

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE GESTIÓN Y TECNOLOGÍA

Trabajo de consultoría de MAG SRL.

AUTORES: Lucioni, Francisco (Leg. N° 58434)

Tesone, Joaquín María (Leg. N° 58164)

Bernardello, Tomás (Leg. N° 54858)

Truppel, Francisco (Leg. N° 59761)

Friedburg, Martín (Leg. N° 59196)

Niro, Franco (Leg. N° 59522)

DOCENTES TITULARES: Agazzi, Augusto Adrián

Agazzi, Adrián Atilo

PROYECTO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN NEGOCIOS.

BUENOS AIRES

PRIMER CUATRIMESTRE, 2022

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	3
Cronograma del Proyecto	3
Etapas de Relevamiento	3
Introducción de la Empresa	4
Macro Entorno	4
PESTEL	4
Conclusiones del análisis del Macro Entorno	7
Micro Entorno	8
FODA	8
Análisis de Stakeholders	9
Buyer Personas	11
PORTER	15
Benchmarking	16
Investigación de Mercado	17
Conclusiones del análisis del Micro Entorno	21
Empresa	21
4 preguntas	21
Modelo de Negocios Osterwalder	22
Matriz BCG	25
Curva de Porter	26
Curva de Kotler	27
ANÁLISIS DE CAPACIDADES PROPIAS	28
Conclusiones de la Etapa de Relevamiento	28
Etapas de Diagnóstico	29
Estructura organizacional	29
Cultura organizacional	30
Procesos	30
Gestión	31
Problemas identificados	31
Procesos no documentados	31
Ecommerce deficiente	32
Estrategía de venta poco definida	33
Sistema de Gestión con módulos ineficientes	33
Indicadores de gestión	34
Capacitación de personal	34
Costo logístico de venta	34
Aversión al riesgo	35
Análisis de problemas principales	35
Estrategía de Venta poco definida	35
Procesos no documentados	36
Ineficiencias en canal ecommerce	36
Árbol de solución	37

Posibles soluciones	38
Relevamiento de procesos	38
Definir KPI's	38
Estandarizar procesos	38
Desarrollar canal ecommerce	38
Redefinir estrategia comercial	39
Definición de Objetivos	40
Capacitación del personal	40
Tarjeta propia MAG	40
Política de promociones	40
Comprar en volúmenes más altos	41
Implementar un nuevo ERP	41
Corregir errores de ecommerce	41
Matriz de factibilidad / impacto	42
Matriz de ponderación	44
Conclusión Etapa de Diagnóstico	45
Plan de Acción	47
Reducir cantidad de SKUs	47
Plan de implementación	47
Indicadores y resultados esperados	51
Redefinir la estrategia comercial	52
Plan de implementación	52
Valuación económica	57
Flujo de fondos	58
Análisis financiero	58
Impacto en EERR	58
Indicadores y resultados esperados	59
Potenciar ecommerce	61
Plan de implementación	61
Valuación económica	67
Flujo de fondos	68
Análisis financiero	68
Impacto en EERR	68
Indicadores y resultados esperados	69
Aplicación de todas las soluciones en conjunto	69
Plan de implementación	70
Flujo de fondos	70
Análisis financiero	71
Impacto en EERR	71
Gestión del cambio y Project Management	71
Conclusión Plan de Acción	73
Conclusión Trabajo de Consultoría MAG SRL	74
Anexo:	75

Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo de investigación se realizó un análisis a la organización MAG SRL para poder identificar cuáles son las principales problemáticas con las que se encuentran día a día en el negocio y cuales son las soluciones más efectivas a los mismos.

La primera problemática a trabajar fue la estrategia comercial. Está misma está dividida en 2 partes. Por un lado MAG cuenta con 6000 SKUs y sólo el 40% de los mismos representa el 80% de los beneficios. En este contexto país, la dificultad de manejar estos volúmenes es muy elevada y costosa.

Por otro lado, planteamos la posibilidad de aumentar la venta mayorista para así potenciar los beneficios a nivel general de la empresa. Ésto se debe a que si bien el 90% de las ventas son minoristas, aumentar los volúmenes de compra para vender también a nivel mayorista reduce los costos generales de las mercaderías y nos permite generar mayores márgenes en la venta minorista.

Por último, planteamos un relanzamiento de la tienda online, donde nos enfocamos en los datos y en el comportamiento de los clientes actuales

De llevar adelante el plan de acción propuesto, en el siguiente informe se esperará que el proyecto tenga un valor actual neto de \$19.231.145 obteniendo una tasa interna de retorno de 261%.

Cronograma del Proyecto

Clase #	Fecha	Día Semana	Contenidos	Etapas	Actividades	Presencial
1	8-Mar	Ma	Bienvenida a la Materia - Introducción al trabajo de Consultoría - Lineamientos Generales de la Materia - Presentación de "Relevamiento" - Armado de grupos y asignación de empresas y caso por grupo	Relevamiento	Teórica Obligatoria	Sí
2	15-Mar	Ma	Trabajo en equipos en clase		Consulta Obligatoria	No
3	22-Mar	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Entrega trabajo Relevamiento	No
4	29-Mar	Ma	Presentación R y Feed-back + Teoría Diagnóstico	Diagnóstico	Presentación Relevamiento + Teoría Diagnóstico	Sí
5	5-Apr	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Consulta Opcional	No
6	12-Apr	Ma	Primer Visita/Reunión Kickoff a Empresas		Consulta Opcional	No
7	19-Apr	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Consulta Obligatoria	No
8	26-Apr	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Consulta Opcional	No
9	3-May	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Consulta Obligatoria	No
10	10-May	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Entrega trabajo Diagnóstico	No
11	17-May	Ma	Presentación D y Feed-back + Teoría Plan de Acción	Plan de Acción	Presentación Diagnóstico + Teoría Plan de Acción	Sí
12	24-May	Ma	Presentación teórica y explicación de "Plan de Acción"		Consulta Opcional	No
13	31-May	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Consulta Obligatoria	No
14	7-Jun	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Entrega Trabajo Plan de Acción	No
15	14-Jun	Ma	Presentación PA y Feed-back	Trabajo Final	Presentación Plan de Acción	Sí
16	21-Jun	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Consulta Obligatoria	No
17	28-Jun	Ma	Trabajo en equipos fuera de clase		Entrega Trabajo Final	No
18	5-Jul	Ma	Presentación TF		Presentación Trabajo Final	Sí

Etapas de Relevamiento

El siguiente trabajo de investigación buscará realizar un análisis en profundidad de la empresa "Distribuidora MAG SRL" dedicada a los procesos logísticos y de distribución involucrados en la repartición de alimentos y bebidas de forma mayorista y minorista. El objetivo de este trabajo es comprender el contexto y accionar de la

empresa para así poder identificar posibles puntos de mejora y establecer diferentes estrategias para optimizar las mismas a través de un plan de acción adecuado.

Para esta primera parte, se llevará a cabo un relevamiento de la empresa y del contexto con el fin de conocer: tanto los factores interno como externos que afectan a la empresa. Esta etapa inicial permitirá entender su macro/micro entorno y la forma en que se trabaja puertas adentro. Se deberán tener en cuenta diversos factores, como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, comunicacionales, estratégicos, relacionales, culturales, estructurales, de capacidad y de desempeño.

Introducción de la Empresa

La distribuidora MAG fue fundada en el año 1983 por la familia Guinder en la provincia de San Luis. Actualmente cuenta con 36 empleados que se encargan de toda la parte operativa de la empresa. La familia y la empresa siempre se caracterizaron por ofrecer la más alta calidad y variedad de productos a sus clientes. Parte de sus valores están formados por sus productos, el servicio al cliente y el trabajo en equipo. Éstos los han posicionado como la opción de ahorro tanto para las familias como para los autoservicios.

Es una compañía en constante movimiento que tiene como objetivo superar las expectativas del cliente día a día. Actualmente cuentan con más de 5000 productos dentro de las categorías alimentos, bebidas, frescos, almacén, limpieza y perfumería, eventos, hogar y mascotas. Tienen sucursales grandes con más de 2800 metros cuadrados entre ellas.

La distribuidora pertenece a la industria alimenticia, haciendo un fuerte foco en la parte de transporte, recepción, almacenamiento, conservación y servicio de alimentos para consumo humano. Es una industria que está en constante crecimiento debido al avance de la tecnología y la ciencia. El número de posibles alimentos disponibles en la dieta se ha visto incrementado en los últimos años. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países. El objetivo es regular y unificar los procesos y los productos.

Macro Entorno

PESTEL

Político

En la actualidad, el gobierno de turno se caracteriza por buscar el equilibrio en obtener la mayor recaudación posible sin perjudicar el bolsillo de los argentinos. En la búsqueda incansable hay algunas políticas y regulaciones contradictorias. Los impuestos recaen sobre las empresas y terminan generando un impacto negativo en los consumidores. La medida que impone el estado para contrarrestar este impacto negativo, él mismo crea políticas como los precios cuidados, el gobierno define una canasta básica de productos que los argentinos consumen diariamente, especificando los precios máximos y restringiendo los márgenes de ganancia o dando subsidios a algunas compañías para que tengan una oferta a un precio más accesible.

Otra cuestión que se debería tener en cuenta a la hora de tener un negocio en la Argentina, es ser consciente si la organización deberá de disponer de insumos

importados, ya que el gobierno tiende a tomar medidas proteccionistas para cuidar la economía local y retener divisas dentro del país.

Además existe una tensión constante en el mundo de los negocios en el país, la cual desalienta a inversionistas nacionales y extranjeros a depositar su capital y su confianza en la Argentina.

El estado tiene un gran impacto en las decisiones de los supermercados mayoristas y minoristas, pues éstos se encuentran fuertemente regulados por la implementación de programas que regulan los precios.

Económico

El contexto económico de la Argentina no es el mejor en estos momentos. En la actualidad el ciudadano argentino no tiene capacidad de ahorrar, el peso es una moneda golpeada, la cual sufre devaluaciones diariamente. Los salarios nunca superan a la inflación, por esta razón la mayoría de las personas prefiere gastar el dinero casi de forma inmediata en productos de canasta básica, indumentaria o en gastronomía.

Por otro lado, hay muchas personas que prefieren comprar dólares para poder tener un activo de mayor estabilidad y brinde una mayor capacidad de ahorro. Aunque el gobierno impone restricciones para adquirir un total de 200 usd mensuales a un tipo de cambio solidario (el cual es un tipo de cambio más económico que el dólar paralelo).

Para los supermercados o autoservicios la inflación presenta un gran problema al momento de negociar con proveedores y establecer precios finales, debido a que el valor del peso varía diariamente los costos y los precios de las compañías debe actualizarse para poder sostener la rentabilidad. Ésto trae como consecuencia problemas en relaciones comerciales y la relación con los clientes.

Social

Al analizar el contexto social de San Luis, se obtuvo información estimada según el censo de 2010 que era de 432.310 habitantes. En el cuadro debajo se puede observar la proyección a futuro de la población de la provincia distribuida por los distintos departamentos y sexo.

		Varones		Mujeres	
Departamento	2022	Departamento	2022	Departamento	2022
Total	520,845	Total	258,428	Total	262,417
Ayacucho	22,501	Ayacucho	11,433	Ayacucho	11,068
Belgrano	4,316	Belgrano	2,391	Belgrano	1,925
Chacabuco	24,280	Chacabuco	12,104	Chacabuco	12,176
Coronel Pringles	14,466	Coronel Pringles	7,140	Coronel Pringles	7,326
General Pedernera	148,606	General Pedernera	73,738	General Pedernera	74,868
Gobernador Dupuy	13,014	Gobernador Dupuy	6,561	Gobernador Dupuy	6,453
Junín	39,950	Junín	19,775	Junín	20,175
La Capital	249,414	La Capital	123,058	La Capital	126,356
Libertador General San Martín	4,298	Libertador General San Martín	2,228	Libertador General San Martín	2,070

.Figura 1: Imagen que muestra información respecto al censo realizado en el 2010 en la provincia de San Luis

Los datos más destacados que se pueden inferir a través de la *Figura 1* es la gran diferencia de habitantes que presenta la capital de la provincia frente a los otros

departamentos, la Capital representa casi 50% de la población total. Además, otro dato no menor es que las mujeres de San Luis son un poco más de la mitad de la población, representando una distribución de sexo de los habitantes casi equilibrada.

Otro tema importante a considerar en la provincia de San Luis es la pobreza que hay. En el año 2021 se demostró que era la provincia con el índice más alto de pobreza en la Región de Cuyo, con el 44,32% de pobres. Si la evaluación se trasladaba a los principales aglomerados del país, la capital de San Luis se encontraba entre las primeras 11 cifras más elevadas. La forma en que el Indec mide la pobreza, consiste en establecer si los hogares (por los ingresos que tienen) alcanzan a satisfacer un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales. Ésto, a través de la compra de bienes y servicios.

Tecnológico

Las nuevas tendencias tecnológicas y sociales impulsan a las distribuidoras como Mag a sumergirse al mundo digital a través de las plataformas de ecommerce para facilitar la venta digital de una manera remota y directa a los clientes.

Teniendo en cuenta una mirada más interna, los nuevos sistemas de información, herramientas logísticas y de depósito, tales como sistemas ERP o Warehouse Management System, permiten a las organizaciones estar al tanto de sus niveles de inventario, pedidos a proveedores e incluso sus ventas y envíos a clientes. Ésto da lugar a una mayor optimización del negocio lo que lleva a altos grados de competitividad.

Las nuevas tecnologías son un punto de apalancamiento para los supermercados, no sólo porque los acerca a sus clientes, sino también porque les permite tener un mejor control de sus procesos y productos. Pudiendo así hacer un uso eficiente y eficaz de sus recursos, optimizando el nivel de servicio.

Ecológico

La ecología o protección del medio ambiente es un concepto que ha ganado importancia en los últimos años. Tanto el gobierno como la población de la Argentina han tomado conciencia en la relevancia de reducir el calentamiento global o reducir el impacto negativo que genera el ser humano para con la naturaleza.

Por esa razón, se comenzó a destinar cierto monto del presupuesto recaudado a implementar políticas y medidas que promuevan a productos biodegradables o mismo productos sustentables. Además, se busca que las empresas busquen disminuir los niveles de contaminación al mínimo a lo largo de toda la cadena de valor. Asimismo, se realizan controles periódicos en empresas para supervisar si los procesos dentro de las mismas están contaminando o no el medio ambiente, o si son susceptibles a mejorarse para la reducción de contaminación.

No sólo el gobierno tiende a favorecer o incentivar la protección del medio ambiente, sino que es una tendencia que ayuda a las empresas a mejorar la relación con sus clientes, pues las personas cada vez más frecuentemente buscan productos no contaminantes o no perjudiciales para el medio ambiente.

En el caso de los supermercados que promuevan la ecología, los productos sustentables y procesos a lo largo de la cadena de valor con bajos niveles de contaminación no sólo generan una buena imagen con el gobierno, sino que también generarían una buena imagen con sus clientes.

Legal

Las entidades comerciales como supermercados mayoristas, minoristas y autoservicios están reguladas por la [Ley N° 18425](#). En la misma se describen las condiciones de compra y venta de los productos, también se define el tipo de mercadería que deben vender cada uno de los distintos tipos de comercio. Además se especifica cómo se considera cada tipo de negocio dependiendo de la cantidad de metros cuadrados que posea el inmueble y el depósito.

Es fundamental tener en cuenta esta ley, porque no sólo determina el tipo de entidad comercial, sino que también se muestran los beneficios a los que se pueden acceder dependiendo del tipo de organización. Se puede visualizar claramente en el capítulo 2, donde se establece que se podrá acceder a beneficios cuando se quiera realizar inversiones de maquinaria, edificios, instalaciones y equipos afectados por la explotación.

Además, en el marco legal argentino se encuentran dos tipos principales de sociedades. Uno son las sociedades de responsabilidad limitada (SRL) y el otro son las sociedades anónimas (SA). Ambas poseen un capital total, limitado y fraccionado por el aporte realizado por los socios. En este sentido, las aportaciones sociales en ambos casos se toman como base para la liquidación de los dividendos en cada periodo contable.

Las diferencias principales entre ambas es que en el caso de constituir una SRL, el número de socios es limitado. Mientras que en una SA, pueden estar constituidas por una cantidad ilimitada de socios, bonos o acciones. Por un lado, las SRL cuentan con acciones sociales, las cuales no pueden transferirse libremente, sino que se debe informar previamente a todos los socios de la sociedad, quienes tienen prelación de la compra. Por otro lado, las SA poseen acciones, bonos o títulos de valor, éstos se pueden negociar libremente y constituyen un cambio perfectamente legal. Por último, para la SRL basta con una cabeza visible y claramente responsables, identificada como gerente. Mientras en el caso de la sociedad anónima es indispensable la conformación de una junta directiva formada por gerente, secretario y tesorero (como mínimo) y registrarlos a todos ante la ley.

Conclusiones del análisis del Macro Entorno

Habiendo realizado el análisis del macro entorno de la industria de supermercados mayoristas y minoristas, se puede concluir que es una industria que está fuertemente impactada por el salario y el poder de compra que tienen las personas, y esto a su vez está fuertemente relacionado con la economía del país y con la inflación. Además, es un sector como muchos otros, en el cual los altos impuestos comprometen los precios de la industria. No sólo eso, sino también los programas que tienen como objetivo ayudar económicamente y para concientizar a los clientes y también restringen la suba arbitraria de precios. El género de la población de San Luis se encuentra equitativamente dividida. El poder adquisitivo de los habitantes de la provincia no se encuentra en su mejor momento, la región tiene altos niveles de pobreza. Este dato nos quiere decir que por lo menos el 40% de las personas buscará comprar productos de

segunda marca o productos más económicos para poder adquirir productos de la canasta básica.

Por otro lado, la tecnología es un punto de apalancamiento de los supermercados mayoristas o minoristas, las nuevas tecnologías van cambiando y muestran la eficiencia que brinda para el control de mercadería y los procesos, no sólo eso sino que también les da la posibilidad a las empresas de estar más cerca de los consumidores. Además, muchas de las empresas en el rubro del comercio debieron optar por implementar una plataforma de ecommerce para adaptarse a las nuevas necesidades de sus consumidores.

Otro punto fundamental es la preocupación y la concientización de reducir la contaminación del medio ambiente, las mismas crecen exponencialmente año tras año, esta tendencia impacta tanto en el gobierno, como en los consumidores. Por esa razón, las empresas están siendo más cautelosas en los procesos realizados, cuánto y cómo impactan en el medio ambiente.

Por último, en el campo legal las organizaciones con un fin comercial deberán comprender la [ley N° 18425](#) para conocer los límites de la misma y conocer los beneficios que brinda dependiendo de la categoría de la organización. Además las empresas deben considerar los distintos tipos de sociedad, teniendo en cuenta la cantidad de socios de la organización y cómo serán distribuidas las acciones de las mismas.

Las empresas que se encuentren en la industria comercial dentro de la provincia de San Luis deberán considerar todos estos aspectos para poder competir en el mercado, encontrando las oportunidades, entendiendo y analizando las debilidades del entorno. En este momento las oportunidades son los productos sustentables y la incorporación de tecnología tanto procesos, como la creación de nuevos canales. También, se pueden utilizar los programas impulsados por el gobierno provincial y nacional para atraer a los clientes.

Micro Entorno

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Brinda su servicio teniendo una mirada Omnicanal. • Distribución propia en San Luis. • Gran presencia física en San Luis con más de 2800 m2 de superficie. • Gran variedad de productos de segunda marca ofreciendo precios competitivos. • Buena reputación en Google (4,3), con clientes que recomiendan el comercio y destacan los precios	• Gastos de mantenimiento altos. • Bajo tráfico de clientes en el ecommerce. • Ecommerce deficiente con faltante de productos y en muchos casos sin información del mismo. • Poco alcance geográfico.

competitivos. • Cuenta con más de 5000 productos dentro de las categorías de alimentos, bebidas, frescos, almacén, limpieza y perfumería.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Expansión a otras ciudades/provincias. • Mejorar la presencia en redes mediante campañas publicitarias, para poder atraer mayor clientela. • Crear alianzas con medios de pagos para poder realizar descuentos. • Los consumidores cada vez optan más por canales digitales .	• Inestabilidad económica , que disminuye el poder adquisitivo traduciéndose en tickets más pequeños. • Mucha competencia que cuenta con mayor trayectoria en el rubro. • Decisiones políticas que cancelen beneficios otorgados a los clientes (Plan Alimentar).

Tabla 1: FODA realizado correspondiente a la empresa MAG SRL

Análisis de Stakeholders

En esta sección vamos a analizar cuáles son los actores que tienen intereses con la empresa y lo vamos a llevar a cabo teniendo en cuenta que hay dos tipos de actores. Los internos, que son aquellos que forman parte de la empresa, es decir, los dueños y los empleados. Después están los externos, que son los que no forman parte pero igualmente tiene algún interés sobre la misma.

Internos:

Dentro de los stakeholders internos se encuentran los **propietarios de la empresa**, los mismos van a tener una mirada sobre el negocio y si el mismo es rentable. Algunos de los "dueños" forman parte del día a día de la empresa, tienen una mirada integral de la empresa y son los que toman las decisiones importantes dentro de la organización.

Otro de los stakeholders internos más importantes son los **empleados**, ya que ellos son por lo que la compañía funciona y tiene un servicio de calidad y atención. Los empleados van a estar interesados en que el clima laboral sea agradable, que la empresa funcione correctamente y que el salario sea acorde al valor que agregan al negocio.

Como tercer stakeholder podemos encontrar a los **proveedores**, ya que van a estar interesados en el funcionamiento de la empresa. En muchos casos, al ser un mayorista los volúmenes son grandes, por lo que los montos de las transacciones son altos. Es por ésto que los proveedores van a seguir de cerca la evolución de la empresa.

Externos:

A la hora de analizar cuáles son los stakeholders externos de la compañía, hay que tener en cuenta a los **comercios minoristas o kioscos** que adquieren sus productos en grandes cantidades para comercializarlos y sacarles una ganancia. Estos comerciantes van a estar interesados en que la distribuidora mantenga los productos en stock a un precio competitivo y a su vez, van a estar interesados en que la empresa se mantenga en el tiempo, ya que en muchos casos es el único sitio donde consiguen ciertos productos.

Como segundo stakeholder externo identificamos al **estado**, esto se debe porque el mismo va a regular a los comercios, como explicamos en el PESTEL. El mismo va a controlar que se cumplan con los precios acordados en los distintos programas y a su vez, va a fiscalizar que se cumplan con todas las regulaciones legales del estado.

Como tercer stakeholder externo tenemos a los **sindicatos**, puntualmente el sindicato de empleados de comercio. El mismo se va a encargar de que se cumplan con las condiciones dignas de seguridad e higiene laboral.

Como cuarto stakeholder se encuentra la **municipalidad**, ya que le interesa que la distribuidora se encuentre en su territorio porque esto genera que pueda recaudar y, a su vez, que las familias se vean beneficiadas porque en muchas ocasiones terminan trabajando para la empresa.

Como último, tenemos a los **consumidores pequeños o minoristas**, los mismos van a estar interesados en que la empresa logre satisfacer sus necesidades, como por ejemplo contar con alta variedad de productos y que los precios sean accesibles. De no cumplir con estos requisitos, los clientes van a dejar de comprar en el local, por lo que va a causar que el negocio no sea rentable. A continuación, utilizaremos la herramienta customer personas con el fin de obtener ejemplos de personas reales que representen los consumidores a los que la empresa apunta. El objetivo de esta herramienta es familiarizarnos con los clientes típicos y entender cómo piensan los mismos a fin de tomar mejores decisiones para la empresa.

Buyer Personas



Figura 2: Imagen de la herramienta Customer Person utilizada para representar potenciales clientes de MAG SRL.

Raúl es un hombre de 35 años, que vive en la ciudad de San Luis. Estudió un terciario en Seguridad e higiene. Trabaja en una pyme hace 6 años y tiene un ingreso de 135000 pesos con lo que tiene que mantener a su esposa e hijas. Es una persona proactiva, que busca los mejores precios para poder mantener el mejor estilo de vida posible con está situación económica que atraviesa la Argentina. Es un padre de familia típico, que trabaja duro con su esposa para brindarle lo mejor a sus hijas. Cuenta con la presencia justa y necesaria en redes sociales, pero pasa cierto tiempo en ellas. Por lo que a menudo encuentra promociones y ofertas que le interesan para hacerle regalos a su familia o para comprar bienes de la canasta básica.



Figura 3: Imagen de la herramienta Customer Person utilizada para representar potenciales clientes de MAG SRL.

Pablo es un estudiante de 24 años, que proviene de una familia promedio de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires. Actualmente se encuentra en 5to año de Ingeniería en la UBA. Buscó estudiar algo que le permitiera vivir en el exterior. Comparte departamento con 4 compañeros de la carrera. Entre ellos se dividen gastos y buscan mantener un presupuesto bajo, aunque son jóvenes y priorizan la comodidad de los pedidos online o "el chino de la esquina".



Figura 4: Imagen de la herramienta Customer Person utilizada para representar potenciales clientes de MAG SRL.

Jesús es un padre de familia de altos ingresos. Si bien tienen un gran estilo de vida, la cantidad de integrantes que viven en su hogar, sumado al personal doméstico, lo llevan a hacer compras mayoristas en un 65% de las veces. Aprovechando así las cantidades y cómo segunda opción los precios.

Persona tipo COMERCIO



Figura 5: Imagen de la herramienta Customer Person utilizada para representar potenciales clientes de MAG SRL.

Camila es una Madre soltera de 32 años, que busca destacarse profesionalmente. Actualmente trabaja en un importante cargo dentro de una empresa cliente de Mag, "kioscos SanLui". Ella busca mantener una buena relación con su Proveedor, pero a su vez es una hábil negociadora que intenta beneficiar a su empresa lo máximo posible. Ésto se traduce en prestigio y reconocimiento dentro de su puesto.

A nivel personal, no compra en locales Mayoristas, ya que no tiene la necesidad. Busca la comodidad y los productos de calidad que se merecen ella y su hija.



Figura 6: Imagen de la herramienta Customer Person utilizada para representar potenciales clientes de MAG SRL.

Rocío es una mujer casada con 2 hijas, que busca cumplir y superar con éxito los objetivos planteados por la empresa Nosotras. Actualmente es gerente del área de ventas de la compañía y busca crecer como madre. Desde joven empezó a trabajar en el área de Marketing y Ventas, con lo cual su experiencia y capacidad de gestionar negociaciones la llevaron a liderar el área.

A nivel personal, tiende a realizar pocas veces grandes compras en tiendas minoristas, y utiliza a menudo el servicio de tienda online.

Al analizar los distintos perfiles de clientes nos surgen muchas opciones. Por un lado, tenemos los clientes finales que son personas que compran a través de los diferentes canales que tiene MAG, y pueden tener intereses y razones muy variadas que los motivan a consumir.

Por otro lado, tenemos los consumidores intermedios que tienen una relación comercial con MAG. En el análisis de los Buyer Persona siempre vamos a personificar a estas empresas. Ésto lo hacemos ya que nos interesa saber quién es la persona, dentro de la empresa, que va a tomar la decisión de compra. Estos clientes pueden tener diferentes estilos. Pueden ser pequeñas empresas locales de San Luis, Almacenes de Barrio, Emprendimientos o Sucursales de multinacionales en la zona. Pero por otro lado, también pueden tener cómo clientes al sector público. Pueden venderle a diferentes entidades públicas cómo por ejemplo al municipio, para redistribuir en merenderos de la ciudad, o para uso en oficinas/tribunales, etc...

