



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES - ITBA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA**

Diagnostico Empresarial Y Plan de Acción
Empresa XYZ

Autores

Ramiro Mauricio Haber - Legajo 59061
Facundo Wegbrait - Legajo 59121
Alejandro Matias Buireo - Legajo 59281
Juan Leal de Ibarra - Legajo 59005
Luciano Berger - Legajo 58704

Docentes

Augusto Agazzi
Santiago Cardarelli

**TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMA**

**BUENOS AIRES,
PRIMER CUATRIMESTRE 2021**

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Relevamiento	4
¿Qué es XYZ?	4
Análisis PESTLE	5
Aspectos a considerar de la industria logística y de transporte en Argentina:	11
Análisis del Modelo de Negocio: el rubro de la distribución y la verticalización.	12
Hipótesis cronológica: A validar con la empresa	12
Modelos de negocios y verticales	14
Curva Kotler	20
Análisis FODA	21
Cinco fuerzas de Porter	22
Matriz BCG	28
Diagnóstico General	31
Introducción	31
Modelo de Negocio: Conceptos aclarados.	32
Problema general y cross-áreas de la empresa.	34
La unidad de negocio de Distribución no tiene un volumen significativo que le permita a XYZ ser rentable.	38
Soluciones	45
B2C	45
B2B	47
Panificados	48
B2G	49
Matriz de Impacto - Dificultad	49
Conclusión	50
Plan de Acción	51
Introducción	51
Del Diagnóstico al Plan de Acción	52
Dos caminos hacia un objetivo común	54
Implementación de acciones de Marketing Digital	55
Integración de plataforma de venta online con sistema de gestión de stocks	64
Gestión del cambio	72
Análisis financiero	77
Flujos de Fondo	78
Impacto en P&L	81

Conclusión Final	81
Anexo	82
Bibliografía	82

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es el resultado final de la materia de Tesis de la carrera "Licenciatura en Administración y Sistemas" de ITBA. El informe realizado se puede enmarcar dentro de lo que se conoce como "Consultoría Estratégica". Más allá de esta categorización, el equipo autor no se extralimitó únicamente a analizar superficialidades y a definir un rumbo para la empresa PYME sobre la cual versó el análisis, sino que también profundizó en detalles de implementación de las mejoras propuestas, y de cómo bajar a la realidad el viraje estratégico que el equipo entendió que necesita la empresa en cuestión.

El trabajo consta de 3 etapas bien definidas, en las que se tiene como eje transversal el análisis del pasado, presente y futuro de XYZ, una empresa PYME orientada a la Distribución, de Mercedes, provincia de Buenos Aires. En la primera de ellas, *Relevamiento*, se mezclan los tiempos pasado y presente, realizando un análisis pormenorizado de la situación pasada y actual del país y la industria en la cual la compañía se encuentra sumergida. En el *Diagnóstico*, podemos encontrar pasado, presente y futuro; una radiografía de cómo está la empresa hoy, y las causas que subyacen ese estado actual. Mientras que en el *Plan de Acción* se habla únicamente del futuro, y de cómo la empresa puede salir a flote en el corto plazo, y sentar las bases para un crecimiento prolongado e incluso exponencial.

La empresa analizada, *ha transcurrido más momentos en "estado de supervivencia" que en "estado de sustentabilidad/proyección"*. Sin embargo, los autores del presente trabajo, han encontrado grandes oportunidades de negocio al profundizar en las diferentes verticales de la empresa. Principalmente, centrándose en una de ellas, en la Venta Online al Consumidor Final, es donde este equipo ve mayor potencial.

Por cuestiones de confidencialidad, se reemplazó el nombre de la compañía y de quienes la conducen. XYZ será el acrónimo utilizado para representar a la compañía mientras que XXX el de el/la dueño/a.

