precios de la mercadería disponible es stock, la cual fue comprada a un precio menor y actualmente, por el cambio de precio, vale más dinero y, en segundo lugar, gana por el pedido que se está realizando a un precio más bajo que el que rige en el mercado, con lo cual la empresa está ganando el porcentaje en que aumente la mercadería.

Cabe destacar que, si bien se toma como ganancia la actualización de la mercadería que la empresa ya tenía en stock, la realidad es que no es una ganancia genuina, debido a que la empresa deberá reponer los mismos productos a valores más elevados, con lo cual simplemente se trata de una actualización de los precios o capitalización de la inversión que tiene la empresa en inventario. Si trataría de una ganancia genuina, en caso de que la empresa logre vender con precios actualizados durante un tiempo y reponer a costos de mercadería sin actualizar, solo en ese caso la ganancia para la empresa crecerá considerablemente, pero por un periodo corto de tiempo.

Continuando con el entorno económico, y muy relacionado al punto anterior, otro tema que preocupa a la economía argentina en forma permanente es la tasa de cambio de la

moneda. Es decir, cual es el valor de la moneda nacional (pesos), con respecto al valor de otra moneda con la que se la esté comparando, es decir, que cantidad necesito de una divisa, para conseguir una unidad de otra. Generalmente esta comparación se realiza respecto al dólar.

En los últimos dos años el dólar ha pasado de cuarenta pesos aproximadamente, a cerca de cien el dólar oficial y cerca de doscientos el no oficial o dólar paralelo. Lo que podemos notar es que hay una gran devaluación de la moneda nacional, lo cual tiene diversos motivos, los cuales no son relevantes para el proyecto en cuestión, pero lo importante entender que esto golpea directamente al sector de negocios, debido a que muchas veces el movimiento de la cotización del dólar es la que genera las subas de precios, lo cual es sumamente lógico, y más teniendo que en cuenta que empresas importan parte de los productos que comercializan en el país. Por ejemplo, Colgate Palmolive produce en diferentes partes del mundo tal como se explicó anteriormente, y dichos productos que ingresan al país lo hacen en dólares, con lo cual es inevitable que los mismos suban su precio en pesos.

Con respecto al tema de las barreras a las importaciones y a las exportaciones, lo que verdaderamente preocupa al sector, son las barreras que se imponen a las importaciones. Cabe destacar que, desde el sector de negocios mencionado no se realizan exportaciones. El tema que, si preocupa, es el de las importaciones, debido a que en la actualidad hay muchos productos que no están logrando entrar al país o en caso de llegar, es muy poco como para satisfacer al mercado. Existen muchas trabas e impuestos para los productos que son importados, debido a que, por políticas del gobierno nacional, se busca fomentar la industria nacional y desalentar las importaciones. Sin embargo, el mercado sigue consumiendo los productos importados y por la situación actual, nos encontramos con que hay desabastecimiento de ciertos productos. Por ejemplo, Colgate Palmolive está teniendo problemas para abastecer al mercado con cepillos dentales, no todas las variedades, pero si varias que vienen de otros países como Vietnam. Otro ejemplo, muy relacionado a Distribuidora Massi, es el caso de Doncella, la empresa produce la mayor parte de sus productos en Argentina, sin embargo, hay otros productos, como, por ejemplo, los hisopos son producidos en el exterior, pero los mismos no están llegando al país, y a pesar de que los

clientes de la distribuidora los demandan, la misma no puede responder debido a la falta de stock.

### **Entorno Sociocultural**

El entorno socio cultural siempre tiene algún tipo de influencia sobre los sectores de negocios, pero en el caso que se está analizando, no posee mayor influencia. Dentro del entorno sociocultural se miden variables como tasa de natalidad, tasa de mortalidad, composición familiar, y muchas otras.

En este caso, dichas variables no influyen fuertemente sobre el sector de negocios, debido a que el mismo se dedica a comercializar productos de primera necesidad, y principalmente para abastecer comercios tanto mayoristas como minoristas. Si bien son variables que siempre, de una manera u otra terminan influyendo sobre el sector, en el corto plazo no general movimientos importantes en el mismo.

### **Entorno Legal**

El entorno legal brinda un marco en donde debe encajarse el sector de negocios, delimita las reglas del juego, por decirlo de una manera más sencilla. Las variables que más influyentes en el entorno legal, con respecto al sector de negocio analizado, son las siguientes:

- Legislación y regulación gubernamental sobre mercados
- Presión tributaria
- Legislación sobre comercio exterior
- Legislación laboral
- Legislación sobre accidentes de trabajo
- Legislación sobre higiene y seguridad
- Legislación jubilatoria

Resulta un poco redundante volver a tocar los temas que fueron analizados dentro del entorno económico, sin embargo, es importante señalar que, todos estos ítems y algunos más, son los que marcan los límites sobre los cuales se deben mover las empresas que se encuentren dentro del sector.

Tal como se mencionó anteriormente, el entorno legal, al igual que el económico, no es muy favorable para empresas privadas que operan en el sector, debido a que no poseen mayores libertades, no reciben ningún beneficio por seguir invirtiendo en el país o en la provincia, tampoco reciben ningún beneficio por realizar nuevas inversiones, y al fin de cuentas el entorno tanto legal como económico, solo le exige cumplir las leyes y pagar impuestos sin desarrollar un entorno próspero para que el mercado prospere y siga creciendo.

La situación es tan compleja, en cuanto a las exigencias a las empresas por parte del estado nacional y provincial que, durante el año 2020, en el marco de la pandemia por Covid 19, se pudo apreciar, como miles de empresas y pymes tuvieron que cerrar sus puertas debido a que ya no les era posible seguir pagando sueldos, impuestos, alquileres y demás, lo cual demuestra el mal estado del sector privado en la provincia y el país.

### **Entorno Político**

El profesor Ocaña lo describe muy bien en su libro, cuando dice: “Poder y política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva sobre todo en países, como los nuestros...” y continúa “Pasar del proteccionismo extremo al neoliberalismo absoluto para luego volver a una economía proteccionista moderna, todo en el lapso de diez años, se puede convertir en un factor desalentador para cualquier gestión de negocios, pero también como una enorme oportunidad”.<sup>15</sup>

Es innegable que Argentina ha experimentado innumerables cambios y crisis, el proceso militar, la hiperinflación de los años ochenta, las privatizaciones de los noventa, la crisis del 2001, solo por nombrar algunas. Todos estos cambios, influyen directamente sobre las empresas tanto nacionales como internacionales, que operan en el país, con lo cual, la política está sumamente relacionada con los sectores empresarios, los cuales son influenciados directamente por las decisiones que se toman a nivel político.

Las principales variables que afectan al sector son:

- Estabilidad política
- Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes

---

<sup>15</sup> Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.

- Políticas con relación a las inversiones
- Políticas de apertura económica
- Políticas de protección de la industria nacional
- Políticas de promoción industrial

### **Entorno Tecnológico**

La tecnología es un tema de vital importancia en cualquier industria, en muchos casos, la tecnología desarrollada por una empresa puede generar importantes cambios en la forma de ver el negocio.

En el caso del sector de negocio que se está analizando, si bien se han presentado avances tecnológicos importantes como, por ejemplo, la venta de productos por internet y que básicamente el pedido llegue de forma fácil y segura al domicilio requerido, presenta un gran avance dentro del sector. Sin embargo, si hablamos de proveer mercadería para otros negocios, el desarrollo tecnológico sobre esta operatoria no ha tenido mayores avances, o innovaciones tecnológicas que sean influyentes.

En general el proceso es el mismo, y verdaderamente, el uso de nuevas tecnologías no ha sido decisivo en la operatoria de las empresas del sector. Si bien existen empresa que han desarrollado algunos softwares que facilitan la toma de pedidos a los vendedores, esto no presenta una ventaja competitiva superior. Por lo tanto, es importante señalar que, dentro del sector de negocio analizado, la tecnología siempre juega un papel importante, pero no es decisiva en este sector para desarrollar el negocio eficientemente. O por lo menos, por el momento no lo es.