Necesitamos conocer cómo están distribuidas sus ventas y sus clientes. A su vez, sería interesante saber quiénes suelen ser los perfiles dentro de las empresas a las que les venden, o con quiénes hacen los acuerdos.

PORTER



Diagrama 1: 5 Fuerzas de Porter realizado correspondiente a la empresa MAG SRL.

Poder Clientes

El poder tiene fuerte tendencia hacia los clientes debido a la gran variedad de opciones en el mercado (supermercados y otras distribuidoras tanto en formato físico como digital)

La variación en los precios de los productos es casi nula, hay una sensibilidad alta a la variación de precios

Existen dos tipos de clientes:

- El consumidor minorista puede priorizar tanto la variedad de productos disponibles como también buscar precios menores en otros canales de venta.
- El consumidor mayorista busca diferenciación en el precio por compras de gran volumen.

Poder Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en esta industria dependerá del nivel de envergadura. Para los proveedores pequeños la gran cantidad de productos sustitutos y de diferentes gamas permite que las empresas tengan amplia variedad de opciones, lo que va a hacer que los proveedores deban esforzarse más por figurar en las góndolas, por lo que su nivel de negociación es bajo. Sin embargo su gran tamaño de las firmas más relevantes tienen más fuerza a la hora de negociar pudiendo priorizar a sus clientes. Por lo que estos últimos dependen de su escala para conseguir los mejores precios y oportunidades para potenciar su negocio.

Sustitutos

Para este rubro hay muchas formas de obtener el mismo surtido de productos, que principalmente va variando según los canales y su magnitud. Una vez más vuelve a

depender del tipo de cliente, si es un comprador al por mayor o al por menor. Entre estos se pueden encontrar: cadenas de supermercados, kioscos y almacenes, distribuidores oficiales o incluso los productores de determinados productos que realizan venta directa.

Nuevos competidores

Esta fuerza tiene un nivel moderado o bajo en la industria, si bien puede resultar un rubro atractivo y en crecimiento nos encontramos con una alta cantidad de empresas que saturan cada vez más el mercado y altas barreras de entrada y de salida, no sólo en términos monetarios sino también considerando infraestructura y relaciones comerciales.

Rivalidad Competitiva

Este resulta ser un mercado bastante competitivo, con costos relativamente altos, un crecimiento lento y una gran cantidad de competidores que intentan diferenciarse vendiendo productos casi homogéneos en un mundo que tiende a querer evitar cada vez más a los canales intermediarios.

De esta forma, una de las mejores alternativas que tienen las empresas de competir es mediante la optimización de los inventarios, la omnicanalidad y mediante una experiencia de compra y servicio diferenciado para el cliente.

Benchmarking

Las distribuidoras mayoristas y minoristas de la provincia de San Luis más importantes son VEA, Maxiconsumo SA, Autoservicio MAG, Ferrero y Cia, Distribuidora Lorsani, Distribuidora Don Bosco, Distribuidora Districoda, Distribuidora Roma, Distribuidora Dinky-Max y Distribuidora EL Mayorista entre otros.

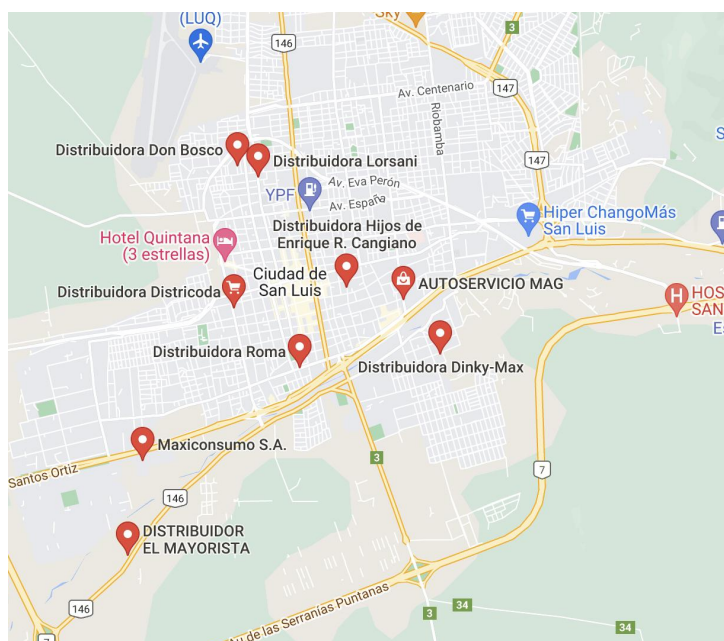


Figura 7: Imagen de Google Maps ilustrando la capital de la Provincia de San Luis con la variedad de distribuidoras presentes.

Al hacer presencia en la capital de San Luis, existe una gran cantidad de distribuidoras por ser una zona de gran densidad poblacional y con alta demanda de productos alimenticios.

Maxiconsumo SA, de gran presencia a nivel nacional, lidera la industria en San Luis. Actualmente, su ventaja es ofrecer a sus clientes descuentos con bancos y descuentos semanales. Entró con gran éxito al mundo ecommerce e invita a sus clientes que se registren, descarguen la revista online y obtengan descuentos únicos a través de su página. Aprovecha su ventaja de líder captando y reteniendo clientes ofreciendo descuentos en sus productos.

La distribuidora MAG compite de par a par con un supermercado reconocido a nivel nacional como lo es VEA. En estos últimos años, MAG intentó diferenciarse de VEA a través de su calidad y el servicio al cliente. Resulta difícil diferenciarse por variedad de productos porque la mayoría de las distribuidoras cuentan con todos los productos disponibles en San Luis.

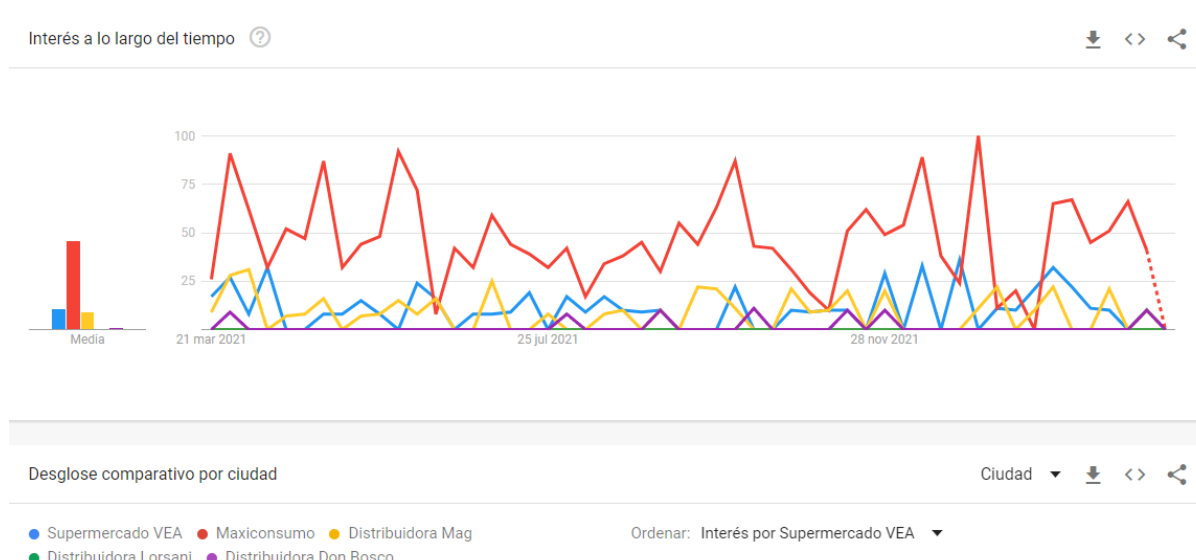


Figura 8: Imagen de Google Trends comparando el intereses de los clientes sobre las 5 distribuidoras importantes de la capital de la provincia de San Luis.

Investigación de Mercado

En los últimos años, la Industria de Alimentos y Bebidas sufrió el impacto de numerosas caídas en su actividad productiva. En el siguiente gráfico perteneciente a un informe realizado por el Ministerio de Producción y Trabajo en el año 2018, podemos ver la evolución del nivel de actividad de la Industria de Alimentos y Bebidas desde el año 2012 hasta el 2018.

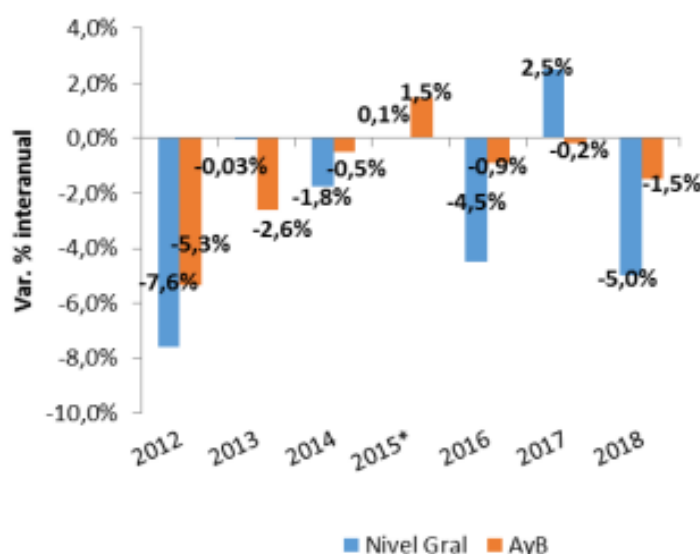


Figura 9: Imagen de DNyB en base de datos EMI - IPI - INDEC. Informe de Actividad - Anual 2018 evaluando la evolución de la actividad de la industria de alimentos y bebidas.

Como podemos observar en la figura 9, el comportamiento de la actividad industrial de los últimos años, a excepción del año 2015 y 2017, presentan tasas de variación negativas tanto para el Nivel Gral como de AyB. A continuación podemos ver un gráfico el cual muestra las subclases que integran la división de "Alimentos y Bebidas".

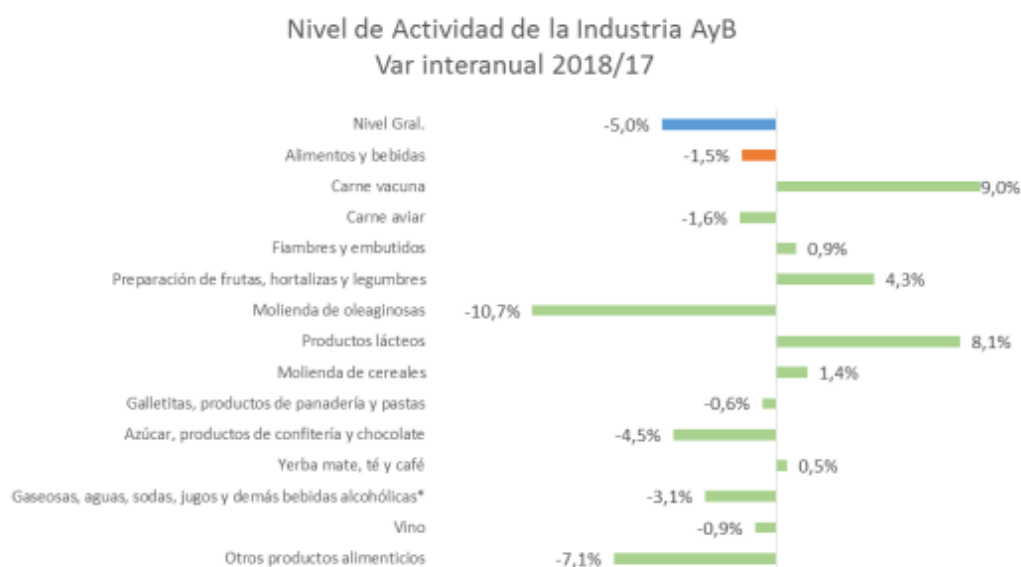


Figura 10: Imagen de DNyB en base de datos EMI - IPI - INDEC. Informe de Actividad - Anual 2018 evaluando la variación en la actividad de las subclases pertenecientes a AyB.

En el año 2018, por un lado encontramos subclases las cuales presentaron crecimientos en su actividad en comparación a años anteriores: carne vacuna (9,0%),

fiambres y embutidos (0,9%), preparación de frutas, hortalizas y legumbres (4,3%), productos lácteos (8,1%), molienda de cereales (1,4%), y yerba mate y té (0,5%). Por el otro lado, las subclases que registraron caídas en su actividad fueron: carne aviar (-1,6%), molienda de oleaginosas (-10,7%), galletitas, productos de panadería y pastas (-0,6%), azúcar, productos de confitería y chocolate (-4,5%), gaseosas, aguas, sodas, cervezas, jugos para diluir, sidras y bebidas espirituosas (-3,1%), vino (-0,9%), etc. Todos estos productos son parte del portafolio comercial de la empresa MAG.

Año tras año la industria de Alimentos y Bebidas sufre grandes variaciones en el precio de sus bienes ofrecidos. Ésto se debe a que en Argentina se puede llegar a obtener una inflación anual superior 50%, por lo que la alteración de precios es un tema muy frecuente para este tipo de bienes. En el siguiente gráfico podremos examinar las grandes variaciones que sufren cierto tipo de bienes a lo largo de tan sólo un año calendario.

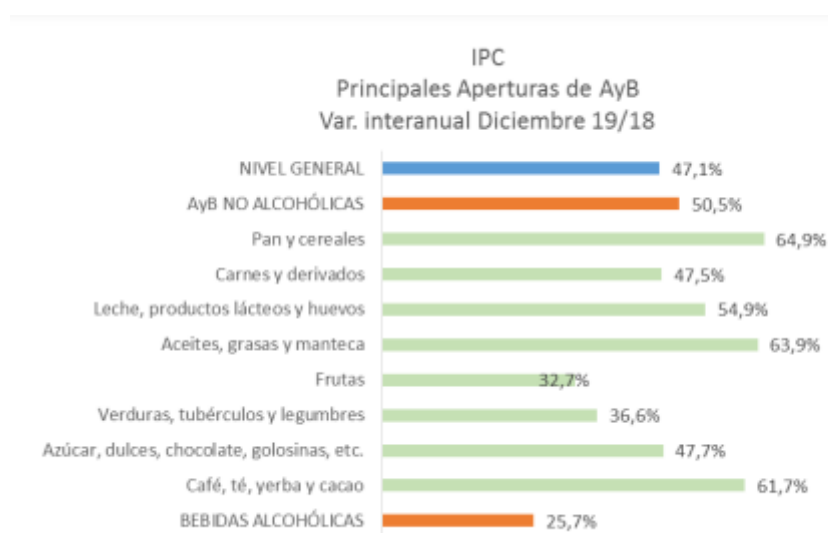


Figura 11: Imagen de DNyB en base de datos EMI - IPI - INDEC. Informe de Actividad - Anual 2018 evaluando la variación en los precios para las subclases de Ayb.

El nivel de empleo para la industria también ha mostrado caídas en sus tasas, en el tercer trimestre de 2018 la industria de AyB alcanzó los 376.149 puestos de trabajo, lo que significa un retracción de -0.8% respecto al mismo trimestre del año anterior. Además, el empleo de la industria de AyB representa el 31.4% del empleo Total Industrial, siendo la actividad de mayor relevancia, seguido por Productos Químicos con tan sólo un 8.9%. En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del empleo Industrial, y de Alimentos y Bebidas, desde el primer Trimestre del 2012 hasta el tercer Trimestre de 2018.

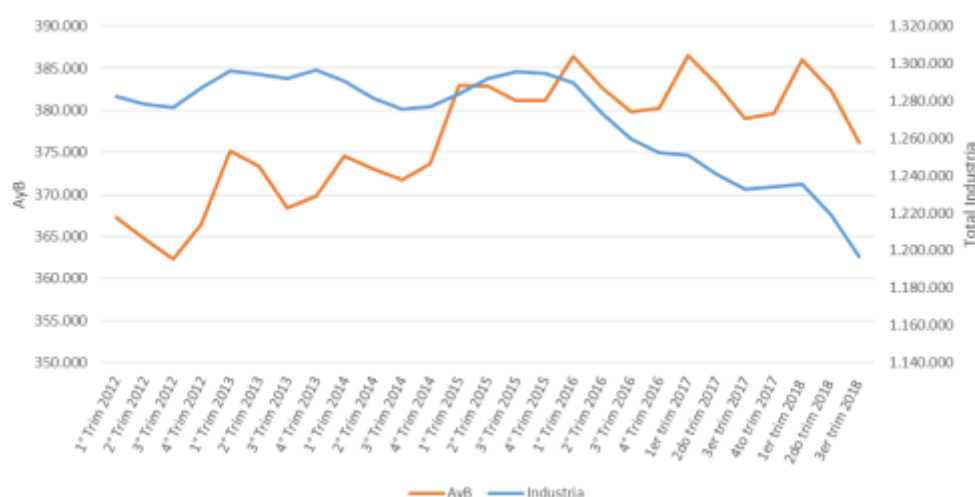


Figura 12: Imagen de DNAYB en base de datos EMI - IPI - INDEC. Informe de Actividad - Anual 2018 evaluando la variación de empleo Industrial y de AyB.

Algo curioso que nos muestra este gráfico es que la tendencia en el nivel de empleo de la Industria de Alimento y Bebidas es creciente, en tanto la correspondiente al total de la industria presenta tasas negativas.

Los préstamos otorgados a la industria de AyB en el 2018 representan un total de 580.110.481 miles de pesos, es decir, un incremento del 69.5% respecto al año anterior. A su vez, los préstamos a la industria AyB representan un 34.0% del total de préstamos destinados a la industria en su conjunto y el 6.9% de préstamos de la economía en general.

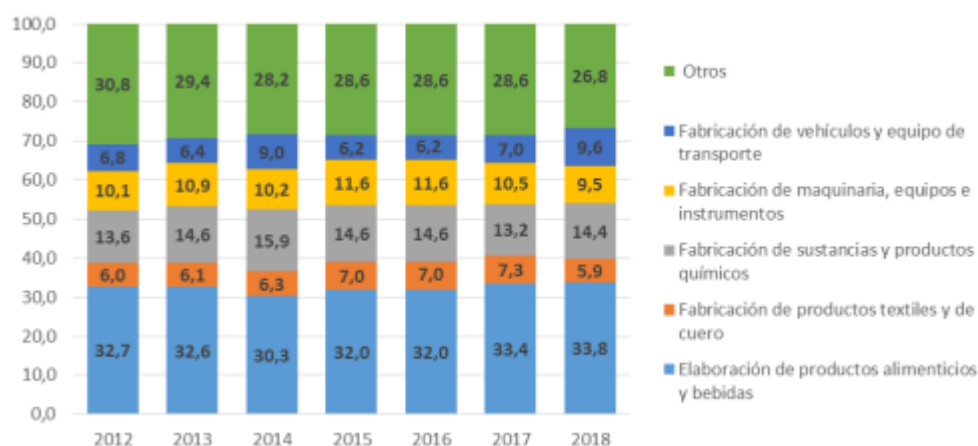


Figura 13: Imagen de DNAYB en base de datos EMI - IPI - INDEC. Informe de Actividad - Anual 2018 evaluando participación de los préstamos en la Industria de AyB.

Los préstamos a la industria AyB son los de mayor relevancia dentro del financiamiento total industrial. En el año 2018, esta actividad ha mostrado su mayor participación relativa a lo largo del periodo 2012 - 2018.

Conclusiones del análisis del Micro Entorno

Una vez analizado su Micro Entorno, nos damos cuenta que la empresa "MAG Autoservicio" está operando en un ambiente altamente competitivo, es por esta razón que es importante hacer hincapié en las fortalezas de la misma para buscar resaltar de sus competidores. La empresa deberá focalizarse en su alto nivel de atención a sus clientes e intentar mantener y aumentar el mismo ya que este tipo de factores suelen ser los puntos débiles de las grandes empresas. También debe trabajar en sus debilidades ya que, al haber cada vez más sustitutos, es importante que la empresa siga innovando y adaptándose a las nuevas tendencias que presenta el mercado.

Empresa

La misión y la visión, considerados como los pilares de la estrategia corporativa, constituyen la identidad de la compañía. Son el por qué y el para qué de su existencia. Todos éstos requieren tiempo de análisis y autoconocimiento como así también de una proyección sobre dónde quisieras que tu compañía se encuentre en el futuro.

La **misión** es la carta de identidad de la empresa, su razón de ser. Refleja que es lo que hace la organización y que la diferencia de los demás. Brinda información sobre la actividad principal de la compañía y el papel que cumple en el mercado. Para MAG, su misión es ofrecer la más alta calidad y variedad de productos, e innovación en el servicio al cliente, ofreciendo un precio competitivo para las familias y los autoservicios. Para cumplir su misión, la distribuidora tiene su modelo de negocios centrado en el cliente.

La **visión** es la brújula que marca el norte, manifiesta hacia dónde se dirige la empresa y en qué aspira a convertirse en largo plazo. Sirve como guía para enfocar los esfuerzos de todos los miembros hacia una misma dirección, logrando así coherencia, sinergia y orden. La visión de MAG es ser la distribuidora con mayores ventas del país.

Los **valores** que caracterizan a la empresa son la calidad de sus productos, el servicio al cliente, el trabajo en equipo, compromiso e innovación.

4 preguntas

¿Qué vende?

La distribuidora Mag SRL se centra en comercializar y distribuir **productos alimenticios, productos de limpieza y cosmética**. Adicionalmente a este tipo de venta de mercadería, cuenta con un servicio de distribución para las compras online y físicas que requieran un envío.

¿A quién le vende?

Como clientes objetivos podemos identificar dos casos que representan a la mayor parte de los clientes.

En primer lugar, tenemos a los **consumidores minoristas** que recurren al comercio para adquirir los productos alimenticios y del hogar que van a utilizar durante el mes, y así poder realizar toda la compra en un mismo lugar a un precio más accesible.

En segundo lugar, tenemos a los **consumidores mayoristas** que son aquellos comerciantes pequeños que realizan las compras en la distribuidora de productos que luego van a revender a un precio mayor en sus comercios. Los mismos acceden a la distribuidora porque sus volúmenes de compra no son significativos para comprarle directamente a las fábricas.

¿Cómo lo hace?

La empresa cuenta con dos canales de venta, uno físico que se compone por dos sucursales ubicadas en San Luis y luego uno online ([link](#)) que está dirigido en mayor parte a consumidores minoristas.

Actualmente, la mayor parte de sus ventas se realizan por el canal físico ya que el ecommerce fue lanzado en 2021 y tiene muchos puntos de mejora.

¿Quién es mi cliente?

El cliente de la empresa es aquel que **paga la factura**, ya que, por ejemplo, en el caso de una familia el que paga es el que elige y decide dónde ir a comprar sus alimentos y es el que vive la experiencia de la compra física / online.

Modelo de Negocios Osterwalder

1. Propuesta de Valor

- a. Ofrecer una gran variedad de productos de calidad a precios competitivos.

2. Segmentos de Clientes

- a. Consumidores minoristas.
- b. Comercios minoristas que compran al por mayor.

3. Relación con el Cliente

- a. Servicio de atención al cliente.
- b. Usuarios en página web.
- c. Atención diferenciada para consumidores mayoristas.

4. Canales

- a. Locales físicos mayoristas ubicados en el centro de la ciudad.
- b. Tienda web.

5. Fuentes de ingresos

- a. Venta de productos.
- b. Comisión envíos a domicilio
- c. Espacio publicitario en página web.

6. Fuentes de egresos

- a. Mantenimiento.
- b. Alquiler.
- c. Servicios.
- d. Sueldos y Cargas sociales.
- e. Otros gastos operativos.
- f. Mercadería.
- g. Impuestos.
- h. Seguros.

7. Actividades clave

- a. Lanzar y publicitar ofertas y promociones.
- b. Generar nuevas alianzas clave.
- c. Mantenimiento y control de inventario.

8. Alianzas clave

- a. Empresas proveedoras de productos.
- b. Empresa desarrolladora de plataforma ecommerce.

9. Recursos clave

- a. Infraestructura relacionada a la mantención de los productos.
- b. Productos.
- c. Plataforma de ecommerce.
- d. Logística
- e. Sistemas de información



Tabla 2: CANVAS OSTERWALDER realizado correspondiente a la empresa MAG SRL

Matriz BCG

La Matriz BCG es una herramienta clave para entender cuál es la estrategia que desarrollan las empresas. En la misma vamos a poder identificar cuáles son los productos o canales que son más rentables teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y, a su vez, la cuota de mercado con la que cuenta la empresa.

La matriz se analiza desde una mirada de canales ya que *Distribuidora Mag SRL* comercializa una gran variedad de productos y los mismos no son productos propios. Es por esto que la diferenciación se debe a cómo comercializa la empresa sus productos, y no por los productos en sí.



Diagrama 2: Matriz BCG realizada correspondiente a la empresa MAG SRL

En primer lugar, tenemos al cuadrante de **"interrogante"**, en el cual se sitúa el canal de **tienda online** ya que el mismo fue lanzado recientemente y requiere mucha inversión para que en un futuro pueda llegar a ser rentable.

Por un lado, el sitio web no tiene un tráfico importante de clientes y, a su vez, tiene varios defectos como faltante de fotos de ciertos productos. Es por esto que el sitio requiere mucha inversión para poder establecerse como un canal rentable. Por otro lado, la utilización de canales digitales creció exponencialmente en los últimos años debido a la pandemia que sufrió el mundo, por lo que los clientes cada vez están más acostumbrados a comprar por estos medios y es el futuro en lo que respecta a compras minoristas.

En segundo lugar en el cuadrante **"vaca"**, se encuentran la unidad de negocio de **tiendas físicas** de la empresa. Las mismas son las que actualmente generan la utilidad de la organización y no necesitan mucha inversión, ya que los clientes se encuentran familiarizados con el sitio y saben qué tipo de productos van a encontrar.

