



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Maestría en Administración de Empresas - Mención en Dirección General

Proyecto

Título del trabajo:

“Canal alternativo de comercialización y distribución en el mercado de consumo masivo”

Datos del Alumno

Autor: Julián Cima

Cohorte: 2014

E-mail: julian.cima@gmail.com

Director: Sergio Albano

Año: 2018

Agradecimientos

Gracias a la Universidad Nacional de Rosario por haberme permitido formarme en ella, no sólo en la presente maestría sino también en las diferentes etapas de mi carrera de grado. Agradezco a todas las personas que fueron parte de estos procesos, en forma directa o indirecta, ya que cada uno ha hecho su aporte a mi formación profesional.

Deseo especialmente expresar mi gratitud al Profesor Sergio Albano por aceptar ser mi director, compartiendo generosamente todo su conocimiento y experiencia en el desarrollo del presente proyecto.

Por otro lado, agradezco profundamente a la organización y a aquellos colaboradores que han prestado su valioso tiempo en formar parte del trabajo, brindándose totalmente como fuentes de información y expertise.

En un ámbito personal, aprovecho la oportunidad para agradecer y reconocer a mi madre, quien siempre me ha transmitido la importancia de asumir estos desafíos con seriedad y responsabilidad, mostrando el impacto que esto tendría sobre mi vida.

Por último, a mi pareja por el apoyo, paciencia, motivación y empuje constante para sacar la carrera y el trabajo final adelante.

Resumen ejecutivo

El planteo de la situación problemática que refiere este trabajo hace foco en falencias existentes en parte de las etapas de comercialización y distribución de una empresa en particular.

Al momento de observar el mercado en el que participa la organización, se puede apreciar una metodología de aprovisionamiento bien definida y que se repite a lo largo de los diferentes nichos o segmentos que componen el mundo del consumo masivo.

En el sector se compite con proveedores de productos que persiguen un mismo segmento (gaseosas, lácteos, panificación, cereales, etc), con sustitutos y lo que es más llamativo, contra todos los demás proveedores de otros rubros que compiten por quedarse por una porción mayor de la caja de los comerciantes, situación que genera una extensión del espectro de lo que se considera habitualmente como competencia.

La capacidad de abastecimiento y la disponibilidad de recursos financieros líquidos por parte de los puntos de venta que llegan a consumidor final, resulta ser muy reducida y esta limitación, es la clave para alcanzar la comprensión de lo propuesto en este proyecto.

Mediante el uso de la tecnología y el aprovechamiento de sus bondades, se analiza un canal alternativo y adicional de comercialización y distribución, que no intentará eliminar los mecanismos actuales, sino que busque actuar como un complemento o soporte, persiguiendo mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa

El objetivo principal de la herramienta es optimizar el servicio de abastecimiento de los puntos de venta, alcanzando una mejor distribución física de los productos a partir de mejorar la frecuencia de pedidos y entrega, generando un incremento de ventas y una reducción en los costos de distribución.

Además de la escasa liquidez y los crecientes costos de distribución, la implementación busca atacar parcialmente otros problemas que enfrenta Alimentos del litoral

relacionados con el proceso, tales como: robos, devoluciones, negocios cerrados y saturación de la capacidad de distribución en temporada alta.

Haciendo énfasis específicamente en la herramienta, se trata de un desarrollo tecnológico en formato de webservice que permite interconexión con el propio sistema ERP que posee hoy la organización. Su desarrollo en forma modular podría permitir incorporar funcionalidades a futuro. A su vez, la iniciativa contempla la inclusión de APPS para un cómodo funcionamiento en dispositivos móviles de los clientes y fuerza de venta.

El uso está orientado a negocios de formato autoservicios y tradicionales, excluyendo a las grandes superficies tales como hipermercados y supermercados ya que su abastecimiento funciona de forma diferente.

Con una inversión estimada en \$865.000, amortizables en 5 años, se proyecta un crecimiento de ventas en un 1%, recuperando totalmente la erogación en el año 1.

En términos de valor actual neto, luego de descontarlo a una tasa anual del 8% en dólares, el proyecto arroja un valor de USD 114.732, superando el monto inicial y generando una significativa plusvalía.

Se toman en cuenta proyecciones conservadoras de crecimiento, alineándolo a la forma que la organización suele estimar para la valuación de diferentes proyectos.

Más allá de las utilidades esperadas, resulta relevante comprender la incidencia de los gastos anuales que generará exclusivamente la propuesta sobre las erogaciones anuales en fuerza de ventas y distribución, siendo estos realmente muy bajos en relación, sin alcanzar el 1%.

La recomendación profesional es avanzar con el desarrollo y puesta en marcha de la aplicación del canal alternativo de comercialización y distribución.

Índice

1. Breve descripción del trabajo final. Modalidad seleccionada.....	6
2. Descripción de la organización.....	6
3. Situación problemática.....	7
4. Objetivos.....	11
5. Alcance, limitaciones y delimitaciones.....	12
6. Metodología.....	13
7. Marco teórico.....	15
8. Desarrollo del trabajo.....	30
8.1. Entrevistas.....	30
8.2. Objetivo específico N° 1.....	48
8.3. Objetivo específico N° 2.....	65
8.4. Objetivo específico N° 3.....	72
8.5. Objetivo específico N° 4.....	80
8.6. Objetivo específico N° 5.....	85
9. Conclusiones.....	90
10. Bibliografía.....	93
11. Anexos.....	94
11.1. Anexo I.....	94
11.2. Anexo II.....	96
11.3. Anexo III.....	97

Breve descripción del trabajo final

Modalidad seleccionada: Proyecto

El presente trabajo profesional busca evaluar la conveniencia en la implementación de un canal alternativo de comercialización y distribución que permita atacar diferentes situaciones problemáticas existentes, relacionadas con las áreas comerciales, administración y logística.

Este canal alternativo, basado en la utilización de tecnologías como principal herramienta, será una propuesta de mejora para una organización determinada, referente en el mercado de consumo masivo y en la cual el alumno se desempeña profesionalmente.

Título

“Canal alternativo de comercialización y distribución en el mercado de consumo masivo”

Descripción de la organización

Alimentos del litoral nace como un emprendimiento familiar, pero con el empuje y decisión de las grandes empresas, en unas pequeñas instalaciones de la ciudad de Rosario.

A mediados de siglo XIX pone en práctica su expansión geográfica guiada por un plan estratégico de distribución, consistente en la multiplicación del número de sucursales, que hoy se emplazan en prácticamente toda la Argentina comercializando más de 300 productos.

Su firme visión de largo plazo, evidenciada por una constante inversión en tecnología e innovación y por el fortalecimiento de su relación con proveedores, clientes y empleados, ha convertido aquel pequeño emprendimiento inicial en una empresa líder a nivel nacional, con una consolidación regional.

Respondiendo a las exigencias del mercado y a las tendencias mundiales, la organización sustenta su crecimiento sobre la base del lanzamiento de nuevos productos y la renovación de envases. Realizando investigaciones permanentes, estudia y analiza mercados, tanto nacionales como internacionales, para enfocarse a las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores.

Descripción de la situación problemática

En una situación como la actual, las empresas están expuestas a situaciones de alta competencia, donde se generan escenarios hostiles que ponen en peligro la rentabilidad y continuidad de los negocios concebidos como tradicionales.

Haciendo hincapié en el mercado de consumo masivo, se pueden describir diversas amenazas existentes en el sector. Uno de los ejemplos más claros, fue el crecimiento y surgimiento de diferentes formatos de comercialización y distribución de artículos de consumo masivo en los últimos veinte años (mayoristas, distribuidores, maxi kioscos, representantes, etc). Con la aparición de estos nuevos competidores, se generó una particular tensión, acumulando mayor cantidad de oferentes que pelean por el surtido de los puntos de venta y por quedarse con una mayor porción de la caja del comerciante.

Otra clara amenaza, es la carrera de las empresas por alcanzar mayores cuotas de mercado. En este vertiginoso ambiente competitivo, estas mismas compañías generan en muchos casos el desdoblamiento de sus carteras de productos en dos o más distribuidores cuando anteriormente la misma zona era cubierta por uno solo, lo que entregaba mayor masa crítica de facturación y una situación ventajosa ya que en ocasiones seleccionaba que clientes a atender.

Al momento de observar el mercado, se puede apreciar una metodología de aprovisionamiento bien definida y que se repite a lo largo de los diferentes nichos o segmentos que componen el mundo del consumo masivo.

En el mercado se compite con proveedores de productos que persiguen un mismo segmento (gaseosas, lácteos, panificación, cereales, etc), con sustitutos y lo que es más

llamativo, contra todos los demás proveedores de otros rubros que compiten por quedarse por una porción mayor de la caja de los comerciantes, situación que genera una extensión del espectro de lo que se considera habitualmente como competencia.

La capacidad de abastecimiento y la disponibilidad de recursos financieros líquidos por parte de los puntos de venta que llegan a consumidor final, resulta ser muy reducida y esta limitación, es la clave para alcanzar la comprensión de lo propuesto en este proyecto.

La forma tradicional de atender el mercado minorista, es a partir de equipos de venta y distribución conformados lógicamente por personas, con todas las ventajas y particularidades que ello implica. Estos equipos, dependiendo la empresa o el sector, pueden ser propios y llevados adelante mediante tercerización u outsourcing.

Una vez que salen de la oficina, sean internalizados o de terceros, se pasa a depender de múltiples aspectos que influyen en los resultados finales de estas células de trabajo.

Algunos de estos aspectos pueden ser: la capacidad de autogestión de los integrantes de los equipos, sus estados de ánimo, la capacidad de líderes y referentes, los objetivos que traigan en el mes, la especulación, la motivación personal dentro y fuera del trabajo, el foco de atención incentivado por la empresa y el interés diferencial existente entre los diferentes productos que se comercializan, entre otros.

Muchas empresas enfocadas en el mercado de consumo masivo, por lo general, abarcan la mayoría de las áreas involucradas en la creación de valor del producto final que recibe el consumidor. Desde la concepción de la idea de un nuevo producto, su posterior proceso de desarrollo, fabricación, comercialización y entrega, entre otros. El grado de integración hacia delante o atrás depende del mercado, la coyuntura y el sector industrial.

Dentro de este universo de tareas y diferentes etapas, se detectan determinadas debilidades, de la industria en general, donde quien esté preparado para dar un primer

paso en la satisfacción o solución de estos problemas, podría estar en condiciones de establecer una verdadera ventaja competitiva.

El planteo de la situación problemática que refiere este trabajo hace foco en falencias existentes en parte de las etapas de comercialización y distribución de una empresa en particular.

Desde hace mucho tiempo, el proceso comienza con la fuerza de ventas (FDV) visitando los diferentes puntos de venta (PDV). Una vez tomado el pedido, el representante de la empresa lo envía a su administración o área comercial para que esta se encargue de la posterior entrega y seguimiento de la cuenta corriente. Cuando el proceso de relevamiento y comercialización termina, entra en vigencia la etapa de distribución la cual lleva el producto hasta el PDV. La entrega se realiza de forma pre-establecida, adaptándose a una ruta de entrega que contempla días y horarios para determinadas zonas geográficas.

Un mercado de intensa competencia y con un número de oferentes que nunca deja de crecer, exige a las empresas del rubro lograr una mejora en sus procesos, permitiendo llegar a los PDV con mayor frecuencia de visita y logrando mejorar los indicadores de eficiencia en lo referido a su posterior distribución.

A su vez, la problemática involucra dos cuestiones bien definidas:

- **Crecientes costos de distribución**, ya sea para sus FDV directas o indirectas (distribuidores), relacionados principalmente con el personal, combustibles, distancias y mantenimiento de vehículos. Esto termina exigiendo la necesidad de achicar la frecuencia de visita acumulando más volumen para hacer más eficiente la logística en contrario con la necesidad decodificada en el mercado.

En los últimos años, el sector logístico ha tomado mucha fuerza y es la etapa de la cadena de valor donde se han producido los mayores incrementos de costos. Aquí aparece con gran fuerza la presencia del sindicato de camioneros, lo que obligó a las empresas, entre otras cosas, a aumentar la dotación de personal

para realizar el mismo servicio que venían realizando años atrás. En otros casos, ha generado que las organizaciones se desprendan del proceso de entrega total o parcialmente, derivándolo en terceros

- **Capacidad de surtido cada vez más reducida** de los PDV, estos no tienen capacidad de mantener altos niveles de stock por cuestiones de liquidez, por lo cual la frecuencia de visita y las oportunidades de surtido adicionales juegan un papel determinante. Las empresas compiten en forma directa e indirecta y probablemente, la baja frecuencia de visita obligue a hacer pedidos mayores, que a su vez se ven limitados por el poder adquisitivo del comerciante. Si la capacidad de abastecimiento es limitada y las visitas de FDV son menos frecuentes el riesgo de quiebre de stock crece en forma considerable, llevando a los comerciantes a ocupar el faltante en su góndola o exhibidor con productos similares de otras empresas.

La problemática descrita anteriormente hace mención, principalmente, a Kioscos, Maxi-kioscos, almacenes y Autoservicios de proximidad. Grandes cadenas de Supermercados e Hipermercados tienen una operatoria diferente y en lo que respecta a la capacidad de surtido, entran en juego otras variables.

El objetivo principal de la herramienta que se evalúa busca optimizar el servicio de abastecimiento de los puntos de venta, alcanzando una mejor distribución física de los productos a partir de mejorar la frecuencia de pedidos y entrega, generando un incremento de las ventas y una reducción en los costos de distribución.

Se quiere enfocar el rumbo hacia el canal alternativo ya que esta transición es inminente. Si no se realiza a tiempo, más tarde será mucho más costoso y doloroso, amenazando la posición competitiva y la existencia de la organización en el largo plazo.

Objetivos

General

- Analizar, describir y evaluar la factibilidad en la implementación de un canal alternativo de comercialización y distribución basado en la utilización de tecnologías, obteniendo como resultado final del proyecto la recomendación o no de seguir adelante con la iniciativa

Específicos

- Describir el proceso de comercialización y distribución utilizado en la actualidad, detectando sus principales debilidades.
- Describir en forma detallada las características, funcionamiento, ventajas y desventajas del canal complementario de comercialización y logística.
- Evaluar la factibilidad técnica de la propuesta, teniendo en cuenta las capacidades actuales y aquellas necesarias para el éxito
- Analizar la factibilidad operativa y las potenciales contingencias posterior a su implementación
- Estudiar la factibilidad económica analizando los costos y beneficios asociados con el proyecto

Alcance

Este trabajo profesional busca estudiar en profundidad la problemática existente en el proceso de comercialización y distribución en el mercado de consumo masivo pero enfocado especialmente en las particularidades de la organización donde el alumno se desempeña profesionalmente.

Posterior al análisis de la situación problemática, se propone y analiza la implementación de una herramienta informática / tecnológica que solucione al menos en forma parcial algunas de las debilidades del proceso actual.

El análisis abarca desde el estudio hasta la puesta a disposición del proyecto ante la dirección, con la recomendación de avanzar o no. No se incluyen en este trabajo las etapas de implementación y corrección de desvíos.

Delimitaciones y limitaciones

El presente proyecto hace énfasis en la empresa bajo estudio y sólo abarca información del mercado general para llevar adelante un diagnóstico y plantear diferentes situaciones coyunturales. La herramienta que se busca proponer, junto al desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos mencionados, se basa sólo en una organización.

Consideraciones:

- Las principales áreas que son fuentes de información para el presente trabajo final serán comercial, logística / distribución y sistemas
- Mediante el uso de la tecnología y el aprovechamiento de sus bondades, se estudia un canal alternativo y adicional de comercialización y distribución, que no intenta eliminar los mecanismos actuales, sino que intente actuar como una especie de complemento o soporte, buscando mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa

- El análisis que se realiza, tanto para diagnóstico como evaluación de factibilidades, involucra a aquellos formatos de comercios que atiende la empresa y estén categorizados como:
 1. Autoservicios: formato de comercio medianos, generalmente negocios de proximidad ubicados en barrios y que ocupan una superficie aproximada de hasta 300 MT². Como ejemplo de esta categoría pueden citarse supermercados “Chinos / Coreanos / Taiwanesees”
 2. Tradicionales: formatos de comercio pequeños, generalmente ubicados en zonas de proximidad (almacenes, despensas)
 3. Sin categoría: formatos de comercio muy pequeños que puede o no tener espacio físico destinado a la circulación, con bajo volumen de facturación como para ser categorizados (Kioscos ventana, almacenes ubicados en casas, despensas pequeñas)

Metodología

Para llevar adelante la formulación y preparación del **proyecto**, se accede a información proveniente de la empresa en cuestión y personas que forman parte de ella, seleccionados por su trayectoria y la investidura de la posición que ocupan. Adicionalmente, se recurre a un cliente atendido por la empresa que pueda ser potencial usuarios.

Específicamente, para recopilar información y relevar aspectos claves del problema en cuestión, se utilizan entrevistas en profundidad relacionadas con áreas indispensables para el éxito de la investigación y para lograr conclusiones contundentes sobre la conveniencia o no de la implementación del canal tecnológico alternativo.

Estas entrevistas, tienen como objetivo lograr respuestas sinceras y completas por parte del entrevistado, situándolo en el contexto necesario y comentando los interrogantes que pretenden ser resueltos. Son de forma personal y no estructurada, tratando de descubrir

motivaciones, creencias y actitudes respecto de los temas en cuestión, tanto declarados como no declarados.

Áreas a relevar:

- Especialista en comercialización y distribución en consumo masivo
- Especialista de tecnologías y sistemas.
- Especialista en administración comercial
- Cliente / Usuario potencial

En lo referente a tecnologías, sistemas y administración, se utilizará un mecanismo de entrevista en profundidad estructurada, con preguntas que inviten a respuesta más cerradas y concretas.

Como fuente de información adicional y para alcanzar determinados datos y estadísticas, se procederá a una búsqueda detallada en internet, revistas especializadas y artículos relacionados con las variables bajo estudio.

Por último, se utiliza la observación directa ya que el alumno forma parte del área comercial, interactuando diariamente con diversas áreas y situaciones problemáticas existentes.