## CAPITULO III

### SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Luego de haber realizado un análisis del sector de negocios, de la manera más completa posible, y conociendo la operatoria de la empresa, resulta muy conveniente poder comenzar a desarrollar aquellas herramientas que le permitirán, o le facilitarán el camino a Distribuidora Massi, para poder comenzar con el proceso de expansión y crecimiento.

#### **Visión, misión y objetivos**

Una de las primeras cosas que deben definirse en una empresa, es la visión del negocio. Dependiendo de la situación, se puede ir construyendo una visión a medida que la empresa comienza a crecer y estabilizarse, en otras ocasiones las empresas plantean su visión antes de comenzar a operar en el mercado, pero en el caso de Distribuidora Massi, con más de siete años en el mercado y una gran experiencia en el rubro, es de suma importancia poder definir la misma lo antes posible, con el fin de poder establecer un norte u objetivo de largo plazo, que motive a los miembros actuales de la organización, como así también a los futuros empleados que trabajaran en la empresa.

De acuerdo a lo que se ha podido conocer sobre la empresa y los miembros de la misma, basándonos en sus declaraciones, podríamos plantear que la visión de Distribuidora Massi sería la siguiente:

“Ser la empresa líder en compra-venta y distribución de productos de Colgate Palmolive en Mendoza”

La empresa siempre ha estado interesada, en lograr ser reconocida como: “la empresa que vende y distribuye productos de la marca Colgate Palmolive”. Si bien, trabaja con otras tres marcas de productos que pertenecen al mismo rubro, a las cuales también le presta mucha atención, el objetivo principal siempre ha sido, hacer un excelente trabajo con respecto a la venta y distribución de Colgate Palmolive, ya que la empresa sabe que es su diferenciador con respecto a la competencia.

Para la empresa, las otras tres marcas (Doncella, Frau y Media Naranja), no tienen la misma importancia que Colgate Palmolive, pero no dejan de ser importantes. Las mismas cumplen dos funciones muy importantes para el negocio. En primer lugar, son marcas que le permiten aumentar el surtido que ofrecerá a sus clientes, debido a que cada una de ellas tiene disponible una gran variedad de productos. En segundo lugar, debido a que la empresa tiene muchos más productos para ofrecer, la facturación mensual se va incrementando a medida que dichas marcas comienzan a ser incorporadas por los clientes actuales.

La visión de negocio nos habla sobre el futuro esperado por una empresa, a donde desea llegar una organización en particular. Por otro lado, la misión de negocios nos habla sobre cuál es la razón de ser, a que se dedica y que hace día a día dentro del mercado.

Ambos conceptos, tanto visión como misión, están muy relacionados entre sí, aunque no son lo mismo. La relación entre estos dos conceptos es que, la visión del negocio plantea la situación ideal a la que la organización desea llegar en el largo plazo, mientras que la misión del negocio, plantea como hará la empresa para llegar a lograr esa idea o visión, como espera recorrer ese camino hasta llegar a esa situación ideal como organización.

De acuerdo a declaraciones de las personas que conforman Distribuidora Massi y de lo que se ha podido investigar, la misión de negocio para esta empresa es:

“Distribuimos confiabilidad, servicio y buen precio, para que nuestros clientes trabajen menos”

Desde que la empresa comenzó a operar en el mercado, el fundador se planteó como objetivo principal, ser una solución para los clientes, es decir, brindar un servicio en el cual los clientes no deban preocuparse por buscar los productos que la distribuidora comercializa. Su idea siempre fue, que los clientes tengan plena confianza que se le está brindando el mejor servicio, al mejor precio promedio de mercado. Cabe destacar, que los clientes de Distribuidora Massi, en general, son dueños de supermercados mayoristas y minorista, con lo cual, atienden gran cantidad de proveedores de diferentes rubros, y es por eso, que la empresa busca ser una solución y demandar el menor tiempo posible del cliente.

En el sector de negocios en el que opera Distribuidora Massi, muchos clientes pequeños, deben trasladarse hasta los mayoristas para conseguir el surtido de productos que

necesitan para vender en su negocio. El objetivo del fundador de la empresa siempre fue que, esos clientes que deben trasladarse para comprar, no deban preocuparse por conseguir los productos que ella misma distribuye, que por lo menos, esos productos no sean una preocupación más, en base a eso se fue formando el negocio.

Con respecto a negocios más grandes, el procedimiento es el mismo, sin embargo, en estos casos, la empresa también busca destacarse por el servicio que brinda, debido a que el solo hecho de acercar el producto hasta el cliente, no diferencia a la distribuidora de la competencia, con lo cual, pone mucho esfuerzo en la atención del cliente, los precios que maneja, el surtido de las diferentes marcas, la exhibición de los productos, la colocación de exhibidores en caso de ser necesario, financiación, descuentos, etc.

Distribuidora Massi busca que sus clientes se sientan plenamente confiados en que los productos que la misma distribuye, tienen el mejor precio de mercado, con entrega en el domicilio deseado y con un excelente servicio de post venta.

Luego de poder identificar cuáles son la visión y misión del negocio, se continuará el proyecto, desarrollando los objetivos que se planteará la empresa en el mediano y largo plazo.

Se establecerán objetivos generales y específicos, con el fin de guiar el accionar de la empresa en base a dichas metas a lograr.

#### **Objetivos generales:**

- Ampliar la cartera de clientes, en las zonas que opera la empresa actualmente.
- Expandir las operaciones, generando nuevos clientes en zonas de Mendoza que aún se trabaja.
- Aumentar la facturación en los clientes actuales.

#### **Objetivos específicos:**

- Contar con personal capacitado que colabore en el proceso de expansión.
- Poseer una estructura organizacional eficiente y eficaz que acompañe el crecimiento de la empresa.
- Adquirir cuentas directas con nuevos proveedores, para ampliar la oferta de productos que ofrecerá la empresa.

- Contar con una flota de vehículos que permitan la división de tareas.
- Recuperar clientes que dejaron de trabajar con la empresa.
- Aumentar el surtido que comercializa cada cliente.

### **Mercado Meta**

Para poder lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, es indispensable que la empresa tenga perfectamente identificados cuál es su mercado meta.

Tal como se mencionó anteriormente, el mercado meta de Distribuidora Massi, contempla los siguientes tipos de clientes, y estos son:

1. Autoservicios mayoristas
2. Autoservicios minoristas
3. Perfumerías
4. Supermercados on line

Todos los clientes mencionados, no deben pertenecer a grandes cadenas, debido a que los mismos forman parte de la competencia, y no de los clientes actuales o potenciales.

En cuanto a las empresas que utilizan la venta on line, también se debe distinguir entre clientes que pertenecen a grandes cadenas, y los que no. Por ejemplo, la marca Coto, realiza venta on line y entrega en domicilio, sin embargo, dicha empresa forma parte de la competencia de Distribuidora Massi. Actualmente, la empresa no opera con ningún cliente que se dedique exclusivamente a la venta on line. Si bien, tuvo varios acercamientos y reuniones con una de las marcas pioneras del rubro en Mendoza ([mayoristaencountry.com](http://mayoristaencountry.com)), nunca se inició una relación comercial.

La empresa está muy interesada en poder operar con clientes que trabajen bajo la modalidad on line exclusivamente, debido a que, es un nicho de mercado en el cual no está participando activamente, y cada vez es más grande y atractivo. Con lo cual, es indispensable que se encuentre presente dentro del mercado meta. Es una tendencia que creció rápidamente con el confinamiento, por la pandemia de Covid 19, y se estima que seguirá creciendo.

Cabe aclarar que, si bien la distribuidora no posee ningún cliente que trabaje bajo la modalidad on line exclusivamente, si posee varios clientes que operan con salón comercial y

también en forma on line. Los mismos, operan esta modalidad desde sus propias páginas y también a través de la aplicación de Pedidos Ya.