Curva de Porter

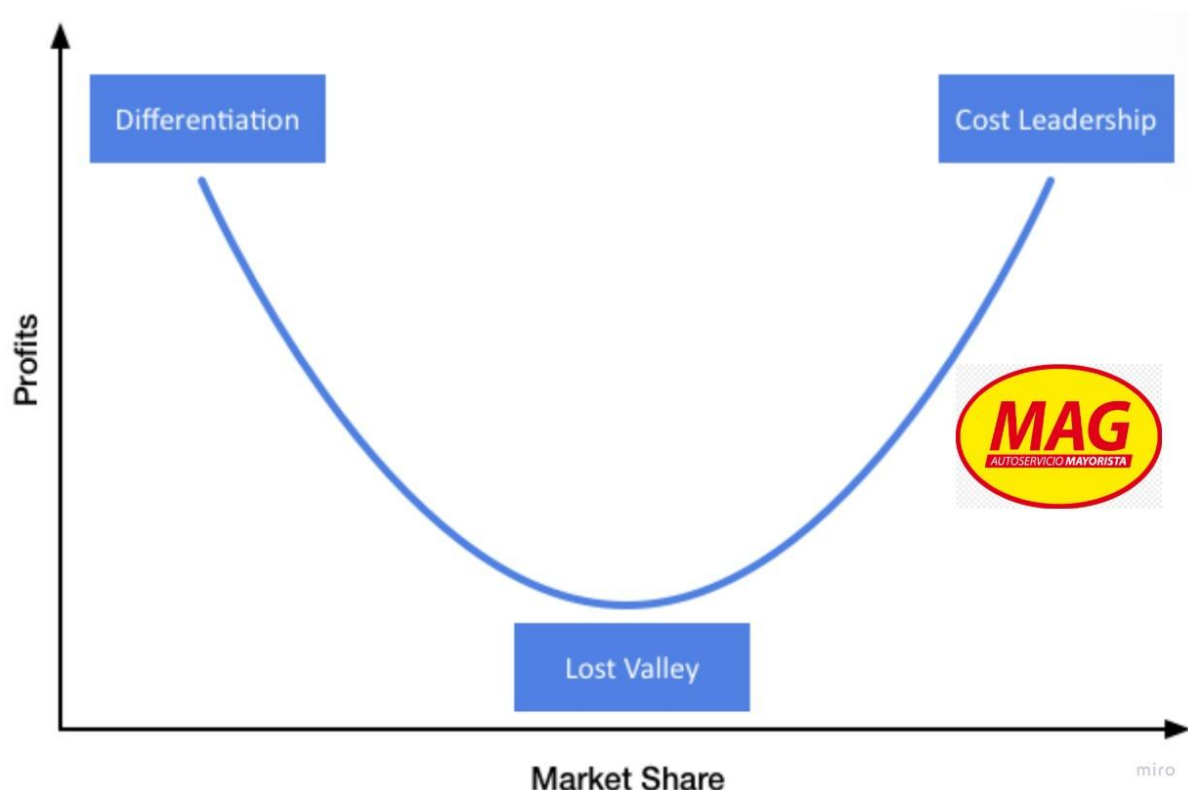


Diagrama 3: Curva de Porter realizada correspondiente a la empresa MAG SRL

En la curva de Porter se definen 2 estrategias, una de diferenciación y otra de líder en costos. Nunca es buena idea situarse en el medio, siendo este "Lost Valley", ya que la estrategia se encuentra indefinida y la rentabilidad es mínima. En el eje X se encuentra la participación en el mercado, y en el eje Y la rentabilidad de la empresa.

En este caso, es necesario aclarar que el mercado es el de San Luis. La distribuidora MAG busca acercarse a la estrategia de diferenciación, no compitiendo tanto en costos sino más bien mediante el servicio brindado. Ésto se debe a su modelo actual que hace mucho foco en el cliente, con alta variedad de productos y altos niveles de costos.

Por otro lado tenemos los segmentos B2B y B2C, siendo el último el segmento más importante y con notablemente mayor facturación, pero sin una real diferenciación en las rentabilidades entre los modelos de negocios. Para ambos segmentos la rentabilidad ronda entre un 24 y 26% promedio. Esto nos demuestra que MAG internamente no logra generar una clara estrategia de diferenciación o cost leadership y se encuentra actualmente (especialmente desde el segmento B2B) en un "Lost Valley".

Curva de Kotler

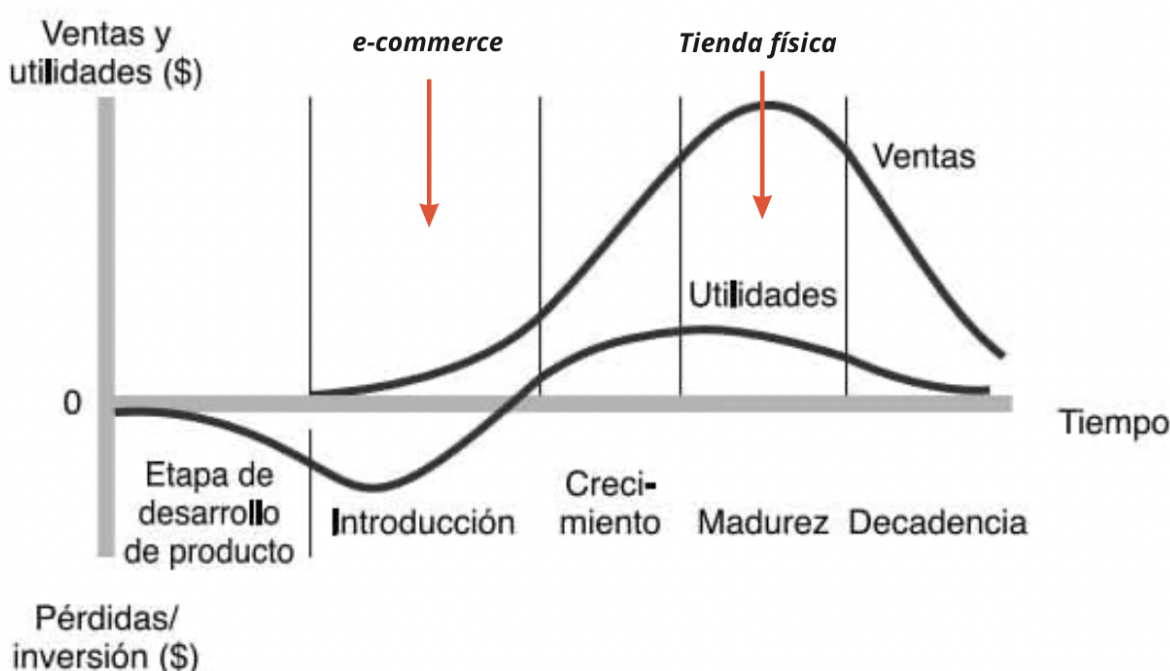


Diagrama 4: Curva de Kotler realizada correspondiente a la empresa MAG SRL

En la curva de Kotler se consideran los dos canales principales de la marca, evaluándose como sus únicos productos de desarrollo propio.

Por un lado, MAG tiene 2 tiendas físicas en la ciudad de San Luis como se mencionó anteriormente. El modelo de negocios de la empresa fue originado en torno a este canal de distribución, por lo que es su producto más antiguo y rentable del cual dependen la mayor parte de sus ganancias. Por lo cual se ubica en la etapa de madurez, el lanzamiento fue realizado hace ya tiempo y luego de una etapa de solidificación la compañía se encuentra bien insertada en el mercado gracias a este producto.

Por otro lado, gran parte del enfoque de la compañía está dirigido al canal de ecommerce. Este producto fue encasillado en la etapa de "Introducción". Ésto se debe a que es un producto fuerte, en que la compañía confía, pero si bien ya fue desarrollado y se encuentra en funcionamiento, no ha adquirido el market share suficiente como para que el producto sea rentable. De manera que los directivos de la empresa planean seguir ubicando sus recursos en el desarrollo de la plataforma para poder generar márgenes mayores en sus utilidades.

ANÁLISIS DE CAPACIDADES PROPIAS

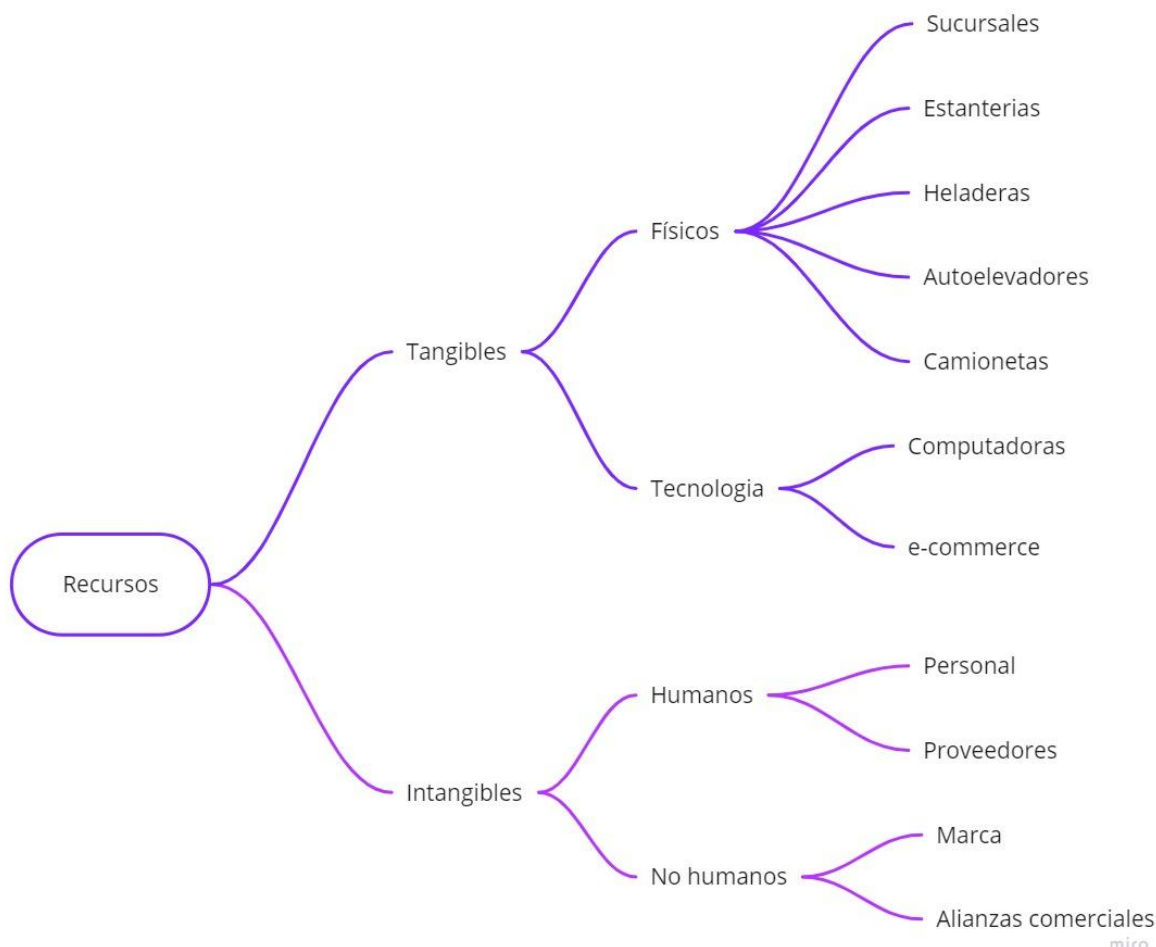


Diagrama 5: Análisis de capacidades propias realizada correspondiente a la empresa MAG SRL

Conclusiones de la Etapa de Relevamiento

El análisis realizado en esta etapa de relevamiento nos permite obtener un marco de referencia para poder comprender el contexto en el cual se desenvuelve la empresa. Está claro que si queremos llevar a cabo un buen trabajo de investigación, debemos hacer foco no sólo en el funcionamiento interno de la empresa sino también corresponde focalizarnos en el contexto y el panorama que enfrenta, ya que esto nos permitirá entender cuál es el mejor camino a seguir para el bien de la empresa.

El regreso post-pandémico, la situación sociopolítica actual del país y otros factores externos anteriormente mencionados, representan un entorno muy hostil para la empresa. A pesar de esto, creemos que la empresa MAG Autoservicio tiene una estructura de negocios la cual presenta una ventaja competitiva muy sólida, con posibilidades de escalamiento, y le permitirá hacer frente a este complicado panorama.

Etapas de Diagnóstico

En esta etapa tenemos como objetivo conocer más en profundidad los problemas, para ello nos reunimos con Karina Guinder, la dueña de la distribuidora. Además, nos reunimos con Alvaro Garro, quien se encarga del área financiera y de recursos humanos dentro de la empresa. Luego de reunirnos con ellos, pudimos identificar algunos problemas y puntos de mejoras. A continuación, describiremos los problemas a través de la metodología de *árboles de problema*, para luego plantear posibles soluciones. Las soluciones serán validadas mediante una matriz de impacto, la cual se explicará más adelante junto con los criterios.

Descripción de la situación actual

En un inicio se va a realizar un análisis de la situación actual de la empresa, identificando cuál es la estructura organizacional, cuál es su cultura organizacional y cuáles son sus procesos para luego poder identificar los principales problemas.

Estructura organizacional

El organigrama provisto por nuestros contactos en Mag es el siguiente.

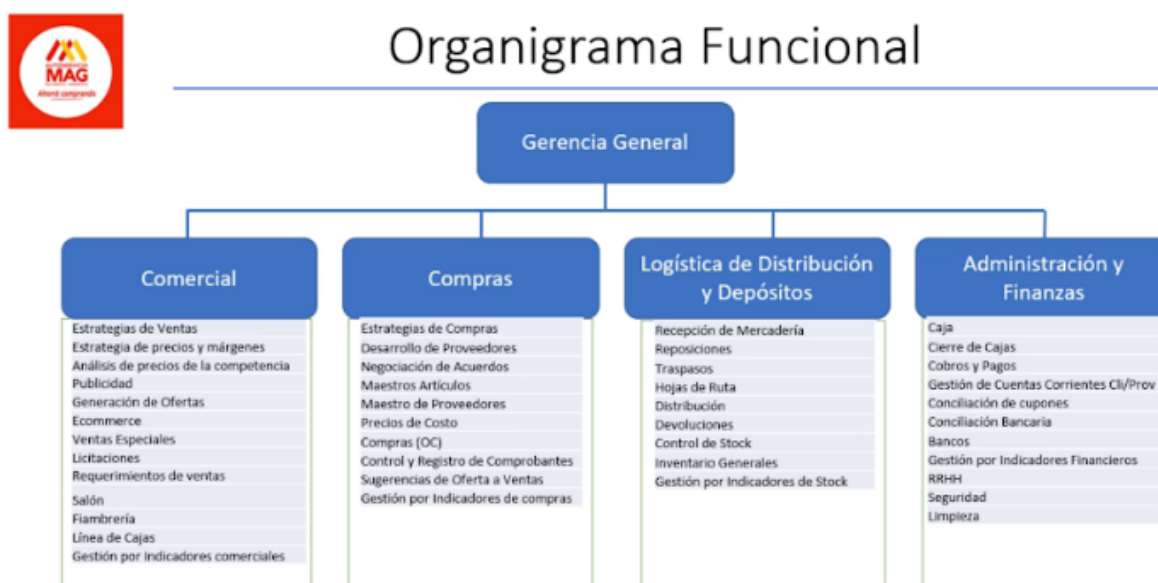


Figura 14: Organigrama de la empresa MAG SRL

Se puede observar que comienza con la Gerencia, la misma está compuesta por Karina Guinder que es la hija del fundador de la firma. Debajo de la Gerencia se encuentran las distintas áreas operativas que son las siguientes: Comercial, Compras, Logística de Distribución y Depósitos y Administración y Finanzas. Dentro de cada área luego se segmentan a los distintos empleados según las funciones que cumplen.

El organigrama encontrado en este documento fue recientemente diseñado por el personal de Mag, con el objetivo de lograr un mejor entendimiento de los roles y responsabilidades dentro de la distribuidora y sus distintas sucursales. Ésto les permite tener una clara visión de los anuncios y modos de comunicar la situación futura de Mag y los desafíos con los que se enfrenten en su camino.

Cultura organizacional

La distribuidora MAG SRL se origina como una empresa familiar y es hasta el día de hoy una empresa con 36 empleados con una relación muy cercana entre ellos. Actualmente, la Gerente General es la hija del dueño de la empresa, encargándose tanto ella como sus padres de tareas diarias. Es tal el vínculo familiar, que tienen una política de no despedir a ningún empleado. Para ellos todos son excelentes personas y prefieren rotar internamente o capacitar el tiempo que sea necesario a los empleados. Ésto conlleva a un promedio de rotación de personal de aproximadamente 8 o 10 años.

Es una compañía donde hasta el momento no se apostó tanto al cambio, sino que tienen un perfil más conservador. Por ejemplo, sus únicas inversiones están destinadas a la compra de inventario.

Procesos

Al considerar los procesos de la organización, se trata de tener en cuenta todos los ciclos y tareas que lleven a cabo el "core" del negocio tanto así como aquellos que dan soporte a estas actividades centrales.

La distribuidora MAG tiene claramente definidas las áreas de trabajo, es decir, las distintas partes de la organización. Sin embargo, todas éstas se comportan en forma de silos reportando a una gerencia en común, sin mucha vinculación entre sí, e intentando alinearse a los objetivos seteados por los altos mandos. Considerando estas áreas y sus principales actividades, se puede considerar que los macroprocesos que deben llevarse a cabo están claros, que son conocidos por la gerencia pero no están documentados ni comunicados extensivamente.

Dentro de cada área los procesos y actividades a llevar a cabo son conocidas por los empleados que las realizan, dada la baja rotación de empleados, nunca se vio la necesidad de formalizar y documentar. Por lo que no hay dudas que la gran mayoría de las actividades de menor nivel carecen de formalización. Como en toda organización, se destacan ciertas áreas más importantes como el área de compras, el almacenamiento o las ventas, donde si bien los empleados trabajan bajo ciertos parámetros, lo hacen bajo su mejor comprensión sin reglas o procesos estrictos que acoten efectivamente las actividades.

De la falta de documentación y de un marco claro de procesos surge una baja visibilidad del trabajo y las operaciones realizadas por los empleados, que resulta en una baja capacidad de medición de procesos, lo que genera escasez de información a la hora de determinar objetivos, identificar factores críticos y provoca un nivel bajo de capacitación de los empleados tanto a nivel operativo como a nivel gerencial

Gestión

La responsabilidad de la empresa es de Karina Guinder cumpliendo con todas las tareas de nivel estratégico. A su vez, realiza reuniones mensuales con los gerentes de las 2 sucursales, gerente de ecommerce, con Viviana gerente de compras y con Álvaro, gerente de RRHH y Finanzas. El área más importante para MAG es la de compras ya que de ello depende su rentabilidad al final del mes. Cuentan con un software local que integra unas pocas características de la distribuidora, quedando como una herramienta obsoleta y con una cierta cantidad de fallos.

Dentro de las reuniones mensuales más importantes, una es entre Karina y Viviana, la gerente de Compras. Con una mirada mensual y semanal según el producto, comparan mes a mes los productos vendidos por sucursal. Sobre todo tienen mucho cuidado con los productos semanales por su pronta fecha de vencimiento. En cambio, para los productos mensuales, MAG suele contar con sobre stock, teniendo una buena base o colchón para afrontar también un aumento de ventas tanto físicos como por el ecommerce. Por un lado, el trabajo de Viviana pasa por buscar precios constantemente e interactuar con PyMes para obtener esos precios más económicos, sabiendo que dependen mucho del precio de compra que consigan para poder vender a un precio más competitivo. Por otro lado, Viviana tiene compras fijas y otra parte es delegado al software de gestión que estima las ventas y cuánto comprar.

Otra reunión mensual importante ocurre entre Karina y Álvaro, el gerente de RRHH y finanzas. Con una única mirada mensual, comparan los indicadores de gestión y de rentabilidad con el objetivo de plantear nuevos objetivos y cumplirlos en el mes siguiente.

Problemas identificados

Una vez descrita la situación actual de la empresa, se intentará identificar cuáles son los puntos críticos y débiles dentro de la organización para luego poder identificar diferentes puntos de mejora.

Procesos no documentados

En las distribuidoras se llevan a cabo numerosos procesos realizados por distintas personas. Luego de las entrevistas, se identificó que cuando una persona falta, su reemplazo trabaja en forma ineficiente, dado que no entiende completamente lo que tiene que hacer o realiza el proceso lentamente. Ésto sucede porque no hay una forma estándar de realizar las tareas dentro de la organización, no hay documentación donde el reemplazo pueda buscar información para comprender cuál es la forma correcta de realizar la tarea, y no hay nadie dentro de la organización que le pueda dar instrucciones o capacitar. Ésto trae como consecuencia que cuando falta una persona o se contrata un nuevo empleado para el puesto, le va a ser muy difícil tener los conocimientos y habilidades para realizar el trabajo de forma eficiente a corto plazo.

Ecommerce deficiente

a. Mala experiencia en el sitio web

Si bien el ecommerce está desarrollado y se puede navegar por la web e incluso realizar las compras online, el mismo está en un estado de maduración bajo. Los clientes están acostumbrados a tiendas online con UX/UI realmente desarrollados, por lo que ingresar a una tienda online como la de MAG resulta realmente poco amigable.

Se identificaron 2 niveles de problemas dentro de esta categoría. Por un lado están los errores o las faltas graves de diseño que puede presentar la página web, y por otro lado está la mejora del diseño en general. Para llegar a grandes facturaciones por medio de este canal, es necesario que la navegación web sea fácil e intuitiva. Los líderes de mercado invierten grandes cantidades de dinero en mejorar la experiencia web. Sin embargo, ésta no es la razón por la que este canal está fallando. Tener este tipo de interfaz y un diseño bajo, no debería ser el factor limitante por el cual la facturación de este canal sea únicamente del 0,2% de las ventas.

En las imágenes se pueden ver algunos ejemplos de esta falta de dedicación al canal web. En la primera podemos ver el diseño del menú, que es muy simple y al usuario le llama poca la atención. En la segunda, podemos ver que incluso faltan imágenes de algunos productos. Ésto se ve reflejado en las ventas del canal.

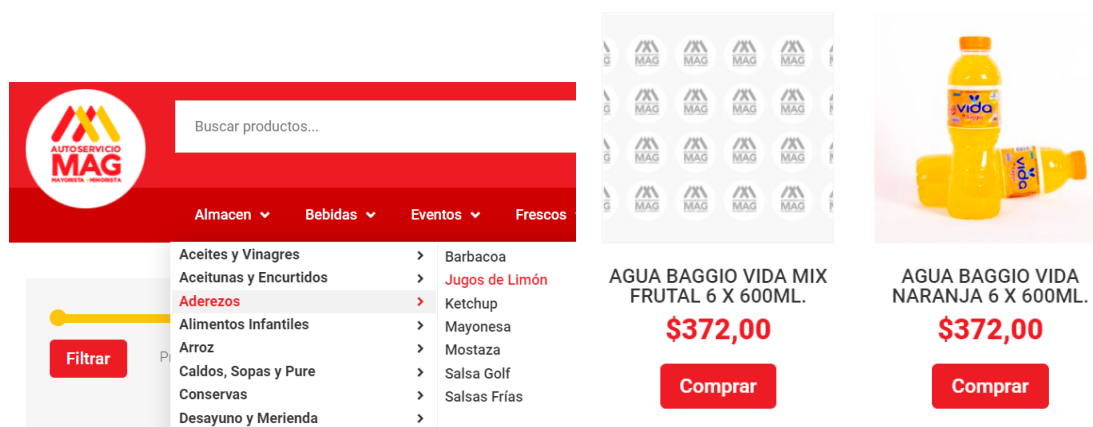


Figura 15: Imagen del ecommerce de la empresa MAG SRL.

Por otro lado, el diseño general de la tienda podría realmente ser más profesional. Si bien las tiendas líderes en el mercado tienen grandes inversiones en los canales web, estos diseños, acompañados de buenas estrategias de marketing, aumentan realmente la facturación. Algunos ejemplos de webs con diseño UX & UI son las siguientes:

- <https://www.laanonimaonline.com/>
- <https://diaonline.supermercadosdia.com.ar/>
- <https://www.jumbo.com.ar/>

Estar a la altura de estas páginas web requiere realmente mucha inversión, la cual no se justifica para MAG, ya que no es necesaria semejante inversión para estar a la altura en el mercado que opera.

b. Falta de conocimiento del canal por parte de los clientes

Hoy en día los clientes de MAG están muy acostumbrados a realizar sus compras por medio de las sucursales físicas, y no tanto por el canal online. Esto se debe en gran parte a la falta de divulgación del lanzamiento de la página por parte de MAG. El problema radica en que no sólo muchos clientes prefieren la atención personalizada y física a la hora de realizar sus compras, sino que también muchos desconocen la existencia de la misma página o no le encuentran ventajas a comprar a través de la misma.

Estrategia de venta poco definida

Este problema se genera debido a que no hay una estrategia correctamente definida, actualmente el 90% de las ventas que se realizan en el autoservicio corresponden a ventas minoristas. Con el fin de generar más valor para este segmento de clientes, la empresa decidió incorporar en los últimos años una gran cantidad de SKU. Esta acción fue realizada con el objetivo de brindarle más opciones a los clientes finales, y que los mismos puedan seleccionar los ítems más convenientes dentro de una extensa cartera de productos.

El problema fue que MAG no pudo prevenir que esta acción iba a desencadenar en que se tengan que comprar pequeñas cantidades de diferentes productos. Debido a lo anteriormente mencionado, los costos de generar pedidos crecieron enormemente ya que los costos de logística comenzaron a ser muy importantes debido al poco volumen comprado, generando que las grandes compañías no quieran venderle directamente al comercio. Esto no sólo es un problema de gran envergadura, sino que también desencadena una serie de otros conflictos a afrontar.

Sistema de Gestión con módulos ineficientes

Para la empresa es fundamental el uso de un software integrado para los distintos módulos como podrían ser el módulo de compra, ventas, gestión de pedidos y gestión de stock. El mismo debería estar integrado tanto para las tiendas físicas como a la tienda online. Actualmente, la empresa no está del todo conforme con el sistema implementado porque los módulos no están 100% integrados. El inventario se actualiza solamente 2 veces por día cuando debería estar en tiempo real. Éstos son algunos de los puntos de mejora del sistema.

Realizando un análisis aún más profundo, a las personas dentro de MAG les cuesta mucho trabajo identificar o conocer cómo se llevan a cabo las tareas operativas dentro de la compañía, lo que hace más difícil entender cuál es la tarea que debe realizar el software.

El otro factor que agrava el problema, es la falta de soporte por parte del desarrollador. Los usuarios del sistema no se sienten escuchados, no sienten que tengan ningún tipo de respuesta al momento de solucionar las dificultades presentadas en el día a día. La empresa se siente disconforme con el software implementado y con la atención recibida para atender sus frecuentes necesidades. El sistema implementado es

un sistema ad hoc. Por lo cual, si el desarrollador no explica o no brinda una solución a los usuarios, no habrá forma de resolver las dificultades que se le presenten.

Como conclusión, se puede decir que la distribuidora no sólo encuentra trabas al momento de utilizar el software, sino que también encuentra trabas para poder resolver los problemas. El sistema está casi obsoleto dentro de la organización, trae más problemas que soluciones. MAG se encuentra en una situación muy compleja en la cual las personas que deberían resolver estos inconvenientes, en este caso los desarrolladores, no les dan la atención que ellos requieren. Actualmente, la compañía se encuentra en un proceso de consultoría para realizar una innovación pertinente en materia de sistemas de gestión.

Indicadores de gestión

La distribuidora MAG SRL cuenta con una persona responsable del área de finanzas que se encarga de reportar mensualmente y plantear objetivos para las 2 sucursales.

La falta de una herramienta de software que consolide o integre toda la información, genera dificultad para hacer pronósticos. Cuenta con indicadores financieros y operativos pero los mismos son revisados una vez por mes. La falta de definición de objetivos (SMART) y la no documentación de los procesos, provocan falta claridad a la hora de plantear los KPIs a tener en cuenta.

Actualmente, la definición de objetivos está dada por las ventas en periodos pasados y un respectivo ajuste por inflación. La gerencia carece de un camino estratégico claro con objetivos bien definidos y con los indicadores correspondientes para saber cómo accionar sobre los factores críticos.

Capacitación de personal

Una de las problemáticas que surgió de las entrevistas fue que muchos de los empleados no entendían la tarea que estaban realizando o que nadie les indicó cómo se debería hacer y cual es la forma correcta. Es por ésto que muchos trabajadores hacen sus tareas de forma ineficiente y no saben que existe una manera más productiva para hacer lo mismo.

Además, en algunos casos el personal no sabe cómo capacitar a sus colegas sobre las tareas a realizar dentro de la organización o mismo como usar los sistemas de la compañía.

Costo logístico de venta

El costo logístico de venta ineficiente genera costos extras que no deberían existir. El ecommerce representa el 0,2% de las ventas, teniendo que realizar mucho esfuerzo económico en combustible, seguro, mantenimiento y fletes, sin tener una gran cantidad de pedidos para cubrir estos costos logísticos.