Marco teórico

La forma de abordar el presente apartado, tiene relación con la necesidad de entender la magnitud de lo que se plantea mediante el repaso de teorías generales del ámbito académico de las organizaciones. Estas teorías y conceptos, hacen principal hincapié en la necesidad de revisión constante de los procesos y del planteamiento de interrogantes que permitan a las empresas mantenerse con vida y tener un futuro promisorio.

El llamado efecto statu quo, también conocido como resistencia al cambio, es uno de los sesgos más dañinos para la innovación y la creatividad. Lleva a las empresas y personas a no tomar riesgos y a petrificar, con el paso de los años, esquemas en los que las opciones por default obligan a repetir lo mismo una y otra vez.

Reinventarse es la manera en que diversas empresas han logrado dejar atrás viejos vicios que no les permitían tener éxito o simplemente crecer; y aunque resulte difícil, es importante que año con año las compañías hagan un análisis de aquello que les está afectando e incluyan novedades que hagan crecer sus proyectos.

La creación de valor de una compañía.

El concepto de “lienzo” estratégico se utiliza para describir “en una página” como genera valor una organización. Sintetiza qué hace, para quién, cómo, con qué, y por cuánto. En este sentido, facilita el análisis de todos los componentes necesarios para convertir un input (recursos y costos) en output (mercado e ingresos) a través de una propuesta de valor.

El lienzo se propone como elemento de diagnóstico, ya que permite detectar problemas y oportunidades del modelo de negocio actual, haciendo que todos los involucrados en la innovación deban entender la relevancia de cada uno para determinar en cuáles centrarse.

Un modelo de negocio es una síntesis de los componentes que hacen posible que una empresa funcione correctamente, generando valor para el cliente de forma económicamente sostenible.

El estándar actual para analizar el modelo de negocio de una organización es el modelo canvas propuesto en su texto Business Model Generation (2009).

El lienzo tiene 9 componentes: 1) cuál es la propuesta de valor, 2) para qué segmentos de clientes, 3) a través de qué canales, 4) con qué modelo de relación, 5) con qué actividades clave, 6) con qué recursos clave, 7) con que socios clave, 8), y, por último, todo esos procesos tienen una estructura de costes, y 9) otra de ingresos.

Según este modelo, innovar consiste, pues, en actuar sobre el modelo de negocio, resolviendo lo que no va bien (o suficientemente bien), y aprovechando las oportunidades no satisfechas. Se innova en el modelo de negocio definiendo nuevas propuestas de valor, nuevos canales, nuevos clientes, nuevas formas de relacionarnos con él, detectando o generando nuevas actividades críticas, descubriendo o desarrollando nuevos recursos críticos, mejorando los que ya tenemos, encontrando nuevos socios críticos, cambiando la estructura de costes o bien la estructura de ingresos, etc.

El análisis y transformación del modelo de negocio aparece como una de las mejores formas de innovar de forma sistemática que tiene hoy una organización.

Estrategia y contexto.

El concepto refiere a una visión del futuro, al establecimiento de prioridades y los pasos a seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización. Definirla incluye la declaración de sus propósitos y sus ajustes en el tiempo.

“La estrategia refiere a los objetivos básicos a largo plazo de una compañía y las formas en que sus directivos desarrollan acciones y asignan recursos para alcanzarlos”¹

Desde un concepto más limitado y acotado, estrategia versa sobre “la combinación deseable de productos, la identificación y satisfacción de clientes, la diferenciación en los mercados y las maniobras para enfrentar a los competidores”.²

La estrategia, además de considerar temas de poder y política, incluye asuntos de tecnologías y mercados.

“El cambio de tecnología es estratégico cuando se relaciona con la construcción de una ventaja competitiva que permita agregar valor a la empresa o revisar su posicionamiento de mercado”.³

Las estrategias se aplican en ambientes donde la empresa debe enfrentar los desafíos de las fuerzas competitivas que actúan en el mercado. La eficacia de la estrategia tiene que ver con la inteligencia en cuanto a la riqueza o los cursos de acción planteados, pero también con la adaptación a los cambios en el entorno.

El contexto o entorno suele identificarse con las fuerzas que compiten y colaboran con la organización.

“La estrategia refleja una toma de posición que se construye sobre la base de influencias y capacidades internas, en conjunción con las demandas del contexto, el cambio tecnológico y las ofertas de otras organizaciones del medio”.⁴

Michael Porter, realizó el análisis de las cinco fuerzas principales que forman parte del mercado e influyen en el andar de la organización. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas

¹ ETKIN, JORGE, “Gestión de la complejidad en las organizaciones”, Granica, 2013, Pág 181

² *Ibidem*, pág. 182

³ *Ibidem*, pág. 184

⁴ *Ibidem*, pág. 188

que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Ventaja competitiva

“Se denomina ventaja competitiva a una ventaja o característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más clientes”.⁵

Cada empresa puede innovar a su manera. Sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no quedarse en el tiempo con las ventajas competitivas que desarrollen.

A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiriera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas. “Al hablar de ventaja competitiva, se hace referencia a dos conceptos fundamentales: liderazgo en costo y diferenciación; sin embargo la

⁵ PORTER, MICHAEL – “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Compañía Editorial Continental, 1982, Pág. 51.

competencia engloba cinco fuerzas a partir de las cuales es posible medir el grado que implican”⁶

Planificación estratégica

En un contexto de cambios continuos, la planificación no puede basarse sólo en la experiencia y las capacidades históricas. Se requiere no sólo aplicar los recursos a los objetivos predefinidos, sino también disponer de una capacidad de adaptación a nuevas demandas e incorporar nuevos conocimientos. En ese ambiente de riesgo e incertidumbre, las empresas deben disponer de una forma estratégica de pensar y actuar. Ello implica llevar adelante una actitud de innovación y creatividad permanente.

En un entorno de ciclos y tiempos de cambios cada vez menores, los planes de evolución en el largo plazo no son suficientes. Hay que desarrollar la capacidad de atender a las discontinuidades y los puntos de inflexión. Una gestión basada en el cambio sobre la marcha implica una reacción tardía.

“La actitud estratégica implica una combinación de exploración y anticipación del futuro con el conocimiento que brinda la respuesta cotidiana a lo imprevisto, una combinación de capacidad de respuesta a las demandas actuales con un análisis continuo de las señales del contexto que anuncian próximas rupturas en el mercado. El enfoque estratégico se preocupa por tomar decisiones sobre el futuro en el nivel de los fines y no de los medios o formas técnicas”.⁷

Comercialización

La función Comercial es identificada en las organizaciones como Comercialización o Marketing y se la define como: "Función empresaria que involucra la investigación de

⁶ Ibídem, pág. 51.

⁷ Op. Citas (1, 2, 3, 4), pág. 194

mercados, desarrollados de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios"⁸

Entre otras cosas, comprende medios de venta, aquellas herramientas destinadas a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta.

Por otro lado, incluye el análisis y la comprensión del mercado, mediante métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

Philip Kotler define al marketing como una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

El Marketing tiene dos papeles fundamentales en la actividad económica:

El intercambio de productos: Ya sean bienes o servicios, que implica el proceso desde las organizaciones que los producen o prestan hasta los compradores finales.

La comunicación que se desarrolla a través de flujos de información que preceden acompañar y siguen al intercambio, con el objeto de hacer posible la vinculación entre la oferta y demanda.

“La comercialización ha sido concebida como un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco de mercado (consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.”⁹

Las variables controlables que intervienen en el proceso de comercialización son:

- Producto
- Precio
- Plaza (canales de distribución)
- Promoción

⁸ KOTLER PHILLIP, ARMSTRONG GARY, “Fundamentos de Marketing”, 8va. Edición, Prentice Hall, 2008, Pág. 29.

⁹ Ibídem, pág. 268

Las variables no controlables, inherentes al contexto donde se desarrolla la actividad comercial son:

- El ambiente social y cultural
- El ambiente político y legal
- El ambiente económico
- La escritura y los recursos de la empresa
- La competencia

Haciendo hincapié en distribución, parte central y determinante de este trabajo final, podemos definirlo como “aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor”¹⁰. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien, poniéndola al alcance del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

Para que las ventas se produzcan no basta con tener un producto bueno, a un precio conveniente y que sea conocido por los consumidores, sino que es necesario además que sea accesible para los consumidores. En este sentido, es preciso situar el producto en los puntos de venta donde los consumidores adquieren los bienes.

Las decisiones sobre distribución tienen para la empresa un **carácter estratégico**, ya que no es tan fácil modificar un canal de distribución como pueda serlo actuar sobre otras variables. Son aspectos regulados por vínculos contractuales o que han exigido considerables inversiones y, por este motivo, las modificaciones sólo se pueden contemplar en el largo plazo. Aunque la configuración del sistema es una decisión estructural, existen también cuestiones tácticas que pueden modificarse en el corto plazo y que afectan a la distribución, como por ejemplo los márgenes en los distribuidores, acciones promocionales, etc.

¹⁰ Ibídem, pág. 310

La posición que la empresa ocupa en el proceso de distribución es un elemento crucial en los problemas a que se enfrenta. Así, una empresa de fabricación tendrá que decidir sobre los canales de distribución que utiliza, las funciones que asume, las condiciones y el grado de presencia que quiere que tengan sus productos en el mercado.

La distribución implica también un importante papel social, en la medida en que tiene efectos sobre la economía de un país en su conjunto. Con cierta frecuencia se formula una crítica contra las estructuras de distribución, basada en la diferencia que existe entre el precio de venta del fabricante o productor y el precio final de venta al público. Esta crítica es infundada, en la medida en que esa diferencia de precios o margen debe servir para retribuir el conjunto de funciones asumidas en el proceso de distribución y no constituye, salvo una pequeña parte, el beneficio del intermediario. Por otra parte, cuanto mejor es el servicio ofrecido en la distribución, será más costoso dicho proceso. Así, por ejemplo, un sistema de distribución con un mayor número de puntos de venta, lo que supone al consumidor desplazamientos más cortos para adquirir el producto, implica un sistema de distribución más costoso.

En los procesos de desarrollo se observa una doble tendencia. De una parte, la distribución se racionaliza, reduciendo sus costos mediante establecimiento de mayor tamaño, mejor gestión de compras, reducción de inventarios, sistemas de transporte más eficientes, etc., lo que supone una posibilidad de reducir los márgenes comerciales. Por otra parte, los consumidores exigen un mejor servicio en los establecimientos de distribución, y la respuesta a esta exigencia es incurrir en mayores costos de distribución. Estas tendencias coexisten en el mercado, en la medida en que los consumidores no son todos homogéneos y existen segmentos diferenciados.

Negocios electrónicos, comercio electrónico y marketing en línea en la era digital

“Los negocios electrónicos implican el uso de plataformas electrónicas —intranets, extranets, e internet— para operar. Las compañías establecen canales para comunicarse con sus principales proveedores y distribuidores con el propósito de facilitar

el intercambio de información, pedidos, transacciones, y pagos. El comercio electrónico es más específico que los negocios electrónicos. Mientras que los negocios electrónicos incluyen todos los intercambios de información basados en la electrónica dentro de la compañía o entre la compañía y sus clientes, el comercio electrónico implica procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por internet.”¹¹

Los mercados electrónicos son “espacios de mercado”, no mercados físicos, en donde las compañías ofrecen sus productos y servicios en línea, y los compradores buscan información, identifican lo que quieren, y hacen pedidos. El comercio electrónico incluye el marketing online y las compras electrónicas (abastecimientos electrónicos). “El marketing en línea es el lado de “venta electrónica” del comercio electrónico. Consiste en lo que una compañía hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por internet. El otro lado del marketing en línea son las “compras electrónicas”, la sección de adquisiciones del comercio electrónico, las cuales consisten en que las compañías adquieren bienes, servicios e información a partir de proveedores localizados en línea.”¹² En las compras B2B, entre negocios, quienes compran y quienes venden se enlazan en extensas redes de comercio electrónico.

Para quienes compran, internet beneficia de muchas maneras tanto a los compradores finales como a compradores industriales. Pueden ser cómodas: los clientes no tienen que batallar con el tráfico, buscar dónde estacionarse, ni recorrer tiendas y pasillos para encontrar y examinar productos. Pueden comparar ofertas navegando por sitios web. Quienes hacen marketing directo nunca cierran sus puertas. Comprar es fácil y privado: los clientes enfrentan menos trámites y no tienen que toparse con vendedores ni quedar expuestos a la persuasión ni a las influencias emocionales que buscan convencerlos de comprar. Los compradores industriales pueden conocer y comprar productos y servicios sin tener que dedicar tiempo a atender a representantes de ventas. Además, internet a menudo ofrece a los compradores mayor acceso a productos y mayor surtido. Los buenos sitios suelen proporcionar mayor cantidad de información más útil que incluso el

¹¹ *Ibíd*em, pág. 438

¹² *Ibíd*em, pág. 438

vendedor más experimentado. Por último, las compras en línea son interactivas e inmediatas. Los compradores a menudo pueden interactuar con el sitio del comerciante para crear la configuración exacta de información, productos, o servicios que desean, y luego hacer un pedido o descargar la información de inmediato.

Para quienes venden, el comercio electrónico también ofrece muchos beneficios para el comerciante. En primer lugar, internet es una herramienta potente para crear relaciones con los clientes. Gracias a su naturaleza interactiva, de uno a uno, internet resulta ser una herramienta de marketing muy útil. Las compañías pueden interactuar en línea con los clientes para conocer mejor sus necesidades y deseos específicos. A su vez, los clientes en línea pueden hacer preguntas y proporcionar retroalimentación. “Con base en esta interacción constante, las compañías pueden aumentar el valor para sus clientes y su satisfacción al tiempo que perfeccionan sus productos y servicios. Internet y otros canales electrónicos también pueden reducir los costos y aumentar la rapidez y la eficiencia. Al usar internet para vincular directamente a proveedores, fábricas, distribuidores, y clientes, las compañías pueden recortar sus costos y transmitir esos ahorros al consumidor. Debido a que los clientes tratan directamente con los vendedores, las ventas electrónicas a menudo producen menores costos y mejoran la eficiencia del canal y las funciones de logística, tales como procesamiento de pedidos, control de inventarios, y entrega y promoción comercial. El marketing en línea también ofrece mayor flexibilidad, pues permite hacer ajustes constantes a sus ofertas y programas, o promover anuncios y ofertas inmediata y oportunamente.”¹³

El comercio electrónico B2B, las compañías ofrecen información de productos, posibilidades de compra por parte de los clientes, y servicios de apoyo en línea. Algunas empresas importantes realizan casi todas sus operaciones en la web. Una buena parte del comercio electrónico B2B se efectúa en redes comerciales abiertas —enormes espacios de mercado electrónicos en los que compradores y vendedores B2B se encuentran en línea, comparten información, y efectúan transacciones de manera

¹³ *Ibíd*em, pág 439

eficiente—. Sin embargo, pese a la creciente popularidad de tales espacios electrónicos de mercado, una gran parte del comercio electrónico B2B se realiza a través de sitios privados. Cada vez más comerciantes en línea están creando sus propias redes comerciales privadas. “Mientras que las redes comerciales abiertas facilitan las transacciones entre una amplia gama de compradores y vendedores en línea, las redes comerciales privadas vinculan a un comerciante específico con sus propios socios comerciales. En lugar de limitarse a propiciar transacciones, las redes privadas ofrecen a quienes venden, un mayor control sobre la presentación de los productos y les permiten crear relaciones más estrechas con los compradores y vendedores al ofrecer servicios de valor agregado.”¹⁴

Tecnologías de la información

El presente trabajo se plantea con el interés fundamental de realizar un análisis de la influencia que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) presentan en uno de los ámbitos más relevantes de la comercialización: la gestión del comerciante minorista. Considerando que las ventas han sufrido un importante crecimiento durante los últimos años en el comercio minorista, el estudio de las ventajas y oportunidades que las TIC pueden conferir en la gestión de estos distribuidores resulta sin duda una temática de gran interés. Con tal propósito, el trabajo comienza analizando el papel jugado por las TIC en el entorno empresarial así como la situación actual y las perspectivas existentes ante su introducción en el sector de la distribución comercial.

Ciertamente, el contexto empresarial se halla inmerso en un profundo proceso de cambio y reestructuración, sobre todo debido a la aparición y difusión que, de manera continua, se está produciendo de nuevas aplicaciones de TIC. Esta situación resulta observable tanto en el plano técnico, por ejemplo con la aparición de aplicaciones basadas en entornos de Internet, como en el mercado, gracias al desarrollo de diversos elementos y sistemas de TIC, como las aplicaciones multimedia. Constituye éste un proceso al cual las empresas no pueden permanecer ajenas, debiendo tratar de incorporar y gestionar

¹⁴ *Ibíd*em, pág. 442

adecuadamente todos aquellos instrumentos y mecanismos que les permitan ofrecer un mayor valor.

Sobre este particular es preciso tomar en consideración que hoy en día la competitividad de cualquier actividad económica, empresarial o profesional depende cada vez más de la inversión que se realice en TIC. Además, la elevada difusión y desarrollo que estas tecnologías están adquiriendo, lleva a que los mercados reales sean cada vez más transparentes (al desaparecer progresivamente las desigualdades en el acceso a la información), produciéndose de este modo una revolución en la manera de hacer negocios. “Esta revolución tecnológica, que está dando paso a la denominada Sociedad del Conocimiento, está afectando también al interior de las compañías alterando considerablemente la manera en que llevan a cabo su gestión, dirigen los recursos humanos o coordinan las estructuras organizativas”¹⁵

Con el ánimo de buscar una delimitación del concepto, algunos trabajos consideran que “las TIC comprenden un extenso conjunto de componentes de software, hardware, telecomunicaciones y técnicas e instrumentos de gestión de información”.¹⁶ No obstante, se ha de reconocer que no existe una única definición válida y generalmente aceptada, ya que el concepto TIC comprende significados diferentes para las personas, dependiendo de cuáles sean sus conocimientos, experiencia previa o pareceres. Además, debido a las características propias de cada organización, “la aplicación que en cada una de ellas se realice de las TIC variará considerablemente, dependiendo de factores tales como la cultura organizacional, el liderazgo o la misión corporativa”.¹⁷

Tomando como eje central la temática que aquí nos ocupa, numerosos autores han tratado de investigar el impacto de la aplicación y difusión de las TIC en las empresas, analizando diferentes aspectos multidisciplinarios.