### **Segmentación de Mercado**

Desde que la empresa inicio operaciones en el año 2014, siempre trabajo con clientes ubicados en el gran Mendoza y solo un cliente en el este mendocino. Esta situación se debe a que no se disponía del tiempo suficiente para desarrollar nuevas zonas y atenderlas correctamente.

Para Distribuidora Massi, las zonas que tiene como objetivo poder conquistar, son las siguientes:

- Zona Este de Mendoza (San Martín, Rivadavia, Junín, Santa Rosa y La Paz)
- Zona del Valle de Uco (Tupungato, Tunuyán y San Carlos)
- Zona Norte de Mendoza (Lavalle y pueblos aledaños)
- Zona Sur de Mendoza (San Rafael, General Alvear y Malargüe)

En todas las zonas mencionadas anteriormente, la empresa no posee ningún cliente y tampoco ha realizado ninguna visita, a excepción del cliente ubicado en San Martín (Autoservicio Mayorista Jesús Guirao Lag e hijos), con lo cual, el desarrollo de dichas zonas comenzaría prácticamente desde cero. Es importante destacar que, Distribuidora Massi tiene información y conocimiento sobre varios clientes que operan en estos lugares, y es por su conocimiento y recomendaciones de terceros, que las mismas le resultan muy atractivas.

Distribuidora Massi realiza la segmentación de mercado en base a dos tipos de variables, según la empresa, son las más influyentes con respecto a su negocio. Las variables que utiliza para segmentar el mercado son las siguientes:

- Tipo de negocio
- Zona geográfica

Tal como se describió anteriormente, la empresa está enfocada en atender a cuatro tipos de clientes, autoservicios mayoristas y minoristas, perfumerías y supermercados on line. Esto se debe a que, en el sector de negocio en el que opera la empresa, la cantidad de clientes es muy amplia, y las empresas o negocios que requieren los productos de la distribuidora,

van desde pequeños kioscos de barrio hasta grandes mayoristas, con lo cual, y debido a la falta de estructura, personal y capital, se hace imposible poder atender a toda esa gama de clientes. Es por este motivo, que fundador siempre estuvo enfocado en atender aquellos clientes que representaran un mayor volumen de ventas, dejando por fuera a los negocios más pequeños, como almacenes de barrios, kioscos y demás clientes que representen volúmenes de ventas bajos.

Cabe destacar que, en el sector de negocios, y particularmente para una empresa pequeña como Distribuidora Massi, los márgenes son pequeños, debido a que hay una competencia muy activa y agresiva por ofrecer los mejores precios de mercado, y es así que deben mantenerse bajos, generando las ganancias en el volumen de ventas. Es decir, es un tipo de negocio en el cual, las empresas ganan por el volumen de ventas y no por grandes márgenes.

La otra variable que utiliza la empresa para segmentar el mercado, es la localización geográfica del cliente. Se trabaja por zonas, incluye a sus clientes en diferentes recorridos para ser visitados con frecuencia.

En la operatoria normal de la empresa, el vendedor inicia el trabajo diario en una zona determinada, como por ejemplo Lujan de Cuyo, y durante la jornada laboral, el mismo se dedica a visitar a todos los clientes incluidos en la zona para recolectar pedidos. Luego, al día siguiente, los pedidos recolectados son facturados, preparados y cargados en el vehículo de entrega, el cual se dirige nuevamente a la zona para entregarlos. De esta manera, la empresa optimiza los tiempos de tiempos para el vendedor y reduce los costos de traslado.

Este tipo de operatoria, se realiza en general con clientes pequeños o medianos, ya que, al momento de la entrega de mercadería, todos los pedidos tienen lugar dentro del vehículo de entrega. Por otro lado, los clientes grandes tienen un tratamiento diferente, debido a que, en muchas ocasiones, resulta imposible poder incluir otros pedidos en el mismo recorrido, el lugar en el vehículo de entrega no es suficiente. Además, el proceso de ventas, también suele ser diferente para algunos clientes grandes, ya que no necesitan ser visitados frecuentemente, algunos envían sus pedidos a través de correo electrónico, lo cual facilita la tarea para la empresa y el vendedor.

El mercado objetivo, en conclusión, se puede decir que, el segmento que resulta más atractivo, es aquel que incluye autoservicios, tanto mayoristas como minoristas, perfumerías y supermercados on line. La empresa estará interesada en ellos, siempre y cuando se encuentre en los límites de la provincia de Mendoza.

### **Posición Competitiva**

La posición competitiva de la empresa en el mercado, se considera que Distribuidora Massi es líder en las localidades que opera, con respecto a la venta de productos de Colgate Palmolive exclusivamente. Se considera que la empresa es líder, debido a que la misma, tiene relaciones comerciales con los autoservicios mayoristas y minoristas más grandes del gran Mendoza, que no poseen cuenta directa con dicho proveedor. Autoservicios como Blow Max, Super A, Mayorista Tiendo, Supermercado Nino, Supermercados Bonanno, Junior's Mayorista, entre otros, forman parte de la cartera de clientes de la distribuidora.

Por el contrario, con respecto a las otras marcas que comercializa la empresa, se podría decir que está en una posición de empresa rezagada, o en el mejor de los casos, como seguidor en alguna de las marcas. En este caso, considerando las marcas Doncella, Media Naranja y Frau, el mercado está muy dividido, son muchas las empresas que poseen cuenta directa y con lo cual, la gran mayoría son competidores entre sí. Es por este motivo, que es muy difícil poder determinar quién es la empresa líder en vender Toallitas Doncella, por ejemplo.

Este análisis, no posee números concretos sobre las ventas de la competencia, ni de Distribuidora Massi, simplemente se basa en el hecho de conocer los clientes más importantes del Gran Mendoza y saber si operan con la empresa o la competencia.

Es importante tener en cuenta el dato de que, en el segmento de negocios en el que opera la empresa, existen infinidad de productos, sin embargo, Distribuidora Massi solo comercializa una cantidad acotada, con cual, el análisis se limita a los productos que comercializa la empresa. Si se considera el segmento en general, la distribuidora es una empresa rezagada.

En cuanto al futuro, y tal como se ha mencionado a lo largo del proyecto, el objetivo de Distribuidora Massi, es poder conquistar y ser líder, de la mayor cantidad posible de

departamentos de Mendoza, en venta de productos de Colgate Palmolive. Sin dudas, es un proyecto muy ambicioso, pero con una correcta planificación y una estructura adecuada, la empresa se encuentra confiada de poder lograrlo.

### **Análisis FODA**

Luego de conocer la situación actual de la empresa, y saber hacia dónde desea llegar, es importante saber cómo está ubicada dentro del mercado, cuáles son sus fortalezas y debilidades y, por otro lado, cuáles son las oportunidades y amenazas que recaen sobre la distribuidora. Para conocer los puntos mencionados, se procederá a la presentación de la matriz FODA.

### **Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos fijos bajos</li> <li>• Excelente atención</li> <li>• Entrega a domicilio y financiación</li> <li>• Comercialización de productos de primera necesidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco personal disponible</li> <li>• Capital limitado</li> <li>• No posee salón comercial</li> <li>• Surtido limitado</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad en la demanda de los productos que comercializa</li> <li>• Clientes potenciales mal atendidos por la competencia</li> <li>• Zonas que no son atendidas por la competencia ni por la empresa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores grandes y agresivos</li> <li>• Inestabilidad económica a nivel país</li> <li>• Impuestos elevados</li> <li>• Legislación laboral</li> </ul>

A partir del análisis de la información que brinda la matriz FODA, resulta conveniente poder diseñar diferentes estrategias que permitan a la empresa, aprovechar el máximo de las oportunidades y alejar o minimizar las amenazas que presenta el entorno.

Para poder diseñar las estrategias mencionadas anteriormente, se combinará las fortalezas y debilidades de la empresa, con las oportunidades que proporciona el entorno, y luego, se realizará el mismo proceso, pero en este caso con las amenazas que presenta el entorno.