Cuentan con 2 autoelevadores, uno a combustible y otro eléctrico. Teniendo en cuenta que MAG SRL está siempre preparada con stock, los autoelevadores están en funcionamiento casi permanentemente, y en particular el que trabaja a combustible genera muchos costos de combustible y mantenimiento. Al mismo tiempo, la gran cantidad de stock implica un costo en seguro de toda esa mercadería.

Aversión al riesgo

En las reuniones con los distintos integrantes de la empresa, se pudo identificar que en muchos casos les cuesta salir de la zona de confort en la cual se encuentra la empresa. Actualmente, en la provincia de San Luis hay una gran cantidad de licitaciones abiertas en donde MAG no está participando debido a que no quieren ingresar en un tipo de negocio que hace mucho tiempo no experimentan.

Análisis de problemas principales

Una vez explicados todos los problemas, la siguiente etapa consiste en seleccionar los que tienen un mayor potencial, y que la resolución de los mismos genere un impacto positivo sobre la organización.

Analizando los problemas planteados, nos vamos a focalizar en aquellos que mayor impacto sobre la organización tienen.

Los mismos van a ser:

1. Estrategía de venta confusa.
2. Procesos no documentados.
3. Ineficiencias en el canal ecommerce.

Estrategía de Venta poco definida

Luego de aumentar su catálogo de productos en poco más de 5000 SKUs, MAG comenzó a notar que muchos proveedores no querían tomar sus pedidos debido a que muchas veces los mismos se basaban en envíos de mercadería muy variada con volúmenes pequeños de unidades. Ésto generó, en primer lugar, que MAG tenga que recurrir a distribuidoras para abastecer de productos. La principal desventaja que ésto acarrea es que a mayor cantidad de intermediarios, la rentabilidad de los productos comienzan a bajar ya que los costos se incrementan.

Como segunda consecuencia, se encuentra que la cartera de proveedores activos creció enormemente, contando con alrededor de 100 proveedores, los cuales tienen que coordinar entregas, pedidos, pagos. El tener tantos proveedores resulta altamente ineficiente ya que debemos disponer de más tiempo, recursos y horas hombre para atender y satisfacer a todos ellos.

Por otro lado, las ventas mayoristas actualmente están representando sólo un 10% de la facturación, reflejando que los precios cada vez son menos atractivos para los clientes de grandes volúmenes. El intento de MAG por incorporar un nuevo segmento de

cliente no terminó siendo el esperado. Dicha estrategia lo llevó a entrar en un círculo vicioso en el cual cada vez más clientes mayoristas ven poco factibles sus precios, haciendo que los mismos busquen opciones más rentables, probablemente eligiendo la competencia..

Procesos no documentados

En la estructura estratégica de MAG, se percibe una falta de definición de macroprocesos y de objetivos influyendo directamente en la ejecución de actividades y en el control de los indicadores de gestión.

Dentro de la definición de los macroprocesos, la débil articulación de las áreas funcionales no permite el correcto flujo de información y documentación, como a su vez, la ejecución de actividades. Además, perjudica la relación entre las áreas y entre los proveedores. La falta de definición de los macroprocesos lleva también a una falta de definición de los microprocesos, permitiendo un correcto relevamiento, documentación y estandarización de actividades, para finalmente realizar una correcta medición. Un claro ejemplo ocurre cuando un empleado se ausenta al trabajo un día. Y es otro empleado el que debe realizar el reemplazo, resultando muy difícil contar con los conocimientos y habilidades para realizar el trabajo de forma eficiente en el corto plazo. Se torna un empleado ineficiente y el proceso de realización es lento.

Dentro de la definición de objetivos, MAG actualmente realiza sus ventas en un 90% a minoristas y el restante a venta mayorista, buscando potenciar el canal B2B. En cuanto a los factores críticos, no cuentan con KPIs SMART ni con un tablero de gestión. Tienen unos pocos indicadores que los revisan de forma mensual y plantean nuevos objetivos para el siguiente mes. Por último, su nuevo canal ecommerce carece de objetivos y de un abordaje claro. Se amplía en el siguiente problema principal.

Ineficiencias en canal ecommerce

El canal online puede ser un punto de apalancamiento para MAG, después de pasar la pandemia los hábitos de los consumidores cambiaron radicalmente, y el ecommerce puede ser un recurso fundamental para captar la atención de nuevos clientes o mantener clientes que prefieran realizar compras online. Pero para poder alcanzar los objetivos que propone MAG, falta analizar los factores claves, procesos y las tareas que se deben desarrollar para poder aprovechar este nuevo recurso al máximo.

Luego de las conversaciones con los contactos de la empresa, se identificaron algunas ineficiencias en la implementación del canal digital. Entre ellas se encuentran las siguientes: *falta de comunicación, desarrollo y diseño de la página web*. Las siguientes tienen muchos aspectos en los que la compañía puede analizar y optimizar para brindar un mejor servicio al cliente. Y así poder sentir la misma tranquilidad de comprar en la tienda física, pero comprando en una tienda digital y desde cualquier lugar donde tenga un dispositivo conectado a internet.

En resumen, lo que la empresa debería buscar es realizar los cambios necesarios para atraer a sus clientes a realizar sus compras diarias desde su canal digital, y además mejorar la experiencia de los usuarios dentro del sitio web.

Árbol de solución

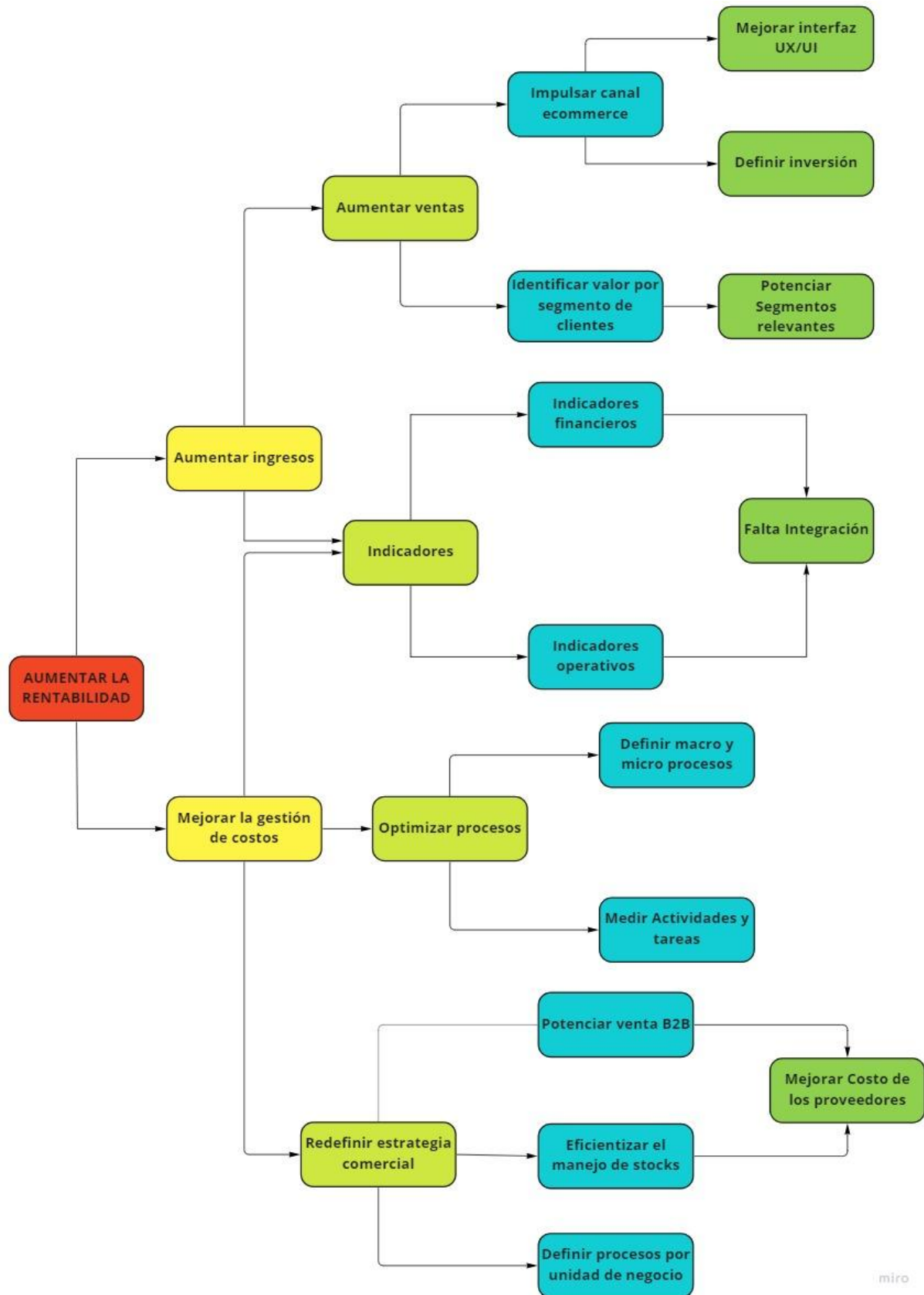


Diagrama 6: Árbol de Solución realizado correspondiente a la empresa MAG SRL.

Posibles soluciones

En función de los problemas descritos en la sección anterior y el análisis del árbol de solución se procederá a plantear una serie de estrategias que podría llevar a cabo la empresa en pos de mejorar su rendimiento en términos generales.

Relevamiento de procesos

Esta solución implicaría entender cómo funcionan todos los procesos críticos dentro de la organización. Se van a tener que **documentar** los mismos para poder identificar cual es la situación actual de la empresa, identificando así cuáles son las áreas débiles dentro de la misma.

Una vez logrado el relevamiento, se van a poder definir cuales son las métricas importantes a tener en cuenta en los distintos procesos para poder evaluar y capacitar de una mejor manera a los empleados. A su vez, al tener documentado todo el proceso en el caso de tener que contratar a un nuevo empleado, el proceso de capacitación y onboarding va a ser muchísimo más rápido y eficiente.

Definir KPI's

Esta solución está directamente relacionada con el relevamiento de procesos. Una vez que la organización tenga definidos y documentados los procesos, se van a poder definir métricas objetivas para evaluar la productividad y eficiencia de los distintos empleados y procesos.

Estandarizar procesos

Asimismo, una vez relevados e identificados los procesos, una forma de efficientizar los costos y reducir los desvíos puede ser la estandarización de los procesos más simples o de los procesos críticos que más valor generan para evitar errores innecesarios y optimizar el uso de los recursos.

Desarrollar canal ecommerce

Para optimizar el canal digital, donde los usuarios puedan realizar la compra con total tranquilidad y comodidad, hay que hacer algunos ajustes en el planeamiento de cómo se puede mejorar la experiencia de los usuarios y cómo mejorar la comunicación para atraer a los clientes de MAG al utilizar el ecommerce de la distribuidora.

En el caso de mejorar la experiencia, se podría iniciar con algunos cambios en el sitio web. Por ejemplo, poner descuentos y promociones de ciertos productos o mismo por métodos de pago en la página de inicio del sitio. Este tipo de promociones se pueden lanzar conjuntamente con los proveedores de Mag, haciendo publicidad a sus

productos en el sitio web. A su vez, se debe analizar de contar con alianzas estratégicas con distintos bancos locales y provinciales para poder obtener beneficios puntuales según el día de la semana, y así poder atraer a un mayor flujo de clientes al sitio.

Por otro lado, los usuarios deberían de conocer que existe el sitio web, y que también existe la posibilidad de hacer sus compras diarias desde una tienda online. Para ello se podrá buscar brindar promociones para aquellas personas que hagan su primera compra a través del canal digital, incentivando a los clientes a conocer y familiarizarse con el sitio web. Así conocen la posibilidad de realizar las compras desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo.

Por último, el desarrollo del canal de ecommerce debe contemplar un buen User Experience como una buena User Interface. Esto se logra con una información e imagen completa del producto, estética del diálogo y diseño estándar, una correcta visualización del estado de la página y con variedad de medios pagos a través de alianzas con bancos y tarjetas. Contar un software de prevención y reconocimiento de errores, y un chatbot haría que la experiencia del usuario sea más gratificante.

Redefinir estrategia comercial

La siguiente solución viene dada por la problemática de que la organización apunta de la misma manera y con los mismos recursos a sus dos segmentos principales que son los clientes B2B y B2C. Cuando en realidad, el 90% de la facturación total viene dada por los consumidores finales mientras que el segmento B2B ocupa el 10% de la facturación.

La solución sobre la estrategia comercial se enfocaría en realizar una diferenciación de ambos segmentos, identificar el valor otorgado a ambos y separar correctamente las unidades de negocio otorgando beneficios acorde al share del negocio deseado. De esta manera el core del negocio estaría centrado en el modelo B2C, mientras que la unidad B2B sería un potenciador del segmento principal.

La solución indicaría que una vez separadas las unidades y definidos los recursos, se busque aumentar el flujo de clientes B2B mediante la disminución de precios, disminuyendo el margen de rentabilidad pero aumentando el volumen de venta. De esta manera, se podría aumentar el volumen de compra de los SKUs más relevantes para el negocio, lo que va a permitir que se reduzca el número de proveedores y se puedan conseguir mejores precios a la hora de comprar mercadería. El efecto inmediato de este proceso sería una reducción de los costos que más impacto tienen sobre el negocio (el abastecimiento de la mercadería) sobre lo que se podría accionar de dos maneras:

- a) Mantener los precios actuales en el segmento B2C, manteniendo la clientela y el servicio actual pero generando al mismo tiempo una mayor rentabilidad.
- b) Bajar los precios de los productos para mantener la proporción del margen de rentabilidad. De esta forma no sólo se diferenciaría de la competencia por el servicio característico actual de MAG, sino también sería competitivo en precio, lo que implicaría un mayor volumen de venta.

Al mismo tiempo, se necesita analizar la cantidad de SKU con la que cuenta la empresa para poder focalizarse en reforzar el volumen de ventas de aquellos productos en los cuales actualmente se tienen buenos márgenes de rentabilidad y cuyo volumen mensual de facturación sea considerable para el negocio.

Es por ésto que también se tiene que identificar aquellos productos que en los últimos años no representan un volumen grande y tampoco representan un valor agregado para el cliente.

Definición de Objetivos

Esta solución plantea la identificación de objetivos a nivel estratégico. Planteando la situación futura deseada por la empresa, y a partir de eso definir e identificar factores críticos accionables de manera que toda la organización pueda moverse en pos de objetivos comunes que ayuden a identificar fallas y puntos de mejora.

Capacitación del personal

La capacitación del personal jugará un papel primordial para la obtención de logros de tareas y proyectos. Se buscará que todo el personal tenga las herramientas, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en el entorno laboral y cumplir con cualquier trabajo que se les encomiende. Con esta solución se buscará aumentar la efectividad en el desempeño de tareas laborales, mejorar los tiempos, la calidad de las tareas y aumentar la diversidad de visiones ante un problema.

Tarjeta propia MAG

La siguiente solución plantea desarrollar una tarjeta propia de MAG en donde los clientes puedan sumar puntos por las compras en el local, y así gestionar un sistema de promociones y beneficios con los puntos obtenidos.

Política de promociones

La solución está enfocada en aumentar el tráfico en ambos canales, el físico y el ecommerce. Las promociones semanales, mensuales y estacionales son de gran ayuda para atraer clientes sumado al aprovechamiento de la interacción personal con los clientes. En cuanto al canal online, una de las soluciones que detectamos fue el ofrecimiento de contenido exclusivo para aquellos clientes que naveguen el sitio web. Otra solución, es aumentar la publicidad online a través de colaboraciones con las marcas proveedoras, y también publicar con cierta frecuencia en redes sociales como instagram y facebook entre otras.

Comprar en volúmenes más altos

Una alternativa para lograr la optimización de costos, especialmente los costos de la mercadería, es determinar el flujo y la rotación de los SKUs más relevantes. De manera que se puedan realizar compras de mayor tamaño para reducir la cantidad de pedidos realizados, y aumentar el margen de promociones por compras de alto volumen.

Implementar un nuevo ERP

La implementación de un ERP consiste en integrar toda la empresa, agrupando áreas que funcionalmente son distintas pero participan en un mismo proceso. El objetivo es automatizar el flujo y el registro de información. Esto ayuda en gran medida a automatizar el proceso de venta de un producto desde su fabricación. Además, el alcance y los objetivos del ERP los define la empresa.

Esta solución no se verá abordada en profundidad a lo largo de este trabajo ya que, como se mencionó anteriormente, la empresa se encuentra trabajando con una consultora externa especializada en el tema.

Corregir errores de ecommerce

La siguiente solución consiste en corregir pequeños errores visibles para el cliente a la hora de comprar por el canal online. A los clientes les llama mucho más la atención la imagen de un producto que una frase con su nombre y características. Ocurre tanto de manera online como offline en el autoservicio. En muchos casos, al no tener una imagen del producto, el cliente saltea ese ítem y no lo añade en su carrito de compra si no está buscando algo puntual.

Matriz de factibilidad / impacto

El siguiente diagrama permite ver la importancia relativa que tendrán todas estas soluciones enfrentadas entre sí, considerando la viabilidad de la propuesta y el posible impacto que la misma tenga sobre la empresa.

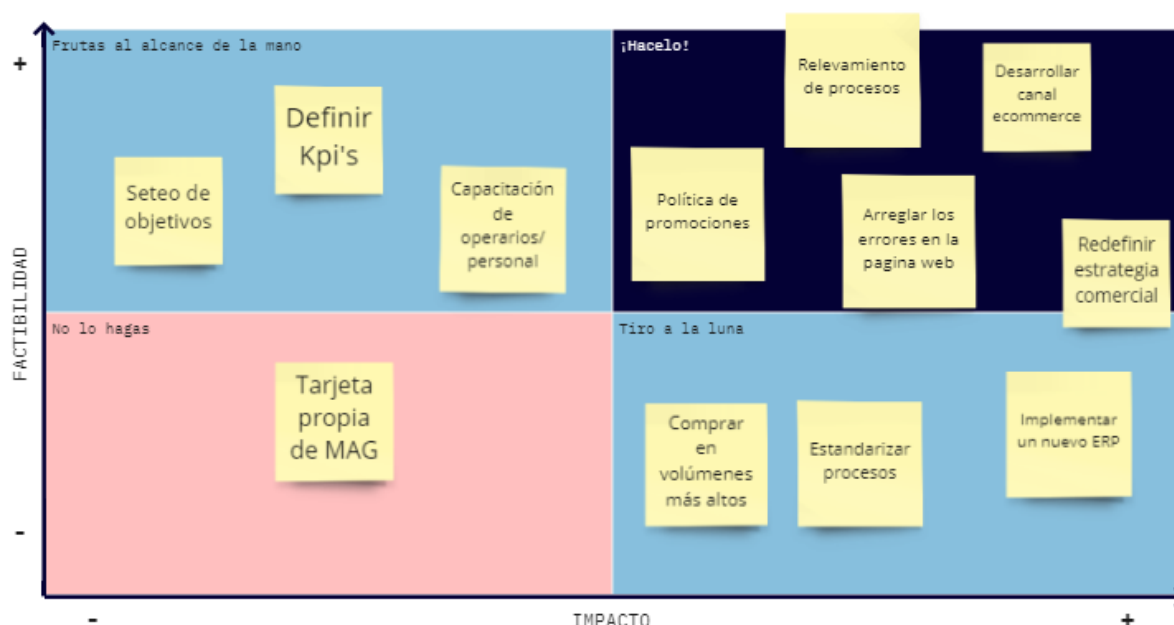


Diagrama 7: Matriz de factibilidad/impacto realizada correspondiente a la empresa MAG SRL.

Analizando la matriz podemos identificar que las soluciones que tienen un mayor impacto y factibilidad son:

1. Relevar los procesos críticos de la organización

Beneficios de esta solución:

Esta solución permite dar visibilidad interna de toda la organización, permitiendo tener una visión cross funcional clara, con parámetros bien definidos que permitan medir las operaciones core y establecer objetivos operativos sobre la gestión. De forma contigua, permite a los empleados comprender el impacto de su trabajo, encontrar fallas o ineficiencias y corregirlas, lo que da lugar a la estandarización de procesos y a la capacitación del personal.

Dificultades o contras:

Esta solución requiere de un relevamiento intensivo, que permita comprender a fondo la operativa del negocio, lo que implica comprender e identificar roles, tareas y procesos. Se requiere a la vez de un ojo crítico que permita identificar puntos críticos para la priorización de recursos, y la evaluación y medición de procesos.

En muchas ocasiones lo que puede llegar a pasar es que se vea afectado el clima laboral, ya que los empleados al nunca pasar por este tipo de proceso se pueden sentir invadidos u ofendidos en muchos casos.

Esta solución implicaría trabajar a mediano y largo plazo, ya que se intentaría encontrar y definir todos los procesos, empezando por los críticos, corregir desvíos con el tiempo y a medida que se avanza con el proyecto sería crucial desarrollar indicadores, estandarizar los procesos y capacitar a los empleados.

2. Desarrollar el ecommerce y sus políticas de descuentos

Beneficios de esta solución:

Esta solución va a permitir poder atraer mayor cantidad de volumen de clientes al sitio, así pudiendo potenciar un canal que actualmente no está siendo rentable y que tampoco está siendo adoptado por sus clientes. A su vez, a nivel tiempo necesario y recursos, es la solución más factible y barata para la empresa, ya que implica potenciar una herramienta que se encuentra implementada, lo que permite realizar acciones concretas que generen beneficios rápidamente.

Dificultades o contras:

Como principales dificultades o desventajas de este tipo de solución se encuentra que el nivel de facturación va a seguir siendo muy bajo en función de las otras unidades de negocio. Teniendo en cuenta esto, es muy posible que la primera etapa esté focalizada en resolver estos problemas ya que son los que mayores beneficios le van a brindar a la compañía en el corto/mediano plazo.

3. Redefinir estrategia comercial

Beneficios de esta solución:

Siendo esta una estrategia de alto nivel estratégico, una correcta definición y aplicación de la solución ayudaría a definir un rumbo claro para la organización, permitiendo la integración de las áreas y reforzando la creación de objetivos. Debido a su naturaleza, ésta es una solución de largo plazo que busca resolver no sólo temas abstractos como el enfoque estratégico, sino factores operativos críticos como la captación de demanda y el abastecimiento de materia prima al alocar los recursos de manera adecuada. La solución toma relevancia al considerar que si no se toma acción en definir ciertas cuestiones estratégicas nucleares, la empresa siga un camino ambiguo en el que no se definan parámetros comerciales a seguir, y continúe dependiendo de factores externos, sometiéndose al poder de negociación de sus clientes y proveedores.

Dificultades o contras:

Dentro de las principales dificultades podemos encontrar a la realización del relevamiento sobre cuáles son los productos que se van a excluir de la cartera de MAG. En el caso de realizar incorrectamente ésta identificación, es muy posible que MAG pierda clientes. Muchos de los clientes minoristas son muy sensibles ante la falta de ciertos productos. Es por esto que se va a tener que identificar cuales son los SKU que traccionan las ventas.

Como segunda debilidad, es muy posible que al implementar este tipo de estrategias se incurra en un proceso en donde la rentabilidad baje, ya que para poder

impulsar el canal minorista, primero se va a tener que traccionar el canal mayorista. Esto se puede dar comprando mayores volúmenes a un proveedor directo, así incurriendo en un costo mayor o bajando la rentabilidad de los productos actuales para el canal mayorista bajando el precio para tratar de captar mayor demanda.

A la hora de definir la solución a trabajar, hay que tener muy presente soluciones como la de definir la estrategia de venta y objetivos en función de los distintos segmentos. Este tipo de soluciones están muy centradas en la estrategia de la organización. Entendemos que es más relevante resolver en primera instancia cuestiones estratégicas, que son a largo plazo y que nos van a ayudar a resolver otras problemáticas que son más tácticas y operativas, ya que si se trabaja y se resuelven problemáticas de menor nivel y se alinean con una estrategia incorrecta, estas soluciones serán contraproducentes. Mientras que definir el rumbo y la estrategia a largo plazo facilita el entendimiento y la resolución de problemáticas de menor nivel o jerarquía.

Matriz de ponderación

Para validar la relevancia de cada solución seleccionada, se implementó una matriz de ponderación donde se le dio un porcentaje para cada uno de los criterios definidos para determinar la relevancia para la organización. De esta forma, también se le asignó un valor del 1 al 10 (siendo 1 el nivel más bajo de impacto y 10 el valor más alto de impacto) a cada solución, dependiendo de la forma que impacta a cada criterio.

Los 5 criterios seleccionados para validar las soluciones son las siguientes:

- Plazo del impacto
- Nivel de impacto
- Costo del cambio
- Ingresos del cambio
- Dificultad de aplicación
- Urgencia

Plazo de impacto (5%): Este criterio evalúa el plazo de tiempo que tomará llevar a cabo la solución. El valor asignado se debe a que el tiempo de implementación de la solución no es un factor primordial para MAG.

Nivel de impacto (15%): El nivel de impacto hace referencia a cómo afecta la solución a la organización tanto en su cultura, procesos y tareas. El valor asignado a este criterio se debe a que la solución va tener influencias directas e indirectas dentro de la empresa, generando cambios y adaptación para el personal de la distribuidora. Los cambios en una empresa tradicional o familiar puede algunas veces generar temor o miedo a lo desconocido.

Costos del cambio (12,5%): Aquí se considera el presupuesto necesario para desarrollar e implementar. Si bien en algunos casos los recursos financieros pueden ser definitorios para la selección de una propuesta. Este no sería el caso, ya que no se identificó una falta de liquidez en la empresa, y además la soluciones seleccionadas no requieren de una gran inversión de capital.

Ingresos del cambio (12,5%): Con esta variable se contempla el beneficio económico para la compañía. El valor asignado no es muy alto ni muy bajo, porque tiene

relevancia al momento de tomar la decisión para adoptar alguna de las soluciones propuestas, pero en el caso de las soluciones propuestas, no tiene gran impacto en cuanto a la facturación o rentabilidad a corto plazo.

Dificultad al cambio (25%): En este criterio se evalúa la complejidad que tendrán la realización de las soluciones. Es fundamental entender que la dificultad en este caso de empresas es muy relevante, pues MAG carece de falta de organización, documentación y comunicación de los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la compañía.

Urgencia (30%): Este último criterio es el más relevante de los 6, ya que al momento de seleccionar alguna de las soluciones se debe considerar cual de todas se debería implementar primero que las otras. El orden de implementación es estratégico para la empresa, debido a que si no se analiza y se realiza en la secuencia incorrecta, a pesar de que la solución brinde mayor eficiencia en los procesos y mejore los rendimientos de la distribuidora puede que el impacto a futuro no sea el esperado.

Escala 1 - Peor Escenario 10 - Mejor escenario	Plazo del impacto (5%)	Nivel de Impacto (15%)	Costo del cambio (12.5%)	Ingresos del cambio (12.5%)	Dificultad de aplicación (25%)	Urgencia (30%)	Total (100%)
Redefinir estrategia comercial	4	9	5	6	3	9	6.37
Relevamiento de procesos	6	6	6	3	5	6	5.37
Desarrollo de canal ecommerce	8	4	9	4	8	3	5.525

Tabla 3: Matriz de Ponderación para las soluciones propuestas.