Relevamiento

A la hora de dar por iniciado un trabajo de consultoría con cualquier tipo de cliente, es necesario intentar recopilar toda la información posible, en lo que respecta al cliente puntualmente, y también a su macro y a su microentorno. Para poder sacar el mayor provecho a las visitas y conversaciones que se tengan con el cliente, esta etapa de relevamiento tiene suma importancia. Lo que viene a continuación, pretende sentar las bases para todo posterior análisis que se realice en pos de ayudar a XYZ, la PYME mercedina que se nos ha sido asignada en el Proyecto de Tesis. Este relevamiento tiene fuentes de información variadas, desde llamados a conocidos del equipo que se desempeñan en el rubro, hasta búsqueda en libros y en internet. Predominó la búsqueda de información en internet. *Sin el relevamiento, el trabajo de análisis se queda sin cimientos sobre las cuales posar el relato, como también sin el mismo los autores del trabajo se quedan sin lograr conceptualizar y entender la lógica detrás de este tipo de negocio que se analizará.*

¿Qué es XYZ?

"Somos una empresa familiar ubicada en la ciudad de Mercedes, Bs As. En constante crecimiento, todos estos años hemos ido incorporando nuevos productos y desarrollándonos según las necesidades de nuestros clientes.

La empresa XYZ nace en el año 2007 produciendo y comercializando productos de panificados. Al rubro panificados se le sumó la comercialización de productos comestibles, golosinas, insumos de panadería, productos de cafetería, bebidas, lácteos y productos de limpieza. Y el servicio de entrega a domicilio.

Este crecimiento fue posible gracias a la incorporación de personal calificado, cámara de frío y vehículos que cumplen con todas las normas bromatológicas requeridas.

Contamos con todas las credenciales que nos habilitan para ser Proveedor del Estado. Siendo un proveedor constante a lo largo de su historia.

En la actualidad, en XYZ hemos desarrollado nuestra Tienda Online alcanzando al Consumidor Final y atendiendo al canal minorista.

Mediante la tienda Online podemos brindarle a nuestros clientes una nueva y más cómoda manera de abastecerse. Permitiéndole comprar, desde su casa, a un precio diferencial y contando con todos los medios de pago disponibles".

Analisis PESTLE

Político.

El espectro político argentino es bastante complejo de analizar, aun así vamos a encararlo por distintas partes así describimos factores puntuales de la mejor manera posible.

En cuanto a la estabilidad política se puede decir que, si bien en Argentina los valores de la democracia tienen mucha importancia, hay gran descontento por parte de muchos sectores de la población. De manera tal que la semana pasada atacaron a piedrazos en Chubut (Provincia que históricamente ha estado ligada al partido político que actualmente gobierna al país) a la camioneta que llevaba al Presidente. Estudios de diciembre del 2020 muestran que un 76% de la población está insatisfecha con las medidas de este Gobierno.

Argentina es un país con mucha burocracia, en el cual todos los trámites que tienen que ver con el Estado suelen conllevar mucho tiempo. Por ejemplo, según Doing Business, en Argentina se tarda alrededor de 176 días en obtener una Habilitación Municipal.

En el ranking de corrupción mundial Argentina viene performando peor que en años anteriores. Descendió 12 puestos este último año, quedando en el puesto 78 (teniendo como puesto 1 al país menos corrupto de todos, y así en adelante).

En cuanto a políticas impositivas en Argentina, la presión o carga fiscal es muy grande y ello conlleva a que la economía informal crezca, siendo alrededor del 40% de la economía total.

El comercio argentino está altamente regulado por el Estado. Es un tema no menor este, y consideramos incluirlo en este apartado ya que en la mayoría de los casos las decisiones sobre política comercial tienen sustento más bien político/ideológico, que económico/objetivo/realista.

A todo esto se le suma que los sindicatos en Argentina tienen mucho poder político de forma tal que las manifestaciones y paros gremiales ya son moneda corriente. A su vez, las alternativas de transporte se encuentran muy poco diversificadas. El ferrocarril como medio de transporte ha perdido mucha penetración en los últimos años y llega a muy pocos lugares del país. Esto ha motivado el poderío de gremios vinculados al transporte de carga en camiones, monopolizando el transporte de carga en todo el país y empeorando la calidad del servicio logístico.