A continuación, se presentarán una serie de estrategias que Distribuidora Massi planea implementar, a partir de la información que se ha podido obtener a través del análisis del sector de negocios y del análisis de la matriz FODA, basada en los objetivos que la empresa se planteó a largo plazo.

### Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener clientes fidelizados, intentando aumentar el surtido que consumen</li> <li>• Incrementar la cartera de clientes en el Gran Mendoza, sin aumentar costos fijos</li> <li>• Comenzar operaciones en nuevas zonas no atendidas</li> <li>• Aprovechar el servicio de entrega para destacar a la empresa en comparación a competidores con salón comercial</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar paulatinamente el personal, a medida que las ventas aumenten y sea necesario para el trabajo cotidiano</li> <li>• Incorporar nuevos proveedores para aumentar el surtido que se ofrecerá dentro del mismo sector de negocios</li> <li>• Reinvertir mes a mes la mayor parte de las utilidades con el fin de poseer capital de trabajo necesario para afrontar nuevos compromisos</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer una amplia gama de ofertas, con el fin de contrarrestar el ataque de los grandes competidores</li> <li>• Mantener un sano equilibrio, entre compras y ventas evitando el pago excesivo de IVA</li> <li>• Mantener la empresa enfocada en el nicho de mercado en el que se desempeña, evitando conflictos con los competidores</li> <li>• Mantener stock y dinero líquido en niveles altos, posibilitando la financiación a los clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la excelencia del servicio al cliente y destacando la empresa con el fin de compensar la falta de salón comercial</li> <li>• Mantener stock y dinero líquido en niveles altos con el fin de poder soportar posibles crisis económicas</li> <li>• Incorporar lentamente nuevo personal con el fin de no incrementar los impuestos y cargas patronales</li> </ul>

## CAPITULO IV

### PLANIFICACIÓN PARA LA EXPANSIÓN

Para lograr la expansión de una empresa, es necesario realizar una planificación adecuada, que marque un plan de acción a seguir e identifique los recursos necesarios para poder lograr el objetivo de la empresa. Es importante tener en cuenta diferentes escenarios, que preparen a la empresa, debido a que, la planificación puede ser la correcta para determinada situación, pero puede suceder que, a la hora de implementar las acciones establecidas en el plan, el contexto sea totalmente diferente al esperado, con lo cual, la organización debe estar preparada para poder solucionar los inconvenientes que se planteen, y lograr a pesar de todo, los objetivos propuestos.

#### **Estrategia de Expansión**

A partir de los datos que se han podido recabar y de la experiencia en el rubro, la empresa encuentra dos caminos posibles para la expansión. Por un lado, atacar todas las zonas que se desean conquistar al mismo tiempo, es decir comenzar a visitar todas en el mismo mes y armar los diferentes recorridos, contratando el personal necesario y adquiriendo los vehículos necesarios para iniciar dicha estrategia. La otra opción posible sería, iniciar operaciones en las nuevas zonas en forma paulatina, comenzar por conseguir clientes en una zona determinada, luego seguir con otra zona y así, continuar con el proceso, contratando personal y adquiriendo vehículos en la medida que sean necesarios para desarrollar la operatoria diaria.

De acuerdo con la forma de trabajar de la empresa, sus ideas, sus valores, la estructura de la organización y la situación económica de ella y el entorno en general, Distribuidora Massi piensa que, la forma que se adaptará mejor a la empresa será, comenzar la expansión en forma paulatina, intentando conquistar poco a poco las diferentes zonas.

Iniciando la expansión en forma paulatina o escalonada, la empresa encuentra grandes beneficios en dos puntos muy importantes. En primer lugar, iniciando la expansión de forma ordenada y paulatina, se estaría cuidando la cartera de clientes actuales, brindando el tiempo necesario a la misma y luego de ordenar horarios en general, con los tiempos sobrantes, se

iniciaría la búsqueda de nuevos clientes. En segundo lugar, al realizar la expansión en forma escalonada, la empresa tiene el tiempo suficiente para poder ordenar sus finanzas, revisar los tiempos disponibles de trabajo, y de esta manera, poder iniciar la contratación de personal a medida que el mismo sea necesario, aumentando los gastos fijos, en sueldos y aportes patronales, solo en el momento que sea necesario un empleado más.

Distribuidora Massi ha dividido las zonas posibles de trabajo en las siguientes:

- Zona Gran Mendoza
- Zona Este
- Zona Valle de Uco
- Zona Sur
- Zona Norte

El Gran Mendoza, es la zona donde siempre ha estado presente la empresa, es la zona con mayor concentración de clientes, donde se produce el mayor flujo comercial de la provincia. Si bien, siempre ha trabajado en esta zona, existen muchos clientes que no son atendidos por la misma, con lo cual, la idea de la empresa es poder iniciar la expansión en esta zona, logrando captar aquellos clientes que trabajan con la competencia o que aún no trabajan los productos que la distribuidora ofrece.

Tal como se mencionó anteriormente, se planea empezar desde este lugar la expansión, debido a que será más económico y una tarea más sencilla de realizar. El Gran Mendoza es la zona con mayor densidad poblacional de la provincia y como consecuencia de eso, la zona con mayor actividad comercial. Por lo tanto, es muy beneficioso para Distribuidora Massi comenzar la expansión desde el lugar, debido a su potencial, para luego ir desplazándose hacia zonas con menor actividad comercial.

Como ejemplo, tenemos el caso de los Autoservicios Don Pedro. Dicha empresa se encuentra operando en Mendoza Capital y Lujan de Cuyo, con siete sucursales, repartidas en estos departamentos. Es un importante cliente potencial, nunca se ha logrado iniciar una relación comercial, sin embargo, la empresa está muy interesada en comenzar a trabajar, debido a que comenzar una relación comercial con un cliente de esta magnitud, significa conseguir aproximadamente seis o siete clientes pequeños, lo cual no es sencillo.

Otro ejemplo, de lo mencionado anteriormente, es la cadena de autoservicios Super Simple, la misma se volvió rápidamente conocida por ser el primer super mercado mendocino en recibir criptomonedas como medio de pago, recibiendo más específicamente, Bitcoin y Ethereum. Dicha empresa cuenta, con dos sucursales propias, dos en modelo de franquicia y una sucursal cien por ciento on line, y espera cerrar el año 2022 con diez o más sucursales, expandiéndose tanto con sucursales propias, como a través del modelo de franquicia. Distribuidora Massi tuvo un primer acercamiento con Super Simple en noviembre del año 2021, pero todavía no se ha comenzado a trabajar en conjunto, se espera que pronto se pueda realizar el primer pedido.

Distribuidora Massi se plantea como objetivo, ordenar los horarios de trabajo, las zonas de visita dentro del Gran Mendoza, y luego comenzar a visitar este tipo de clientes potenciales. Una vez que estos clientes, se encuentren dentro de una de las zonas de visita frecuente, con las que trabaja la empresa, iniciar la búsqueda de nuevos clientes, en otra zona de Mendoza.

La zona este de Mendoza, es la zona con la que la empresa desea continuar la expansión. En la misma, ya se posee un cliente importante (Autoservicio Mayorista Jesús Guirao Lag e hijos). La idea, de Distribuidora Massi, es poder sacar un mayor provecho del viaje que se realiza hasta la ciudad de San Martín, debido a que solamente visita a este cliente. Al visitarlo periódicamente, se puede aprovechar el viaje para comenzar a visitar nuevos clientes de la zona, como Autoservicio Don Manuel y Autoservicio ANMAR S.R.L. De esta manera, la empresa no estaría aumentando sus costos de trabajo, pero si podría estar aumentando el volumen de ventas. Es por este motivo, que la empresa prefiere continuar la expansión por el este mendocino.

La empresa posee una lista de los principales clientes potenciales del este mendocino, la cual fue creada a partir de información proporcionada por vendedores que pertenecen al mismo rubro, la misma, supera los veinte clientes. Incluye los clientes más importantes de San Martín, Rivadavia, Junín, Santa Rosa y La Paz.