¹⁵ BENJAMIN, I & BLUNT, J (Summer 1992). Critical IT Issues: The Next Ten Years, Sloan Management Review, Pág. 7.

¹⁶ *Ibidem*, pág. 9

¹⁷ *Ibidem*, pág. 10

Generalmente todos pensamos que las Tecnologías de Información solo se usan en la etapa de producción, y vienen a nuestra mente los grandes sistemas de esta área, o los sistemas automatizados de producción continua, sin embargo, actualmente las Tecnologías de Información deberán de estar presentes donde todas las actividades de la empresa, en decir, en las etapas de entrada, conversión y salida.

“En la etapa de entrada, las tecnologías de información deberán contener todas las habilidades, procedimientos y técnicas que permitan a las organizaciones manejar eficientemente las relaciones existentes con los grupos de interés (Clientes, proveedores, gobierno, sindicatos y público en general) y el entorno en el que se desenvuelven.

En la etapa de conversión, las Tecnologías de Información en combinación con la maquinaria, técnicas y procedimientos, transforman las entradas en salidas. Una mejor tecnología permite a la organización añadir valor a las entradas para disminuir el consumo así como el desperdicio de recursos.

En la etapa de salida, las Tecnologías de Información permiten a la empresa ofrecer y distribuir servicios y productos terminados. Para ser efectiva, una organización deberá poseer técnicas para evaluar la calidad de sus productos terminados, así como para el marketing, venta y distribución y para el manejo de servicios de postventa a los clientes.”¹⁸

Las Tecnologías de Información en los procesos de entrada, conversión y salida dan a la compañía una importante ventaja competitiva.

Las Tecnologías de Información abarcan una gran gama de herramientas indispensables hoy en día. Los rápidos avances de las Tecnologías de Información han tenido un gran impacto, no solo sobre la Tecnología en general, sino sobre todos los aspectos operativos de una organización.

¹⁸ HUBER, G. (1990). “A Theory Of The Effects Of Advanced Information Technologies On Organizational Design”. *Academy Of Management Review*, Vol 14, Pág. 47.

“Las Tecnologías de Información comprenden todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas”.¹⁹ Las Tecnologías de Información permiten a la empresa mejorar su manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información en todas las áreas funcionales de ésta.

La revolución de las Tecnologías de Información ha tenido un profundo efecto en la administración de las organizaciones, mejorando la habilidad de los administradores para coordinar y controlar las actividades de la organización y ayudándolos a tomar decisiones mucho más efectivas. Hoy en día el uso de las Tecnologías de Información se ha convertido en un componente central de toda empresa o negocio que busque un crecimiento sostenido.

El implementar apropiadas herramientas puede significar un incremento en el potencial competitivo de la empresa o negocio.

Además de que gracias a los canales de comunicación que proveen, podemos tener información clara y oportuna de todos los movimientos del entorno industrial, como lo son precios, clientes, impuestos, tipos de cambio, regulaciones, estándares y movimientos de la competencia, lo cual ayuda a los ejecutivos al momento de diseñar estrategias competitivas. Aunado a esto los grandes corporativos pueden mantener un flujo de información constante en todas sus Unidades de Negocios sin importar la distancia física a la que se encuentren distribuidos estos.

Por último, podemos obtener la información de un gran número de fuentes diversas, sin embargo, muchas empresas todavía no han adoptado las Tecnologías de Información como una herramienta básica para su desarrollo y competencia. Las Tecnologías de Información pueden ayudar a mejorar la productividad de todas las funciones de la empresa, y además de mejorar el flujo de información dentro y entre las Unidades del

¹⁹ *Ibíd*em, pág. 53

Negocio. Una organización que pretenda ser efectiva deberá de explotar y administrar todas éstas tecnologías para dar un valor agregado a toda la organización.

Desarrollo del trabajo

El abordaje del presente trabajo profesional se hace mediante el tratamiento por separado de cada uno de los objetivos específicos planteados anteriormente. Una vez desarrollados y cubiertos cada uno de los campos, se procede al desarrollo de una conclusión general que busque aglutinar las diferentes consideraciones en una visión global y una recomendación profesional definitiva.

Entrevistas

A continuación se presentan las distintas entrevistas en profundidad realizadas en las distintas áreas con sus respectivas preguntas y respuestas.

Especialista en comercialización

- 1) *¿Cómo ve el mercado de consumo masivo? ¿En qué marco competitivo está la organización?*

El mercado de consumo masivo es muy amplio y tiene muchas aristas. Dependiendo el rubro, hay variables que inciden en forma específica. Nuestra organización se encuentra en el mercado de la alimentación, pero a su vez este tiene muchas divisiones y subdivisiones, nuestro foco está en: condimentos y preparados, sopas, infusiones y pastas secas rellenas.

- 2) *¿Qué tipo de clientes tiene una empresa de consumo masivo? ¿Cómo los categorizan?*

Cada empresa tiene su propia categoría de clientes, algunas dan cobertura a todos los formatos y otros son selectivos, trabajando en forma sinérgica con distribuidores. En términos generales, nuestra categorización es: A0 hasta A7, la nomenclatura varía de empresa en empresa, pero A0 representa los clientes de mayor tamaño y A7 los de menor.

- 3) *¿Cómo es una transacción habitual de venta con cada uno de ellos? ¿Qué diferencias existen?*

Separamos el proceso en dos partes: A0-A1-A2 y A3 hasta A7 o Sin categoría

A0, 1 y 2: Cuando se trata de clientes grandes, contamos con ejecutivos de cuentas que manejan determinados grupos de cadenas de supermercados, hipermercados y mayoristas. En este caso, la variable crítica es una negociación global anual que involucra a todos los productos de la empresa, masas de descuentos y acuerdos logísticos. Este tipo de cuentas, son los que acceden a mayores descuentos.

A3, 4, 5, 6, 7 y SC: Un responsable comercial visita una categoría de clientes, toma el pedido, lo procesa en la organización. Luego se programa el armado del pedido, la distribución y el cobro. A medida que se trata con clientes más pequeños, toman menor preponderancia los costos de comercialización y los descuentos, incrementándose en forma considerable los costos de distribución.

- 4) *¿Cómo están registrados cada uno de los clientes en la organización? ¿Cómo se gestiona individualmente cada cuenta corriente?*

Todos los clientes, más allá de su categoría, están registrados en nuestro sistema comercial. Allí se almacena toda la información respecto de su cuenta, incluyendo características y particularidades de su caso (categoría de cliente, estructura de bonificaciones, estado de cuenta corriente, etc.). El seguimiento del proceso en su totalidad es llevado adelante por el departamento de administración comercial.

- 5) *¿Cómo es el proceso desde que un cliente confirma el pedido y hasta que lo recibe? ¿Qué flexibilización preestablecida en el proceso existe?*

La mercadería está almacenada en nuestro centro de distribución. Se envía a cada sucursal en los diferentes puntos del país automáticamente, mediante un

sistema que considera stocks existentes y pronósticos de ventas. Los responsables comerciales de la zona salen a visitar clientes y toman el pedido con un artefacto electrónico. Una vez que se presiona "Finalizar", llega el pedido a sucursal y esta continua con el proceso de pickeo, distribución y cobro. No existen procesos flexibles de comercialización ni de entrega. Cada determinada cantidad de días un cliente es visitado por nuestra fuerza de ventas y 24, 48 o 72 hs después recibe el pedido. En temporada alta, se produce una congestión considerable de entregas, lo que genera dependiendo la zona geográfica y la oferta de fletes, un colapso del sistema de distribución.

En el caso de los supermercados e hipermercados, entran los pedidos en forma remota, se procesan en el centro de distribución y se envían a los centros logísticos de cada cliente. Cada empresa, tiene su propio sistema de entrega y una vez recibidos los productos, se encarga por su cuenta de entregar a las diferentes sucursales. A modo de ejemplo: nuestra empresa entrega el pedido completo a Jumbo en su centro en Ezeiza y son ellos, los responsables de entregar en todos sus locales (Bs As, Rosario, Cba, Mza, etc)

- 6) *¿Qué debilidades encuentra en los procesos descritos anteriormente? ¿Sobre cuáles de ellos cree es más probable generar una mejora? ¿Cuáles cree que no podrán modificarse y deberán lidiar con ello?*

En el mercado de consumo masivo, no sólo en Argentina sino mundialmente, la logística es el gran problema que está en boca de todos. En países como el nuestro, con grandes distancias geográficas, sindicatos y alta carga impositiva, el problema se vuelve aún más pesado, poniendo en riesgo la rentabilidad y sustentabilidad de la organización. Si bien creo que la tecnología es el camino correcto para alivianar esta situación, todavía no se visualizan mejoras considerables. Creo que va a ser un largo proceso, pero la situación debe empezar a cambiar, por el bien de los consumidores y las empresas.

7) *¿Cómo imagina el ingreso de la tecnología en su segmento?*

La tecnología ingresa constantemente, ya sea en producción o procesos internos de gestión de información y de las transacciones. La adopción de un nuevo sistema tecnológico o la compra de bienes de capital busca generalmente mejorar la eficiencia de los procesos, la calidad de la información y por supuesto, la rentabilidad de la compañía. En esta iniciativa, se debería manejar con cautela el proceso de pedidos y entenderlo como un canal alternativo y complementario a la fuerza de venta actual.

Antes de continuar con las preguntas, se hace una breve descripción de la situación problemática detectada en el mercado. Se explican los factores claves del proyecto y los objetivos que persigue

8) *¿Existe una herramienta similar en el mercado? ¿Cuáles? De los problemas planteados, ¿Cuáles resuelve?*

No conozco herramientas de ese estilo. Sabía de una empresa de bebidas que lanzó una herramienta, pero sólo dispara pedidos, no modifica en nada los procesos y tiempos.

9) *Según su opinión y experiencia, ¿Cuáles serán las principales trabas que existirían en el caso de intentar implementarlo?*

Creo que las trabas se irán desvaneciendo con el tiempo, pero de momento veo tres claras limitaciones: sindicatos, tecnologías en el punto de venta, adaptación de los procesos internos y calidad de las telecomunicaciones en Argentina. Si bien no quiero detenerme en las complicaciones, me parece clave empezar a implementar cambios, ya que todo lleva mucho tiempo desde que se planea y hasta que se encuentra ejecutado y en funcionamiento.

10) ¿Podría citar un cambio en el mercado que haya afectado el proceso y la industria en el último tiempo?

Muchísimos y no solo cambian las reglas de juego, sino que hace dificultoso implementar modificaciones en el camino mencionado anteriormente. Pero sólo para mencionar algunos que afectaron profundamente los temas que venimos conversando: A) Imposiciones sindicales B) Restricciones cambiarias / importaciones C) Control de precios D) Normas contra accidentes laborales

En nuestro país es cíclico. 10 años de medidas proteccionistas y 10 años de medidas liberales / capitalistas. Implementar cambios profundos en la industria lleva años y Argentina es un país que no permite pensar en planes que arrojen resultados mensurables después de 5 años.

11) *¿Cree Ud. que las empresas del rubro están preparadas para liderar el cambio de los procesos actuales?*

Me cuesta imaginarlo, pero creo que no queda otra opción. Estamos en una situación clave donde habrá que tomar riesgos e intentar modificar las cosas. Necesitamos reformular los procesos, mejorar la eficiencia, tener un mejor servicio a nuestros clientes y darle sustentabilidad a la rentabilidad de la compañía, mitigando todos aquellos riesgos que poco tengan que ver con la fabricación y comercialización de nuestros productos.

Especialista en sistemas

Esta entrevista incluye dos etapas:

- A) Se hace una introducción sobre el funcionamiento del mercado. Se explican en detalle los objetivos del proyecto y se atienden cuestiones de factibilidad técnica. Posteriormente, se indagan aquellos temas donde se busca relevar información y conocer diferentes viabilidades.
- B) Luego de las preguntas generales, se agenda una reunión / taller, para bajar a tareas concretas el proyecto, de forma de estimar jornadas de trabajo necesarias y cuantificación de la inversión

Etapas A

- 1) *¿Cuál es la relación existente entre los sistemas de información de los diferentes actores involucrados? ¿Qué tipo de sistema utiliza la organización para la gestión diaria de sus operaciones?*

Al momento no existe vinculación entre los sistemas de información de los clientes y los nuestros. Funcionan en forma independiente. La gestión de la información del cliente relacionada con pedidos, gestión de cuenta corriente y logística es llevada adelante por personal de nuestra empresa. A su vez, no todos nuestros clientes poseen un sistema.

- 2) *¿Qué tipo de software sería necesario para garantizar un correcto funcionamiento del canal de comercialización y distribución?*

Existen muchas formas y posibilidades de llevarlo adelante, todo depende de los tiempos y recursos que la organización esté dispuesta destinar. Se pueden lograr desarrollos a medida, conseguir softwares enlatados o bien implementar otro módulo de SAP, el cual la empresa utiliza para

determinadas áreas funcionales. La idea es que en unos años, todos los sectores trabajen con SAP. En una primera instancia, podrían utilizarse una vinculación vía webservice.

Webservice, básicamente, es una aplicación que funciona similar a una página web pero que tiene poder de vincularse con diferentes sistemas de información y con diferentes lenguajes de programación, evitando problemas de compatibilidad entre actores. De hecho, hoy la empresa lo utiliza, todo lo referido a detalles de venta y facturación se hace a través de SAP, todo eso se corre en un proceso webservice, funcionando como fuente de información para el sistema de información que utilizan las áreas comerciales para visualizar la ventas y hacer diferentes análisis y reportes para la gestión y la toma de decisiones.

- 3) *¿En qué dispositivos se podría implementar? ¿Se podría adaptar a formato mobile logrando una interfaz amigable para el usuario?*

Se podría implementar en todo tipo de dispositivos que tengan acceso a internet: smartphones, tablets, notebooks, pcs de escritorio, etc.

- 4) *¿Qué perfiles de usuarios se deberían desarrollar? ¿Qué niveles de permisos?*

Deberíamos desarrollar un perfil inexistente hasta el momento que sería el del cliente, los otros ya existen y entiendo que no deberían hacerse grandes modificaciones. En un principio, me imagino que debería poder indagar sobre el portfolio de productos, ver precios, volúmenes de compra mínimo, contenidos por caja madre y lo que sería crítico, gestionar su cuenta corriente y determinar formas de pago.

- 5) ¿Cómo sería la vinculación con la base de datos de los clientes para corroborar status de sus cuentas corrientes?

En mi opinión, la mejor forma de gestionar este canal de comercialización es que no haya doble sistema ni vinculación con la operación del cliente. Sería óptimo que los usuarios estén registrados y gestionen su cuenta desde nuestro sistema, como si fuese un homebanking. Esto nos permitiría tener control absoluto sobre la información y la seguridad informática. De hecho sólo con eso bastaría para poder pedir, seguir el envío y gestionar el pago, entre otros.

Para la actualización diaria de la información, podríamos correr un proceso diario llamado “script”, que vía webservice, actualizaría la información de las cuentas corrientes y estados de los pedidos.

- 6) *¿Qué variables deberían considerarse para obtener una cotización estimada y hacer un estudio de pre-factibilidad económica y financiera?*

En caso de ir por un “costumizable” como sería SAP, la cuestión pasaría por cotizar un módulo y todas sus ramas de conexión con otros módulos. El problema que tiene este ERP, es que además de los tiempos, cobran un canon por cada usuario, algo que encarecería demasiado el proyecto.

Lo más recomendable, en mi opinión, para lograr una rápida salida y que permita ir creciendo a futuro, sería el desarrollo de dos aplicaciones, una web, robusta y su versión app mobile. Todo lo referido al pedido y cuentas corrientes, actualizarlo mediante webservice en procesos diarios.

En este caso, lo más importante es estimar una cantidad de horas de programación y/o jornadas de trabajo. Adicionalmente, estimar el tiempo de implementación, algo clave principalmente en recursos humanos destinados para tal fin.

Definido todo lo anterior, se deben determinar cantidad de módulos / tareas incluidas, como a su vez los responsables de cada etapa para estimar diferentes fases de desarrollo y poder cuantificar el esfuerzo en términos de horas de sistema y traducirlo en costos.

- 7) *Haciendo énfasis en el respaldo de la información y el almacenaje de la información en la nube, ¿podría pensarse de manera tal que cualquier cliente adherido al sistema puede operar sin importar el horario y su ubicación geográfica?*

Desde ya, podría funcionar de manera 100% portable y remota. Sólo deberían definirse permisos. Para trazar un paralelismo, tendría una lógica de VPN, que es una tecnología de red de computadoras que permite una extensión segura de la red de área local sobre una red pública o no controlada como Internet.

- 8) *Todo cambio o modificación de proceso tiene implícitos tiempos ocultos y una curva de aprendizaje que si o si debe recorrerse ¿qué costos, tareas y herramientas deberían evaluarse para reducir al máximo el margen de error y las posibles contingencias? ¿podría mencionar problemas frecuentes en los cambios de sistema de información?*

No se trata de un cambio de sistema de información ni en la modificación disruptiva de una metodología. Por lo planteado, estamos frente a una herramienta que viene a ser un complemento. Basándome en la experiencia, lo primero que debería tenerse en cuenta es una mesa de ayuda constante durante los primeros meses de funcionamiento. Adicionalmente, debería programarse una capacitación para todo el personal involucrado, con el objetivo de además de operar sus funciones, puedan dar soporte a los

afectados por la herramienta y que trabajen desde la calle: vendedores, clientes y repartidores.

Por último, el desarrollo de diferentes manuales y guías prácticas en formato digital como impreso, sería muy relevante.

9) *Tiempos habituales de desarrollo, implementación y seguimiento.*

El tiempo estimado va a depender de muchas variables y del objetivo final que persiga la plataforma en términos de interfaz. Por ejemplo, desarrollar una app puede demandar entre 250 y 300 hs de programación, pero eso es sólo una parte ya que debe definirse la etapa de programación backend, pudiendo necesitar 500 o 1000 horas según las necesidades.

10) *¿Qué herramientas existen para tratar de aprovechar la información disponible y generar indicadores?*

La realidad es que estamos frente a un entorno monumental de información, algo que se llama Big Data y que tiene muchas formas de ser administrados. Existen softwares para la gestión y hasta pueden usarse hojas de cálculo, para la generación de informes para la toma de decisiones.