Conclusión Etapa de Diagnóstico

En conclusión, en esta sección se identificaron distintos problemas y posibles soluciones para la distribuidora MAG SRL, se priorizaron y hallaron soluciones para las mismas. Con la correcta priorización de los problemas, el objetivo es atacar a la que mayor impacto y viabilidad tiene para eficientizar la empresa. En la siguiente instancia se analizará el plan de acción para llevarlas a cabo.

La empresa debería primero enfocarse en la solución planteada anteriormente, redefinir su estrategia comercial. De este modo, podría darle un mejor horizonte a la organización y al personal que la compone. Una vez definida la estrategia comercial,

podrá darle un mejor enfoque al desarrollo del canal digital y una mejor organización a los procesos realizados dentro de la empresa. Obviamente la solución resultante de la matriz no es una tarea a corto plazo y no puede implementarse de forma inmediata. La misma requiere mucho tiempo de análisis, reuniones de directorio y momentos de reflexión, pero es necesario que se hagan las preguntas correctas en el momento correcto, para luego tener una estructura sólida la cual esté preparada para afrontar la volatilidad y complejidades que presente el mercado.

Aunque el enfoque primordial se basará en redefinir la estrategia comercial, esto no significa que las otras ideas deben ser descartadas. Si se plantea una nueva estrategia de venta, se deberán redefinir varias áreas de la empresa, y eso incluye sus canales principales de venta como el ecommerce. Consideramos que el desarrollo del nuevo canal ecommerce, basándose en la nueva estrategia de venta, es fundamental para que esta última comience a tomar forma y se ponga en práctica lo más pronto posible.

Plan de Acción

En esta etapa se detallarán los pasos a seguir para implementar las soluciones mencionadas anteriormente. Para ello se contemplarán las actividades a realizar y sus duraciones. A su vez, se realizará un análisis económico para calificar el impacto cuantitativo de las soluciones.

Dentro de las soluciones detalladas en la sección anterior, se profundizaron las 2 más relevantes. En primer lugar, se expresará el cambio de orientación en cuanto a la estrategia comercial, para la cual es necesario un relevamiento previo de los SKUs de la compañía y su obtención frente a los proveedores. A continuación, serán detalladas y desarrolladas las actividades necesarias para llevar a cabo la potenciación del canal ecommerce, crucial para potenciar la estrategia, especialmente en este tipo de industrias.

Cronograma de implementación

Reducir cantidad de SKUs

Plan de implementación

Actividad	Hito	Duración
Relevar SKUs volumen y rentabilidad	Planilla contable / SKUs	2 semanas
Relevar criticidad de productos	Planilla Productos Críticos	3 semanas
Relevar volúmenes de compra y proveedores	Planilla con Proveedores	2 semanas
Relevar criticidad de proveedores	Planilla con Proveedores Críticos	3 semanas
Generar plan de compra de SKUs	Plan de volumen de compra por proveedor	4 semanas
Seguimiento	-	-

Tabla 4: Cronograma de implementación de la solución "Reducir cantidad de SKUs"

Tarea	Duración	Periodo (semanas)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Reducir cantidad de SKU's	14 semanas													
Relevar SKU's volumen y rentabilidad	2 semanas													
Relevar Criticidad de productos	3 semanas													
Relevar Volumens de compra y proveedores	2 semanas													
Relevar Criticidad de proveedores	3 semanas													
Generar plan de compra de SKU's	4 semanas													
Seguimiento														

Diagrama 8: Gantt realizado para la implementación de la solución "Reducir cantidad de SKUs"

MAG es un autoservicio que se destaca por la variedad y cantidad de productos que tiene. Pero estratégicamente tener tantos SKUs puede tener varias desventajas, especialmente un alto costo de compras de mercadería debido a la necesidad de contar con muchos proveedores a los que se le realizan pedidos pequeños muy a menudo. Por esa razón, se propone aumentar el volumen de compra de SKUs críticos, es decir, aquellos que tengan una alta rentabilidad o se vendan en grandes volúmenes. Para cumplir dicho objetivo y realizar pedidos más económicos por volumen, se buscará reducir la cantidad de SKUs que no se consideren críticos. Para llevarlo a cabo se realizará un proceso de duración de **13 semanas**. Es importante empezar haciendo un relevamiento del volumen de compra de SKUs y la rentabilidad que cada uno tiene. Luego, entrando más en detalle, realizar un relevamiento de los volúmenes de compra y los proveedores. A partir de aquí, es fundamental evaluar cuales SKUs son los que aumentan considerablemente las ventas, para así reducir la cantidad de SKUs que no son un valor agregado para los clientes. Finalmente, se debe realizar un seguimiento mensual para identificar aquellos productos cuyo volumen de compra/venta y rentabilidad superen los indicadores de gestión o los resultados esperados.

En una primera etapa, el enfoque será **relevar los SKUs según su volumen y su rentabilidad**. Dentro de los más de 6000 SKUs que maneja la compañía, determinar cuántos de estos agregan un verdadero valor al negocio. Si se considera el *Principio de Pareto* se evalúa la posibilidad de que el 20% de los productos concentran el 80% de la facturación. Cabe destacar que este análisis debe considerarse tanto en margen de ganancias para cada producto como en volúmenes de venta, ya que la intención es reducir la mercadería y sus ineficiencias, manteniendo al mínimo la reducción del valor entregado al cliente B2C.

A modo de ejemplo y para realmente comprender cuál es la situación de MAG, hicimos un primer análisis de SKUs con la información brindada. Esta información se basa en un Excel con el detalle de cada producto, sucursal, tipo de producto, precio de compra/venta y los volúmenes de venta.

Para comenzar este relevamiento se sugiere un análisis de las ventas mes a mes, comenzando por las categorías de productos más importantes para enmarcar el primer acercamiento. Dentro de estas se definieron las categorías de Perfumería, Frescos, Bebidas y Hogar, siendo las categorías que más impacto tienen en la facturación.

Al agrupar los productos en base a su volumen de venta y margen mensual, considerando costos y ganancias, se puede interpretar qué y cuántos productos conforman la mayor parte del margen para cada categoría. El análisis consiste en

determinar cuales SKUs pueden ser considerados como productos críticos, es decir productos que tengan impacto relevante en términos de volumen de venta o en margen de rentabilidad.

Considerando los informes de ventas mensuales, se puede desagregar la información por categoría, y para cada una, evaluar por separado el volumen de ventas y los márgenes de rentabilidad que proporciona cada uno de los SKUs. Ordenando esta información de manera decreciente, se observa tanto para la rentabilidad como para los volúmenes de venta, los productos críticos.

Evaluando por separado el porcentaje acumulado que representa cada producto en términos de volumen de venta y beneficios económicos, se observa que en la mayor parte de los casos, el 80% de los beneficios y del volumen de venta se concentra entre aproximadamente el 20% y el 30% de los productos de cada categoría. Cualquier producto que entre dentro de este grupo para cualquiera de las métricas (Volumen o Margen) será considerado un producto crítico.

Según el análisis preliminar realizado observamos la siguiente información.

Familia	SKUs.Total	SKUs.PC	SKUs. Ineficientes	SKUS.PC (%)	Volumen Final %	Margen Final %	Costo Oportunidad (mensual)
Perfumería	409	194	215	47,43%	86,02%	84,06%	\$97.479
Frescos	470	130	340	27,66%	87,17%	81,98%	\$488.904
Hogar	163	89	74	54,60%	94,88%	80,21%	\$25.836
Bebidas	483	198	285	40,99%	99,96%	81,30%	\$256.925,86
TOTAL	1525	611	914	40,07%	91,78%	82,00%	\$869.145

Tabla 5: Análisis de los SKUs de la empresa MAG SRL.

A resaltar: El 40% de los SKUs representa el 82% del margen final.

En la Tabla 5 se observan la cantidad de productos por cada familia de productos y los que son considerados productos críticos. En las siguientes columnas se observa porcentualmente el nivel de SKUs final, el volumen de compra de estos SKUs y el margen de rentabilidad respecto al total. Este análisis finaliza con el costo de oportunidad de los productos eliminados, es decir, los ingresos que dejaban los productos eliminados. Este costo de oportunidad será atacado en 2 ejes. En primer lugar, mediante la reducción de costos al eficientizar la compra de mercadería. En segundo lugar y en términos comerciales, mediante el desvío de su volumen de venta a productos críticos que presenten un mayor margen tanto en el segmento B2C y B2B.

Una vez terminado el primer análisis, se debe entrar en una etapa de **corrección de desvíos y alineación con la estrategia**. En esta etapa, se debe reevaluar el análisis inicial de manera que se corrija si es que hay productos que se deseen mantener estratégicamente en góndola y confirmar el abastecimiento de al menos un SKU por rubro. Será necesario un ciclo de análisis que considere la falta de productos esenciales organizados por familia y el análisis de productos complementarios a nivel compra de

bultos, como podrían ser dos productos iguales, de la misma marca, pero empaquetados en volúmenes diferentes.

Cabe destacar que la familia *Almacén* no fue considerada en el análisis pese a tener volúmenes de compra altos y representar aproximadamente el 50% del margen del negocio. Si bien esta familia de productos posee más de 1500 SKUs, de los cuales se podría relevar la criticidad de cada uno, se entiende que esta categoría está orientada principalmente al consumidor final. En esta sección es donde la mayor parte del valor percibido por los clientes viene dado por la variedad de productos, por lo que el costo de oportunidad de reducir los SKUs a grandes rasgos representaría un costo de oportunidad muy grande. Para esta área se recomienda hacer una revisión progresiva y más minuciosa a medida que se vaya avanzando con la estrategia planteada.

Análisis de proveedores

Habiendo realizado un relevamiento exhaustivo de los distintos productos en venta se debe considerar la compra de los mismos a la base de más de 100 proveedores activos. En esta etapa se buscará analizar la criticidad de los proveedores en base a los productos críticos previamente identificados, para luego encontrar la manera de realizar los pedidos más económicos alcanzando mayores volúmenes y precios más bajos.

En esta segunda etapa de la estrategia, es necesario un relevamiento de la enorme cantidad de proveedores que la empresa mantiene activos. Estos proveedores por lo general trabajan cross categorías, marcas y productos, por lo que para mejorar la eficiencia de compra de productos existe la necesidad de relevar y reorganizar la compra frente a estos proveedores. Es decir, se deberá contemplar si la empresa abastece a MAG de productos críticos.

En primera instancia, se necesitará definir exactamente el nivel de SKUs asociados a cada proveedor, sus volúmenes de compra y márgenes de los mismos. Luego, se buscará determinar la cantidad de SKUs que proveen según familia de productos y marcas para saber qué impacto tienen en las áreas y como se puede apalancar cada proveedor.

Después de remarcar la importancia de los proveedores, tanto a nivel general como según familia de productos, se deberá cruzar con el análisis de productos críticos para determinar qué proveedores son críticos o estratégicos, que proveedores son ineficientes y que proveedores no son necesarios.

Una vez finalizado este análisis, el resultado será una lista de los SKUs priorizados según la necesidad del negocio y los proveedores evaluados de la misma manera. El siguiente desafío será emparejar las capacidades de los proveedores con las necesidades del negocio. En este punto, el objetivo será alocar y agrupar la mayor cantidad de productos en la menor cantidad de proveedores posibles para lograr efectivamente una reducción de SKUs con un aumento en la eficiencia a la hora de gestionar compras y pedidos. Es necesario continuar el análisis con la reubicación de las compras de mercadería, reubicando productos críticos de proveedores no esenciales hacia los más relevantes y tratando de mantener el balance de productos. Consiguiendo el mayor flujo de productos críticos y balanceando las necesidades complementando con productos compatibles para generar volumen o garantizar la obtención de determinado producto.

En esta etapa, se puede cooperar con los proveedores más importantes para mantener a la cadena de valor al tanto del proyecto e iniciar los programas para aumentar volúmenes de compra y estimar posibles descuentos por volumen. De esta forma, se podrá evaluar en conjunto con el proveedor qué capacidades podrán ser cubiertas por el mismo para poder maximizar el resultado del análisis.

Esta etapa finaliza con una lista de todos los productos que seguirán como mercadería y con la priorización de los proveedores de los cuales se obtendrán todos los SKUs necesarios.

En instancias finales, esta estrategia termina con la reducción de la cartera de SKUs disponible y un aumento de volumen de compra para satisfacer el exceso de demanda y modificando los términos de compra con sus proveedores actuales.

Este es un proceso cíclico volátil que deberá ser reevaluado para ir a la par de las necesidades de los clientes, y compensar externalidades y estacionalidades de los productos. Por lo tanto, al finalizar la implementación se debe realizar un seguimiento, evaluando la evolución de las decisiones tomadas, los resultados esperados y con mucha proactividad de cara a los clientes para evaluar su satisfacción y obtener feedback que ayude a determinar si las políticas de compra deben o pueden ser alteradas nuevamente.

Indicadores y resultados esperados

Al llevar a cabo un cambio organizacional, los indicadores de gestión nos van a proporcionar una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Su magnitud puede ser comparada con algún nivel de referencia para observar desviaciones sobre la cual se tomarán decisiones y acciones correctivas o preventivas según el caso.

En cada indicador de gestión expresaremos una breve descripción, su fórmula de cálculo, su valor objetivo, su unidad de medida y el rango aceptable objetivo.

Nombre KPI	Explicación	Cálculo	V.O.	U. de medida	Rango aceptable
Volumen de ventas	Porcentaje de aumento del volumen de ventas	$\left(\frac{\text{Volumen de ventas año actual} - \text{Volumen de ventas año anterior}}{\text{Volumen de ventas año anterior}} \right) \times 100$	3%	%	$1\% < X < 5\%$
Volumen de compra a proveedores activos	Porcentaje de aumento compras a proveedores	$\left(\frac{\text{Cantidad de compras año actual} - \text{Cantidad de compras año anterior}}{\text{Cantidad de compras año anterior}} \right) \times 100$	50%	%	$40\% < X < 55\%$

Tabla 6: Indicadores y resultados esperado de la solución "Reducir cantidad de SKUs"

Redefinir la estrategia comercial

Plan de implementación

Actividad	Hito	Duración
Relevar volúmenes de compra por cliente	Planilla contable	2 semanas
Diferenciar los segmentos B2B y B2C	Planilla contable	4 semanas
Capacitación vendedores	Fin de la capacitación	2 semanas
Potenciar venta B2B		10 semanas
Reducir la cartera de proveedores activos		4 semanas
Aumentar el volumen de compra de los SKU más relevantes		3 semanas

Tabla 7: Cronograma de implementación de la solución "Redefinir estrategia comercial".

Tarea	Duración	Periodo (semanas)																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Redefinir estrategia comercial	23 semanas																					
Relevar volúmenes de compra por proveedor	2 semanas		◆																			
Diferenciar segmentos B2B y B2C	4 semanas						◆															
Capacitación empleados	2 semanas						◆															
Potenciar venta B2B	10 semanas																					
Reducir cartera de proveedores	4 semanas																					
Aumento de volumen de compra	3 semanas																					

Diagrama g Gantt realizado para la implementación de la solución "Redefinir estrategia comercial".

Para comenzar, es importante realizar un relevamiento de los volúmenes de compra por cliente, para así poder diferenciar los segmentos B2B y B2C. Una vez definidos los segmentos e identificado el valor otorgado de ambos, se buscará impulsar el segmento B2B sabiendo que el mismo es un potenciador del segmento principal B2C.

Primero, se deberá separar correctamente las unidades de negocio otorgando beneficios acorde al share del negocio. Esto implica incluir una nueva área de ventas exclusiva para la venta B2B con una correcta capacitación de los vendedores. Para continuar, la estimulación del segmento B2B empezará con la definición de los recursos destinados a ella, para así buscar aumentar el flujo de clientes mediante la disminución de precios y la disminución de los márgenes de rentabilidad pero aumentando el volumen de ventas. Todo esto promoverá la venta en una primera instancia y que los potenciales clientes consideren la marca. A su vez, ayudará a aumentar el volumen de compra de los SKUs más relevantes para el negocio, lo que va a permitir que se reduzca el número de proveedores y que se puedan conseguir mejores precios a la hora de comprar mercadería. El efecto inmediato de este proceso sería una reducción de los

costos que más impacto tienen sobre el negocio, que es el abastecimiento de la mercadería. Sobre esto se podría accionar de dos maneras:

- a) Mantener los precios actuales en el segmento B2C manteniendo la clientela y el servicio actual, pero generando al mismo tiempo una mayor rentabilidad por la reducción de costos de compra.
- b) Bajar los precios de los productos para mantener la proporción del margen de rentabilidad, de esta forma no sólo se diferenciaría de la competencia por el servicio característico actual de MAG, sino también sería competitivo en precio lo que implicaría un mayor volumen de venta.

Como se mencionó anteriormente, se buscará reducir la cartera de proveedores activos, analizando la cantidad de SKUs con la que cuenta la empresa para poder focalizarse en reforzar el volumen de ventas de aquellos productos en los cuales actualmente se tienen buenos márgenes de rentabilidad y cuyo volumen mensual de facturación sea considerable para el negocio.

Finalmente, el objetivo del impulso de la venta B2B modificará los porcentajes de venta total mayorista de un 10% a un 15% y la minorista de un 90% a 85% aproximadamente, sin disminuir la cantidad de consumidores finales pero aumentando el número de clientes mayoristas.

Para poder lograr un aumento considerable en la proporción de venta del negocio, se estima lograr incrementos de volumen en la B2B aproximadamente del 50% en el primer año respecto al año anterior. Y para los periodos siguientes, se considera un aumento del volumen en menor proporción apuntando a un rango de entre 10 y 30 puntos. El cumplimiento de este objetivo será dirigido mediante los esfuerzos de compra y venta de productos.

Enfocándose primero en la compra, se considera un aumento en los volúmenes para potenciar y generar la nueva demanda del segmento B2B, y el aumento de volumen de compra de los productos críticos para compensar el faltante generado por los SKUs eliminados. Asimismo, considerando la reducción de la cartera de proveedores, este aumento en el volumen de compras será distribuido en un menor número de proveedores generando un impacto proporcional más alto. El mayor flujo de demanda orientado hacia el grupo de productores selectos supone una reducción de precio por economías de escala. Se estima que este aumento de volumen de compra generará descuentos de un 7%.

Por el lado de la venta de productos, se capitalizará sobre los beneficios de esta estrategia. Los esfuerzos de venta vendrán de la mano de un nuevo equipo de venta capacitado para potenciar el segmento B2B, lo que implica la búsqueda de nuevos clientes y la redefinición de términos de venta para captar más demanda de los clientes actuales. Finalmente, la estrategia aprovechará la reducción de los precios de compra para ofrecer precios más accesibles al segmento B2B, manteniendo un margen menor que en periodos anteriores, pero apalancándose en el aumento de volumen y la retroalimentación de la economía de escala.

En base a este análisis y a esta estrategia para potenciar tanto la compra como la venta y variando los niveles de SKUs y proveedores activos, se planteó una situación económica a modo de flujo de fondo donde se pueden ver los valores anualizados.

La aproximación de flujo se llevará de la siguiente manera, mostrando la evolución anual tomando como valores la reducción del precio de venta mayorista a un 12,5%, un aumento de la rentabilidad minorista proveniente principalmente de las reducciones de costos derivados de los beneficios de tener volúmenes de compra más grandes y la reducción de cantidad de pedidos,

A modo de estimación, se calcularon precios y costos ponderados según los volúmenes totales de productos y sus respectivos precios. En conjunto con las estimaciones de márgenes como descuentos en la mercadería y aumento en el volumen de venta, que se discutieron anteriormente, se generó la siguiente información para la evolución anual para los próximos 5 años.

Situación 1 - Año 0		Resultados		Anualizado
Rentabilidad mayorista	25,16%	Beneficio total	\$12.263.265	\$147.159.182
Rentabilidad minorista	26,17%	Costo total	\$47.041.563	\$564.498.762
Volumen Mayorista	43.964	Ingreso total	\$59.304.829	\$711.657.944
Volumen Minorista	395.677	-	-	-
Costo unitario	\$107	-	-	-
Precio minorista	\$135	-	-	-
Precio mayorista	\$134	-	-	-

Tabla 8: Evolución anual solución "Redefinir estrategia comercial" Situación 1 - Año 0

Situación 2 - Año 1		Resultados		Anualizado	Dif. año anterior
Rentabilidad mayorista	12,50%	Beneficio total	\$12.562.349	\$150.748.185	\$3.589.002
Rentabilidad minorista	28,93%	Costo total	\$48.335.206	\$580.022.477	\$15.523.716
Volumen Mayorista	65.946,12	Ingreso total	\$61.185.265	\$734.223.177	\$22.565.233
Volumen Minorista	395.677	-	-	-	-
Volumen no vendido	21.982	-	-	-	-
Costo unitario	\$105	-	-	-	-
Precio minorista	\$135	-	-	-	-
Precio mayorista	\$118	-	-	-	-

Tabla 9: Evolución anual solución "Redefinir estrategia comercial" Situación 2 - Año 1

Situación 3 - Año 2		Resultados		Anualizado	Dif. año anterior
Rentabilidad mayorista	12,50%	Beneficio total	\$13.799.993	\$165.599.917	\$18.440.734
Rentabilidad minorista	31,18%	Costo total	\$49.542.600	\$594.511.202	-
Volumen Mayorista	85.730	Ingreso total	\$63.342.593	\$760.111.119	-
Volumen Minorista	395.677	-	-	-	-
Costo unitario	\$103	-	-	-	-
Precio minorista	\$135	-	-	-	-
Precio mayorista	\$116	-	-	-	-

Tabla 10: Evolución anual solución "Redefinir estrategia comercial" Situación 3 - Año 2

Situación 4 - Año 3		Resultados		Anualizado	Dif. año anterior
Rentabilidad mayorista	12,50%	Beneficio total	\$14.833.504	\$178.002.049	\$30.842.866
Rentabilidad minorista	33,95%	Costo total	\$50.248.413	\$602.980.951	-
Volumen Mayorista	102.876	Ingreso total	\$65.081.917	\$780.982.999	-
Volumen Minorista	395.677	-	-	-	-
Costo unitario	\$101	-	-	-	-
Precio minorista	\$135	-	-	-	-
Precio mayorista	\$113	-	-	-	-

Tabla 11: Evolución anual solución "Redefinir estrategia comercial" Situación 4 - Año 3

Situación 5 - Año 4		Resultados		Anualizado	Dif. año anterior
Rentabilidad mayorista	12,50%	Beneficio total	\$15.390.712	\$184.688.543	\$37.529.360
Rentabilidad minorista	35,45%	Costo total	\$50.715.005	\$608.580.060	-
Volumen Mayorista	113.164	Ingreso total	\$66.105.717	\$793.268.602	-
Volumen Minorista	395.677	-	-	-	-
Costo unitario	\$100	-	-	-	-
Precio minorista	\$135	-	-	-	-
Precio mayorista	\$112	-	-	-	-

Tabla 12: Evolución anual solución "Redefinir estrategia comercial" Situación 5 - Año 4

Situación 6 - Año 5		Resultados		Anualizado	Dif. año anterior
Rentabilidad mayorista	12,50%	Beneficio total	\$16.075.683	\$192.908.199	\$45.749.016
Rentabilidad minorista	37,43%	Costo total	\$51.098.483	\$613.181.796	-
Volumen Mayorista	124.480	Ingreso total	\$67.174.166	\$806.089.994	-
Volumen Minorista	395.677	-	-	-	-
Costo unitario	\$98	-	-	-	-
Precio minorista	\$135	-	-	-	-
Precio mayorista	\$111	-	-	-	-

Tabla 13: Evolución anual solución "Redefinir estrategia comercial" Situación 6 - Año 5

Esta situación plantea un ciclo en el cual el aumento de las métricas evoluciona de manera decreciente, generando aumentos proporcionalmente más grandes en los primeros años y un leve estancamiento de la evolución del volumen de venta y el ahorro de costos. A medida que se considera una escala mayor esta captación de demanda y reducción de costos se vuelven menores en margen.

De la mano con esta situación favorable, se pueden encontrar riesgos. Tales como no lograr vender todas las unidades extra compradas en el período seleccionado. En tal caso, habiendo hecho el cambio de estrategia comercial y vendiendo las mercaderías sobrantes al costo, los números serán los siguientes:

Situación 2 - Año 1		Resultados		Anualizado	Dif. año anterior
Rentabilidad mayorista	12,50%	Beneficio total	\$12.706.203	\$152.474.442	\$5.315.260
Rentabilidad minorista	28,93%	Costo total	\$48.335.206	\$580.022.477	\$15.523.716
Volumen Mayorista	65.946,12	Ingreso total	\$61.185.265	\$734.223.177	\$22.565.233
Volumen Minorista	395.677	-	-	-	-
Volumen no vendido	10,991	-	-	-	-
Costo unitario	\$105	-	-	-	-
Precio minorista	\$135	-	-	-	-
Precio mayorista	\$118	-	-	-	-

Tabla 14: Evolución anual solución "Redefinir estrategia comercial" Situación 2 - Año 1

En la siguiente sección se observarán las variables económicas con mayor claridad.

Valuación económica

Para analizar el impacto económico de esta solución, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Ingreso

1. Aumento de la facturación en 3,17% , 3,53%, 2,75%, 1,57% y 1,62% para los años 1 a 5 respectivamente, que se traduce a un aumento de los beneficios en 4,78%, 7,39%, 7,49%, 3,76% y 4,45% respectivamente.

Ahorro

1. Ahorro de 0,48 FTE (Full Time Equivalent) suponiendo un sueldo de 120.000 pesos mensuales dedicado al área de compras gracias a la reducción de proveedores, teniendo en cuenta que hay 2 personas encargadas en el área.
2. Abastecimiento de la mercadería con la eliminación de la compra de los SKUs menos representativos.
3. Reducción de aproximadamente el 50% de la cartera activa de proveedores.
4. Mejora del 2%, siendo un valor estimativo, en precios a la hora de comprar mercadería. Depende rotundamente de la negociación con el proveedor.

Costos

1. Costo de oportunidad valorado en \$10.428.000 por reducir cantidad de SKUs perdiendo ventas minoristas.
2. Nueva área de ventas exclusiva para venta B2B, con un nuevo puesto exclusivo.
3. 2 semanas de capacitación de vendedores B2B. Teniendo en cuenta un total de 120 horas de personal en periodo de capacitación. Contando con una única persona en el departamento de ventas B2B, surge la posibilidad de trasladar a una persona del área de compras aquí y que la misma cuente con capacidades y ganas de aprendizaje para su cambio de posición. Ésto puede deberse a 2 principales motivos: la gran reducción de FTE en el área de compras, y MAG al contar con pocos especialistas por ser una empresa familiar, puede reinventarse internamente.
4. Equipo de relevamiento: Compuesto por dos analistas que se van a encargar de reducir la cantidad de SKUs.

Flujo de fondos

Solución: Redefinir estrategia comercial + Reducir SKUs					Tasa de interés	48%
Concepto/Año		1	2	3	4	5
Ingresos	Aumento de beneficios	\$7.041.517	\$18.440.734	\$30.842.866	\$37.529.360	\$45.749.016
	Ahorro tiempo área compras	\$864.000	\$864.000	\$864.000	\$864.000	\$864.000
Costos	Costo de oportunidad	\$10.428.000	\$0	\$0	\$0	\$0
	Equipo ventas	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000
	Capacitaciones	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000
	Equipo de relevamiento	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
Total año		- \$6.782.483	\$15.044.734	\$27.446.866	\$34.133.360	\$42.353.016
Flujo de fondos		- \$6.782.483	\$8.262.251	\$35.709.117	\$69.842.477	\$112.195.493

Tabla 15: Flujo de Fondos correspondiente a la solución "Redefinir estrategia comercial".