Distribuidora Massi planea comenzar, específicamente, con el departamento de San Martín, debido a que es el departamento más grande en el este mendocino, en cuanto a densidad poblacional y actividad comercial, además de ser el departamento más cercano a la

capital mendocina. Luego de lograr incorporar otros clientes a la cartera, junto con Autoservicio Mayorista Jesús Guirao Lag e Hijos, la empresa desea continuar con los departamentos de Junín y Rivadavia, debido a que ambos son los más cercanos a San Martín, con lo cual, no se incrementaría en gran medida los gastos que debería realizar.

Una vez visitadas los tres departamentos mencionados, la empresa seguirá con la visita a los clientes de Santa Rosa y La Paz. Al ser departamentos que se encuentran más alejados, los gastos de combustible y de tiempo del personal de la empresa son mayores, con lo cual, se analizará luego de realizar las primeras visitas, el potencial de los clientes de la zona, intentando identificar si dichos departamentos serán rentables, si es necesario espaciar las visitas o si es preferible dejar de visitarlos. Si bien, de acuerdo a la información que posee la empresa, hay clientes interesantes en estos departamentos, es posible que con respecto a los productos que comercializa la empresa, no sea muy rentable el negocio a realizar con ellos, pero la empresa deberá invertir para verificar en qué situación se encuentran, para poder tomar una decisión.

Luego, la siguiente zona por la que la empresa desea continuar la expansión, es la zona del norte mendocino, principalmente el centro de Lavalle y Costa de Araujo. Si bien, no es una zona muy atractiva por el volumen comercial que representa, es atractiva por estar relativamente cerca de la ubicación de la empresa y el depósito de la misma, el cual está ubicado en las cercanías de la plaza central de la localidad de Las Heras. Por otro lado, esta zona del norte tiene una ruta de conexión con el este mendocino, la cual puede ser muy beneficiosa para la empresa en cuanto a tiempos y costos de traslado hacia esas zonas. Si se organizan los recorridos de manera estratégica, se podrían atender ambas zonas en forma conjunta, optimizando recursos y disminuyendo gastos.

Siguiendo con la lógica de ir paso a paso, conquistando poco a poco las diferentes zonas de Mendoza, Distribuidora Massi planifica, una vez desarrollado el gran Mendoza, el este y el norte mendocino, continuar con su expansión hacia el Valle de Uco. La empresa cree que postergar el desarrollo de esta zona, es lo más sano para la organización, debido a que, es una zona muy importante en cantidad de habitantes, en cantidad de negocios y extensión geográfica. La distribuidora estima que, para poder comenzar a desarrollar esta

zona, ya se deberá contar con un empleado más y dos vehículos, para la venta y distribución a los clientes con los que se pueda comenzar a trabajar.

El Valle de Uco es una zona sumamente atractiva para la empresa, debido a que contiene gran cantidad de negocios que pueden ser atendidos por ella, muchos clientes que pertenecen al mercado objetivo que desea atender. Por otro lado, las localidades que componen el Valle de Uco, son conocidas por ser grandes productoras de vino, frutas, conservas y por ser unos de los centros turísticos más importantes de la provincia. Por lo tanto, hay gran cantidad de personas que permiten que esas industrias sobrevivan, son personas que, generalmente, residen en la zona, que poseen ingresos y que necesitan cubrir sus necesidades básicas.

Otro motivo por el cual resulta muy atractivo el Valle de Uco es que, en ninguna de las localidades que lo componen, se encuentran establecidos mayoristas pertenecientes a grandes cadenas, con lo cual, aquellos pequeños negocios que necesitan abastecerse de mercadería que solo consiguen en los grandes mayoristas, como es el caso de productos de Colgate Palmolive, deben trasladarse hasta el Gran Mendoza y así conseguir esa mercadería para revender. En algunos casos, a los clientes más grandes de la zona, mayoristas como Maxiconsumo u Oscar David le realizan entregas, pero piden gran volumen de compra, en caso contrario se le cobra el costo de envío. Distribuidora Massi ve en esta situación, una gran oportunidad de negocio, pero desea estar bien preparada, para ofrecer un excelente servicio desde el comienzo y poder mantener buenas relaciones con los clientes de la zona.

Al igual que con las zonas del este y del norte, la empresa tiene información sobre aproximadamente quince clientes potenciales, datos que ha obtenido a lo largo de los años, por parte del fundador de la distribuidora y a través de información compartida por vendedores y distribuidoras cercanas a la empresa.

En cuanto a la zona sur de Mendoza, que incluye las localidades de San Rafael, General Alvear y Malargüe, Distribuidora Massi no está interesada en comenzar a trabajar con los clientes de dichas localidades. Esto se debe a que, en la ciudad de San Rafael, se encuentran ubicados dos grandes mayoristas que trabajan en forma directa con Colgate Palmolive y que, por lo tanto, son competencia directa de la empresa. Estos dos competidores son; Cereales El Diamante y Los Reyes de la Limpieza. Ambos llevan muchos años en el

mercado, son empresas muy grandes, competitivas y poseen grupos de vendedores que se dedican a atender y abastecer a negocios más pequeños. Entre estas dos empresas, se reparten la venta y distribución de productos de Colgate Palmolive en toda la zona sur de Mendoza, además de otras marcas y productos.

Resulta muy difícil, al estar a más de doscientos cincuenta kilómetros de distancia, poder competir con empresas que se encuentran instaladas en San Rafael, debido a que los costos en los que debe incurrir la empresa, hacen que deje de ser competitiva con respecto a los competidores mencionados, sin nombrar las dificultades de realizar visitas a los clientes, y luego regresar para la entrega. En determinadas situaciones, se necesita más de un viaje, para cumplir con las entregas de una zona, lo cual, en este caso en particular, generaría la disolución de las ganancias obtenidas por los pedidos recabados. Por lo tanto, Distribuidora Massi deja fuera del plan de expansión a las localidades de San Rafael, General Alvear y Malargüe, es decir la zona sur.



### **Estrategia de Marketing y Marketing Mix**

Distribuidora Massi desea continuar ofreciendo la misma gama de productos que ofrece en la actualidad, y en la medida de lo posible, estaría interesada en poder agregar alguna marca que se pueda complementar a las que comercializa actualmente, siempre dentro del mismo rubro o rubros relacionados, que puedan ser consumidos por los mismos clientes actuales y potenciales con los que la empresa opera o desea operar. El objetivo principal, es poder ofrecer los mismos productos en nuevas zonas, extender los límites geográficos en los que trabaja.

La combinación del marketing mix, incluye las variables producto, precio, promoción y plaza, será muy similar a la que la empresa viene utilizando. El producto, en el caso de Distribuidora Massi, estaríamos hablando del servicio, y el precio, seguirán exactamente en la misma línea. La plaza es la variable que presentaría el mayor cambio, debido a que la empresa estaría dispuesta a salir a buscar y llegar hasta la puerta de nuevos clientes en nuevas zonas, tal como se ha mencionado.

En cuanto a la promoción de la empresa y la marca, tanto el fundador como su hijo, nunca han realizado ninguna acción para dar a conocer a la empresa a gran escala, solo han logrado darse a conocer a través de contactos y recomendaciones de los clientes fidelizados. Pero, en este nuevo proceso que la organización desea vivir, está proyectado realizar pequeños cambios que contribuyan a la promoción de la empresa y la marca.

Principalmente, la empresa desea realizar tres modificaciones:

1. Creación de un logotipo o símbolo que represente a la empresa.
2. Colocar publicidad en los vehículos de trabajo, con el nombre de la empresa, logo y teléfonos de contacto.
3. Entregar uniforme de trabajo a los empleados con los logos de la empresa.

Son pequeños cambios, que la empresa considera que harán un gran cambio de imagen, además de abrir las puertas a posibles nuevos negocios.

### **Estructura Organizacional**

Para poder cumplir con los objetivos de expansión en las zonas deseadas, se deberá contar con una estructura organizacional que acompañe y se adapte al crecimiento de la cartera de clientes, que se planea hacia el mediano y largo plazo.