Etapas B

- 1) Se explican en detalle objetivos, funcionalidades y roles
- 2) Posteriormente, se abre el proceso en etapas, particionando diferentes módulos. Se baja a tareas concretas cada iniciativa, asignando responsables internos, tiempos y esfuerzos de estimación
- 3) Se traduce lo anterior en el lenguaje necesario para remitirlo a un proveedor de desarrollos determinado, coordinando una reunión para el despeje de dudas
- 4) Se recepciona la cotización

CRONOGRAMA		Semanas (18 semanas)																	
	Resp. Interno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Mkt/Sistemas																		
2	Sistemas																		
3	Sistemas																		
4	Vias/Sistemas																		
5	Vias/Sistemas																		
6	Vias/Mkt/Sistemas																		
7	Vias/Sistemas																		
8	Vias/Mkt/Sistemas																		
9	Vias/Mkt/Sistemas																		
10	Vias/Mkt/Sistemas																		
11	Vias/Mkt/Sistemas																		
12	Vias/Mkt/Sistemas																		
13	Vias/Mkt/Sistemas																		
14	Vias/Mkt/Sistemas																		

Especialista en administración comercial

Se hace una introducción sobre el funcionamiento del mercado. Se explican en detalle los objetivos del proyecto y se atienden cuestiones de factibilidad operativa.

- 1) *En la actualidad, ¿cómo se registra un cliente en la nómina de la organización? ¿qué documentación deben presentar? ¿cómo se determina su categoría?*

En lo referido a clientes grandes, A0, A1 y A2, los registros son muy esporádicos, no existen tantas cadenas de supermercados, hipermercados o mayoristas, la mayoría de ellas vienen de larga data. De ser necesario se solicita documentación tal como estatuto social, balance, posición en convenio multilateral, etc. Para los clientes más chicos, la situación es diferente ya que recurrentemente se llevan adelante altas, bajas y modificaciones, conocido como ABM de clientes. Aparecen nuevos comercios, otros dejan de existen, algunos cambian de categoría.

- 2) *Una vez dado de alta, ¿cómo es el circuito administrativo de una transacción? ¿cómo varía el procedimiento dependiendo la categoría de cliente?*

Nuevamente, debemos diferenciar entre clientes grandes, medianos y pequeños.

Cientes grandes emiten una orden de compra, se controla el acuerdo, se cruza con el estado de cuenta corriente y se aprueba la negociación. Una vez validado, pasa al centro de distribución para armado de pedido y despacho. Cuando la entrega ya fue realizada, la empresa envía la factura y

el cliente paga. Algunos se hacen de forma digital y otros con envío de documentación por correo.

Para el caso de los pequeños, el vendedor se presenta en el comercio, juntos acuerdan el pedido y mediante un dispositivo electrónico, el detalle llega a casa central para controles y autorización de cliente. Una vez aprobado, se libera la orden y la sucursal procede a continuar con el proceso de armado de pedido, carga en flete y entrega.

3) *Por favor, podría describir cómo funciona el sistema de cobro según cada categoría de clientes y cómo se gestiona cada cuenta corriente.*

Para todos los rangos de clientes, el cobro se hace en forma posterior a la entrega. En el caso de los grandes, cuando la entrega ya fue realizada, la empresa envía la factura y el cliente paga. Algunos se hacen de forma digital y otros con envío de documentación por correo.

Los más chicos, en su mayoría, pagan al fletero cuando reciben el pedido. Una vez terminado el recorrido diario, el fletero deposita las sumas de dinero en efectivo en bancos designados a tal efecto. Esto quizás sea de lo más problemático del sistema, ya que los choferes deben terminar de repartir, cobrar y presentarse en los bancos con todo lo que ello demanda, teniendo que muchas veces asumir demoras de atención y/o congestionamiento del tránsito.

- 4) *¿Con que sistema informático trabajan para llevar adelante las transacciones y como esto se encuentra vinculado con la fuerza de venta?*

Hoy en día, todas las transacciones son llevadas adelante por SAP. En el caso de los grandes clientes, las órdenes de compra son remitidas por ejecutivos de cuenta para su aprobación y posterior despacho. Para los pequeños, los pedidos son tomados por los vendedores en forma presencial mediante un Smartphone con sistema operativo Windows y este a su vez, está vinculado también con SAP, pero a diferencia de los grandes, quien arma el pedido es la sucursal.

- 5) *¿Cómo funciona el circuito administrativo entre las sucursales y administración comercial central? En lo administrativo, ¿Qué temas son descentralizados y por qué motivo?*

Las ventas a grandes cuentas se registran como transacciones de casa central. Por el contrario, cada venta de clientes pequeños se anota como venta de la sucursal.

En lo que respecta a la gestión administrativa, se maneja de la misma forma, a excepción de todas aquellas ventas realizadas a clientes importantes de la sucursal y que involucran alguna negociación relevante. Estas operaciones, si bien son registradas en sucursales, personal de administración de casa central se ocupa de revisar las condiciones y verificar que cumplen con las pautas definidas por comité comercial.

6) *¿Cuál fue el cambio más reciente que haya afectado la metodología de trabajo por parte de todas las personas involucradas en el proceso de venta?*

Básicamente hubo dos grandes cambios. El primero fue pasar de levantar pedidos en papel y cargarlos posteriormente en una pc a utilizar un dispositivo electrónico llamado vinculado automáticamente con el sistema llamado Palm. Lo más reciente, fue la incorporación de un módulo de SAP para administración comercial que implicó el reemplazo de Palm por un Smartphone vinculado.

7) *¿Cómo son implementadas las diferentes promociones que establece la organización de cara a los clientes? Por favor, describir brevemente proceso y metodología de implementación*

Las promociones son definidas en comité comercial y luego son implementadas y comunicadas por administración comercial. Una vez comunicadas las condiciones de la promoción a toda la fuerza la venta, se parametriza en el área de sistemas para que dicha herramienta sea visualizada por el vendedor a la hora de levantar el pedido. Es algo automático que le aparece al vendedor y sobre lo que sólo puede seleccionar determinadas opciones en virtud de los objetivos preestablecidos. Si bien existen casos especiales, generalmente, son descuentos atados a determinadas condiciones negociadas (forma de pago, volumen, posicionamiento de precios, incorporación de nuevos productos, etc).

Entrevista a un cliente / potencial usuario

Se hace un resumen de lo que implica el proyecto y se revelan aquellos detalles que no sean confidenciales de cara al mercado. Se realizan preguntas abiertas esperando respuestas espontaneas sobre los temas explorados.

1) ¿Qué opina de la iniciativa? ¿Haría uso de la plataforma?

Conceptualmente, me parece muy interesante y creo que tiene mucho para aportar. En ocasiones, los comerciantes sentimos que nos falta información de muchos de los productos que vendemos, pero la realidad es que son demasiadas empresas y referencias, profundizar en cada producto es prácticamente imposible, al menos para el tamaño de mi negocio, donde somos nosotros mismos quienes hacemos o ejecutamos prácticamente todo. En un principio, creo que utilizaría la herramienta, pero en tanto y cuanto los beneficios sean totalmente concretos y tangibles. Por el contrario, si todo eso no está disponible en la práctica dudo que lo vaya usar, dado el escaso tiempo disponible con el que cuento. Sólo por mencionar algunos casos, además de monitorear toda la operación, hay que atender a cada uno de los proveedores, hacer pedidos por cada empresa, ver inventarios, etc. La vorágine diaria atentaría contra su navegación.

2) ¿Podría detallar aquellos aspectos de la iniciativa que le parecen clave, los que vea como complementarios y aquellos que no utilizaría?

Como decía anteriormente, tengo la sensación de que su utilización debe ser impulsada principalmente por beneficios concretos para mi negocio tales como: gestión de cuenta corriente, pagos, pedidos, seguimiento de entrega,

historial de compra, etc. Algunos complementos interesantes pero no fundamentales podrían ser sugerencia de productos o novedades y comunicación de promociones.

En el último lugar de prioridades creo que estaría todo lo relacionado con manuales de exhibición e información descriptiva de cada uno de los productos, en consumo masivo, en términos generales, los productos los conocemos y no necesitamos demasiada información adicional.

- 3) *¿En qué momento haría uso de la aplicación? ¿Durante el horario comercial o una vez que el negocio cierra? Se busca determinar qué tiempo podría dedicarle a la navegación.*

Creo que en ambos momentos. En el negocio, mientras estoy ahí, puedo ir detectando necesidades de productos o ver en qué instancia está mi pedido. Por fuera del horario de atención, puede ser que dedique algo más de tiempo como seguir mi cuenta corriente o indagar sobre promociones.

- 4) *¿Ha utilizado aplicaciones de otras empresas para su negocio? ¿Cómo valora esa experiencia? ¿Qué sugerencias de mejora le haría?*

Si utilicé aplicaciones de dos empresas de bebidas, pero al poco tiempo las eliminé de mi Tablet. Tenían problemas en común. Ninguna otorgaba un beneficio concreto para mi negocio. Podía hacer el pedido pero sin flexibilización de entrega ni descuento, tampoco pagar, absolutamente nada. Era lo mismo que esperar al vendedor, decirle oralmente lo que necesito y esperar a recibirlo.

- 5) *¿Cuántas herramientas de diferentes empresas estaría dispuesto a tener en su computadora o smartphone?*

Y la realidad es que si todas las empresas proveedoras de mi negocio tuvieran una aplicación similar, dudo que las tuviera todas y recuerde usar cada una. También tengo la sensación que si debería autogestionarme todos los pedidos de todo el surtido, muchas marcas “B” quedarían relegadas, simplemente por no recordarlas en el momento. Pienso que lo ideal sería una sólo aplicación que agrupe a todas las empresas o la mayoría de ellas, pero imagino que no debe ser simple.

6) *¿Qué ventajas o desventajas encuentra contra el sistema utilizado en la actualidad, con las visitas regulares de los vendedores?*

Insisto con los beneficios concretos y tangibles, ya que, en el mediano plazo, dudo que sin ellos le dé mucho uso. Hoy los pre-ventistas de las empresas de consumo masivo, además de levantar el pedido, cumplen otras funciones o al menos parcialmente. Por citar algunas, si estoy muy ocupado y no puedo atenderlos, con aquellos que tengo cierta confianza, ellos autogeneran mi pedido mirando la góndola y el depósito. También ordenan los productos en términos de exhibición. En un escenario extremo, donde el vendedor no exista, si la aplicación no tiene beneficios palpables, creo que tengo más para perder que para ganar.

Objetivo específico N°1: *Describir el proceso de comercialización y distribución utilizado en la actualidad, detectando sus principales debilidades.*








Bajo la premisa de crear un contexto y marco de referencia, que permita entender los pormenores de la propuesta, se comienza el desarrollo del presente objetivo específico con la utilización de dos herramientas de análisis y diagnóstico estratégico tales como análisis FODA y el modelo de LIENZO ESTRATEGICO.

Esto intenta tener en cuenta diferentes elementos del modelo de negocios actual, considerando puntualmente como la organización se encuentra en el mercado en que desarrolla su actividad, su posición competitiva, como así también sobre que fortalezas y ventajas competitivas sustenta su participación, sumado a los procesos claves que lleva adelante para lograr y sostener la propuesta de valor a sus clientes.

Estos análisis permiten describir y entender como Alimentos del litoral busca crear y entregar valor. Exhibe la visión global de la idea de negocio, mostrando interconexión entre los diferentes elementos.

El punto de partida para cualquier disrupción en el modelo comercial de la organización debe partir desde una visión compartida y comprendida del negocio. Es necesario un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar el mismo idioma. La clave es conseguir conceptos simples, relevantes y fácilmente comprensibles que, al mismo tiempo, simplifiquen el complejo funcionamiento de la empresa.

Para describir las bases que sustentan el modelo de Alimentos del litoral, el paso es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir utilidades. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de su negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Ver cuadro conceptual lienzo estratégico próxima página)(*).

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de maquinas productivas • Proveedores de materias primas • Proveedores de envases • Socios logísticos 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas • Entrega directa • Logística • Ingeniería • Producción 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de alta calidad • Precios convenientes • Accesibilidad y distribución • Trayectoria y prestigio • Gramajes y presentaciones adecuadas 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculo directo • Asistencia personal • Servicios automatizados • Convenios logísticos 	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Consumidor final</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos masivos de targets ampliados 2. Productos masivos de targets segmentados
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos logísticos • Gastos de estructura de sucursales • Fuerza de ventas • Materias primas e insumos importados 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de productos de consumo masivo • Precio dependientes del segmento de clientes • Negociaciones y acuerdos anuales (grandes clientes) 		

(*) Fuente: elaboración propia

Del cuadro resumen se desprenden aspectos claves para la organización y que sirven para comprender características singulares que diferencian a Alimentos del litoral de otras participantes del sector.

Si bien se trata de una empresa de alimentos y que apunta a un mercado de consumo masivo con segmentos muy amplios, se revelan diversas consideraciones concatenadas unas con otras:

- 1) El esquema de comercialización busca llegar en forma directa y con la presencia física de un vendedor propio de la empresa, a más de 50.000 puntos de ventas, reflejados en la nómina total de clientes. La mayor parte de los jugadores en consumo masivo, segmentan sus canales, atendiendo directamente a algunos y llegando mediante distribuidores regionales al resto.
- 2) La estrategia descrita en el punto anterior, concebida internamente como la gran ventaja competitiva, implica que se generen altos costos de distribución, relacionados específicamente en llegar directamente a cada uno de los clientes, incluso en localidades muy pequeñas y marginales.
- 3) La logística, al tratarse de un factor clave en el esquema de negocios, obliga a la organización a pensar minuciosamente su portfolio de productos, buscando desarrollar opciones que volumétricamente no sean significativos y que la contribución marginal por metro cúbico sea alta.
- 4) Como consecuencia, se buscan inversión en tecnología productiva de punta que logren packagings eficientes y buenos rendimientos de paletización.
- 5) Los grandes clientes, tales como hipermercados y supermercados, tienen logística propia, haciendo que la empresa no tenga que asumir esos costos, pero sí que deba otorgar mayores descuentos.

Análisis FODA

El uso de esta herramienta debe servir para hacer frente a las situaciones estratégicas complejas que enfrenta la organización de una manera muy sencilla y rápida. Probablemente, lo más relevante del análisis a continuación, sea la observación orientada a que sirva como guía para el estudio.

El valor reside en concentrar los factores que potencialmente tienen mayor impacto en Alimentos del litoral, para ayudar a tomar decisiones y cursos de acción, buscando ser más competitivos y relevantes en los nichos de mercado a los cuales se dirige; procurando un mejor desarrollo y crecimiento.

Fortalezas

- Llegada directa a más de 50.000 clientes en forma directa, otorgando una red de cobertura geográfica muy poderosa
- Tecnología de punta instalada en los productos de mayor relevancia en términos de volumen
- Solidez financiera. Inexistencia de pasivos.
- Amplia red logística
- Productos de calidad a precios convenientes
- Fuentes de abastecimiento desarrolladas

Oportunidades

- Desarrollo de mayor cantidad de productos con más valor agregado, que permitan una mayor rentabilidad por metro cúbico. Aprovechamiento de tendencias del mercado respecto de productos que otorgan soluciones prácticas y rápidas (productos solubles, instantáneos, consumo on the go)
- Implementación de herramientas tecnológicas en el proceso de comercialización

- Inestabilidad económica-financiera, estanflación, generando oportunidades a la organización con posición sólida debilitar aún más a competidores o avanzar en adquisiciones de empresas a valores convenientes

Debilidades

- Elevados costos de estructura de sucursales. Significativa carga de costos fijos.
- Algunas de las marcas de la empresa son concebidas por parte de los consumidores como rezagadas, quedadas en el tiempo.
- Limitada penetración en sectores de Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, representando esta zona cerca del 40% del mercado global de consumo masivo. En esta zona geográfica, las marcas menos relevantes respecto del promedio del país.
- Posición negociadora de cara a los clientes más grandes, en comparación con las grandes empresas internacionales de consumo masivo (Procter & Gamble, Unilever, Nestlé)

Amenazas

- Caída tendencial del mercado en el consumo per cápita de uno de los productos más relevantes de la compañía
- Cambios de hábitos en los consumidores hacia segmentos donde la empresa no es líder o aún no posee participación
- Crecimiento del surtido y de demanda de productos de marca blanca, con posicionamientos de precios imposibles de seguir.
- Posibilidad que otras empresas de consumo masivo desarrollen antes que Alimentos del litoral una herramienta de comercialización B2B.

Contexto del proceso logístico.

Desde hace mucho tiempo y hasta la fecha, los métodos utilizados para la distribución de productos de consumo masivo, no han variado mucho, siendo básicamente los mismos. Podría decirse que los cambios que se han tenido en esta área, han evolucionado en conjunto con aquellos de la industria automotriz, pero sólo en la medida en que los vehículos fueron siendo cada vez más tecnificados y modernos, la distribución se hacía más fácil y cómoda, pero en sí, el método es el mismo, cargar un medio de transporte y hacerlo llegar al cliente. Particularmente, en las áreas con mayor densidad poblacional, los métodos, han tenido las siguientes variantes: en un inicio, se cargaban los vehículos de reparto y era posible llegar hasta el frente de la mayoría de los negocios, cuando el terreno y otras circunstancias, como las restricciones de espacio y/o legales lo permitían, entregando el producto sin mayor dificultad. Con el incremento de la cantidad de vehículos que transitan el sector, ésta forma de distribución es cada vez más difícil. Estacionarse frente a negocios que están en avenidas, calles principales o de alto tránsito de vehículos ya no es tan fácil y en algunos lugares, ni siquiera permitido por la ley. Las legislaciones han empezado a regular los lugares y horarios de estacionamiento de particulares, pero hicieron principal énfasis en los de carga y descarga de mercaderías. Actualmente ya no es permitida la parada de vehículos de cualquier índole en muchos lugares. En resumen, el método de distribución empleado hoy en día, utiliza vehículos con horarios restringidos y tiempos de distribución largos.

Hasta el momento la estrategia de distribución y principales actividades logísticas consisten en la selección de los puntos de ventas, abastecimiento de la red de distribución logística y gestión de centros de distribución, es decir, dar respuesta a dos grandes interrogantes operativos: ¿Dónde Vendemos Nuestros Productos? ¿Cómo Trasladamos Nuestros Productos?