Análisis financiero

Al implementar esta solución se va a estar logrando recuperar la inversión al segundo año, donde el flujo de caja acumulado es positivo.

Se calculó el VAN de la solución, el mismo es de \$15.800.355. El mismo se obtuvo teniendo en cuenta una tasa de descuento del 48% (tasa de interés Banco Nación) que es estable en los próximos 5 años. Mediante este resultado, se puede afirmar que el proyecto es rentable ya que el VAN es mayor a 0. A su vez, se obtuvo la TIR, la cual indica cuál es la tasa de retorno de la inversión, la misma en el proyecto es de 277% superando ampliamente la tasa de interés.

Impacto en EERR

EERR anual Redefinir estrategia comercial + Reducir SKUs				
	2022	2023	2024	2025
+Ingresos	\$654.431.910	\$661.473.427	\$679.914.161	\$710.757.027
-CMV	\$455.079.707	\$463.031.399	\$475.939.913	\$497.529.919
Margen Bruto	\$199.352.203	\$198.442.028	\$203.974.248	\$213.227.108
-Total Gastos Operativos	\$112.502.010	\$126.326.010	\$115.898.010	\$115.898.010
EBIT	\$86.850.193	\$72.116.018	\$88.076.238	\$97.329.098
-Impuesto a las Ganancias	\$1.059.860	\$2.163.481	\$2.642.287	\$2.919.873
Utilidad Neta	\$85.790.333	\$69.952.538	\$85.433.951	\$94.409.225

Tabla 16: Estado de Resultados correspondiente a la solución "Redefinir estrategia comercial".

Indicadores y resultados esperados

Al llevar a cabo un cambio organizacional, los indicadores de gestión nos van a proporcionar una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Su magnitud puede ser comparada con algún nivel de referencia para observar desviaciones sobre la cual se toman decisiones y acciones correctivas o preventivas según el caso.

En cada indicador de gestión expresaremos una breve descripción, su fórmula de cálculo, su valor objetivo, su unidad de medida y el rango aceptable objetivo.

Nombre KPI	Explicación	Cálculo	V.O.	U. de medida	Rango aceptable
Número de ventas mayoristas	Porcentaje de aumento de ventas mayoristas	$((\text{Cantidad de ventas mayoristas año actual} - \text{Cantidad de ventas mayoristas año anterior}) / \text{Cantidad de ventas mayoristas año anterior}) \times 100$	50%	%	40% < 70%
Volumen de compra a proveedores activos	Porcentaje de aumento compras a proveedores	$((\text{Cantidad de compras año actual} - \text{Cantidad de compras año anterior}) / \text{Cantidad de compras año anterior}) \times 100$	50%	%	40% < X < 55%
Porcentaje de descuento de la compra a proveedores	Porcentaje de descuento que se logra en las negociaciones con los proveedores		15%	%	> 12%
Tasa de conversión de clientes mayoristas	Porcentaje que mide cuántos nuevos compradores mayoristas son nuevos	$((\text{Cantidad de nuevos clientes mayoristas año actual} - \text{Cantidad de clientes mayoristas totales año anterior}) / \text{Cantidad de clientes mayoristas totales año anterior}) \times 100$	25%	%	10% < X < 50%
Tasa de aceptación mayorista	Porcentaje que mide cuántas ventas mayoristas fueron de hecho concluidas	$(\text{Ventas mayoristas terminadas} / \text{número de pedidos mayoristas}) \times 100$	90%	%	75% < X < 100%

Tabla 17: Indicadores y resultados esperado de la solución "Redefinir estrategia comercial"

Potenciar ecommerce

Plan de implementación

Actividad	Hito	Duración
Relevar comportamiento de los clientes	Cantidad de compras, planilla con SKUs	3 semanas
Relevar experiencia de usuario y diseño	Reporte de cambios y CJM	4 semanas
Implementar cambios		6 semanas
Controlar que productos se venden más por este canal	Planilla con SKUs	3 semanas
Crear campañas de ofertas y promociones		4 semanas

Tabla 18: Cronograma de implementación de la solución "Potenciar ecommerce".

Tarea	Duración	Periodo (semanas)														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Potenciar Ecommerce	15 semanas															
Relevar preferencias de los clientes	3 semanas			◆												
Relevar experiencia de usuario y diseño	4 semanas						◆									
Implementación de cambios	6 semanas															
Control de productos x canal	3 semanas															
Crear campañas de ofertas y promociones	4 semanas															

Diagrama 10: Gantt realizado para la implementación de la solución "Potenciar ecommerce"

La implementación definida en esta sección es aplicada con el objetivo de potenciar un canal de venta minorista que complemente la solución desarrollada anteriormente, aumentando el volumen de ventas y otorgando una propuesta de valor estratégica a los clientes y permitiendo posibles mejoras y expansión en el futuro.

Para comenzar con este objetivo, se buscará analizar el comportamiento de los clientes para entender más en profundidad sus necesidades, y luego poder implementar los cambios necesarios para mejorar la experiencia de la compra realizada a través del canal digital. Además, se buscará realizar controles más intensivos para tener mayor conocimiento de cuantos y cuales productos se venden por este canal.

Esta solución surge de la necesidad estratégica de un canal de ventas online para los consumidores que opere de manera adecuada y pueda captar los niveles de demanda que actualmente no son los esperados. La primera actividad a llevar a cabo será un **relevamiento del comportamiento de los clientes**.

Con el fin de entender cómo se comportan los usuarios dentro de la página web, debemos implementar una serie de técnicas para medir la experiencia de los usuarios y

comprender tanto sus necesidades, como sus preferencias. Para ello, proponemos implementar métodos como el eye tracking, las entrevistas de contexto, focus group, A/B testing, etc. De esta manera podremos saber en qué lugares poner la información más importante, ver cuales son las características más importantes y obtener opiniones de terceros ayudarán a formar un ecommerce más acertado. Saber las preferencias de los clientes y sus comportamientos habituales permitirá ver qué líneas de productos son vitales y cuáles no, simplificando de esta manera la tarea de reducción de SKUs.

Para ésto recomendamos algunas herramientas que facilitan estos informes y estudios de tráfico web. La mayoría de estas plataformas tienen un período gratuito de 30 días a modo de "demo" y continúan con planes de pago dependiendo de la cantidad de tráfico que tenga el sitio web.

- <https://mouseflow.com/es/>
 - Esta herramienta tiene diversas funcionalidades que permiten hacer un relevamiento de los comportamientos del tráfico. Desde mapas de calor, hasta formularios, geolocalizaciones y puntuaciones de calidad de tráfico basados en sus sistemas de inteligencia artificial de los diferentes sitios web con los que trabajan.
- <https://www.crazyegg.com/>
 - Este es el software más conocido para realizar este tipo de análisis. Permite obtener mapas de calor en relación a los clicks, mapas de scroll e informes confetti, que son mapas más avanzados aún. Además, permite realizar testing A/B que resulta interesante para mejorar las conversiones de la web y las relaciones entre conversiones y landing pages. Cuenta con una demo gratuita de 30 días y posteriormente con un plan de 30 USD por mes que cumple con los requisitos de MAG en esta etapa del ecommerce. Recordemos que esta etapa de la solución dura 3 semanas, por lo que MAG puede comenzar a trabajar en el rediseño de la web incluso antes de tener que pagar por este servicio.

Continuando con el cronograma de implementación, la segunda actividad que nos surge es relevar la experiencia de usuario y diseño. En esta situación inicial es sumamente importante definir cuales son las deficiencias que el cliente encuentra en el ecommerce que provocan que evite este medio o que lo abandone a medio camino, recayendo en la compra telefónica o física. Si bien se espera que este comportamiento mute con el tiempo a medida que el flujo de clientes sea mayor, un buen disparador para esta actividad es utilizar la herramienta del flujo del cliente o customer journey map.

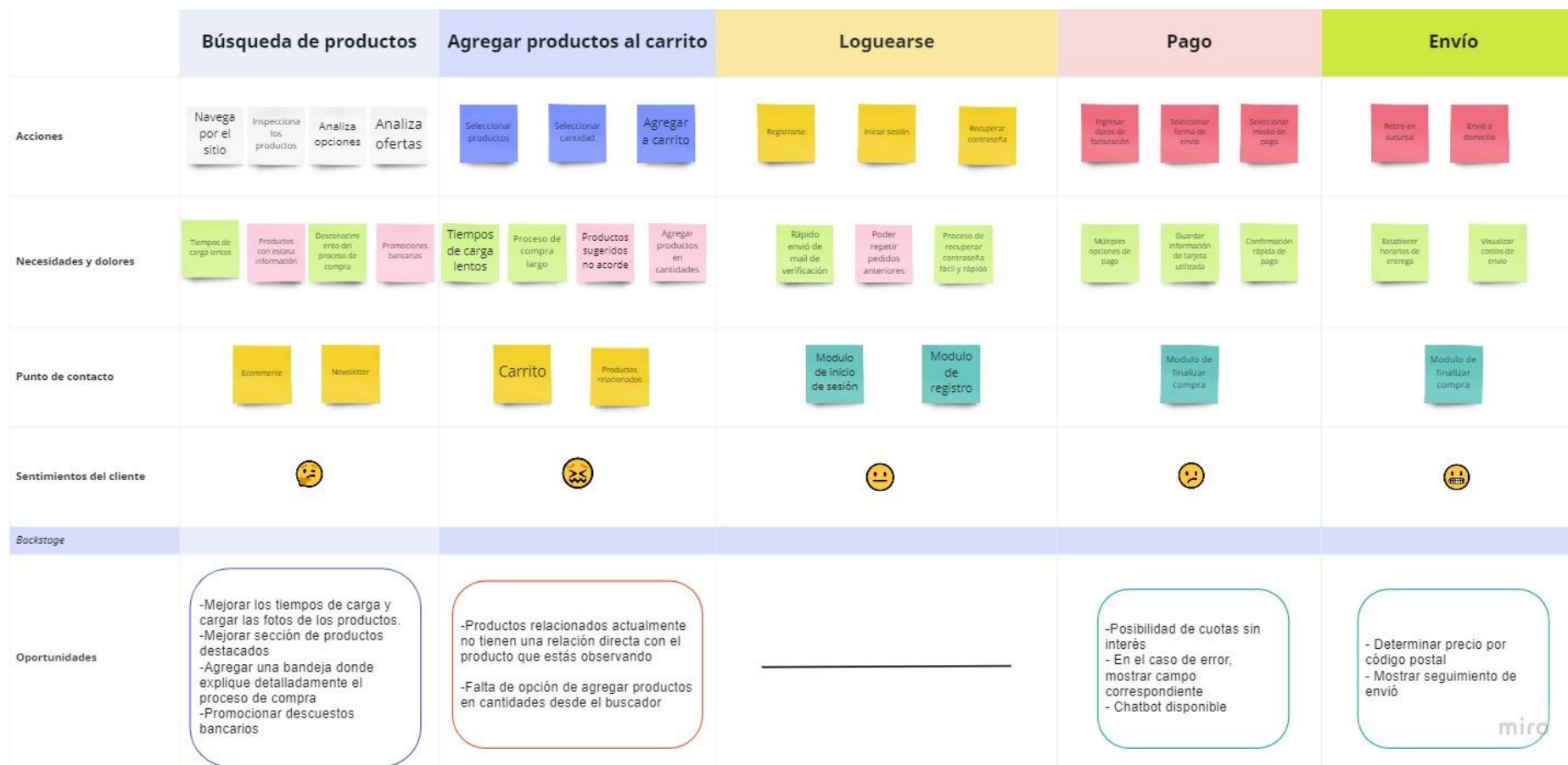


Diagrama 11: Customer Journey realizado para la implementación de la solución "Potenciar ecommerce"

Una vez realizado el Customer Journey Map, pudimos identificar varios puntos de mejora para así poder mejorar la experiencia del usuario generando que los clientes se sientan a gusto con la plataforma. Como se puede analizar se dividió en cinco pasos el proceso de compra del ecommerce.

Dentro de lo que es la búsqueda de productos, se identificó que los tiempos de carga a la hora de analizar los distintos productos es alto, generando que el cliente pierda tiempo y se frustre. Para demostrar lo mencionado anteriormente, utilizamos la herramienta de [Thinkwithgoogle](#) la cual arrojó que el sitio demora alrededor de 4 segundos en cargar, clasificándose como una página lenta. Dentro del reporte que da la herramienta, se informan varios cambios que se pueden realizar en el código y desarrollo de la página web para que la misma mejore su capacidad de carga sin tener que recurrir a ampliar los servidores actuales. Según reportes de google si se mejora el tiempo de carga en 0.1 s, pueden aumentar los porcentajes de conversión en un 8% aumentando así las ventas del canal.

A su vez, otra oportunidad que surgió es mejorar la pantalla de inicio del ecommerce, en la misma se deberían de poder apreciar las ofertas bancarias disponibles y cuales son los productos destacados del mes. Actualmente esta última sección viene vacía, mostrando la falta de atención que tiene este canal. Como tercera mejora dentro de lo que es la búsqueda, es contar con una sección en donde se le explique al usuario el proceso de compra de principio a fin. En el mismo se van a detallar los pasos requeridos para poder completar la compra en el ecommerce, ésto va a permitir reducir la cantidad de consultas telefónicas sobre cómo utilizar la plataforma. Ésto se puede automatizar, grabando la pantalla de un proceso de compra y brindando está información en una sección de preguntas frecuentes, en la misma pantalla principal o en los canales de ayuda al cliente disponibles.

Dentro del proceso de agregar productos al carrito se identificaron dos oportunidades de mejora las cuales son:

- Falta de una opción de agregar una cantidad específica de un artículo desde la pantalla de búsqueda, de contar con esta funcionalidad permitirá que los tiempos de compra se reduzcan enormemente, generando una buena experiencia sobre el usuario.
- La sección de productos relacionados no trae los productos que uno espera, por ejemplo al querer comprar un ketchup te recomienda que agregues una pimienta molida. Ésto genera que el proceso de compra se vuelva tedioso generando frustración en el cliente.

En el proceso de pago se identificaron tres oportunidades de mejora:

- Ofrecer medios de pago con cuotas sin interés: Actualmente existen programas como "Plan Ahora", los cuales te permiten ofrecer cuotas sin interés sobre ciertos productos a tus clientes, como por ejemplo en el caso de la categoría "hogar" se podría ofrecer hasta 12 cuotas sin interés.
- A la hora de realizar el pago y que el mismo no se vea aprobado, falta una integración en la cual te informe el motivo del rechazo, si es porque falta

completar algún campo o si es porque se requiere autorización del banco etc.

- Añadir un chatbot para solucionar todos los problemas que puedan surgir a la hora del proceso de compra, así se van a poder reducir las consultas telefónicas, mejorando el proceso de atención al cliente.

En el proceso de envío se identificaron dos oportunidades de mejora que actualmente generan incertidumbre sobre el cliente.

- Falta de costo de envío: El sitio actualmente si no superas los \$3500 no te informa cuál va a ser el costo de envío. Ésto se podría solucionar generando una tabla de costos en función del código postal ingresado.
- Módulo de envío: Actualmente el envío se setea al mismo tiempo del pago, generando que no se pueda tener en cuenta en el carrito el costo del envío. La solución a este problema es generar un módulo previo al pago, en el cual se ingresen todos los campos requeridos para poder realizar la entrega como lo es el tipo de envío, la dirección, el horario de entrega, etc.

Una vez realizado este análisis debemos tomar las oportunidades de mejora e implementarlas con el fin de terminar de potenciar nuestro ecommerce. Dichos cambios en el back end y front end deben realizarse en horas donde el tráfico de usuario sea poco o nulo para no afectar la experiencia de potenciales clientes.

El último punto consta de establecer nuevas campañas de promoción y oferta. El marketing promocional nos proporciona muchas formas de promocionar los productos a nuestros clientes, desde descuentos en el lanzamiento de un producto, a promociones "pague dos y lleve tres" o la posibilidad de adquirir productos a mitad de precio en unas fechas concretas. La utilización de promociones estacionales nos permite llegar a nuestro clientes desde una lado promocional. Por ejemplo en épocas de calor lanzar ofertas de helados y otros productos refrescantes. Es frecuente ver en los supermercados ofrecer productos gratuitos si se compra una determinada cantidad, de esta forma se reduce el precio unitario del producto, haciendo más atractiva nuestra oferta.

Algo que también se podría implementar es ofrecer muestras gratuitas a cambio de inscribirse con sus datos en la web. De esta forma, con una pequeña muestra del producto conseguimos por un lado que conozcan y que tengan experiencia como usuario y también logramos algo tan valioso como acceder a sus datos de cara a ofrecerles nuevos productos adecuados a sus necesidades en el futuro. También se podrían realizar sorteos con regalos llamativos como otra opción para poder captar clientes. Para participar bastará con inscribirse en la web de la empresa, rellenando un formulario. Así es como captamos datos de usuarios y de clientes.

Por último, debemos evaluar las promociones especiales para determinados bancos. Por ejemplo, Banco Francés o Santander suelen estar involucrados en este tipo de promociones, ofreciendo descuento o cuotas sin interés en caso de pago con alguna de sus tarjetas. Aplicando estas técnicas logramos conquistar a los clientes existentes y atraer a otros nuevos clientes potenciales, así como también inclinar la decisión de compra del consumidor y que él mismo se identifique con la marca.

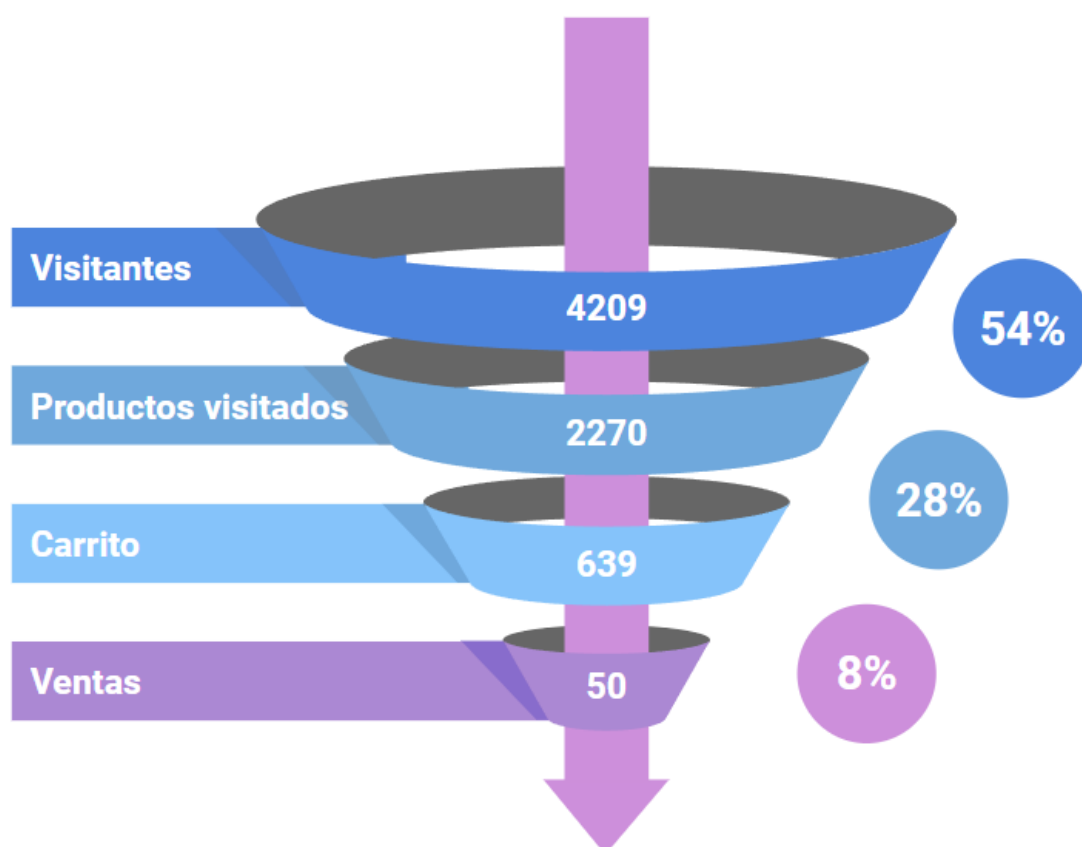


Figura 16 Caídas de embudo del e.commerce de la empresa MAG SRL.

Las campañas de Google y Facebook ads también son muy útiles para llegar a potenciales clientes. Hoy en día, la empresa invierte alrededor de \$60.000 al mes en estas campañas que generan un tráfico de 4.209 visitantes mensuales adicionales. El problema está en que la página sufre muchas caídas de embudo, de 639 usuarios que añaden productos al carrito, tan sólo 50 finalizan con la compra. Es por ello que antes de aumentar la inversión en estos canales publicitarios, primero se deben implementar todos los cambios mencionados anteriormente para así publicitar un sitio web acorde a las expectativas de navegación de los usuarios.

Una vez completada esta etapa, los porcentajes de reducción del embudo se van a reducir, incrementando así las ventas, y en este punto es donde se va a evaluar un incremento en los presupuestos de marketing digital. Este incremento va a ir ligado al crecimiento de las ventas, es por esto que el presupuesto de marketing se va a ir ajustando mensualmente en función de las recomendaciones de puja de los distintos portales.

El último punto relacionado con el ecommerce, tiene que ver con los mensajes de las publicidades. Particularmente centrándonos en la coherencia entre el canal físico y el virtual, la tienda online. Los domingos el autoservicio se encuentra cerrado, por lo que no se puede comprar. Es por esto que recomendamos mostrar anuncios o publicidades que fomenten la compra por el canal web los días domingos.

Valuación económica

Para analizar el impacto económico de esta solución se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Ingreso

1. Incremento en la facturación (2% facturación total anual): Dado a las mejoras en la experiencia del usuario en el ecommerce.

Ahorro

1. Ahorro en la cantidad de horas utilizadas para atender llamados sobre el ecommerce, tanto para finalizar compras como para resolver dudas. Actualmente, se utilizan un total de 2 horas diarias para contestar reclamos de clientes respecto al ecommerce. Esto significa un ahorro del 60%, es decir, aproximadamente 4 horas semanales o 192 horas anuales. Estimamos que la persona encargada de atender estas llamadas telefónicas posee un sueldo mensual neto de \$100.000, es decir, \$625 por hora trabajada. Por lo tanto, el ahorro económico sería equivalente a \$10.000 mensuales o \$120.000 anualmente.

Costos

1. El principal costo que surge con esta implementación es el pago por realizar los cambios y mejoras en el sitio web. Teniendo en cuenta la cantidad de mejoras y nuevas funcionalidades a implementar, así como también el tiempo que conlleva esto (6 semanas), estimamos un costo de \$500.000. Este proyecto será realizado por el mismo equipo que se encargó de desarrollar el sitio web y que hoy en día continúa desempeñando tareas de mantenimiento.
A su vez estimamos que se va a solicitar que se realice mantenimiento en el sitio, el cual va a tener un costo mensual de \$150.000.
2. Costo de marketing digital: durante el primer año la inversión en campañas de marketing digital, se va a mantener en los montos actuales que son alrededor de \$60.000 mensuales o \$720.000 anuales. Luego del primer año, se va a comenzar a evaluar en incrementar el presupuesto, y estimamos que el mismo crecerá en el mismo porcentaje que las nuevas ventas.
3. Chatbot: esta tecnología nos será muy útil una vez que el ecommerce se encuentre más consolidado y reciba mucho más tráfico. El costo del mismo dependerá de qué tanto conceptos queramos abarcar. Debemos analizar la cantidad de preguntas a entender, el grado de dificultad, número de idiomas, número de canales, etc. Después de analizar nuestras necesidades, estimamos que aproximadamente 2000 clientes interactúan alrededor de 5 veces al mes con el chatbot. Cada conversión puede tener 10 interacciones de media, con un coste de 0,002€/interacción. En consecuencia, por 100.000 interacciones obtenemos un coste de \$50.000 mensuales o \$600.000 anuales.

Flujo de fondos

En el siguiente recuadro se informa el flujo de fondos de la solución teniendo en cuenta los ingresos y costos anteriormente mencionados.

Solución: Potenciar ecommerce					Tasa de interés	48%
Concepto/Año		1	2	3	4	5
Ingresos	Aumento de ventas	\$6.544.319	\$19.632.957	\$32.721.596	\$45.810.234	\$58.898.872
	Reducción de tiempo administrativo	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
Costos	Equipo tercerizado de desarrollo	\$2.300.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
	Marketing y publicidad	\$720.000	\$720.000	\$1.195.200	\$1.984.032	\$3.293.493
	ChatBot	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
	Costo de mercadería	\$4.777.353	\$14.332.059	\$23.886.765	\$33.441.471	\$42.996.177
Total año		- \$1.733.034	\$2.300.898	\$5.359.631	\$8.104.731	\$10.329.202
Flujo de fondos		- \$1.733.034	\$567.865	\$5.927.495	\$14.032.227	\$24.361.429

Tabla 19: Flujo de Fondos correspondiente a la solución "Potenciar ecommerce"

Análisis financiero

Al implementar esta solución, se va a estar logrando recuperar la inversión al segundo año, donde el flujo de caja acumulado es positivo. Se calculó el VAN de la solución, siendo de \$3.430.790. Se obtuvo teniendo en cuenta una tasa de descuento del 48% (tasa de interés Banco Nación) que es estable en los próximos 5 años. Mediante este resultado se puede afirmar que el proyecto es rentable, ya que el VAN es mayor a 0. A su vez, se obtuvo la TIR, la cual indica cuál es la tasa de retorno de la inversión, la misma en el proyecto es de 205%, superando ampliamente la tasa de interés.

Impacto en EERR

EERR anual ecommerce				
	2022	2023	2024	2025
+Ingresos	\$654.431.910	\$660.976.229	\$680.609.187	\$713.330.782
-CMV	\$455.079.707	\$459.857.060	\$474.189.119	\$498.075.883
Margen Bruto	\$199.352.203	\$201.119.169	\$206.420.068	\$215.254.899
-Total Gastos Operativos	\$112.502.010	\$116.002.010	\$119.002.010	\$122.477.210
EBIT	\$86.850.193	\$85.117.160	\$87.418.058	\$92.777.689
-Impuesto a las Ganancias	\$1.059.860	\$2.553.515	\$2.622.542	\$2.783.331
Utilidad Neta	\$85.790.333	\$82.563.645	\$84.795.516	\$89.994.358

Tabla 20: Estado de Resultados correspondiente a la solución "Potenciar ecommerce"

Indicadores y resultados esperados

A continuación se muestran los distintos KPI's que se deben medir a la hora de evaluar el rendimiento del ecommerce. Cada indicador está detallado con su explicación, el cálculo necesario, su valor objetivo, la unidad de medida y un rango aceptable del valor objetivo.