Según la operatoria actual de la empresa, las tareas que se deben dividir dentro de la estructura organizacional, son principalmente cuatro:

1. Vendedor (visitar a los clientes, tomar pedidos y gestionar cobranzas)
2. Repartidor (entrega de mercadería)
3. Encargado de depósito (recepción y orden de mercadería, preparación de pedidos, control de stock)

4. Administrativo (gestión de cuentas bancarias, facturación, preparación de novedades, etc.)

Es importante destacar que, la contabilidad se encuentra gestionada por un estudio contable, externo a la empresa, debido a que, al ser una empresa pequeña, es mucho más económico contar con ese servicio.

Distribuidora Massi estima que, su estructura organizacional pasará por cuatro pasos a lo largo de su camino hacia la expansión. Estos cuatro pasos, los plantea de acuerdo las tareas a desarrollar, ya que las mismas, se deberán dividir entre las personas que trabajan actualmente y los nuevos empleados que ingresaran a la organización.

Como se ha mencionado anteriormente, en la actualidad solo se encuentran trabajando dos personas. Ambas se encargan de realizar todas las tareas, aunque generalmente, están divididas. El fundador de la empresa, se encarga de la administración y del depósito, sobre todo del control de stock, para realizar nuevos pedidos. En cuanto a su hijo, se encarga de las ventas, la entrega de mercadería y de la recepción de nueva mercadería en el depósito y su orden.

A partir de esta base, la empresa cree que la estructura organizacional, tendrá una primera modificación con el ingreso de un primer empleado. Se planea que, el primer empleado, sea contratado con el fin de realizar las tareas de reparto. En los dos primeros meses, se espera lograr capacitar al empleado para que se encuentre capacitado para poder realizar las entregas de mercadería a los clientes, sin necesidad de ninguna ayuda.

Junto con la contratación de un primer empleado, la empresa deberá realizar una de las inversiones más importantes del proceso de expansión. Una vez que el empleado ya se encuentre trabajando y este capacitado, la empresa deberá adquirir un nuevo vehículo, debido a que, las tareas de venta y reparto se dividirán, con lo cual, se necesitaran dos vehículos que puedan trabajar en forma simultánea e independiente.

Luego, la segunda etapa de la modificación de la estructura organizacional, llegaría con la contratación de un segundo empleado, con el fin de que sea el encargado de realizar la tarea de ventas. El puesto de vendedor, preferentemente, puede ser ocupado por el primer empleado, quien fue contratado para realizar tareas de reparto, y de esta manera ofrecerle un

ascenso, siempre y cuando, el mismo cuente con habilidades comerciales, que concuerden con las características que la empresa está buscando en un vendedor. Luego, solo faltaría contratar un nuevo empleado que realice las tareas de reparto.

De no ser posible esta opción, se buscará un vendedor que cumpla con los requisitos que la empresa necesita.

Una tercera etapa, se presentará cuando la empresa necesite un encargado de depósito. El mismo, será una pieza muy importante en la operatoria de la empresa, ya que se espera que la persona que ocupe ese puesto, no solo se encargue de recibir y ordenar la mercadería que llega desde los proveedores, sino que también se encargue de la preparación de los pedidos para los clientes, con lo cual, el encargado del reparto no necesitara gastar parte de su tiempo de trabajo, preparando los pedidos que deberá repartir. Con la división de tareas, principalmente de ventas, reparto y depósito, se espera que los encargados de cada una de estas áreas, tengan el mayor tiempo disponible, para realizar de la mejor manera posible su tarea, y así, lograr que la empresa tenga un excelente servicio al cliente.

Por último, como cuarta etapa, se buscará la incorporación de una persona que desarrolle las tareas administrativas que, principalmente, incluyen la facturación, la preparación de documentación contable, la gestión de bancos, el pago a proveedores y control de cobranza a clientes, como actividades principales. Los miembros de la empresa, creen que el hijo del fundador, será quien cumpla esta función, llegada esta etapa. De ser así, se deberá realizar una búsqueda, que dependerá del puesto que quede vacante dentro de la organización, podrá ser el mismo puesto que deje el hijo del fundador o en caso de producirse un ascenso, el puesto que quede vacante del reciente ascendido.

Llegada esta etapa, la empresa planea que el fundador se pueda retirar del trabajo diario, de las tareas cotidianas, y solo se dedique a controlar y verificar que la empresa esté funcionando con normalidad.

### **Planificación Cuantitativa**

Todo tipo de cambio, dentro de cualquier organización, lleva algún tipo de inversión. En muchas ocasiones, la inversión es meramente económica, en otras ocasiones la inversión

puede ser en tiempo de los empleados y de la organización, pero también puede suceder que la inversión sea tanto de tiempo, como de dinero.

A lo largo del proyecto, se ha desarrollado las cualidades de la expansión de Distribuidora Massi, es decir, de qué manera se llevarán adelante los cambios que la empresa desea realizar, pero poco se ha desarrollado sobre los gastos en los que deberá incurrir para poder implementar dichos cambios, es por eso que, se buscará identificar cual será el costo monetario de cada uno de los cambios que se planean realizar con el proyecto de expansión.

En cuanto a inversión, en bienes de capital específicamente, la empresa planea que únicamente, deberá invertir en un nuevo vehículo, el cual será utilizado para visitar clientes o para reparto de mercadería. Si bien, es difícil poder asignar un valor monetario específico, debido a que, la empresa no sabe que vehículo desea adquirir. Por este motivo, la idea es poder tener un valor estimado, de acuerdo a los posibles modelos que la empresa estaría interesada en adquirir. A partir de la información que se recabo, en uno de los portales de compra venta de vehículos más reconocidos en la provincia de Mendoza<sup>16</sup>, los modelos que la empresa cree serán más funcionales, de acuerdo a sus necesidades, son los siguientes:

- Renault Kangoo: modelo 2014 a 2017; estimado entre \$1.400.000 y \$1.850.000.
- Peugeot Partner: modelo 2014 a 2017; estimado entre \$1.300.000 y \$1.700.000.
- Volkswagen Saveiro: modelo 2012 a 2015; estimado entre \$1.400.00 y \$1.930.000.

Es importante destacar que, los valores presentados, solo incluyen la compra del vehículo, a los mismos se debe agregar los gastos de transferencia, gastos de reparaciones o mejoras y, en caso de ser necesario, la colocación de un equipo de GNC. En la actualidad, la empresa se encuentra trabajando con un vehículo utilitario, Renault Kangoo modelo 2014, el cual posee un equipo de GNC de quinta generación.

De acuerdo a la información que se puede obtener, y de acuerdo a los intereses de la empresa, se estima que se deberá realizar una inversión cercana a los \$2.000.000, para la

---

<sup>16</sup> <https://www.deruedas.com.ar/>

adquisición de un nuevo vehículo de trabajo. Luego, le representara, un gasto mensual por seguro, de entre \$6.500 y \$8.5000 aproximadamente. Dentro de esta serie de gastos, no se encuentran incluidos los mantenimientos generales del vehículo, ni gastos de combustibles.