Alimentos del litoral: proceso de comercialización y distribución en la actualidad

La organización clasifica sus clientes en categorías en virtud de su tamaño, volumen de compra y cantidad de bocas de atención al público. Estas categorías son A0, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 y "Sin categoría" ordenados por relevancia, siendo:

- A0: grandes cadenas nacionales como Carrefour, Coto, Jumbo y Walmart
- A1: cadenas regionales del interior del país tales como La Gallega, Cooperativa Obrera o Libertad
- A2: mayoristas con atención al público al estilo Makro, Maxiconsumo o Micropack
- A3 y A4: autoservicios con 2 o más cajas de cobro
- A5, A6, A7 y SC: almacenes, negocios de cercanía, autoservicios de una sola caja, entre otros.

En lo que respecta a la estructura de su fuerza de ventas, la empresa se organiza dividiendo en dos la gerencia nacional de ventas: Gerencia de sucursales con 16 locaciones en todo el país, cada una con su propia estructura de vendedores y que se encarga de atender clientes A1 y A3 hasta "Sin categoría"; Gerencia de grandes cuentas, en la cual participan ejecutivos que llevan adelante la relación y gestión con clientes más grandes A0 y A2. Todo lo mencionado hasta el momento resulta de vital relevancia para comprender el proceso de comercialización entero y a su vez, marcar alcance y limitaciones del presente trabajo profesional.

Grandes clientes

En lo que respecta a las grandes cuentas, las variables más relevantes del proceso pasan por la negociación de descuentos, volúmenes y acuerdos logísticos. Anualmente, se acuerdan condiciones de comercialización que implican un convenio y que se busca respetar a lo largo del año, siempre que la coyuntura lo permita. Cada transacción con este tipo de cliente funciona de la siguiente manera: envían orden de compra, ejecutivo respectivo de cuentas revisa el pedido y verifica con administración comercial el estado

de cuenta corriente, si todo está en condiciones, el pedido es “liberado” y se lo deriva al centro de distribución de Alimentos del litoral. Este sector se encarga de armar el pedido, cargar los camiones y coordinar la entrega posterior en los centros de distribución de los clientes. Estos, una vez que reciben la mercadería, aplican diversos controles al flete y los bultos y aceptan la entrega, quedando bajo su plena responsabilidad el reparto en las diferentes sucursales de todo el país. A modo de ejemplo: Alimentos del litoral entrega toda la mercadería en el centro logístico de Jumbo en la localidad de Ezeiza, siendo el propio Jumbo quien distribuye en todas sus bocas del país, desde Tucumán y hasta Neuquén.

Toda la metodología de entrega y distribución de este tipo de clientes es lo que pone como variable transcendental la negociación: se otorgan mayores descuentos sobre lista de precios por los volúmenes de compra y por el ahorro que significa para la organización en términos de costos logísticos, siendo el cliente el responsable de su distribución.

Estructura de ventas por sucursales

Referido a todo el resto de clientes, excluyendo los anteriormente incluidos como grandes, se encuentran los A1 y A3 hasta Sin categoría. Las ventas a estas categorías quedan exclusivamente a cargo de cada sucursal y su fuerza de ventas. Para los A1, cada sucursal tiene ejecutivos que llevan adelante las negociaciones con ellos y si bien, existen varias particularidades, el proceso funciona en forma similar a los clientes más grandes. La principal diferencia radica en que, al tratarse cadenas regionales, la logística tiene una incidencia mucho menor ya que las bocas se encuentran próximas unas a la otra y se entrega desde el depósito de la sucursal.

En el caso de A3 – Sin categoría, segmentos en los que se enfoca el proyecto, el proceso es muy diferente. Cada sucursal tiene un equipo de vendedores a los cuales se les asigna una zona geográfica determinada y una hoja de ruta de visitas de entre 30 y 40 clientes por día. Ingresan físicamente a la tienda, se encuentran con algún

responsable y arman en conjunto el pedido, mediante la utilización de un Smartphone. El vendedor tiene aproximadamente entre 5 y 7 minutos para dedicarle a cada cliente, siempre y cuando este lo atiendan ni bien ingresa, y en ese lapso, debe: acomodar y exhibir correctamente los productos, acordar con el responsable los productos a reponer y sus cantidades, mencionar novedades sobre portfolio, comentar promociones, analizar el monto a facturar, entre otros y finaliza la visita.

El pedido llega automáticamente vía internet a administración comercial de casa central, se verifica la cuenta corriente y de no mediar inconvenientes, se libera el pedido y se lo deriva al sector administrativo de la sucursal correspondiente. Superada la etapa anterior, se envía la orden al centro de expedición quien se encarga del pickeo y armado del pedido y lo incorpora en la hoja de ruta del fletero designado. En un lapso de entre 48 / 72 Hs el comercio debería recibir la mercadería, controlar el pedido, descargar el flete y generalmente, abonar en efectivo. El fletero, una vez recorridos todos puntos del día, debe presentarse en sucursales de bancos preestablecidas y depositar el dinero en las cuentas de Alimentos del litoral. Terminada las etapas de entrega y depósito, debe volver a la sucursal y entregar toda la documentación respaldatoria de cada visita y comprobantes del banco.

Debilidades del proceso

En el apartado anterior se describió la operatoria de venta y distribución de productos de la organización en los diferentes canales de comercialización.

Partiendo del análisis de los flujos de mercaderías, pagos, información y facturación descritos anteriormente se identifican una serie de problemas inherentes a toda la cadena. En esta sección, se describen los problemas identificados, en orden de importancia, a los fines de construir el contexto en el que este trabajo profesional se sustenta y sobre los cuales se proponen soluciones que permitan resolverlos total o parcialmente.

Si bien las situaciones se detallan son para el caso de estudio, permite entender una problemática común en el sector.

1.- Escasa liquidez

Los clientes del canal que hace énfasis este proyecto, en su mayoría, son pequeños comercios operados y administrados por sus propios dueños y con un nivel de sofisticación y profesionalidad escaso. Ninguno de ellos lleva una administración contable adecuada, no se manejan con pronósticos de ventas para realizar sus compras y, en muchos casos, manejan un capital de trabajo reducido y en efectivo que les permite seguir operando siempre y cuando dispongan de efectivo en su caja. A un comercio minorista le distribuyen un número enorme de distintos proveedores por día con diferentes lotes de compra y diferente frecuencia de visita y reposición. Como la operación se maneja día a día sin planificación alguna, el comercio va destinando subjetivamente el efectivo que dispone en caja para realizar los pagos correspondientes a las compras que realiza que, en casi todos los casos, son al contado y sin ninguna financiación. Es recurrente la situación en la que se llega al comercio poco tiempo después de otro gran distribuidor, el comercio no disponga del efectivo suficiente para afrontar los gastos de la compra. Por lo tanto, si el comercio no dispone del total del efectivo, el transporte únicamente baja del camión los productos que el comercio puede comprar en ese momento con el efectivo que tiene, o directamente no baja la mercadería, lo que implica la pérdida de una venta y todos los demás gastos mencionados.

Se presenta una situación de “competencia ampliada” en la que la organización no sólo compite con productos de su categoría o sustitutos, sino con todas las otras empresas y proveedores que forman parte del surtido del cliente. Se pasa de una situación de “Participación o Share de mercado” a otra de “Participación o Share de caja del comerciante”.

Para prestar en forma recurrente el servicio de preventa y distribución se exige a los comerciantes un mínimo de compra de \$1200. Es sumamente frecuente que, a la hora de tomar el pedido, los compradores vayan consultando ítem a ítem "... cuanto vamos...", para una vez alcanzado el mínimo terminar la operación. Curiosamente, en muchos casos, se trata de la única medida racional de análisis, sin importar si realmente la compra alcanza o no para cubrirle sus faltantes.

Otra situación recurrente es que los negocios soliciten un día de entrega en particular, lo cual no es posible, para evitar que dentro de el mismo día lleguen dos repartidores de relevancia para su caja "... no vengán ni miércoles ni viernes, esos días vienen los lácteos y gaseosas...".

2.- Personal de ventas

Como se menciona anteriormente, la transacción comercial se lleva adelante en forma presencial y mediante un intercambio entre seres humanos. El momento de la verdad lo representan el vendedor y el comerciante, situación en la que influyen múltiples aspectos y que terminan afectando, positiva o negativamente, en el resultado final.

Si bien los beneficios de este proceso son muchos, el presente trabajo se enfoca en la descripción de aquellas variables referidas al vendedor que pueden afectar negativamente al resultado de la empresa.

Por un lado se presenta la capacidad de autogestión de los equipos, haciendo hincapié en la forma de organizar su trabajo de modo de poder cumplir con la zona asignada, los objetivos preestablecidos, entre otros. No todas las personas tienen la misma experiencia o capacidad de organizarse de modo de poder cumplir con todo su trabajo en forma correcta, jugando la singularidad de cada persona un rol determinante. Además, las personas viven diferentes realidades respecto de su vida personal y el entorno extra laboral que indefectiblemente terminan afectando en su motivación y por tal motivo en su eficacia. Mención aparte para el grado de ambición o entusiasmo por la auto superación, variable que influye y termina siendo determinante. Resulta muy

común, en las empresas líderes, que existan dos rangos de vendedores y que su clasificación, dependa exclusivamente de sus características personales, un grupo son los llamados “toma pedidos”, quienes sólo se presentan en el punto de venta y anotan lo que dicta el comerciante y se retiran, por el contrario, el otro extremo son colaboradores que ingresan y manejan simultáneamente múltiples cuestiones o análisis previos para poder hacer una venta mayor teniendo en cuenta historial de compra, promociones, novedades, incentivos, etc.

Por mencionar algunas debilidades más y siguiendo en el terreno de las características intrapersonales, otros factores que terminan afectando es la capacidad de líderes y referentes, los objetivos que traigan en el mes, la especulación, el foco de atención incentivado por la empresa y el interés diferencial existente entre los diferentes productos que se comercializan, entre otros.

Saliendo del contexto personal de los integrantes del equipo de ventas, también existen cuestiones inherentes al proceso que debilitan la transacción o bien, impiden que los resultados puedan ser mejores. Generalmente, los equipos de vendedores son los mismos, es muy raro que exista un incremento de la plantilla estable, pero lo cierto, es que cada vez, más tareas se le asignan a cada persona responsable de estos canales de comercialización, tales como relevamiento de precios de competencia, fotografías de exhibiciones, reposición de productos en góndola, negociar promociones, colocar material de merchandising. Distinción aparte para todos los lanzamientos de nuevos productos que se van generando y que incrementa significativamente el número de focos de atención. Todo esto, debe llevarse a cabo en un lapso de entre 5 y 10 minutos por cada cliente, incluyendo el tiempo de traslado entre uno y otro.

3.- Saturación de la capacidad de distribución

Alimentos del litoral mide su capacidad de distribución en términos de metros cúbicos. De acuerdo a su mix de ventas de los diferentes productos, se estiman valores y se lo

compara contra la capacidad existente, incluyendo fleteros, flota propia y operadores logísticos.

El resultado de ese análisis es una ocupación promedio, con momentos de ociosidad y otros de saturación. Cuando la capacidad es suficiente, principalmente entre Octubre y Enero, se logra un alto rango de cumplimientos respecto de los tiempos planteados a los clientes, siendo este de hasta 72 Hs posteriores a la toma del pedido.

En temporada alta, la cual abarca desde febrero y hasta septiembre, el ratio de cumplimientos cae drásticamente en todo el país, con rendimientos muy dispares por zona geográfica, llegando a alcanzar demoras de hasta 10 días, generando un sinfín de problemas y una cantidad de costos ocultos inestimables. La posibilidad de aumentar la flota tercerizada, sonaría como una medida lógica, pero esto no resulta tan sencillo, ya que la oferta de transportes en regla, a lo largo y ancho, no es pareja.

Los problemas más frecuentes que esto genera son:

- Quiebres en góndola de los clientes, generando que directamente el comerciante no tenga mercadería para vender
- Nueva visita del vendedor antes de la recepción del pedido anterior
- Incremento significativo del número de devoluciones por falta de capacidad de pago. Al acumularse pedidos, hace que el comerciante deba disponer de mayor dinero al momento de la entrega
- Clientes que recurren a formatos de venta mayoristas a compras productos de Alimentos del litoral, haciendo perder dinero a la organización y quedando sus productos en un escenario de precios menos favorable, dado el margen de ganancia de los mayoristas o distribuidores
- Reemplazo de los productos de Alimentos del litoral por los de un competidor, implicando una caída en la participación de mercado
- Tensión y descontentos de los comercios con la compañía y su fuerza de ventas

4.- Sindicatos y costos del transporte logístico

Los crecientes costos de distribución, están relacionados principalmente con el personal, combustibles, distancias y mantenimiento de vehículos. Esto termina exigiendo la necesidad de achicar la frecuencia de visita acumulando más volumen para hacer más eficiente la logística en contrario con la necesidad decodificada en el mercado.

Por otro lado, como herencia de la política de desmantelamiento del ferrocarril, llevada en la década de los 90, el transporte terrestre es el más desarrollado actualmente y desplaza a más del 90% de la mercadería que se moviliza en el país, quedando el 10% restante en manos de otros medios. Si nos enfocamos específicamente en la industria de consumo masivo, esto representa valores superiores al 30%.

Entrando en los 2000 y como resultado de las políticas proteccionistas de la industria local, el peso del sector logístico ha ido creciendo por encima de la media de crecimiento del producto bruto interno, explicándose principalmente por la sustitución de importaciones de insumos, implicando mayor movimientos de partes involucradas en productos terminados.

Toda esta situación y sumada a otras cuestiones, ha elevado el poder de los sindicatos relacionados enormemente, generando en muchas oportunidades incrementos de costos que muchas organizaciones no pueden tolerar, considerando que los mayores costos no repercutan en una mayor capacidad de distribución. Algunos de ellos:

- Reducción de la jornada laboral
- Restricción de horarios de reparto
- Altura de paletizado

5.- Devoluciones

Uno de los principales indicadores de gestión de la distribución de productos de consumo masivo es el porcentaje de devolución. Este indicador comprende todos los productos que partieron del centro de distribución de la empresa al cliente minorista y, por diversas razones, termina nuevamente a disposición de la empresa. En términos generales, estas devoluciones de productos impactan directamente en los costos de la

empresa ya que absorbe recursos y, por lo menos en esta instancia, no genera contribución. Los gastos relacionados comprenden: gasto de recursos del equipo de ventas que dedicó parte de su tiempo en vender el producto, gastos administrativos en los recursos dedicados a la facturación del producto devuelto, gastos logísticos directos e inversos en transportar el producto y traerlo nuevamente a la empresa. Esto afecta directamente a Alimentos del litoral ya que utiliza fuerza de distribución propia o contratada. En lo que respecta a la industria, el impacto es mucho menor en aquellas organizaciones que tercerizan el proceso utilizando distribuidores, siendo quienes asumen el riesgo y absorben las contingencias.

6.- Negocio cerrado, entrega incorrecta y robos

El transporte comienza su turno muy temprano en la mañana retirando la mercadería de las diferentes sucursales y parten a recorrer la ruta de clientes programados. Si bien se les delega una hoja de ruta a seguir, se manejan de forma informal sin respetarlo minuciosamente, por lo que visitan a un mismo comercio minorista los mismos días pero en distintos horarios. Si bien no es muy frecuente, en oportunidades visitan a un comercio que está cerrado, haciéndoles perder tiempo y obligando a devolver la mercadería. Por su baja frecuencia de ocurrencia este costo es despreciable, pero es importante incluirlo ya que forma parte de la problemática diaria que tiene la organización.

Otro caso que merece ser mencionado es el hecho de que, en oportunidades, los pedidos son tomados erróneamente por la fuerza de ventas o bien, mal pickeado por la sucursal, es decir, el pedido que se entrega no es lo que necesita el comercio en el momento, por lo que, dada la restricción de liquidez del comercio, este suele rechazar la entrega de estos artículos.

En concordancia con la informalidad, todas las operaciones, se realizan en efectivo. Como fue descripto, es el flete el encargado de recibir el cobro en efectivo del comercio minorista y trasladarlo en el camión mientras realiza las visitas restantes de la ruta

correspondiente, para llevarlo a la empresa o depositarlo en las entidades bancarias designadas. Esta situación es conocida por muchos delincuentes, lo que genera potenciales robos en parte del proceso.

7.- Resumen

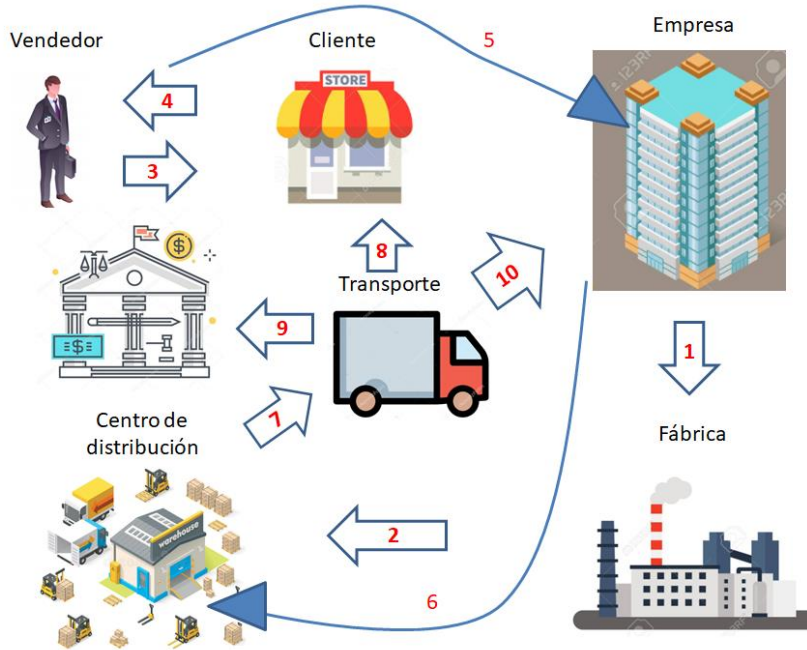
Como su rubro lo indica, los productos de consumo masivo tienen una rotación muy alta, lo que obliga a las empresas a distribuir sus productos con una alta frecuencia. La mayor cantidad de viajes y los menores tiempos de reposición, aumentan la complejidad y los costos involucrados en la logística. Especialmente en la industria de los alimentos, los productos suelen tener una vida útil muy corta.