Nombre KPI	Explicación	Cálculo	V.O.	U. de medida	Rango aceptable
Número de visitas del sitio web	Porcentaje de aumento de tráfico a través de las nuevas campañas publicitarias implementadas	$\frac{(\text{Cantidad Tráfico Nuevo} - \text{Cantidad Tráfico Viejo})}{\text{Cantidad Tráfico Viejo}} \times 100$	30%	%	$20\% < X < 40\%$
Número de ventas	Porcentaje de aumento de ventas a través de las nuevas campañas publicitarias implementadas	$\frac{(\text{Cantidad Ventas Nuevas} - \text{Cantidad Ventas Viejas})}{\text{Cantidad Ventas Viejas}} \times 100$	20%	%	$15\% < X < 30\%$
Tasa de conversión	Porcentaje que mide cuántos de nuestros usuarios pasan a ser clientes al realizar una compra	$\frac{(\text{Número de ventas o acciones realizadas})}{(\text{Número de visitas en el sitio web})} \times 100$	1,5%	%	$0,5\% < X < 3\%$
Tasa de aceptación	Porcentaje que mide cuántas ventas fueron de hecho concluidas	$\frac{(\text{Ventas terminadas})}{(\text{Número de pedidos})} \times 100$	3%	%	$2\% < X < 4\%$
Retorno sobre la inversión	Porcentaje que mide qué tan efectivo es el canal en base a la inversión realizada	$\frac{(\text{Ingreso} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$	60%	%	$40\% < X < 75\%$

Tabla 21 Indicadores y resultados esperados de la solución “Potenciar ecommerce”

Aplicación de todas las soluciones en conjunto

Como se explicó anteriormente, todas las soluciones presentan una ventaja para ser aplicadas por separado, pero consideramos que en el caso de aplicar todas las soluciones juntas va a traer un mayor impacto sobre la organización. Esto se debe a que todos los cambios a nivel estrategia comercial y SKUs, van a poder potenciar aún más lo que es la venta por el ecommerce. Este impacto se va a reflejar sobre todo en los costos

de la mercadería, ya que como mencionamos anteriormente, al haber reducido las cantidades y tener un mayor volumen de compra, se va a estar obteniendo un precio de compra menor, así pudiendo mejorar la rentabilidad de los distintos canales.

Plan de implementación

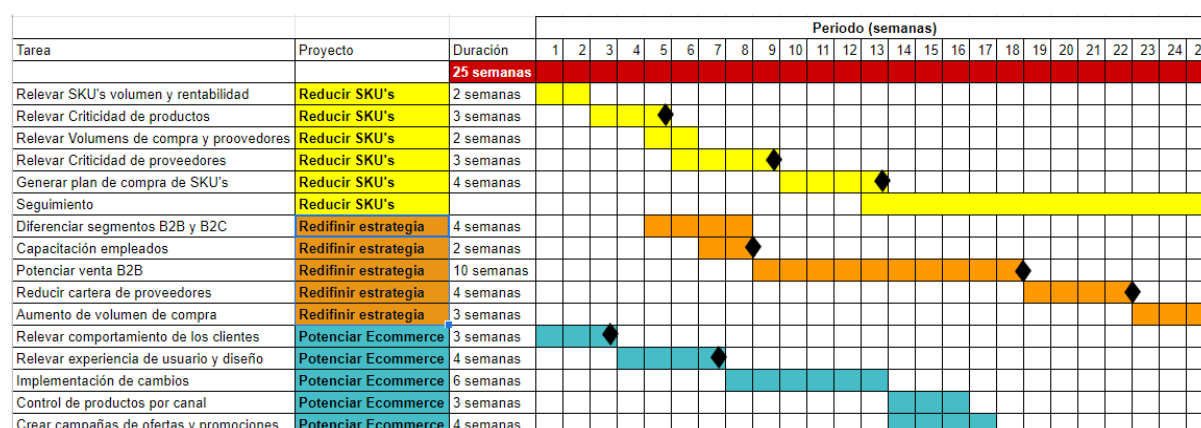


Diagrama 12: Gantt realizado para la implementación de la solución unificada.

Flujo de fondos

Solución Conjunta					Tasa de interés	48%
Concepto/Año		1	2	3	4	5
Ingresos	Aumento de beneficios	\$7.041.517	\$18.440.734	\$30.842.866	\$37.529.360	\$45.749.016
	Ahorro tiempo compras	\$864.000	\$864.000	\$864.000	\$864.000	\$864.000
	Aumento ventas ecommerce	\$6.544.319	\$19.632.957	\$32.721.596	\$45.810.234	\$58.898.872
	Reducción tiempo administrativo	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
Costos	Costo de oportunidad	\$10.428.000	-	-	-	-
	Equipo ventas	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000
	Capacitaciones	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000
	Equipo de relevamiento	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
	Equipo tercerizado de desarrollo	\$2.300.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
	Marketing y publicidad	\$720.000	\$720.000	\$1.195.200	\$1.984.032	\$3.293.493
	ChatBot	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
	CMV ecommerce	\$4.777.353	\$14.332.059	\$23.886.765	\$33.441.471	\$42.996.177
Total año		- \$8.515.517	\$17.345.632	\$32.806.497	\$42.238.091	\$52.682.218
Flujo de fondos		- \$8.515.517	\$8.830.116	\$41.636.612	\$83.874.70	\$136.556.92

Tabla 22: Flujo de Fondos correspondiente a la solución conjunta.

Análisis financiero

Analizando el flujo de fondos, podemos identificar que el punto de repago de la solución conjunta se da en el año 2. Ésto se debe a que el flujo de fondo acumulado es positivo.

Se calculó el VAN de la solución, siendo de \$19.231.145. Se obtuvo teniendo en cuenta una tasa de descuento del 48% (tasa de interés Banco Nación) que es estable en los próximos 5 años. Mediante este resultado se puede afirmar que el proyecto es rentable, ya que el VAN es mayor a 0. A su vez, se obtuvo la TIR, la cual indica cuál es la tasa de retorno de la inversión, la misma en el proyecto es de 261%, superando ampliamente la tasa de interés.

Impacto en EERR

EERR Solución conjunta				
	2022	2023	2024	2025
+Ingresos	\$654.431.910	\$668.017.746	\$699.049.921	\$744.173.648
-CMV	\$455.079.707	\$467.808.752	\$487.097.632	\$519.665.890
Margen Bruto	\$199.352.203	\$200.208.994	\$211.952.288	\$224.507.758
-Total Gastos Operativos	\$112.502.010	\$129.826.010	\$122.398.010	\$125.873.210
EBIT	\$86.850.193	\$70.382.984	\$89.554.278	\$98.634.549
-Impuesto a las Ganancias	\$1.059.860	\$2.111.490	\$2.686.628	\$2.959.036
Utilidad Neta	\$85.790.333	\$68.271.495	\$86.867.650	\$95.675.512

Tabla 23: Estado de Resultados correspondiente a la solución conjunta.

Gestión del cambio y Project Management

Buscando una implementación exitosa de los procesos de transformación de la distribuidora MAG SRL, se necesita trabajar con y para las personas en aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a estos cambios. Las personas suelen ser reacias a los cambios por la inseguridad y la incertidumbre que generan, y más aún cuando ocurre un cambio de alto nivel, a nivel gerencia, que es poco tangible para ellos y deben reaccionar o cambiar su comportamiento de una manera muy distinta. Es por ésto que se precisa un claro indicador de liderazgo profesional porque en el contexto actual, de cambios rápidos e importantes, los líderes deben actuar como agentes de cambio. La exitosa comunicación del cambio logra en las personas un aumento en su compromiso con la compañía y una mayor motivación. Además, el éxito del proceso demuestra la capacidad para afrontar nuevos retos y desarrollar una mayor autoconfianza.

La estrategia del proyecto comienza en establecer un marco claro y estructurado para gestionar los efectos que generan cambios. También empieza por el deseo de los directivos, gerentes y altos mandos para poder comunicar ese deseo de cambio. El

cambio debe ser una necesidad organizacional, las personas deben compartir la misma visión para involucrarse en el proceso y tener un claro camino a seguir.

La actual dueña de la empresa es Karina Guinder, siendo también la responsable del cambio, debe poder comunicar el cambio a los 36 empleados de MAG, generando en ellos la apropiación o incorporación del cambio, y así una mayor motivación y competencia para ejecutar las tareas correspondientes. Una vez que toda la organización esté pendiente del cambio que va a transcurrir MAG en las próximas 25 semanas, Karina puede comenzar a tratar con cada responsable sobre su tarea en particular en este proceso.

Para la primera solución de reducir la cantidad de SKUs, se debe empezar por el área de finanzas que debe empezar a relevar los volúmenes de SKUs y su rentabilidad en un lapso de 2 semanas. En este caso es Alvaro el responsable, más adelante, se debe relevar la criticidad de los productos para saber cuales tiene un valor agregado para los clientes en un periodo de 3 semanas. Después, en 2 semanas se deben poder relevar los volúmenes de compra y los proveedores, seguido de 3 semanas de un relevamiento de la criticidad de los proveedores, aquí participa el departamento de Compras. De antemano, como se mencionó anteriormente, todos los empleados deben saber que va a haber una futura reducción de los SKUs acompañada de una compra de mayor volumen de los que quedan activos para que el proceso futuro lo tengan presente. Siguiendo esta línea, en 4 semanas se tiene que generar un plan de compra de los SKUs que finalmente van a quedar activos. Ésto afectará a las góndolas de MAG, por ende también a los clientes. Es por eso que luego, se deberá realizar un seguimiento de los mismos para saber su estado de ventas y la última tarea de la solución es realizar encuestas a los clientes para saber su experiencia de compra, qué productos les fueron faltantes y si pudieron reemplazarlo con uno de sus mismas características. Esta solución impacta al área de Logística de distribución y depósitos en todo lo que es recepción de mercadería, reposiciones, control de stock e inventarios generales.

En simultáneo a la evaluación de los SKUs que aumentan las ventas, se podrá empezar con la segunda solución planteada de redefinición de la estrategia comercial. Comenzando la diferenciación de los segmentos B2B y B2C con duración de 4 semanas, y a la vez la capacitación a empleados para las ventas B2B de 2 semanas. Aquí tendrá su participación el departamento Comercial y el área de RRHH. Además, el actual vendedor B2B debe ser consciente de que están destinando más recursos a su área, con la incorporación de un vendedor más, sea una persona que viene del área de ventas o un empleado nuevo, y que tendrán una capacitación más profesional para abordar las negociaciones con los clientes B2B. Luego se destinarán recursos y potenciará la venta B2B en un lapso de 10 semanas. Para finalizar con la segunda solución, en 7 semanas se reducirá la cartera activa de proveedores y aumentará el volumen de compra por proveedor.

Para llevar a cabo la tercera solución, la de potenciar el ecommerce, el departamento Comercial se verá involucrado donde las personas responsables del ecommerce deben saber de qué van a haber modificaciones en su área, priorizando la misma ya que es fundamental para el futuro de la organización en la industria. Empezando con el relevamiento del comportamiento de los clientes, y la experiencia de usuario y diseño de la interfaz de la página web con una duración de 7 semanas. Para continuar se podrán implementar los cambios pertinentes a lo largo de 6 semanas. Para

todo esto se contrata a un tercero, conocido por MAG, que les desarrolló la página web hace unos años. Finalmente, realizar un control de productos por canal y la creación de campañas de ofertas y promociones en 4 semanas de manera simultánea. Se espera un impacto positivo en los clientes, aprovechando la facilidad y rapidez de comprar por ecommerce.

Para cada área y proceso se debe armar un plan de implementación e identificar las capacidades necesarias. Los procesos deben estar modelados con una duración estimada. Siempre debe hacerse un seguimiento prácticamente diario para evaluar si se cumplen los procesos o por el contrario realizar mejoras.

Conclusión Plan de Acción

En conclusión, en esta parte se priorizaron las 3 oportunidades de mejora más relevantes, de mayor impacto y de mayor factibilidad. Se abordaron las 3 por igual, ofreciendo soluciones, asignación de recursos, tiempo y cómo deben ser ejecutadas. Se puede concluir que la solución de potenciación del ecommerce puede llevarse a cabo en simultáneo con la redefinición de la estrategia comercial y la correspondiente reducción de SKUs. Es importante que en todo proceso o cambio se definan las tareas a cumplir y se lleve una documentación de los hechos.

La correcta aplicación de las soluciones otorgará beneficios tales como el aumento de la cantidad de clientes, aumento de ventas mayoristas, aumento de ventas por ecommerce, mejora de precios a la hora de comprar mercadería, ahorro en el abastecimiento de mercadería, reducción de la cartera activa de proveedores, y el ahorro de tiempo y económico en atender llamados relacionados al ecommerce.

En el caso que no se decida aplicar las 3 soluciones, es preferible empezar por la redefinición de la estrategia comercial, la cual está muy vinculada al objetivo de reducir la cantidad de SKUs en caso de una futura aplicación. La redefinición trae muchos beneficios como el aumento de venta mayorista, una mayor consideración de marca aumentando el número de clientes, una primera aproximación a la compra/venta de los SKUs más representativos. Además, la compra de volúmenes más altos a proveedores, lo que llevaría a menores precios y el abastecimiento de la mercadería se optimizaría.

Conclusión Trabajo de Consultoría MAG SRL

Por medio de estas 3 etapas de análisis, pudimos diagnosticar en profundidad la situación actual de la empresa, identificar puntos de mejora y proponer posibles soluciones a estos últimos. En primera instancia, se realizó un análisis interno y externo del contexto donde se encuentra la empresa. En esta parte es fundamental realizar un correcto análisis del entorno en el que la empresa se desenvuelve, con el objetivo de entender correctamente donde se encuentra posicionada y como es la industria en dicho territorio. La utilización de herramientas como *PESTLE* y *FODA* fueron clave para establecer conclusiones respecto al panorama actual de la industria de consumo masivo. También identificamos los potenciales competidores que se encuentran en el área de San Luis, con el fin de entender la ventaja competitiva de éstos.

Luego, focalizándose en la empresa, se pudo comprender cómo está compuesta, como fue formada, como opera la misma y las distintas jornadas laborales que se encuentran presentes. Además, se analizaron los distintos potenciales clientes de la empresa y se definió de manera clara la estrategia competitiva, la cual es responsable de la generación de valor en los clientes y que hace que elijan MAG por sobre otros supermercados.

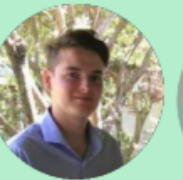
Por medio del análisis e investigación detallado anteriormente, se pudieron marcar puntos críticos que podrían ser mejorados para que la empresa pueda desarrollar sus actividades de manera más eficiente y productiva. Este diagnóstico nos trajo a la luz varias alternativas que permiten optimizar el funcionamiento de la empresa, pero en función de la factibilidad e impacto de cada una, concluimos que es importante priorizar dos propuestas. Estas son, la redefinición de la estrategia comercial y la potenciación del ecommerce actual.

Si bien se realizó una evaluación económica y financiera de cada una de las soluciones por separado, se llegó a la conclusión de que lo más beneficioso sería implementar las dos en simultáneo, es decir, potenciar el ecommerce y redefinir la estrategia de venta. Una acción fundamental a realizar es la reducción de SKUs, dicha acción tendrá repercusiones en ambas soluciones. La propuesta conjunta implicaría un VAN de \$19.231.145, siendo este valor presente neto mayor que el de cada solución implementada de manera independiente. Por otro lado, el valor de la tasa interna de retorno (TIR) en este caso es de 261%, siendo un porcentaje alto y superior a la tasa de interés del 48%. Implementando estas soluciones, se tendrá un periodo de repago de tan sólo un periodo, lo que es corto. Estos valores permiten concluir que la implementación de las soluciones de manera conjunta será beneficiosa para la empresa y deben priorizarse para generar un cambio positivo en la organización.

Anexo:



NUESTRO EQUIPO

					
Joaquín Tesone	Francisco Lucioni	Tomás Bernardello	Francisco Truppel	Franco Niro	Martín Friedburg
—	—	—	—	—	—
<i>Scrum Master</i>	<i>Product Owner</i>	<i>Team Member</i>	<i>Team Member</i>	<i>Team Member</i>	<i>Team Member</i>



MAG SRL

Año 1983

Fundada por la familia Guinder en la provincia de San Luis

5000 SKUs

Cuenta con gran variedad de productos

36 empleados

Distribuidos dentro de sus sucursales

Entrevistas

Karina Guinder → Dueña de la distribuidora

Álvaro Garro → Área Financiera y de Recursos Humanos



4 PREGUNTAS

¿QUÉ VENDE?

Alimentos, bebidas, frescos, almacén, limpieza, perfumería, eventos, hogar y mascotas

¿CÓMO LO HACE?

2 sucursales físicas y una tienda online

¿A QUIÉN LE VENDE?

Consumidores minoristas y mayoristas

¿QUIÉN ES MI CLIENTE?

El que tiene poder de compra, tanto cliente final como empresas

02.

**Puntos de mejora****PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

Costo logístico de venta

Cantidad excesiva de SKUs

Sistema de gestión con módulos
ineficientes

Procesos no documentados

Personal poco calificado

E-commerce deficiente

Aversión al riesgo

Estrategia de venta confusa

Falta de indicadores de gestión



Cantidad excesiva de SKUs

→ Pedidos de mercaderías en volúmenes pequeños

→ Logística y gestión compleja



→ Gran cantidad de proveedores activos

→ Altos costos de capital inmovilizado

Estrategia de venta poco definida

→ Falta de diferenciación entre segmento B2B y B2C

→ No hay un área dedicada para la venta B2B



→ Cartera de proveedores activos creció enormemente

→ Los clientes mayoristas no ven beneficios por comprar en alto volumen

E-commerce deficiente

→ Por la pandemia los hábitos de los consumidores cambiaron

→ Falta analizar los factores claves, procesos y las tareas



→ Falta de comunicación, desarrollo y diseño de la página web

→ Cambios necesarios para atraer a sus clientes al canal digital

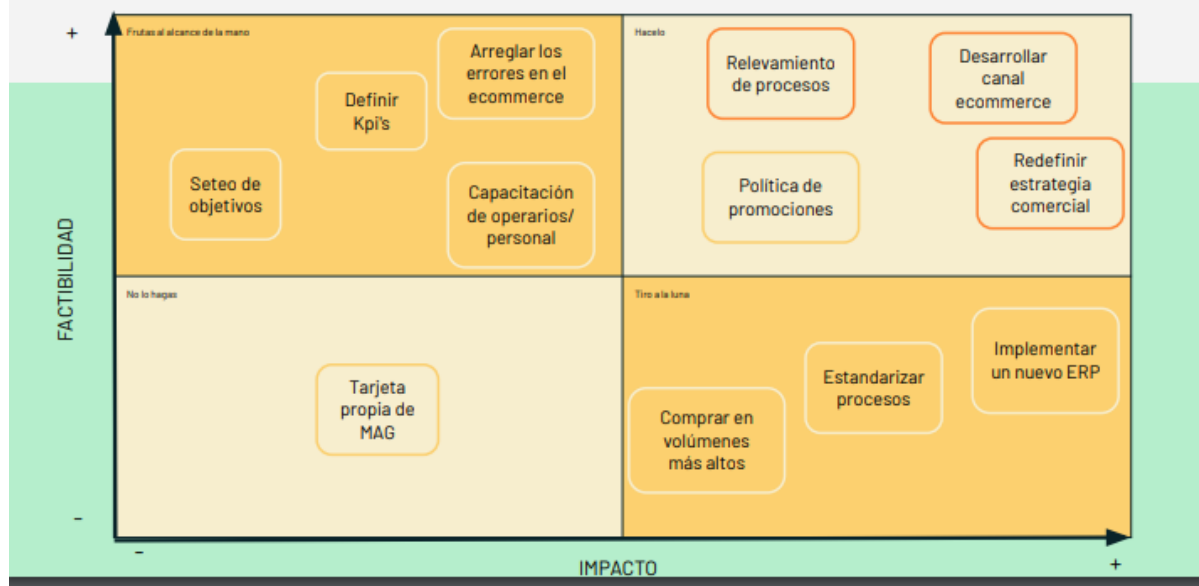
03.



Posibles Soluciones

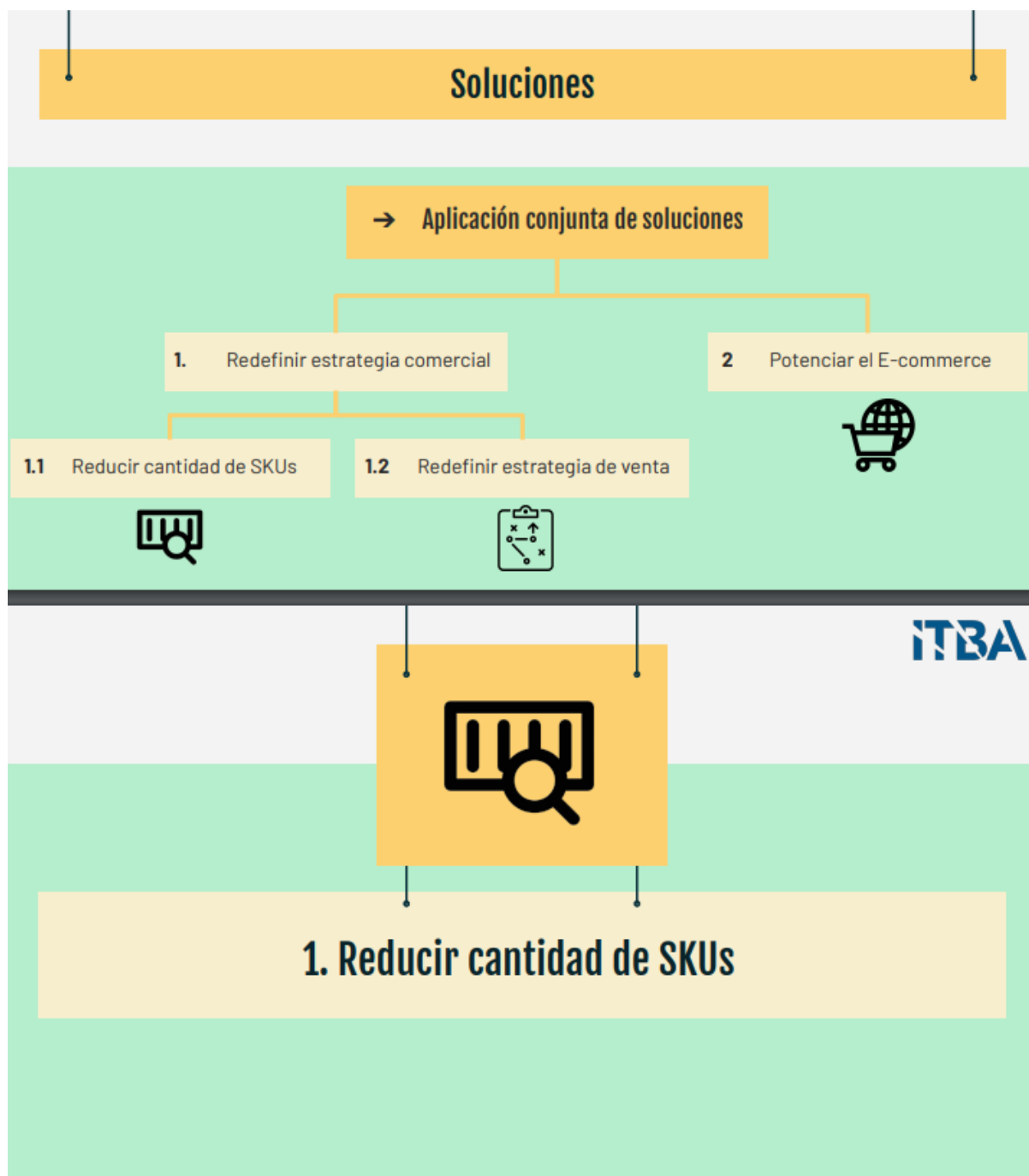


Matriz de factibilidad / impacto



Matriz de Ponderación

Escala 1 - Peor Escenario 10 - Mejor escenario	Plazo del impacto (5%)	Nivel de Impacto (15%)	Costo del cambio (12.5%)	Ingresos del cambio (12.5%)	Dificultad de aplicación (25%)	Urgencia (30%)	Total (100%)
Redefinir estrategia comercial	4	9	5	6	3	9	6.37
Relevamiento de procesos	6	6	6	3	5	6	5.37
Desarrollo del canal ecommerce	8	4	9	4	8	3	5.525





Reducir cantidad de SKUs



Familia	SKUs Total	SKUs PC	SKUs Ineficientes	SKUs PC %	Volumen Final %	Margen Final %	Costo Oportunidad
Perfumeria	409	194	215	47.43%	86.02%	84.06%	\$97.479
Frescos	470	130	340	27.66%	87.17%	81.98%	\$488.904
Hogar	163	89	74	54.60%	94.88%	80.21%	\$25.836
Bebidas	483	198	285	40.99%	99.96%	81.30%	\$256.925
TOTAL	1525	611	914	40.07%	91.78%	82.00%	\$869.145

Productos críticos:

80% rentabilidad

80% volumen de ventas



Reducir cantidad de SKUs



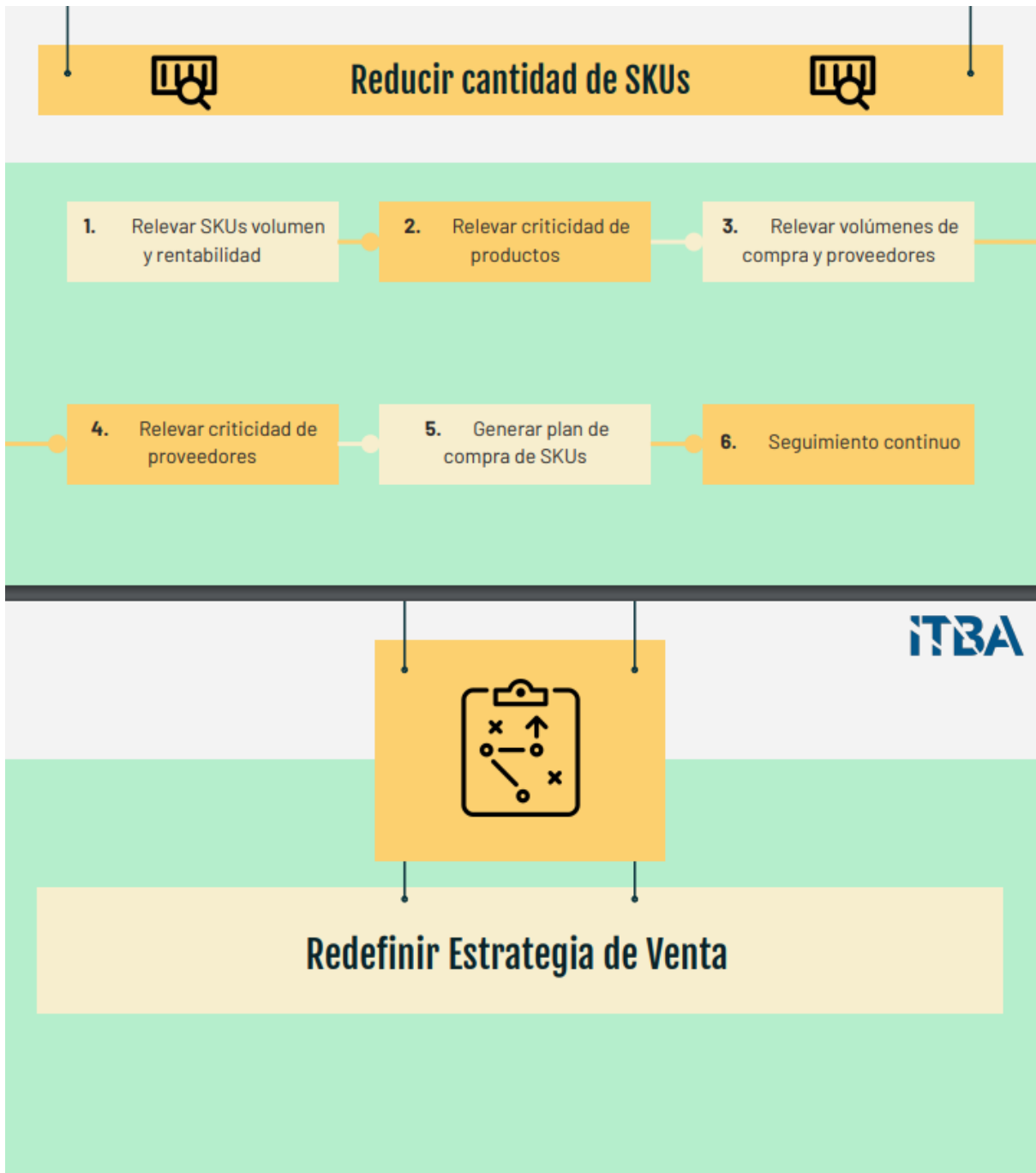
Familia	SKUs Total	SKUs PC	SKUs Ineficientes	SKUs PC %	Volumen Final %	Margen Final %	Costo Oportunidad
Perfumeria	409	194	215	47.43%	86.02%	84.06%	\$97.479
Frescos	470	130	340	27.66%	87.17%	81.98%	\$488.904
Hogar	163	89	74	54.60%	94.88%	80.21%	\$25.836
Bebidas	483	198	285	40.99%	99.96%	81.30%	\$256.925
TOTAL	1525	611	914	40.07%	91.78%	82.00%	\$869.145