Económico.

Parecido a cuando hablamos de política, la economía argentina también es compleja para ser analizada. Ningún Gobierno de turno planifica un crecimiento económico a largo plazo, la mira siempre está puesta en las elecciones y mantener su partido político en el poder.

Argentina agotó todo tipo de recurso de financiamiento extranjero y tiene una gran deuda externa que pagar la cual fue renegociada hace no mucho tiempo. Esto habilitó a que Argentina salga de la categoría de *default*.

Una de las características más críticas de la economía argentina es el alto nivel inflacionario que afecta tanto a los comercios como a la población en general. Es el segundo país con más alta inflación de América Latina detrás de Venezuela. Para este año el Gobierno calculó una inflación anual del 29% en el presupuesto nacional, pero algunas consultoras privadas calculan que rondará el 49%. Algunos economistas sostienen que esta inflación es causada por la gran emisión de dinero con la que el Estado se financia.

Argentina forma parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) donde hay acuerdos comerciales y preferencias arancelarias con países limítrofes como Brasil, Paraguay y Uruguay.

Con respecto al Producto Bruto Interno argentino viene en baja y valores negativos hace ya tres años, es decir que la actividad económica no sólo no crece, sino que decrece.

La actividad económica está muy intervenida por el Estado, al día de hoy hay en vigencia un control de cambios bastante riguroso impulsado por la alta demanda de dólares interna (refugio inflacionario para la población) y por corridas cambiarias del pasado entre otros, con el objetivo de evitar la salida de divisas. La tasa de ocupación actual es de 51%, y la tasa de desempleo de 10,6%. Ambas tasas son las peores en comparación con el resto de los países de la Región.

Según el índice de Doing Business, Argentina se posiciona como el país 104 sobre 190 en términos de Acceso al Crédito. Este, a nuestro criterio, es de los datos más preocupantes en lo que respecta a la macroeconomía del país. Aunque resulte ser la consecuencia de una mala gestión económica que se prolongó en el tiempo (por lo menos durante los últimos 10 años) y no una causa, es un dato que no es para nada alentador. No es posible pensar en el crecimiento de una economía (aumento del PBI), sin pensar en una economía que favorezca el acceso al crédito. Sin crédito no hay inversión, sin inversión no hay generación de empleo. El porcentaje de crédito otorgado como porcentaje del PBI en Argentina en los últimos años se encuentra entre el 5 y el 10%, cuando en Chile, USA, UE, China, Nueva Zelanda y Japón, el porcentaje de crédito como porcentaje del PBI supera el 100%.

Las razones atribuibles a esta falta de crédito son múltiples. Entre ellas se destacan las mencionadas anteriormente: políticas fiscales poco sustentables, y tasas de interés altas para contener otras variables macroeconómicas que tienen mayor urgencia en el corto plazo (valor de la divisa extranjera).

Intentando encontrar algo positivo en un contexto que, siendo objetivos, no resulta para nada alentador, se puede afirmar que se espera un rebote de la economía para los años 2021 y 2022, rebote motivado por la abrupta caída de la economía en el año 2020, con la pandemia COVID-19 y la crisis económica que la misma generó. En ese contexto de rebote económico y aumento del consumo, pueden aparecer oportunidades de negocio en el corto plazo. Dependerá de la estabilidad política y de ciertos consensos de políticas públicas, si esas oportunidades terminan siendo de largo plazo, y no simplemente "lagunas en un desierto".

Social.

La sociedad argentina está altamente politizada. La grieta política no es algo efímero, es real y está muy definida donde ambas partes tienen extremos muy radicalizados y ninguna está dispuesta a ceder.

El porcentaje de pobreza es realmente imponente, el 40% de la población es pobre (según la definición de pobreza del INDEC, que es el órgano dedicado a estadísticas sociales en Argentina) y teniendo que sobrevivir en este escenario económico inestable y también estando transitando una pandemia de alcance global.