El proceso de comercialización y distribución se convierten en un factor clave para mantener la competitividad dentro del sector, como así construir barreras de entrada a posibles competidores. Cada uno de las situaciones que se detallan, son sólo una parte de los problemas y aquellos que resultan más recurrentes.

Se está frente a una forma de trabajo que, por el tamaño de los comercios, no admite la posibilidad de stocks con coberturas elevadas y que, un quiebre, significa una venta perdida para la empresa y una venta ganada para la competencia. A su vez, la necesidad de mantener esta gran red conlleva una importante complejidad logística, los gastos que incurren la organización en su actividad diaria son muy significativos, al igual que las inversiones que realizan para crecer o actualizar su infraestructura logística.

Por esta razón, es imprescindible para una empresa poseer sistemas adecuados y aggiornados para atender a sus clientes a lo largo del país para poder llegar a satisfacer la demanda de los consumidores en tiempo y forma y no perder terreno ante productos de la competencia.

Proceso (*)



(*)Fuente: elaboración propia

- 1.- Pronostico de ventas y ordenes de fabricación
- 2.- Envío de productos terminados para almacenaje
- 3.- Visita del vendedor al punto de ventas
- 4.- Pedido del comercio
- 5.- Recepción en administración de la orden
- 6.- Aprobación y envío de solicitud a centro de distribución
- 7.- Pickeo, carga de camión
- 8.- Entrega
- 9.- Depósito de efectivo
- 10.- Entrega de comprobantes

Objetivo específico N°2: *Describir en forma detallada las características, funcionamiento, ventajas y desventajas del canal complementario de comercialización y logística.*

Introducción

La estrategia de distribución de una empresa de consumo masivo deja de tener solo fundamentos operativos, y adquiere cada vez más protagonismo e independencia como una ventaja comercial sostenible en el largo plazo. De hecho, probablemente la ventaja competitiva más reconocida en la industria de Alimentos del litoral es la cantidad de comercios que llega en forma directa, sin intermediación de distribuidores asociados.

Con la rápida adopción de tecnologías móviles y smartphones en Argentina, las empresas y centros de distribución, deben adaptarse a cambios inesperados en la forma y expectativas de compra de los consumidores.

Estos cambios en la gestión y red de distribución logística, con el ingreso de la tecnología como elemento base del proceso, crea nuevos desafíos y oportunidades para las empresas que buscan posicionarse como líderes en el mercado de consumo de bienes masivos.

Es importante destacar que la logística es una herramienta estratégica que sirve para mejorar la competitividad. Por lo tanto, es fundamental que la organización pueda entender estos cambios y actuar acorde a las necesidades actuales del mercado.

Con los cambios en los comportamientos de compra, las empresas empiezan a hacer mayor énfasis en responder la pregunta; ¿Cómo Trasladamos Nuestros Productos? Esto se debe en gran medida a una necesidad de hacer de la estrategia de distribución un proceso eficiente y económico, dado que las ventajas competitivas de las empresas ya no pasan sólo por los canales de venta, sino que se sustentan en la capacidad de generar nuevas y más eficientes formas de entregar los productos.

La estrategia de la empresa debe tener en cuenta cada parte del flujo de la cadena de suministro, y así de esta forma poder apoyar el esfuerzo conjunto de todos los miembros en pos de mejorar la calidad del servicio y garantizar el éxito de las operaciones.

Además de tener en cuenta quienes son los responsables de cada parte del proceso, es clave también entender cuáles son los factores que hoy en día los clientes están exigiendo como parte del servicio de entregas, como por ejemplo:

- Flexibilidad de Entrega

- Costo de Envío / Ofertas / Beneficios

- Tiempos de Espera

Teniendo en cuenta estos factores, se puede crear una estrategia adecuada a las necesidades actuales de clientes en función de la capacidad real de cumplir con dichas expectativas. Este proceso de planificación previo, puede ayudar también a que la organización pueda disminuir los costos, optimizar la gestión de la operación, aumentar los niveles de satisfacción de los clientes y lo que resulta más atractivo, ganar mayor participación en el “share de caja” del comerciante y que se manifieste en mayor rentabilidad.

Utilizando a la tecnología como aliado, se puede pensar en una ventaja estratégica desde la relación con clientes leales, implicando una verdadera diferenciación en la experiencia ofrecida. Ya no alcanza solo con tener grandes productos a precios competitivos, sino también depende de la calidad de las entregas, el servicio personalizado y un alto nivel de respuestas y colaboración.

La comunicación y colaboración entre las partes, es solo posible con la integración de herramientas web/mobiles que entreguen diferentes beneficios tangibles a los comerciantes, ayudándolo en su gestión de compra, que brinde información oportuna para su negocio, acceso a beneficios económicos, estados de las entregas, etc.

Resulta de suma relevancia integrar estos conceptos en la elaboración de las estrategias de comercialización y distribución, dado que no solo son vitales para mantenerse a niveles competitivos, sino que son una forma de encontrar puntos donde se pueden lograr ventajas comerciales y mayores niveles de satisfacción de los clientes.

Objetivos detrás de la propuesta bajo análisis:

- a- **Ser pioneros** en el desarrollo de un nuevo canal de comercialización y distribución basado en las nuevas tecnología de la comunicación.
- b- **Mejorar la distribución física** de los productos mejorando la frecuencia de pedidos a partir de este nuevo canal alternativo.
- c- **Administrar de manera más eficiente las promociones** ya que hay un canal directo de comunicación entre PDV y la empresa, evitando depender de cómo comunique la promoción el vendedor.
- d- **Medio de comunicación masivo** ya que el acceso a las aplicaciones se encuentra en pleno crecimiento.
- e- **Reducción de costos** por mejora en servicio al cliente, por la posibilidad de generar business intelligence y por complementar la actividad vendedor / administración
- f- **Mejorar el enfoque de los vendedores** ya que habrá situaciones en que los productos que por lo general el vendedor oficiaba de un “simple tomador de pedidos” serán canalizados por este nuevo canal, obligando al vendedor a hacer foco en otros productos de menor penetración de mercado, de menor rotación, etc.
- g- **Potente fuente de información** para aplicación de CRM

Posibles contingencias

- A. Resistencia al cambio por parte del personal con mayor antigüedad, teniendo en cuenta que muchas metodologías de trabajo llevan años ejecutadas de la misma forma y con idéntico procedimiento
- B. Temor en la fuerza de ventas a la pérdida del puesto de trabajo, por la incorporación de la herramienta tecnológica, parte de los equipos de vendedores puede sentir que el objetivo a mediano plazo detrás del lanzamiento puede guardar relación con la sustitución de personal de nómina.
- C. Boicot interno al éxito de la iniciativa, con motivo principal en la contingencia anterior y también de mandos medios que puedan ver amanzados sus metodologías de trabajo. Adicionalmente, por puede existir la suposición de que la utilización de la herramienta amenace el bolsillo por la pérdida de comisiones de ventas.
- D. Rechazo por parte de clientes
- E. Tiempos de desarrollo, correcciones de desvíos y puesta en marcha. La falta de foco en el proyecto o bien, una ubicación no favorable en el orden de prioridades de la organización, puede implicar que todo el proceso demore más tiempo del previsto y que termine generando dos problemas: 1) No llegar a ser pioneros en la industria en la puesta en marcha, haciendo que la novedad tenga mucho menos impacto 2) Implementar tarde y que, al momento de su lanzamiento, ya sea algo obsoleto.
- F. Calidad de las telecomunicaciones y de los dispositivos en zonas más periféricas, teniendo en cuenta que, en muchos sectores del país, no haya buenas conexiones a internet o lo que es más probable, que también falten dispositivos acordes para un funcionamiento fluido. Este tipo de situaciones, pueden ser una amenaza para una empresa que sustenta su gran ventaja competitiva en la distribución directa, generando el problema de que muchos de sus puntos de ventas queden fuera de alcance y termine concentrándose en ciudades de mayor densidad poblacional y competitiva.

La propuesta

Se propone una plataforma sobre Internet que, alineados con la visión de la empresa, permita la comunicación y la interacción entre esta y los clientes. La herramienta planteada, se proyecta como la base de futuras implementaciones de servicios al cliente, con una idea de etapas a cumplir, siempre con la consigna de centralizar la comunicación y de implementar diferentes acciones de valor, control y comercialización. El fin de la comunidad es acercar a los clientes a la empresa, generar un vínculo directo que se sume al vínculo comercial, y utilizar de manera inteligente el medio digital para acercar distancias (geográficas y estratégicas) entre Alimentos del litoral y sus consumidores.

Técnicamente, la plataforma funciona como un formato de web responsive, que permita ingresar desde cualquier dispositivo móvil o pc de escritorio. Adicionalmente, se incluye una APP para sistemas operativos Android y iOS, para aquellos usuarios que prefieran dicha metodología, pero con las mismas funcionalidades.

Perfiles, usuarios y roles

El sistema se plantea desde dos interfaces de usuario:

- 1) Interfaz de Administrador, que permitirá la configuración y gestión de cada uno de los servicios, la gestión de las diferentes entidades del sistema (usuarios, clientes, promociones etc)
- 2) Interfaz del cliente, será el acceso a “lo publicado” o accesible de acuerdo al rol de cada cliente logueado.

Funcionalidades

Para clientes:

- Realización de pedidos, con involucramiento de la fuerza de ventas asignada:
 - Basado en catálogo de productos

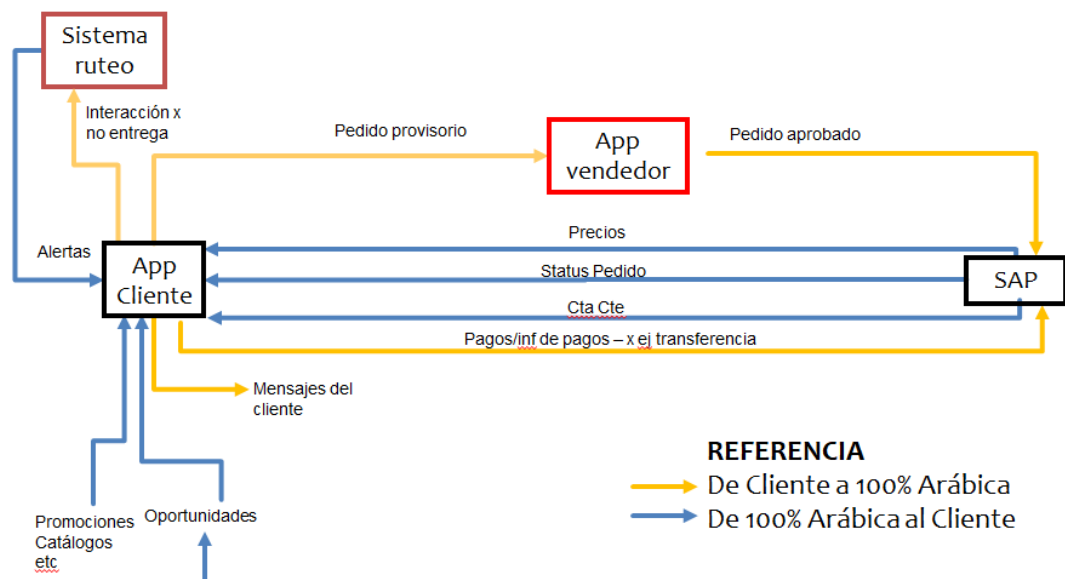
- Por surtido sugerido, mostrando al cliente, por su segmentación una compra recomendada (tamaño, categoría, zona geográfica)
- Basado en historial de compra
- Consulta actualizada de lista de precios
- Alerta si el vendedor no visita o no confirma pedido
- Estímulos promocionales
- Entrega flexible / Seguimiento y trackeo
 - Estado del pedido, autorizado, rechazado, facturado
 - Posibilidad entrega express / Flexible (fuera del circuito normal, pago)
 - Seguimiento de pedido en tiempo real. Alertas de proximidad
- Gestión de cuentas corrientes
 - Conocimiento del estado de cuenta
 - Digitalización de pagos
 - Beneficios por condición de venta
- Fuente de información
- Sobre novedades

Para fuerza de ventas:

- Confirmación / autorización de pedidos
- Visualización de cuentas corrientes de clientes
- Info de soporte en línea para fuerza de ventas
 - Objetivos de surtido por clientes
 - Estímulos basados en historial de compra
 - Promociones vigentes, sugerencias y combinaciones
 - Recordatorios de comportamiento de compra
 - Tableros de control

- Productos
 - Descripciones generales
 - Objetivos detrás del lanzamiento
 - Manual de exhibición en góndola
 - Material de merchandising disponibles
- Seguimientos de pedidos. Trackeo
- Información sobre estado de cuentas corrientes de clientes
- Reportes sobre stocks de productos, quiebres, faltantes, etc.

Proceso y funcionamiento de la herramienta



Fuente: elaboración propia

Objetivo específico N°3: *Evaluar la factibilidad técnica de la propuesta, teniendo en cuenta las capacidades actuales y aquellas necesarias para el éxito*

Herramientas informáticas a utilizar

Los dispositivos móviles se están convirtiendo en una extensión importante del ERP (SAP en este caso) ya que amplían el alcance para empleados, socios e incluso clientes, en el momento y lugar en que lo necesiten.

Lo que se plantea en el presente trabajo tiene relación con planificar, diseñar y poner en práctica una exitosa estrategia de movilidad empresarial que transforme la manera en que clientes y empleados se involucran con la empresa.

Vivimos en una era tecnológica en la que cada día aparecen nuevas soluciones creadas con lenguajes y/o plataformas diferentes y hoy en día, es posible integrar dichas soluciones con SAP.

Este es el caso de los servicios web o webservice, cuya forma de programación facilita diversos métodos para llevar a cabo esa integración y que la comunicación entre aplicaciones sea mucho más ligera y segura.

Es un componente al que se puede acceder mediante protocolos Web estándar, utilizando XML para el intercambio de información entre aplicaciones.

Podríamos decir entonces, que un servicio web es una colección de procedimientos o métodos a los que podemos llamar desde cualquier lugar de internet o desde nuestra propia red local siendo indiferente la plataforma que utilicemos o el lenguaje de programación en el que este escrito.

Esto brinda la oportunidad de crear servicios web, existiendo la posibilidad de leer, crear, modificar y eliminar datos, y ejecutar funciones.

Las relaciones pueden ser construidas dinámicamente y automáticamente ya que estos aseguran una interoperabilidad completa entre sistemas y pueden ser completamente descentralizados y distribuidos sobre Internet, accedidos a través de una gran variedad

de dispositivos, basándose en especificaciones estándar para el intercambio de datos, mensajería, búsqueda, descripción de la interfaz y coordinación de los procesos.

Adicionalmente, se recurrirá a la utilización de archivos con formato CVS de uso libre para importar o exportar de bases de datos de la aplicación.

Por último, se aplicarán protocolos cron que servirán diariamente para la actualización de información, funcionando como un archivo de órdenes, o de procesamiento por lotes.

Descripción general

La propuesta se presenta de forma modular para que en un plan de lanzamiento inicial, estén contempladas técnica, gráfica y funcionalmente, en función de las prioridades planteadas, las tareas a realizar y su secuencia.

Los ítems se plantean como módulos independientes que se combinan y sincronizan sobre un sistema central de roles, que permita crecer hacia el futuro, no sólo con nuevos servicios sino también con nuevos roles o públicos objetivos o, si se decidiera más adecuado, con el mismo público objetivo mejor segmentado. Por otra parte la herramienta propuesta busca ser un complemento flexible a las acciones que deban realizarse a partir de las decisiones de la organización. Para ello, tecnológicamente, se plantea el uso de herramientas robustas y libres, sin licenciamiento por usuario, que permita crecer sin costos adicionales.

Descripción detallada

La propuesta prevé las diferentes etapas de desarrollo que se requerirán en el tiempo:

- Desarrollo de identidad visual e imagen
- El sistema modular, con su respectiva área de administración del sitio y sus sistemas, comportamientos y la diferentes relaciones entre módulos
- La interfaz web responsive que permitirá una primera rápida salida al mercado
- La aplicación móvil del cliente
- La aplicación móvil del preventista

Idealmente, los desarrollos deben llevarse adelante en etapas, focalizando los esfuerzos iniciales de la primera etapa en los puntos 1 y 2, lo cual dan marco de trabajo y determinación de reglas de todos los desarrollos de aplicaciones móviles.

Nombre e identidad:

Definición de naming e identidad visual, de forma alineada con definiciones de marca, deberá generarse una imagen con personalidad suficiente como para poder nombrar al proyecto y generar una línea de comunicación consistente a lo largo del tiempo, pero sin perder relación con la empresa. Se trata de la idea de generar una identidad independiente pero contenida dentro de la visual de Alimentos del litoral.

Diseño UX (experiencia de usuario):

Diseño gráfico / funcional y despliegue de sistema de gestión, a armar sobre la base de una adaptación estética a los lineamientos de la empresa y sus marcas. Sobre las interfaces aprobadas, se llevarán adelante las sucesivas programaciones.

Se considera una etapa clave para el futuro del proyecto, que tanto la imagen gráfica como la usabilidad del sistema, sean agradables y de uso intuitivo, ya que determinará en gran parte el éxito de la iniciativa.

Definición de la infraestructura:

Etapas de definición de la infraestructura online a contratar, tales como hosting y equipos de soporte necesarios, en función de las conveniencias técnicas presentes y futuras del proyecto.

Interfaces de trabajo

El sistema se plantea desde dos interfaces principales: interfaz de Administrador e interfaz del cliente. La interfaz del administrador permitirá la configuración y gestión de cada uno de los servicios, la gestión de las diferentes entidades del sistema (usuarios, clientes, promociones etc) y la interfaz del cliente será el acceso a “lo publicado” accesible de acuerdo al rol de cada cliente logueado.

Funcionalidades

Desde lo funcional, se propone en la primera etapa, los siguientes módulos y su relación con las funcionalidades:

- **Módulo de roles y usuarios:** Incluye las funcionalidades de que un potencial nuevo cliente pida contacto y un cliente actual pida acceder a la app. Adicionalmente el sistema de roles genera las bases para la segmentación necesaria en las funcionalidades de pedido, propuestas de valor, exhibición y entregas, ya que genera las condiciones de segmentación y elegibilidad de cada una de las estructuras que intervendrán en el sistema.