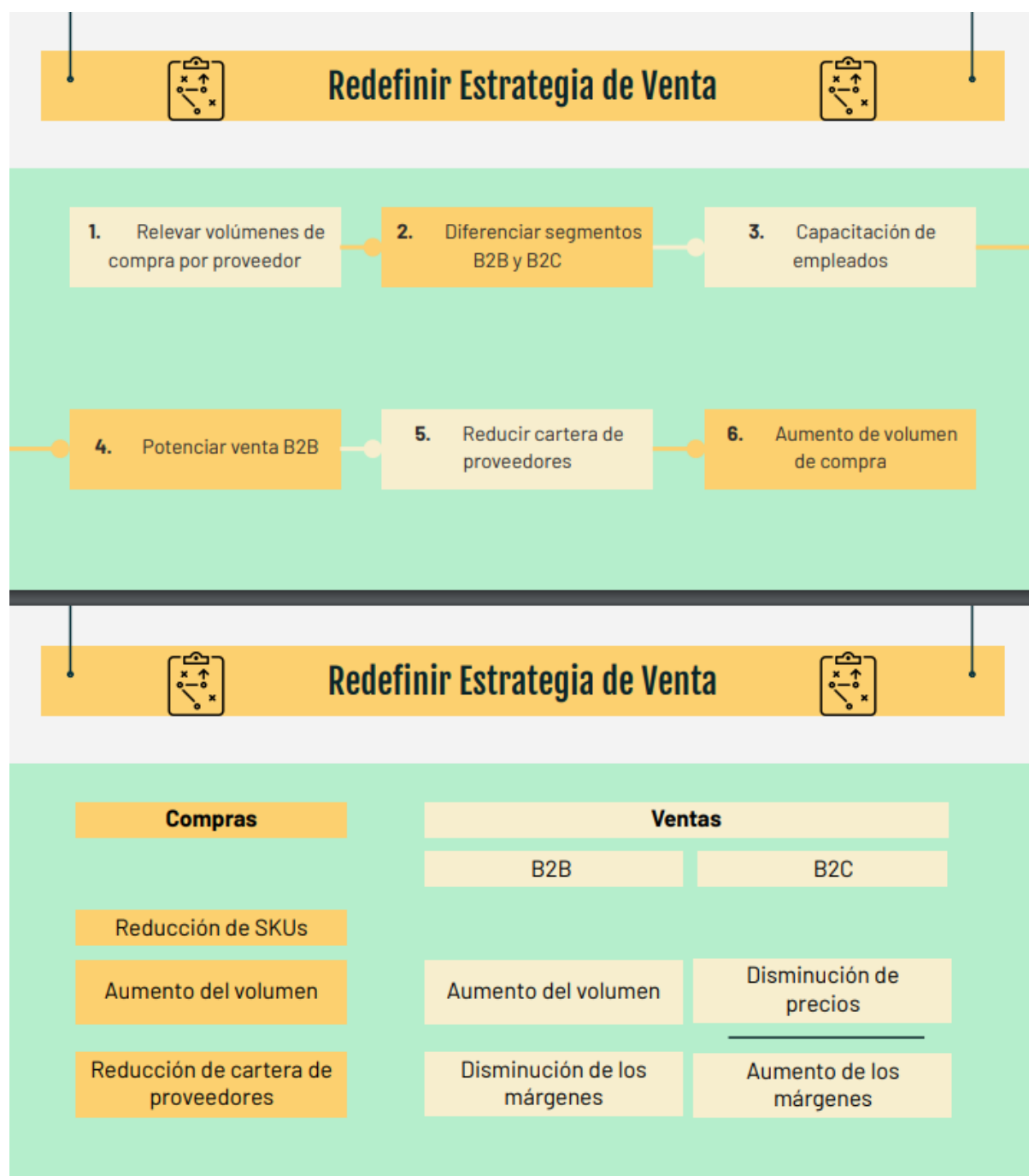
40%

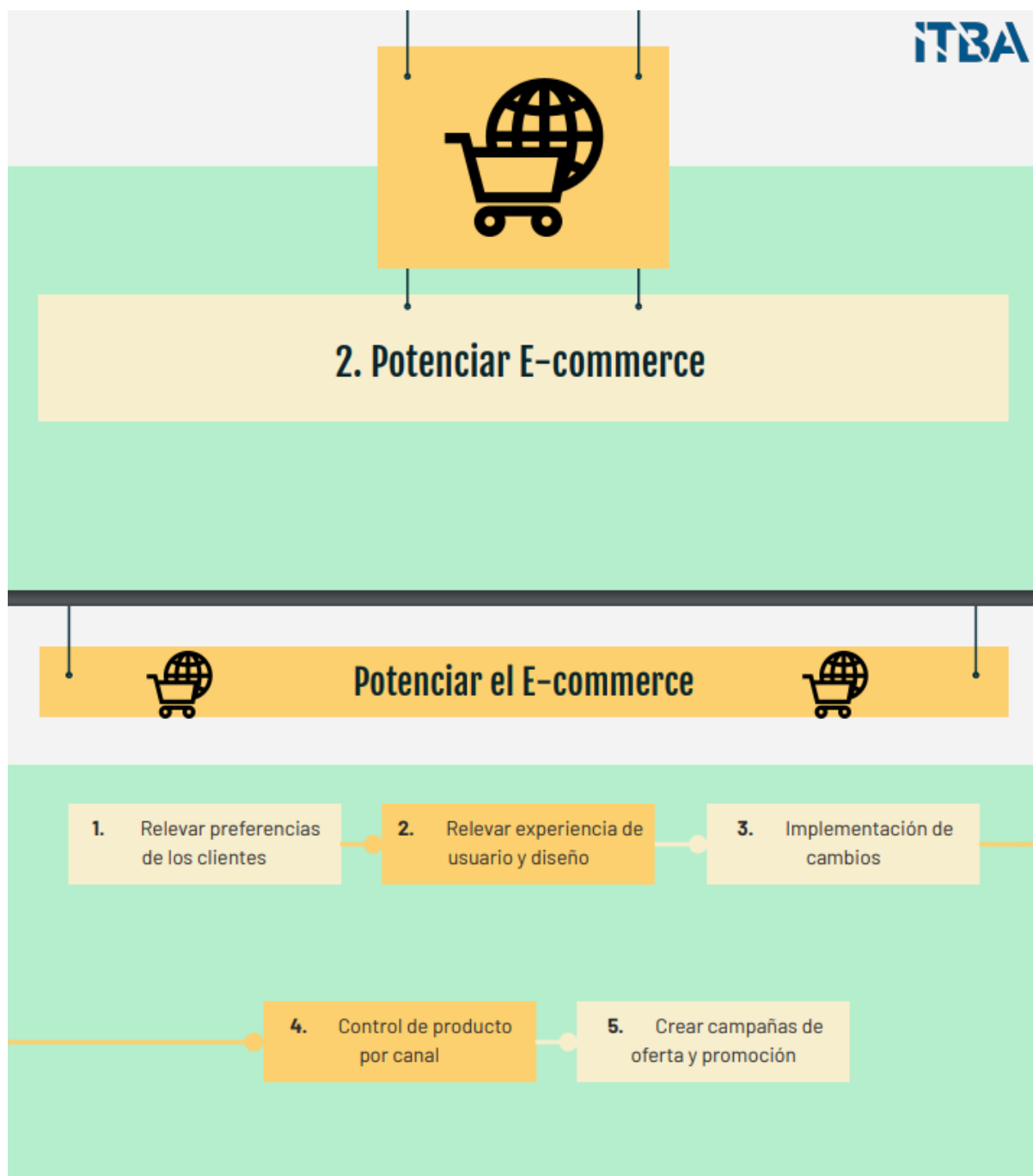


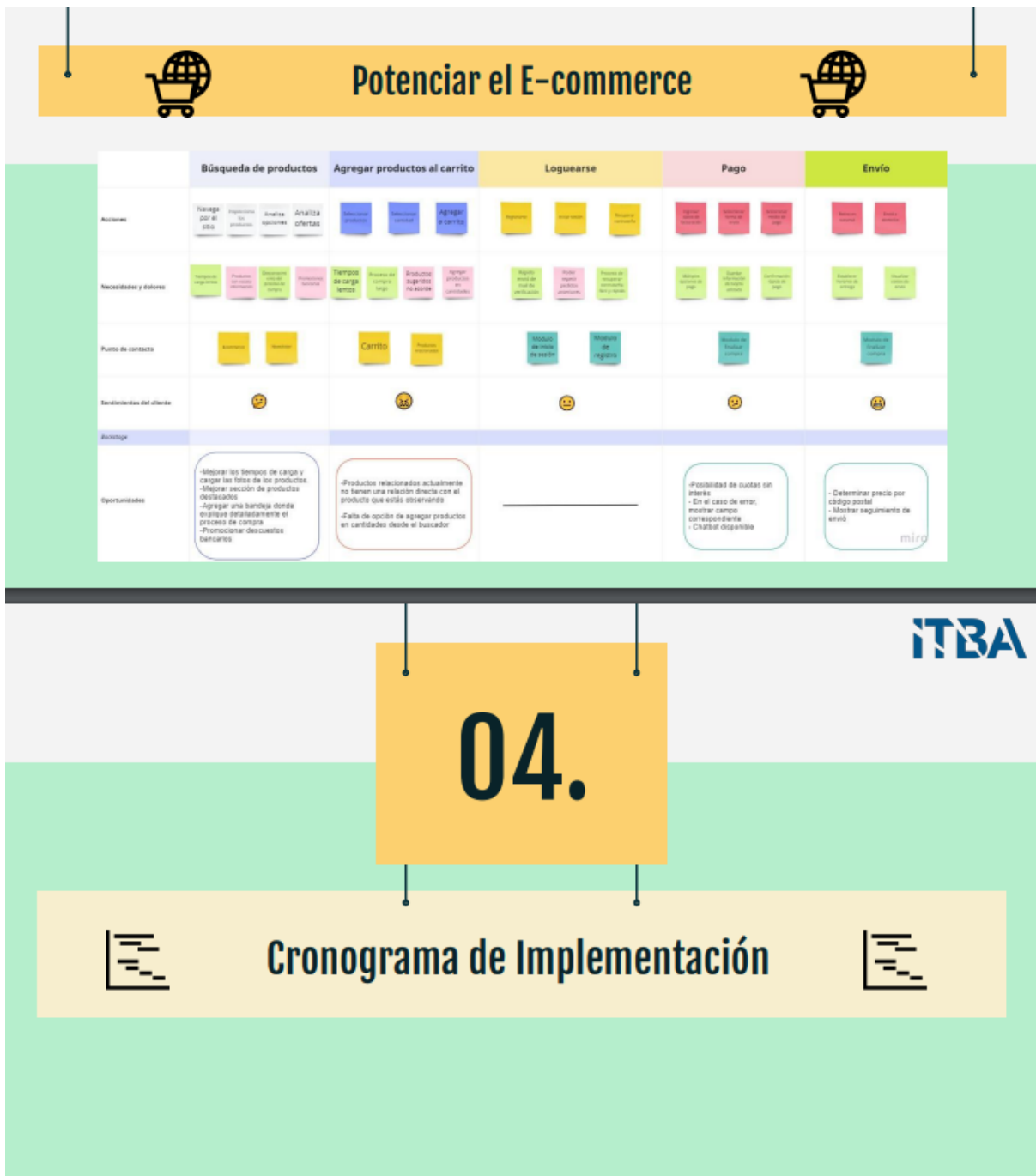
80%

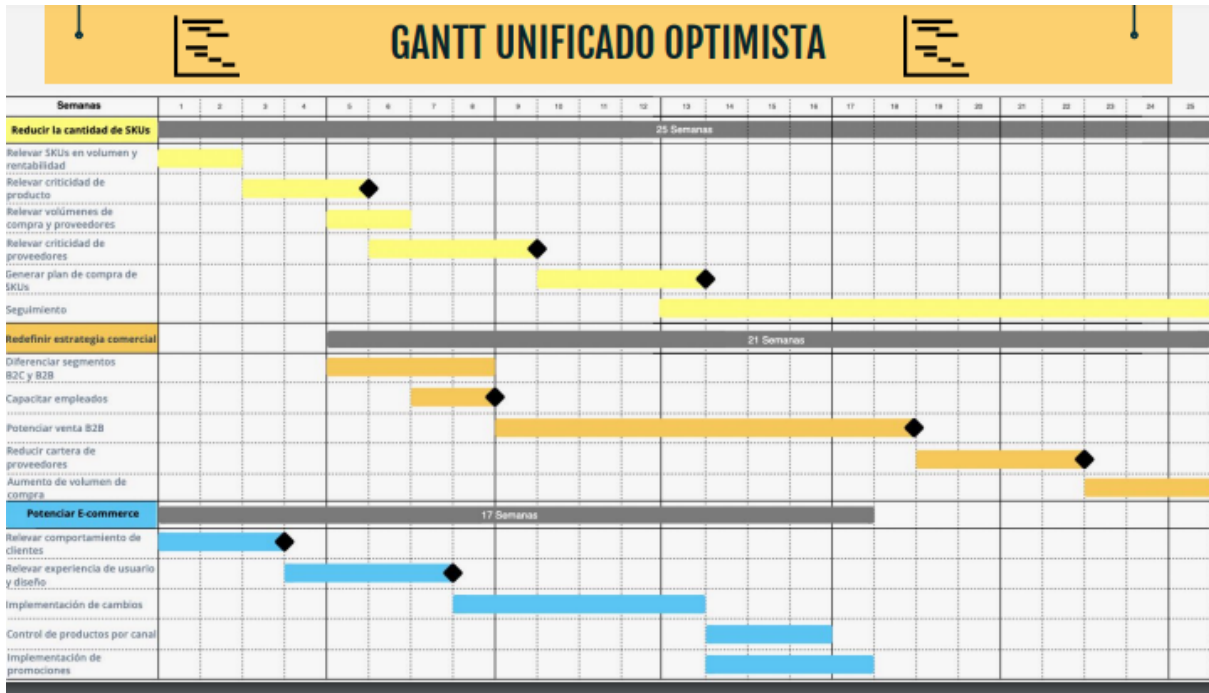












05.

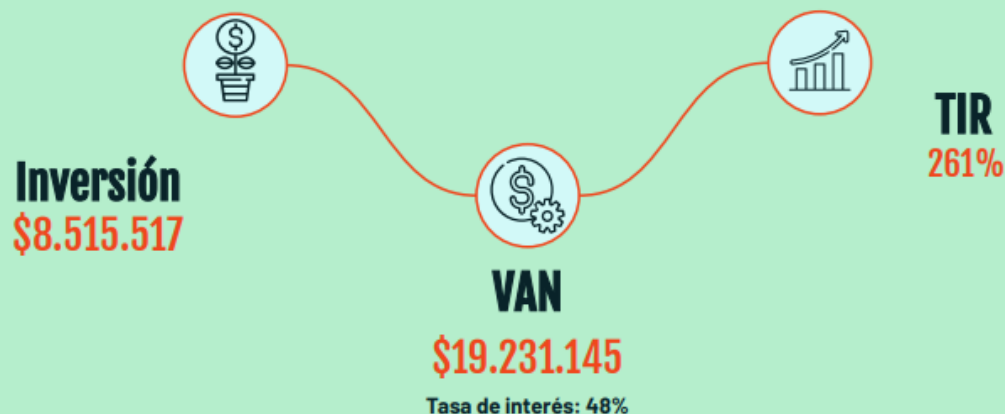
Análisis Económico



Flujo de Fondos

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	\$14.569.836	\$39.057.691	\$64.548.462	\$84.323.594	\$105.631.888
Costos	-\$23.085.353	-\$21.712.059	-\$31.741.965	-\$42.085.503	-\$52.949.670
Total	-\$8.515.517	\$17.345.632	\$32.806.497	\$42.238.091	\$52.682.218
Acumulado	-\$8.515.517	\$8.830.116	\$41.636.612	\$83.874.704	\$136.556.922

Resultados





Impacto en EERR



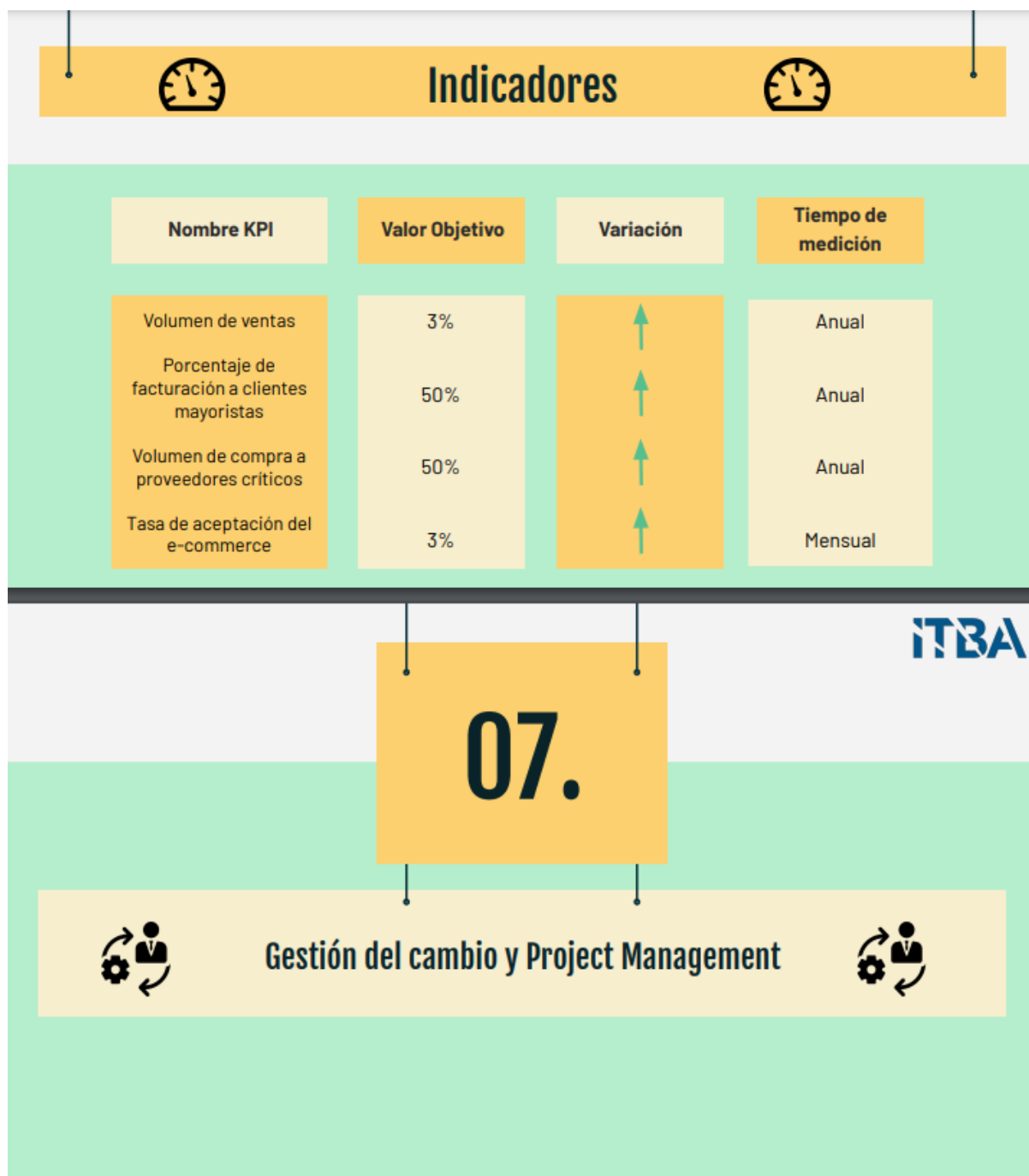
EERR Solución conjunta	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$654.431.910	\$668.017.746	\$699.049.921	\$744.173.648
CMV	\$455.079.707	\$467.808.752	\$487.097.632	\$519.665.890
Margen Bruto	\$199.352.203	\$200.208.994	\$211.952.288	\$224.507.758
Total Gastos Operativos	\$112.502.010	\$129.826.010	\$122.398.010	\$125.873.210
EBIT	\$86.850.193	\$70.382.984	\$89.554.278	\$98.634.549
Impuesto a las Ganancias	\$1.059.860	\$2.111.490	\$2.686.628	\$2.959.036
Utilidad Neta	\$85.790.333	\$68.271.495	\$86.867.650	\$95.675.512

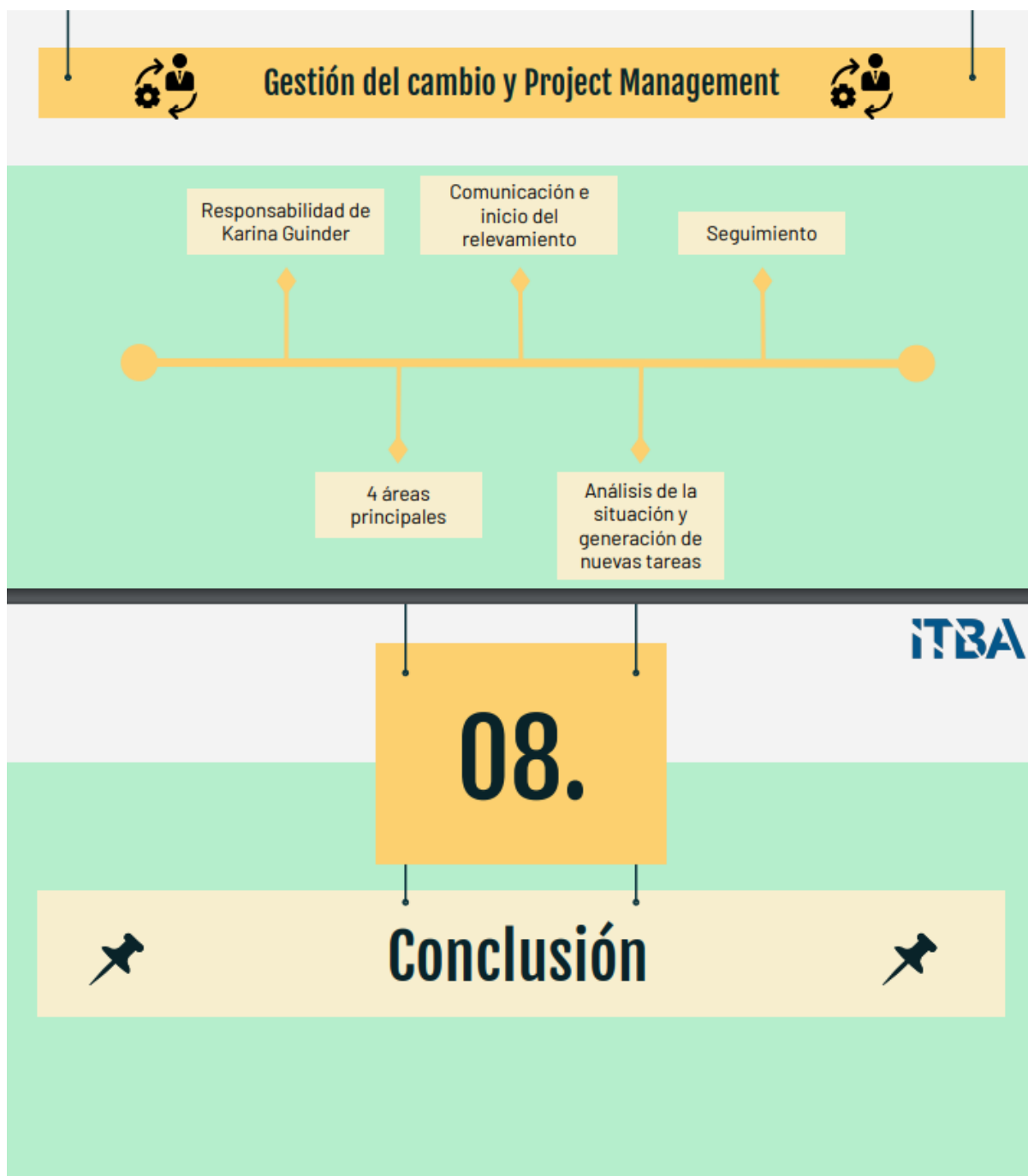
06.



Indicadores de gestión y resultados esperados







Conviene realizar el proyecto

★ Aplicación conjunta de soluciones



Debilidades

Alta dependencia de los esfuerzos comerciales

Compra de mercadería

Esfuerzos de venta



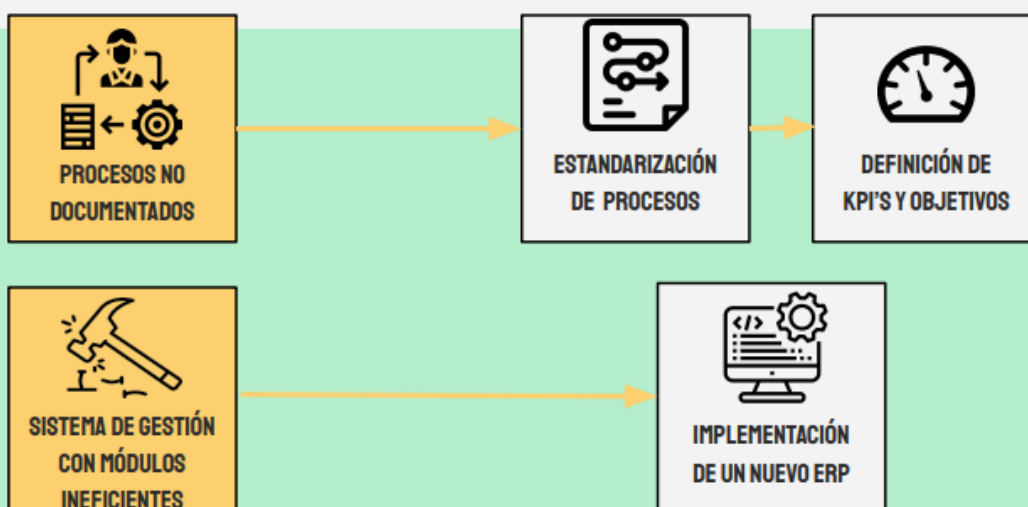
Fortalezas

Aumento en el flujo de clientes

Aumento de volumen de ventas

Reducción de costos logísticos y de gestión

Otras posibles mejoras





¡ MUCHAS GRACIAS !



¿ PREGUNTAS ?