Una de las cosas que caracteriza a la población argentina es que la gente es muy sociable. Y esto se ve reflejado en encuentros sociales, en las plazas, los bares, las cafeterías, los estadios deportivos, clubes o discotecas. La distribución poblacional en base al sexo es bastante equitativa donde el 52% son mujeres y 48% hombres. Y la población crece aproximadamente a un ritmo de un 1% anual.

En términos de hábitos de consumo, el 2020 fue un año de muchos cambios para la Argentina. Un estudio de Google reveló nueva información al respecto. El consumo por internet creció muchísimo, "...las búsquedas relacionadas a delivery de almacén y supermercado crecieron 191%, las de take away y delivery de restaurant, 103%, y 60% las de delivery regalería, en comparación con enero y febrero de este año (2020)...".

Argentina es un país donde el movimiento feminista vienen ganando mucho terreno en todas las áreas, generando interesantes discusiones y nuevos puntos de vista. Dentro de las principales luchas que este movimiento impulsó aparecen la igualdad de género en el ámbito laboral y la legalización del aborto entre otros.

Tecnológico.

La adopción global de internet dio lugar a que las oportunidades lleguen a todos los rincones del mundo. Y en este caso, la Argentina no fue la excepción. El país cuenta con casos de empresas locales que han llegado a ser sumamente exitosas en distintas partes del mundo.

Según el INDEC, el 60% de los hogares tiene acceso a una computadora, el 83% de los hogares tiene acceso a internet y el 80% de la población utiliza internet. Si bien algunas de estas cifras son alentadoras, aún queda un largo camino por recorrer.

Si hablamos de Comercio Electrónico o E-Commerce en la Argentina hubo una aceleración de la adaptación de estos canales de venta, principalmente impulsado por la pandemia del Coronavirus. Según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) en 2020 la facturación aumentó en un 124%, facturando 900.000 millones en ese año. Los datos publicados por la CACE indican que las operaciones bancarias por internet aumentaron un 58%, los deliverys por internet un 43% y la compra de alimentos y bebidas un 34%. Siendo este último el primero en el ranking de categorías más populares compradas por primera vez.

Legal.

Con lo que refiere al macroentorno legal, nos pareció interesante mencionar el proceso licitatorio argentino, a través del cual la administración pública realiza contrataciones con empresas del sector privado. Es una herramienta ampliamente conocida en todo el mundo. La licitación puede ser tanto pública o privada, donde lo que principalmente diferencia a una de la otra es que en la primera la cantidad de empresas oferentes es ilimitada, y en la segunda el número es limitado. En el proceso, primero se postula la publicidad de licitación para que las empresas que quieran aplicar, lo hagan. Luego se pasa al proceso de concurso, el cual también puede ser público o privado, y se les pide a las empresas oferentes la presentación de presupuestos. Luego se procede a la etapa de selección y contratación, en síntesis.

También resulta interesante ver en el macroentorno como son los asuntos legales de las empresas de logística con respecto a los sindicatos, donde día a día lidian con el más "poderoso" de ellos, el de camioneros.

Medioambiental.

Con respecto al medio ambiente y las empresas de logística podemos decir que son un importante grupo contribuidor de óxido de carbono a la atmósfera. Estas empresas tienen constantemente unidades de transporte en las calles y rutas, consumiendo diesel, haciendo largos recorridos. Aún así, esta problemática no es solo de carácter local, es una problemática que tiene preocupados hasta a los países más desarrollados. Podemos ver esto en el ejemplo de la empresa Tesla con el desarrollo del proyecto del Camion Semi, el cual será 100% eléctrico.