Otro gasto que se incorporará, para lograr la expansión a largo plazo, es el que deriva de la contratación de un empleado. Si bien, por lo general no se realiza una inversión inicial, habrá un incremento en los costos mensuales de la empresa. Para poder tener un presupuesto, lo más cercano a la realidad posible, tomaremos como base, la información de “Escala Salarial”, que se encuentra publicada en la página oficial del Centro Empleados de Comercio de Mendoza, para un Vendedor “A”, un Auxiliar “A” y un Administrativo “A”.<sup>17</sup>

<b><u>Sueldo Básico VENDEDOR “A”</u></b>	<b>\$71.795,18</b>
<b><u>Contribuciones Empleador</u></b>	<b>\$21.035,98</b>
Jubilación (16%)	\$11.487,22
PAMI (2%)	\$1.435,90
Obra Social (6%)	\$4.307,71
Fondo Nacional de Empleo (1,5%)	\$1.076,93
Seguro de Vida Obligatorio (0,3%)	\$215,39
ART (3,5% valor estimativo)	\$2.512,83
<b><u>Contribuciones Trabajador</u></b>	<b>\$12.205,47</b>
Jubilación (11%)	\$7.897,47
PAMI (3%)	\$2.153,86
Obra Social (3%)	\$2.153,86
<b><u>COSTO TOTAL PARA EL EMPLEADOR VENDEDOR “A”</u></b>	<b>\$92.831,16</b>

<sup>17</sup> <https://cecmendoza.com.ar/>

<b><u>Sueldo Básico AUXILIAR “A”</u></b>	<b>\$71.795,18</b>
<b><u>Contribuciones Empleador</u></b>	<b>\$21.035,98</b>
Jubilación (16%)	\$11.487,22
PAMI (2%)	\$1.435,90
Obra Social (6%)	\$4.307,71
Fondo Nacional de Empleo (1,5%)	\$1.076,93
Seguro de Vida Obligatorio (0,3%)	\$215,39
ART (3,5% valor estimativo)	\$2.512,83
<b><u>Contribuciones Trabajador</u></b>	<b>\$12.205,47</b>
Jubilación (11%)	\$7.897,47
PAMI (3%)	\$2.153,86
Obra Social (3%)	\$2.153,86
<b><u>COSTO TOTAL PARA EL EMPLEADOR VENDEDOR “A”</u></b>	<b>\$92.831,16</b>

<b><u>Sueldo Básico VENDEDOR “A”</u></b>	<b>\$71.538,90</b>
<b><u>Contribuciones Empleador</u></b>	<b>\$20.960,89</b>
Jubilación (16%)	\$11.446,22
PAMI (2%)	\$1.430,78
Obra Social (6%)	\$4.292,33
Fondo Nacional de Empleo (1,5%)	\$1.073,08
Seguro de Vida Obligatorio (0,3%)	\$214,62
ART (3,5% valor estimativo)	\$2.503,86
<b><u>Contribuciones Trabajador</u></b>	<b>\$12.161,62</b>
Jubilación (11%)	\$7.869,28
PAMI (3%)	\$2.146,17
Obra Social (3%)	\$2.146,17
<b><u>COSTO TOTAL PARA EL EMPLEADOR VENDEDOR “A”</u></b>	<b>\$92.831,16</b>

A partir de conocer un presupuesto, como el que se acaba de detallar, la empresa puede tener conocimiento e información suficiente para poder tomar una decisión, saber en qué momento es oportuna, la contratación de un empleado extra, y saber si contara con los fondos suficientes, para afrontar dicha responsabilidad mes a mes. Es importante señalar que, el presupuesto presentado, solo brindan información sobre meses que no incluyen aguinaldo.

Además de la información presentada por el gasto de salario e impuestos de cada empleado, se debe contemplar los honorarios del contador o estudio contable, que se encargue de la liquidación de sueldos, debido a que la empresa, tal como se mencionó, no posee contador propio y terceriza dicho servicio.

El contador le cobrará a la empresa por dos conceptos, uno de ellos, es la liquidación de Ingreso Bruto, liquidación de IVA, presentación de impuesto a las ganancias, presentación de bienes personales (en caso de corresponder) y presentación de balance anual; el otro concepto, será la liquidación de haberes de los empleados de la empresa e impuestos relacionados.

- Liquidación de impuestos en general: \$15.000
- Liquidación de haberes: \$1.500 por empleado.

Los principales gastos que la empresa sabe, deberán afrontar para lograr progresivamente la expansión, son los tres gastos que se detallaron: vehículo automotor, empleados y contabilidad. En cuanto al resto de la operatoria de la empresa, el hecho de expandirse, no genera gastos adicionales de importancia, ya que se utilizarán los mismas herramientas y recursos que la empresa emplea en la actualidad.

Si bien, con la expansión, es lógico que los gastos aumenten, por ejemplo, combustible, papel para generar las facturas, tinta de impresoras, electricidad tanto de iluminación como de equipos de computación, y algunos otros gastos, los mismos no resultan relevantes a los fines del proyecto en cuestión, aunque es importante señalarlos, tenerlos en cuenta y no pasarlos totalmente por alto.

## **Tácticas y Estrategias**

El objetivo de Distribuidora Massi, es poder lograr la expansión, a través de tres formas: ampliando la cartera de clientes en las zonas que opera actualmente, ampliando la cartera de clientes de zonas en las que aún no está operando y aumentando la facturación y gama de productos que comercializan los clientes actuales, y luego hacer lo mismo con los nuevos clientes.

Tal como se mencionó, la estrategia para cumplir los objetivos de la empresa será, ir paso a paso, intentando conquistar las diferentes zonas de Mendoza en las que está interesada en trabajar, comenzar por desarrollar y conseguir ampliar la cartera de clientes en el Gran Mendoza, luego continuar por desarrollar e intentar conseguir nuevos clientes en la zona este y norte de Mendoza, y concluir la expansión, en el Valle de Uco.

Esta será la estrategia general de la empresa, para cumplir el objetivo principal, que es lograr el crecimiento y la expansión.

Por otro lado, las tácticas para poder lograr dicha estrategia serán, continuar ofreciendo la misma gama de productos, haciendo hincapié sobre Colgate Palmolive, ofreciendo un servicio de excelencia, con precios sumamente competitivos en el mercado. En la medida de lo posible, aumentar la gama de productos que se ofrecerán, con nuevos proveedores, pero siempre dentro del mismo rubro.

La empresa planea mejorar los cronogramas de visitas, contratando empleados que permitan descomprimir el alto nivel de responsabilidades de las personas que trabajan actualmente en la organización, y permitiendo que se realicen las tareas con mayor eficiencia.

## **Sistema de Control**

Siempre es importante tener en cuenta que, cuando se plantean proyectos a futuro, con objetivos, estrategias y tácticas, los mismos se desarrollan bajo la base del conocimiento en un determinado tema, por parte de una organización o individuo, en posibles escenarios e intentando predecir resultados futuros. Pero como sabemos, es imposible conocer con certeza como se desarrollarán esos planes a la hora de ponerlos en práctica. En otras palabras, es imposible predecir el futuro, con lo cual, es recomendable estar preparados, tener la posibilidad de poder realizar modificaciones en el plan y tener siempre alguna variante para

el plan original o un segundo plan, en caso de que las cosas se planteen de manera diferente a la esperada.

Para poder identificar el momento de cambiar de plan o modificar el plan establecido, es necesario llevar un control permanente, que le permita a la empresa identificar si las acciones que se están llevando a cabo, están dando los resultados esperados. De no ser así, la empresa podrá realizar las acciones correctivas necesarias, para alcanzar los objetivos esperados.

En el caso del proyecto de expansión de Distribuidora Massi, se llevará a cabo un proceso de control en el cual, se pondrán en comparación las ventas realizadas en la nueva zona en la que se esté trabajando, contra los gastos de comenzar a visitar la misma. Dentro de los gastos que se contemplaran, estarán los costos de traslado y el costo por hora del empleado por el tiempo que se encuentre trabajando en la zona. De esta manera, la empresa tendrá la información necesaria sobre los gastos y ganancias que le está generando cada zona.

La idea de la empresa, es poder aplicar este método en cada uno de los nuevos municipios que comience atender, debido a que, dentro de una misma zona, es posible que algunos municipios no sean rentables, pero no por eso se dejara de atender la zona entera. Por ejemplo, si la empresa comienza atender la zona del Valle de Uco, pero Tupungato no es rentable, no por eso dejara de atender a Tunuyán y San Carlos, si éstos están dando buenos resultados.