A su vez, permitirá el control de los accesos a los diferentes módulos y recursos del sistema. El sistema de roles también resuelve la relación entre cliente/local y los diferentes niveles de acceso.

- **Módulo de perfil:** Se asocia con el punto anterior y hace a la gestión del cliente, pedido de modificación de datos y mantenimiento de la cuenta y del usuario. Permitirá trabajar en un lugar centralizado los datos propios del perfil y la cuenta. Se prevé para esta función la comunicación con los sistemas internos de la organización a través de la ejecución de procedimientos de actualización estándar de la empresa.

- **Módulo de Pedidos:** La idea es que los usuarios registrados como clientes, puedan generar un pedido a modo de “lista borrador” y que facilite su gestión al momento de recibir la visita del vendedor. También, deberá incluirse una interfaz con la generación de

relaciones entre productos (productos sugeridos) y las funcionalidades de compra y pedido online en forma directa.

Se generará la relación cliente-catálogo de productos en función a los perfiles que ve el cliente y a la gestión del pricing a través de un webservice o la sincronización de lista de precios.

El sistema de pedidos debe incluir tanto el catálogo completo de productos como las reglas para el cálculo de precios en función de las variables propias del cliente (categorización, descuentos, etc) y el pedido, las reglas serán provistas por Alimentos del litoral para su implementación.

- **Sistema de publicación de promociones y objetivos por cliente:** Este sistema permite gestionar los programas de valor vigentes (promociones). En el esquema de trabajo planteado, inicialmente se trabajará con programas de valor de 2 tipos: volumen (cantidad de compra) y distribución (incorporación de productos no comprados). Se busca que, a través de la interfaz de administración, se seleccionen los **clientes que participan en la acción promocional** (segmentación), siendo sólo ellos quienes las tendrán visible en su pantalla. Las promociones podrán albergar las piezas gráficas correspondientes, alineadas con la imagen de la campaña en curso, y contar con los atributos necesarios para su gestión: vigencia, términos y condiciones, **objetivos por cliente** o por segmento.

Desde el perfil de administrador, el sistema debe garantizar: alta, vigencia y gestión de los concursos, la correcta definición de objetivos por cliente, la segmentación para la participación de clientes a las diferentes propuestas de valor, las métricas de la acción (estadísticas de participación y lectura), gestión y publicación de premios y comunicación con los clientes a través de mensajería.

Si bien en la propuesta inicial se limita a los requerimientos planteados, se propone que a futuro, la estructura de las promociones sea lo suficientemente flexible como para albergar promociones interactivas, donde el usuario pueda accionar online (por ejemplo cargar datos, opinar sobre algo o jugar a algún tipo de desafío o trivía).

Esta estructura permitiría generar, en la comunidad de clientes, un sentido de pertenencia, donde la información fluya en los dos sentidos.

Se propone una interfaz de filtrado del listado del cliente, a partir del cual, podrán fijarse objetivos específicos y personalizados para cada cliente o para un grupo surgido a partir de una búsqueda. La idea de la dinámica, es generar una búsqueda que le permita al administrador, aplicar un mismo objetivo a un grupo seleccionado de clientes, sin perjuicio que luego pueda ajustarse el objetivo de manera individual. La propuesta tiende a facilitar la configuración de objetivos por parte de los usuarios administradores, pero no desconoce la necesidad de configurar objetivos individuales.

El sistema debe permitir que el cliente logueado conozca que tiene premio por objetivo logrado, Para ello, en la "Home Page", luego de loguearse, deberá accederse a un 'área de notificación" donde de manera resaltada, se le indicará al usuario que ha ganado un premio, y permitirá canjearlo. Estos avisos se complementan con el sistema de avisos planteado más adelante en la propuesta.

Es importante destacar que para la gestión y presentación de los objetivos logrados, deben importarse de manera diaria las ventas (las compras de los clientes) para comparar el objetivo con el avance en el plazo de vigencia de la promoción.

• **Módulo de seguimiento de entregas:** Se basa en la idea que los usuarios registrados como clientes, puedan consultar los estados de los pedidos en marcha, a partir de la sincronización con el sistema SAP. El estado del pedido podrá ser en proceso, en tránsito, rechazado, entregado. Se plantea hacer el seguimiento de última milla, para lo cual se requerirá datos del gps, pero la idea es que a través de una sincronía "corta", se actualice el status por webservice. Los avisos de entrega presentan además el monto del pedido (para que los clientes tengan el dinero listo) y la posibilidad de feedback asociado a un pedido de manera de tener advertencias respecto a la imposibilidad de recibir alguna entrega.

- **Módulo de cuenta corriente:** permite ver online su estado de cuenta. Se prevé para esta funcionalidad la importación a través de crons de archivos de actualización de estado entre los sistemas internos SAP y el sistema web o del consumo de un webservice. La funcionalidad incluye la consulta de la Cta Cte con fechas de vencimiento, en un resumen del último mes y su saldo, pero también incluye la gestión de las alertas de vencimientos y la posibilidad de imprimir comprobantes ya generados por el sistema de administración
- **Sistema de Mensajería:** Generar un espacio de intercambio de mensajes desde el cliente a empresa y viceversa. Los mensajes de este espacio serán asincrónicos y conectan al cliente con el centro de atención.
- **Sistema de avisos y alertas del sistema:** esto permite la comunicación desde el sistema al usuario, en un esquema de alertas que mantendrán al usuario informado de acciones automáticas. En la versión web, las alertas tendrán un paralelo entre el email y la notificación. Para la etapa del desarrollo de la app, las notificaciones serán generadas en área de notificación del celular.
- **Sistema de Encuestas:** que posibilite una constante retroalimentación desde la experiencia de los diferentes usuarios, clientes y vendedores
- **Sistema de Reportes y tablero:** información histórica del sistema online podrá ser consultada en un formato de reportes estándar, pero sumamos además la posibilidad de ver de manera sintética y resumida un tablero para cada rol de usuario, con los principales indicadores sintetizados y resumidos de acuerdo a las necesidades a relevar.
- **Módulo de Importación:** de los datos de configuración necesarios para mantener la sincronía entre los sistemas internos y el sistema online. Se incluye la importación de los productos y su estructura. La definición técnica de si se trabaja con archivos de intercambio o webservices se hará en un relevamiento posterior, pero se plantea el módulo como una necesidad.

- **Módulo de Reclamo y sugerencias:** Es un módulo simple que permite al cliente hacer reclamos categorizado por motivo. Cuando el reclamo/sugerencia se haga efectivo, se enviará un mail a una casilla para su gestión

- **Integración con redes sociales:** componente de interfaz que permitirá acceder desde la pantalla del cliente a las redes sociales de la empresa.

Requerimientos específicos

- Se propone que la primera etapa sea complementada por una APP que dirija a internet y que de presencia en Google play y Apple Store, accediendo al sistema a través del browser.

- Se proveerán interfaces de importación en formato CSV para la sincronía con los sistemas internos existentes. A su vez, deberá coordinarse con la gerencia de Sistemas, el formato de exportación para la importación Web, en cada una de las estructuras requeridas.

- Los usuarios accederán al sistema con un usuario y contraseña, el cual podrá gestionarse de manera completa (reseteo de contraseña, configuración del perfil, etc)

- Las estadísticas del site sean monitoreadas por google analytics

Objetivo específico N°4: *Analizar la factibilidad operativa y las potenciales contingencias posteriores a su implementación.*

Este apartado tiene como objetivo comprobar que la empresa es capaz de darle uso al sistema, a su vez que cuenta con el personal capacitado para hacerlo o que tiene los recursos necesarios para mantener el sistema funcionando.

La herramienta no debe ser compleja para sus usuarios, evitando que los mismos hagan uso indebido del sistema, buscando simplificar sus funciones y dar todo servido para lograr un uso intuitivo.

Adicionalmente, buscar evitar que a los usuarios les incomode el nuevo sistema, ya sea porque se sientan desplazados de sus obligaciones o por la costumbre a un sistema antiguo. Se busca mantenerlo amigable y comprensible para los operadores.

Un cambio repentino, puede ocasionar un lento aprendizaje. Capacitar y permitir al personal adaptarse a él con tranquilidad resultan aspectos claves, ofreciendo paralelamente, el apoyo necesario, desarrollo de manuales, charlas y capacitaciones.

La propuesta que se describe en el presente trabajo profesional requiere de una excelente ejecución para garantizar el éxito de la iniciativa. Fallas en esta etapa, puede significar esfuerzos e inversiones monetarias utilizadas en vano. Por tal motivo, se busca que sea una sucesión de pequeñas fases que vayan garantizando rápidas victorias desde la implementación, de forma de ir generando confianza para los pasos posteriores y buscando rápida introducción a los integrantes del sistema en la cultura del cambio y haciéndolos más propensos a aceptar posteriores etapas.

A su vez, se debe comenzar por los cambios cuya probabilidad de aceptación de parte de los integrantes del sistema (empresa en general, clientes) sea mayor.

Con el objetivo de atenuar los impactos negativos e intentando potenciar los positivos, operativamente, se deberá organizar de la siguiente forma:

- 1) Comunicar estratégicamente la propuesta, empezando primero por los beneficios que esto acarrea para la fuerza de ventas y los clientes en términos económicos, mostrando como la herramienta va a mejorar su bolsillo.
- 2) Evitar todo tipo de mensajes que genere suspicacias por parte de los vendedores respecto del reemplazo de personas por tecnología. Explicitar que la fuerza de ventas no verá afectado su bolsillo, teniendo que aprobar las operaciones de su cliente y comisionando de igual forma en cada transacción.
- 3) Considerar que la propuesta requiera un tiempo de preparación y evaluación entre un equipo reducido de participantes antes de que se pueda lanzar en forma masiva e ir convenciendo a formadores de opinión internos.
- 4) Desarrollo de prototipos o pilotos beta de prueba antes de masificar los desarrollos más costosos, buscando validar hipótesis y verificar que el resultado sea el esperado.
- 5) Relevar posibles restricciones fuera del alcance de la empresa que determinen si la herramienta podrá implementarse o no, considerando calidad de los dispositivos y de conexión a internet.
- 6) Mantener un número reducido de iniciativas en cada etapa, buscando concentrar el foco de la alta gerencia en que ocurran, evitando tener muchos frentes abiertos

Entrando más profundamente en la factibilidad operativa de la propuesta, la misma no reviste mayores complicaciones, estando la organización preparada técnica y operativamente para su desarrollo y posterior implementación.

También, resulta relevante destacar que, además de contar internamente con el personal necesario del área de tecnologías y sistemas, el mismo posee la idoneidad y expertise adecuado para todo lo relacionado a la gestión con el proveedor, incluyendo briefing, análisis funcional, apartado técnico, implementación, entre otros.

La plataforma planteada se desarrollará en primer lugar bajo formato web/desktop de modo de poder utilizarlo desde cualquier computadora o dispositivo con conexión a

internet. En lo que refiere a su adaptación mobile estará disponible para sistemas operativos Android y Apple.

En lo relacionado a administración comercial y todo lo ligado al funcionamiento dentro de la organización el mismo correría vía webservice, tal se indica en el apartado anterior, conectado con los servidores de la empresa y con SAP, su ERP.

En lo vinculado con los equipos de vendedores es donde aparece la primera necesidad específica, ya que actualmente utilizan teléfonos Nokia con sistema Windows Phone, siendo un formato no compatible con los desarrollos en Android y iOS. Esto lleva a tener que adquirir teléfonos Android para todo el personal involucrado. Respecto de los clientes, el sistema más utilizado es Android, seguido por iOS, siendo que quedan muy pocos dispositivos en el mercado con Windows Phone.

Estos nuevos dispositivos que se deben adquirir, no significan un gasto para el proyecto, ya que igualmente, más allá de la iniciativa, Alimentos del litoral debe hacer la erogación. Esto sucede ya que la actual plataforma de preventa pronto deja de tener soporte en sistemas operativos de Windows.

Etapas

- 1) Desarrollo de APP: implica diseñar la estructura de programación que se detalla en el apartado anterior, contratando un proveedor idóneo y que cuente con las credenciales necesarias
- 2) Desarrollo de la integración con el software actual de toma de pedidos, conectado con SAP
- 3) Selección y contratación de servidores para hosting de la herramienta.
- 4) Adquisición de equipos Android
- 5) Kick off selectivo y por etapas, considerando empezar con algunas sucursales e ir corrigiendo desvíos

- 6) Montaje de un equipo de soporte o mesa de ayuda para ir atendiendo necesidades y consultas operativas de todo el personal involucrado en la herramienta.
- 7) Desarrollo de elementos de comunicación para los usuarios, instructivos, manuales, faq
- 8) Lanzamiento. Implementación escalonada.

Responsabilidades claves de Alimentos del litoral para el proyecto, ajenas al proveedor:

Para el diseño y desarrollo de los ítems propuestos, la empresa debe:

- Entregar todos los materiales necesarios requeridos por el proveedor tales como: fotografías, logotipos, implicando el involucramiento y compromiso del área de marketing con los tiempos del proyecto.
- Cumplir con los tiempos de entrega pactados de todo el material, evitando generar tiempos muertos en los programadores
- Designar un líder de proyecto con capacidades de decisión que pueda ser vínculo operativo entre las partes y referente entregas finales y validaciones.
- En determinados casos podrán solicitarse la participación de usuarios adicionales.
- Contar con capacidad suficiente de espacio en disco, transferencia de datos y posibilidad de instalación adecuada.
- Brindar accesos necesarios para la puesta en marcha de lo acordado con el proveedor (servidores FTP, panel de control, servidores, vpn)
- Evaluar condiciones de seguridad necesarias para el desarrollo o la implementación, presupuestando por separado la implementación o la configuración de servidores de desarrollo.
- Diseñar herramientas de capacitación: tutoriales remotos o virtuales que describen la operatoria

- Consideraciones de costos adicionales, por fuera de programación: elaboración de contenidos, producción de ilustraciones, fotografías y videos.

El futuro es incierto, es por eso que el cálculo de un proyecto de desarrollo de software puede resultar complicado. Sobre todo, teniendo en cuenta que cada uno es único debido a sus aspectos dinámicos, motivo por el que las estimaciones no pueden ser directas. Algo que complica las cosas aún más es la presión ejercida por el mercado de desarrolladores de software, pues muchos establecen estructuras de precios y tiempos que no son completamente realistas sólo, para aumentar el número de potenciales clientes.

Objetivo específico N°5: *Estudiar la factibilidad económica analizando los costos y beneficios asociados con el proyecto.*

El primer paso para estimar un proyecto, siempre es el más complicado, y se trata de analizar el tamaño del mismo. Para poder producir una estimación, lo más certera posible, el líder de proyectos necesita tener una visión de la estructura de dicho proyecto, así como los posibles riesgos, obstáculos y entre otras complicaciones que puedan presentarse en el proceso, tanto de desarrollo como de implementación.

Toda esta información debe proporcionarla Alimentos del litoral, y es una obligación ser lo más detallista y minucioso posible para ser capaz de estimar correctamente. Ciertamente, una estimación general se puede realizar de forma más rápida. No obstante, una suposición, sin una base de investigación previa, siempre tendrá un gran porcentaje de incertidumbre y altas probabilidades de fallar.

Claramente, no suena acertado arriesgar la calidad del proyecto, ni el dinero de la organización invertido en él. Sacar conclusiones precipitadas, sin un conocimiento concreto en áreas como el desarrollo de software carece de profesionalismo.

Para que el proceso de negocio sea exitoso, se debe tener todo documentado. No se puede menospreciar la importancia de tener toda la documentación ordenada y clarificada, como unas especificaciones de requerimientos de softwares, itinerarios, diseños, etapas, responsables, entre otros. Esto facilita el cumplimiento de todos los requerimientos para la construcción de un proyecto sólido.

Luego de entender en forma precisa los requerimientos del proyecto, se procede a realizar las estimaciones del esfuerzo de completarlo.

Respecto al ámbito de desarrollo de software, las estimaciones se obtienen a través de la experiencia previa en conjunto con el consejo y la opinión directa de los profesionales a cargo de esa labor, pero este es sólo el principio para la composición.

Procesos como la interacción, el trabajo de diseño, implementar el prototipo, organizar el proceso de trabajo, la tarea de investigación, también deben estar ejecutando como una parte tan importante como la codificación, ya que el cumplimiento correcto de los mismos garantizarán una buena gestión general.

Elegir una compañía con una reputación impecable, además de revisar los niveles generales de tiempo y costos en el mercado serán útiles para visualizar claramente los recursos que se necesitarán, pues estos son los factores primordiales para proceder a desarrollar un software.

Ya completados el tamaño y la carga de trabajo, se debe establecer el programa que se utilizará en el proyecto. Se necesita tener en cuenta cuantas personas conformarán el equipo y así como también, la cantidad de horas semanales que le dedicarán al proyecto.

Por último, son diferentes variables las que se incluyen dentro del costo del proyecto, entre ellas, la mano de obra, el hardware y software, gastos de oficina, entrenamiento, he incluso la metodología que será utilizada para llevar todo esto a cabo.

Estimar un proyecto requiere un proceso largo para tener éxito, donde se necesita investigar minuciosamente, ser paciente y cauteloso, entendiendo que son muchas las variables a considerar, incluyendo las probabilidades de riesgo

Estimación de esfuerzo e inversión requerida²⁰

Específicamente, en el abordaje de la factibilidad económica-financiera se busca conocer la totalidad de los gastos en los que incurrirá la organización para incorporar la herramienta propuesta. Por otro lado, resulta clave conocer el incremento de costos que demandará su uso posterior a la implementación, asignados como gastos operativos exclusivos.

²⁰ Para mayor detalle y apertura de información ver anexos I y II

Con la información detallada, se procede a cuantificar el recupero de la inversión, retorno de la inversión, valor actual neto, y diferentes ratios económicos / contables que ayudan a visualizar incidencia real de la iniciativa en términos de costos.

Para el análisis de los diferentes proyectos, Alimentos del litoral utiliza dos tipos de horizontes para proyecciones y cálculos de amortizaciones. En lo que refiere a inversiones productivas, prevé 10 años de evaluación y amortización. Para otros casos, tal como software o sistemas de gestión, se toma un periodo de 5 años.