Antes de comenzar a realizar este tipo de control y análisis, la empresa estima que deberá invertir de su tiempo y sus recursos, un aproximado de tres meses en cada nueva zona, debido a que, según su experiencia en el rubro, no es sencillo iniciar una relación comercial con nuevos clientes, con una sola visita. La empresa sabe, que los clientes necesitan confiar en ella como proveedor, y esa confianza se consigue poco a poco. El cliente necesita saber que se lo estará visitando con una frecuencia determinada, necesita conocer al vendedor, necesita conocer la empresa y saber que los precios que le da la distribuidora son competitivos, que la mercadería llega en tiempo y forma, y muchas cosas más, que irán construyendo su confianza con la empresa, que dependerán de cada cliente, y cada cliente tendrá tiempos diferentes.

Una vez que hayan transcurrido los primeros tres meses trabajando en una nueva zona, la empresa tendrá información suficiente sobre cómo se ha ido desarrollando, si ha crecido y si tiene potencial para seguir creciendo. A partir de las ventas del momento que se esté analizando, y los costos que implica visitar esa zona, la empresa sabrá cuanto le falta en ventas, para que la zona comience a ser rentable y a partir de ahí podrá tomar una decisión.

Las acciones correctivas, según la experiencia de la empresa, serán las siguientes posibilidades:

- Disminuir la frecuencia de visitas.
- Ofrecer descuentos y ofertas especiales, en zonas con potencial de crecimiento, que aún no son rentables.
- Atender a un cliente o zona determinada, de manera virtual, evitando la visita del vendedor.
- Dejar de visitar aquellas localidades en las que no se poseen clientes o que no son rentables.

Disminuir la frecuencia de las visitas, es una práctica que la empresa realiza, desde que comenzó a operar en el mercado. Al día de hoy, la empresa cuenta con clientes que se visitan todas las semanas, clientes que se visitan cada quince o veinte días, clientes que se visitan una vez al mes y hasta clientes que se visitan una vez cada dos meses. Esto dependerá de cada cliente en particular, la forma de realizar pedidos, la cantidad de sucursales que posea, la rotación de mercadería, la afluencia de público, si posee distribución y demás factores, que harán que la frecuencia de visitas sea diferente. Es importante destacar que, por lo general, las zonas con las que trabaja actualmente la empresa, son visitadas cada veinte días, en líneas generales, pero, tal como se mencionó, existen muchos otros clientes que tienen otra frecuencia de visita.

Realizar descuentos u ofertas especiales, también es una práctica que usa con normalidad la empresa, pero solo con algunos clientes, los cuales, compran un gran volumen de mercadería, y por ese motivo, es que se realizan este tipo de acciones. Sin embargo, todos los meses se ofrecen descuentos en diferentes tipos de mercadería, de acuerdo a las ofertas que los diferentes proveedores le ofrecen a Distribuidora Massi.

En la actualidad, y debido a los grandes avances de la tecnología, existen muchas empresas que optan por llevar relaciones con sus proveedores únicamente vía telefónica, por mail o WhatsApp. Distribuidora Massi, opera de esta manera con varios clientes de su cartera, en general, se trata de clientes importantes, que poseen un área administrativa bien preparada, que se ocupa de enviar los pedidos, con lo cual, solo resta entregar la mercadería en el domicilio. Este tipo de prácticas, son sumamente beneficiosas, ya que la empresa no necesita dedicar tiempo ni recursos en visitar al cliente y realizar una venta, pero, por otro lado, se pierde en parte el contacto con el mismo, la relación se vuelve más distante y es más difícil para la empresa poder lograr que incorporen nuevos productos o marcas, que la misma está interesada en ofrecer.

Por último, tener que dejar de visitar un cliente o una zona, es la forma que menos le interesa a la empresa, pero dependerá de la situación de cada una de las nuevas zonas que se comiencen a visitar. Hay zonas en las que se trabajó, y luego dejó de visitar, debido a que no son rentables, como fue el caso de Ugarteche. El fundador de la empresa, en los inicios de la misma, comenzó a visitar esta zona, que se encuentra al sur de la capital, donde visitaba a dos clientes, pero los mismos, son clientes pequeños, que realizaban compras pequeñas y en forma esporádica, con lo cual, decidió dejar de visitar la zona.

Casos como el de Ugarteche, con la expansión, son posibles de solucionar. Al iniciar las visitas hacia el Valle de Uco, los dos clientes pertenecientes a la zona, se podrán incluir en dicho recorrido, tal vez no de forma permanente, pero es posible visitarlos con una frecuencia que sea útil para ellos y para la empresa, por ejemplo, cada un mes.

Por lo tanto, se intentará solucionar los inconvenientes que se puedan presentar en el proceso de expansión, ampliando la cantidad de días entre visitas, ofreciendo descuentos y ofertas especiales, y realizando pedidos y consultas de maneras virtual, y solo se dejará como último recurso, dejar de visitar la zona por no ser rentable.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo de investigación, fue desarrollar un plan estratégico de marketing, que permita ampliar la cartera de clientes de Distribuidora Massi, tanto en zonas en las que trabaja actualmente, como en aquellas zonas de Mendoza en las que no se encuentra presente. Luego del desarrollo del proyecto, se concluye que será posible cumplir con los objetivos planteados, tanto el general, como los específicos. En cuanto a la hipótesis, se cumplirá parcialmente, debido a que una gran parte de Mendoza, más específicamente la zona sur, se dejará de lado en este primer proceso de expansión, con lo cual, la empresa no se encontrará operando en toda la provincia.

Luego de investigar las condiciones que presenta la zona sur, se concluyó, que no será beneficioso iniciar operaciones con los clientes ubicados en ella. Las condiciones que presenta la zona, no son favorables para la empresa. Sin embargo, no se descarta que, en un futuro, pueda comenzar a operar con las localidades del sur provincial, pero para que esto suceda, se deberán cumplir algunos requisitos como, por ejemplo, que la empresa esté dispuesta abrir un nuevo depósito y contratar un equipo de trabajo que se encargue de desarrollar la zona sur. Esta posibilidad, excede al proyecto que se ha desarrollado, por lo tanto, se analizara más adelante, luego de llevar a cabo la primera etapa de expansión.

A partir del crecimiento que pueda tener la empresa con nuevos clientes y nuevas zonas de trabajo, la estructura organizacional deberá modificarse y adaptarse a la nueva operatoria. Tal como se mencionó anteriormente, se espera que la misma, pase por cuatro etapas, en la medida que ingresen nuevos colaboradores. Sin embargo, la empresa intentara incorporar solo la cantidad imprescindible de personal, con el fin de mantener los costos bajos, con una estructura pequeña y sencilla de guiar y controlar.

Por último, será de vital importancia, llevar un control permanente de las nuevas zonas y clientes, analizando el crecimiento y desarrollo de cada cliente en particular y de cada zona en conjunto, para luego, aplicar las correcciones necesarias, y así lograr la expansión de la manera más eficiente posible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Marketing. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Ocaña Hugo Ricardo (2014) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires. Editorial Dunken.
- Lambin, J. (1995). Marketing estratégico. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Malhorta, N. (2008). Investigación de Mercados. 5ª ed. México: Pearson Educación.
- Javier Sánchez Galán (31 de mayo, 2015). Nicho de mercado. Economipedia.com
- Myriam Quiroa (28 de mayo, 2020). Estructura organizacional. Economipedia.com
- Javier Sánchez Galán (27 de junio, 2015). Plan de marketing. Economipedia.com
- Alejandro Pinto (04 de noviembre, 2018). Plan de marketing. Alejandropinto.com
- Javier Sánchez Galán (13 de febrero, 2016). Sector económico. Economipedia.com
- Javier Sánchez Galán (29 de septiembre, 2015). Estrategias de marketing. Economipedia.com
- <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-negocios-y-servicios/>
- <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>
- <https://www.indec.gob.ar>
- <https://www.obsbusiness.school/blog/como-definir-la-vision-empresarial-de-mi-negocio>
- <https://dpiestrategia.com/areas-consultoria/que-es-realmente-una-vision-empresarial>
- <https://cecmendoza.com.ar/inicio/secretarias/gremiales/escala-salarial/>