En el caso de la tasa de rendimiento, generalmente, persigue un 8% en moneda estadounidense.

Para el caso de estudio en cuestión, se toman 5 años, previendo un crecimiento anual de ventas del 1%, atribuible exclusivamente a la herramienta digital. Se busca hacer una valuación tomando un pronóstico conservador, en concordancia con los usos y costumbres de la organización.

En el estudio se consideran los siguientes gastos exclusivos asignados al caso:

- Analista de comercial
- Hosting anual
- Asistencia y soporte

1) Periodo de recupero

Para conocerlo se toma en cuenta la inversión necesaria en el proyecto y el flujo de caja proyectado.

En el caso propuesto para Alimentos del litoral, se requiere la inversión de \$ 865.300 en la implementación de la herramienta. El primer año de funcionamiento del canal complementario proyecta utilidades exclusivas después de impuestos de \$1.077.819, siendo superiores al desembolso en \$215.519. y alcanzando el repago en el primer ejercicio.

2) Retorno de la inversión

Para determinarlo se aplica la siguiente fórmula:

Retorno de la inversión (ROI) = (Utilidad final – Inversión) / Inversión x100

Se toma el total a invertir de \$865.300 y proyectando las utilidades totales acumuladas durante 5 años de \$5.702.163, arroja un ROI de 559%, implicando que al cabo del horizonte de evaluación multiplica por 5 el dinero invertido

3) VAN

El valor actual neto mide la ganancia del proyecto restando, al monto de la inversión inicial, se restan los flujos de fondos netos futuros descontados a una tasa anual del 8% en dólares. Esta rentabilidad exigida, surge de los retornos que Alimentos del litoral demanda en la evaluación de todas las inversiones tecnológicas.

En este caso, se hace un análisis del proyecto aislado del resto de las operaciones de la empresa para entender en forma particular si la iniciativa soporta la inversión que demanda mediante los ingresos propios y genuinos que sea capaz de generar, evitando de esta forma, una lectura parcial que oculte ineficiencias de la iniciativa detrás de los resultados que la organización hoy ya tiene.

El horizonte de evaluación y la amortización es de 5 años, siendo el mismo periodo considerado para el estudio de inversiones en tecnología.

VAN: USD 114.732

Los valores resultantes muestran la conveniencia, en términos de valor actual de implementar el proyecto.

4) Indicadores de incidencia

Más allá de las herramientas utilizadas en los puntos anteriores, resulta interesante conocer, la verdadera incidencia que la propuesta tiene sobre las erogaciones que la empresa hace anualmente en determinados rubros tales como fuerza de ventas y costos de distribución.

Esto ayuda a comprender la verdadera magnitud de los problemas que se están abordando y como, la herramienta propuesta, incide sobre ellos en términos de inversión.

Incidencia 1: $(\text{Amort} + \text{Gastos operativos}) / \text{Costo de fuerza de ventas anual} = 0,6\%$

Incidencia 2: $(\text{Amort} + \text{Gastos operativos}) / \text{Costo de distribución anual} = 0,5\%$

Conclusiones

Como cierre del presente trabajo, utilizando como base y sustento, el diagnóstico, la propuesta, su viabilidad económica y por sobre todo, las oportunidades que ofrecen los escenarios más conservadores, se concluye que la implementación del canal alternativo de comercialización y distribución en los formatos autoservicios y tradicionales presenta una gran ocasión y una multiplicidad de posibilidades en el objetivo máximo de sostener y mejorar la rentabilidad de los accionistas, como así generar a largo plazo un crecimiento sostenible para sus generaciones futuras. Es evidente que todo cambio o proceso de mejora implica desafíos y complejidades, teniendo la propuesta elementos simples y otros con un grado de dificultad mayor.

Si bien la herramienta y valores expuestos son para una empresa específica, la misma ataca un problema muy presente en la industria y que, probablemente, con ciertas adaptaciones y consideraciones, la misma podría ser implementada por otros jugadores, haciendo en algún punto, que a futuro, más que una ventaja competitiva, el canal se vuelva prácticamente obligatorio para mantener a las organizaciones competitivas.

Teniendo esto en vista, es importante para la organización considerar esta alternativa ya que los canales claves para el uso de la aplicación representan más de la mitad de sus ventas. A su vez que, por ser la logística y la llegada directa a más de 50.000 clientes, su gran bastión competitivo, obliga aún más a Alimentos del litoral a liderar el proceso de cambio en la industria.

Si bien los potenciales beneficios son numerosos, algunos que podrán encontrarse de inmediato son:

- Mayor cercanía con el cliente
- Rapidez y flexibilidad, para la atención de necesidades puntuales y que no puedan esperar a la visita del vendedor
- Frecuencia de abastecimiento inmediata.

- Costos laborales a la baja, ya que en escenarios de crecimiento de ventas, no requeriría mayor incorporación de personal. Manteniendo staff e incrementando volumen, la incidencia disminuiría
- Mayor participación en el share de caja del comerciante
- Adecuación y aggiornamiento, novedad, estar preparados para el futuro

Más allá de los números internos y de la preponderancia de estos clientes para Alimentos del litoral, resulta trascendente comprender la composición y funcionamiento del consumo en el mercado argentino, siendo los formatos target y su forma de comprar, claves para el sector²¹:

- En el periodo 2010 / 2017, la cantidad de puntos de venta totales se ha mantenido prácticamente estable, pasando, punta a punta de 151.502 a 157.204 (Hipermercados, supermercados, autoservicios y tradicionales), representando cerca del 4% de crecimiento
- Dentro de ese universo, el 98% lo representan autoservicios y tradicionales, mostrando entre ambos un crecimiento en los últimos 8 periodos.
- A 2018; el volumen del mercado se comercializa: 43% en grandes superficies, 23% en autoservicios, 30% en tradicionales y 6% en kioscos
- En términos de dinero, se vende: 38% en grandes superficies, 24% en autoservicios, 28% en tradicionales y 10% en kioscos
- A la hora de evaluar cómo los hogares declaran que reparten el gasto de su dinero en alimentos: 32% en grandes superficies, 33% en autoservicios, 26% en tradicionales y 9% en mayoristas
- Referido a la frecuencia de abastecimiento, el 90% de los puntos de ventas formato autoservicio, declara que lo hace semanalmente. En el caso de los tradicionales, la misma frecuencia supera el 80%.

²¹ Fuentes: The Nielsen Company Argentina y Kantar World Panel. Para mayor detalle, ver anexo III.

Luego del desarrollo del trabajo e independiente de las formas de ejecución, resulta evidente destacar que lo que aquí se enfrenta es una decisión de tipo estratégica en relación con una actividad compleja, buscando resultados a largo plazo y modificando el alcance global de la organización. Se trata de un cambio relevante y que tendrá impacto en el entorno competitivo.

Alimentos del litoral se encuentra ambiente volátil, repleto de incertidumbre, a la vez que complejo y ambiguo. Esto exige una permanente articulación de pensamiento y visión estratégica con flexibilidad, velocidad y precisión táctica.

Pero la decisión estratégica de implementar el canal alternativo de comercialización y distribución no versa sólo sobre una decisión de inversión, sino que es mucho más profundo implicando probablemente una adaptación cultural, volviéndolo un factor clave para el éxito de la iniciativa.

Peter Drucker expresó: “...*la cultura se come a la estrategia para el desayuno...*”, por tal motivo, de tomarse la decisión en las altas esferas de la organización, la misma debe ser incorporada, asumida y aprehendida, por todos los niveles de la empresa y todos los equipos de trabajo. El éxito necesita, indefectiblemente, que la misma sea incorporada en la matriz cultural, comunicando fehacientemente:

- ¿Dónde estamos? → Diagnostico estratégico
- ¿Dónde queremos estar? → Visión estratégica
- ¿Por qué? → Misión estratégica
- ¿Cómo vamos a hacerlo? → Plan de acción

En resumen, la organización se encuentra en una era donde la tecnología y las nuevas comunicaciones producen cambios culturales y sociales trascendentes. En ese entorno, Alimentos del litoral debe innovar y agccionarse para mantener su liderazgo tanto como real como simbólico.

Bibliografía

ALBANO, SERGIO, "Metodología de la Investigación en Administración"; Editorial U.N.R. Editora, 1º reimpresión, Rosario, 2008.

KOTLER PHILLIP, ARMSTRONG GARY, "Fundamentos de Marketing", 8va. Edición, Prentice Hall, 2008.

COLLAZO JAVIER, SAROKA RAUL, "Informática en las organizaciones", EDICON (Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA), 2010.

BENJAMIN, I & BLUNT, J (Summer 1992). Critical IT Issues: The Next Ten Years, Sloan Management Review. p. 7-19

HUBER, G. (1990). "A Theory Of The Effects Of Advanced Information Technologies On Organizational Design. Academy Of Management Review, Vol 14, p. 47-71

PORTER, MICHAEL – "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Compañía Editorial Continental, 1982.

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO, "Metodología de la investigación", 5ta edición, Mc Graw Hill, 2010

ETKIN, JORGE, "Gestión de la complejidad en las organizaciones", Granica, 2013

OSTERWALDER ALEXANDER & PIGNEUR YVES, "Business Model Generation"; Editorial: Centro Libros PAPF, S. L. U. Barcelona. Primera edición en libro electrónico, año de publicación: Junio 2011.

Anexos

Anexo I

Factibilidad económica

Principales premisas

Inversión inicial	\$ 865.300,00
Ventas acumuladas últimos 12 meses (KGS)	28900000
Utilidad promedio por KG antes de IMP (\$)	\$ 16,50
Amortización anual proyecto	\$ 173.060,00
Gastos asignados en exclusividad	\$ 1.497.560,00
Crecimiento anual esperado	1,0%
Tipo de cambio	\$ 38,00
Tasa de retorno	8%

Gastos operativos anuales asignados

Soporte	Recurso humano	Host
\$ 276.000	\$ 1.160.000	\$ 61.560

Cálculo de valor actual neto

Rubros	1	2	3	4	5
Ventas proyectadas (KGS)	\$ 289.000	\$ 291.890	\$ 294.809	\$ 297.757	\$ 300.735
Utilidad final antes de imp	\$ 4.768.500	\$ 4.816.185	\$ 4.864.347	\$ 4.912.990	\$ 4.962.120
Gastos exclusivos	-\$ 1.497.560	-\$ 1.497.560	-\$ 1.497.560	-\$ 1.497.560	-\$ 1.497.560
Imp. Ganancias	-\$ 2.193.121	-\$ 2.209.811	-\$ 2.226.667	-\$ 2.243.693	-\$ 2.260.888
Subtotal	\$ 1.077.819	\$ 1.108.814	\$ 1.140.119	\$ 1.171.738	\$ 1.203.672
Amortización	\$ 173.060	\$ 173.060	\$ 173.060	\$ 173.060	\$ 173.060
Flujo de fondos netos	\$ 1.250.879	\$ 1.281.874	\$ 1.313.179	\$ 1.344.798	\$ 1.376.732
Dólares	USD 32.918	USD 33.734	USD 34.557	USD 35.389	USD 36.230
Van	USD 114.732	<i>Descontando inversion inicial</i>			

Periodo de recupero / Roi / incidencias

Periodo de recupero	1
Diferencia	\$ 212.519
ROI	559%
Incidencias	
Amortizacion + gastos exclusivos	\$ 1.670.620
Fuerza de ventas anual	\$ 263.987.139
Costo anual de distribución	\$ 323.270.452
Indicador 1	0,6%
Indicador 2	0,5%

Anexo II

Estado de resultado anual proyectado. Información para la gestión

KGS DE VENTAS		28.900.081		
Rubro Gestión	Real	Part.		\$/Kilo VN
VENTA BRUTA NETA DE DEVOLUCIONES	8.042.463.020		100%	278,29
STANDARES DE DESCUENTOS	-1.300.603.670		-16%	-45,00
VENTAS NETAS	6.741.859.350		84%	233,28
IMPUESTOS A LA FACTURACION	177.738.433		2%	6,15
VENTAS NETAS - IMPUESTOS A LA FACTURACION	6.564.120.918		100%	227,13
COSTOS INDUSTRIALES	4.404.024.431		67%	152,39
MATERIA PRIMA	2.383.740.911		36%	82,48
ENVASE	1.083.019.986		16%	37,47
EMBALAJE	-		0%	-
GTOS PRODUCCION	872.440.718		13%	30,19
MERMAS X RECuento	64.822.816		1%	2,24
MARGEN BRUTO	2.160.096.487		33%	74,74
COSTOS VBLES DE COMERCIALIZACION	718.505.174		11%	24,86
FUERZA VTA	263.987.139		4%	9,13
REPOSITORES	113.758.022		2%	3,94
COSTOS DE DISTRIBUCION	323.270.452		5%	11,19
PRODUCTO ELABORADO DETERIORADOS	17.489.561		0%	0,61
MARGEN NETO	1.441.591.313		22%	49,88
COSTOS ESTRUCTURA DE SUCURSALES	282.497.476		4%	9,77
CONTRIBUCION COMERCIAL	1.159.093.836		18%	40,11
COSTOS ESTRUCTURA DE CC	514.038.532		8%	17,79
PUBLICIDAD	168.164.109		3%	5,82
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	476.891.195		7%	16,50
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	166.911.918		3%	5,78
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	309.979.277		5%	10,73

EVOLUCION UNIVERSO RETAIL INDEX ARGENTINA

Area	Canales de comercialización	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016.1	2016.2	2017
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Self Cadenas	2.264	2.367	2.499	2.723	2.938	3.015	3.064	3.075	3.106
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Self Independiente	20.145	19.310	20.305	19.897	19.755	19.610	19.661	19.695	19.901
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Total Tradicionales	129.093	132.270	134.241	134.132	136.714	136.085	135.489	134.849	134.196
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Total Kioscos	101.653	102.984	102.318	99.336	99.409	99.396	99.116	98.523	97.914
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Total Minimercados	3.735	3.597	3.710	3.710	3.416	3.431	3.431	3.403	3.372
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Total Farmacias	15.334	15.258	15.269	15.083	14.998	15.120	15.137	15.071	15.002
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Total Perfumerías	4.905	4.993	5.215	5.503	5.678	5.837	5.902	5.966	5.959
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	On Premise	39.805	40.217	39.903	39.890	39.800	39.981	39.610	40.078	40.275
TOTAL ARGENTINA sin Area Austral	Total Universo INCT	277.129	280.779	283.556	280.385	282.908	282.494	281.800	280.582	279.452

Anexo III**Información de mercado****The Nielsen Company**

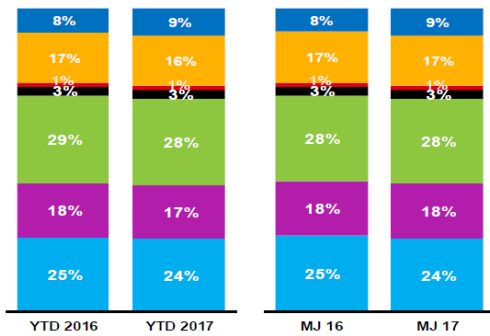


ESTRUCTURA DEL MERCADO | TOTAL PAIS

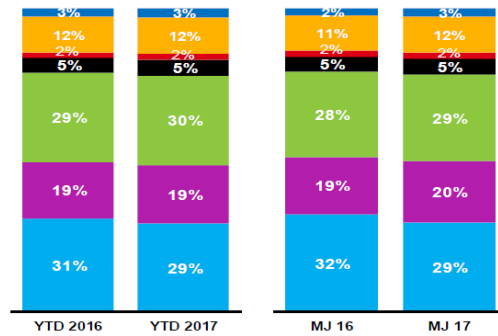
Todos los canales incluidos

El Canal **Tradicional** gana peso en volumen, seguido por **Self Independiente**. Mientras que **Self Cadena** es el que mayor importancia pierde en el mercado.

MIX DE CANALES EN FACTURACION



MIX DE CANALES EN VOLUMEN

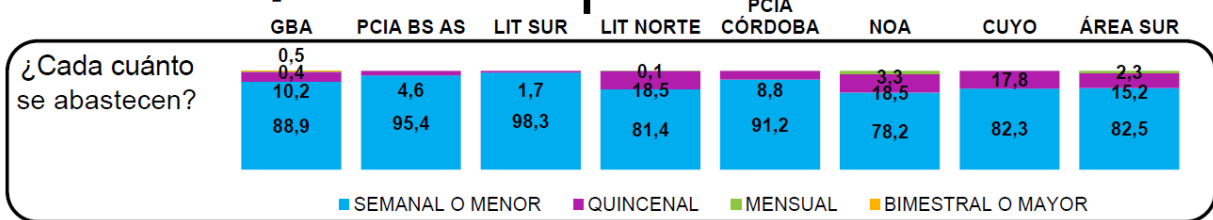


■ Self Cadena ■ Self independiente ■ Tradicionales ■ Farmacias ■ Perfumerias ■ K+M ■ On Premise

Copyright © 2017 The Nielsen Company. Confidential and proprietary.

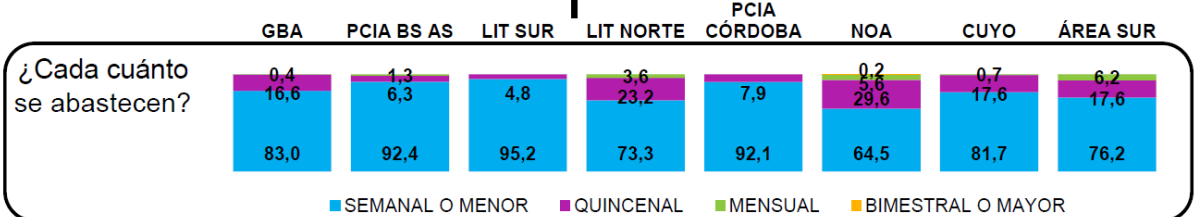
2

Self Independiente | Alimentos por Región



■ SEMANAL O MENOR ■ QUINCENAL ■ MENSUAL ■ BIMESTRAL O MAYOR

Tradicional | Alimentos por Región



■ SEMANAL O MENOR ■ QUINCENAL ■ MENSUAL ■ BIMESTRAL O MAYOR

Kantar World Panel