Según el Informe del Plan de Acción Nacional de Transporte y Cambio Climático, ya para el año 2014 había una contaminación de 25.000 GgCO₂ (1 Gg de CO₂ = 1000 Toneladas CO₂) que se podía asignar exclusivamente al sector logístico de camiones. Esta emisión representa a la mitad de las emisiones de todo el sector "transporte", que también contempla aviones, ferrocarriles y autos particulares. Será interesante analizar cómo lidia Argentina con esta situación de contaminación en cuanto a regulaciones, teniendo un sector de la sociedad (minoritario aún) fuertemente inclinado a priorizar estas cuestiones de índole ecológica en la agenda política.

Aspectos a considerar de la industria logística y de transporte en Argentina:

Indicadores de transporte

536

millones de toneladas se movilizan en Argentina

estimación DNPTCYL

93%

de las cargas internas se transportan por camión

estimación DNPTCYL

141

millones de toneladas se comercian con el exterior

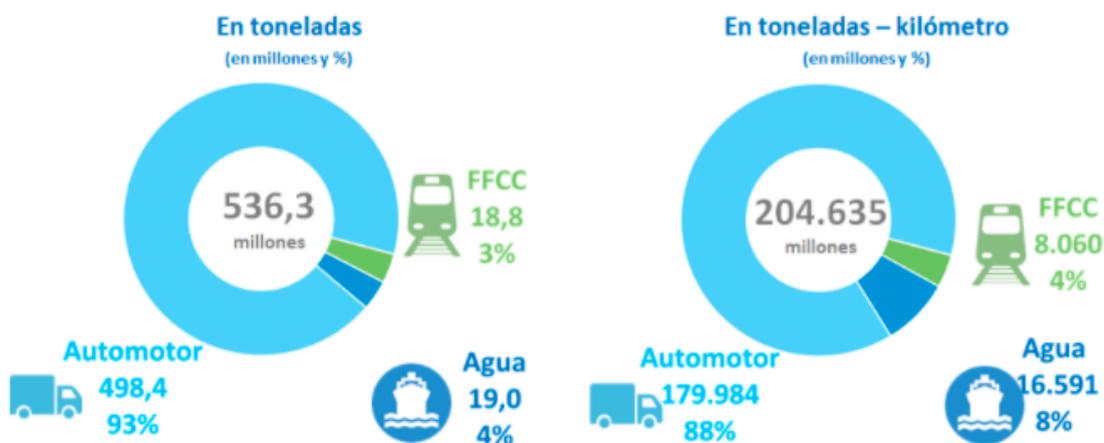
estimación DNPTCYL en base a INDEC

88%

del comercio exterior se transporta por agua

estimación DNPTCYL en base a INDEC

DISTRIBUCIÓN MODAL DE LAS CARGAS - 2018



Fuente: DNPTCYL en base a CNRT; Subsecretaría de Puertos, Vías Navegables y Marina Mercante y Estimaciones propias DNPTCYL
*No se incluye transporte aéreo ni por ductos

Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Cargas y Logística



Ministerio de Transporte
Presidencia de la Nación

1

Información industria mayorista (Distribución) en Argentina:

- 44% de crecimiento en 2020 vs 2019
 - De ese 44%, el 18% corresponde a Gran Bs.As, XYZ se encuentra ahí presente.
- Las fluctuaciones del precio de los combustibles impactan primero en los costos de transporte, los que luego son trasladados a los precios de los productos.
- Uruguay y Argentina tienen la logística más cara de la región.
- Monopolio Sindical: Gran poder de negociación del gremio y del rubro transportista
- La empresa Diarco en los últimos años se ha posicionado como un jugador preponderante en la industria.

Análisis del Modelo de Negocio: el rubro de la distribución y la verticalización.

LUDMARC SRL



Es posible ubicar a XYZ en el rubro distribuidor. A pesar de que hoy en día tiene varias verticales de negocio, todas dependen de un negocio que es "core", que es el de la Distribución de productos de Supermercado (compra y venta de productos).

Hipótesis cronológica: A validar con la empresa

A grandes rasgos se puede identificar que XYZ ha adoptado una clara estrategia de verticalización de sus negocios. Esta verticalización es la que le permitió sumergirse en nuevos rubros. En el siguiente ejercicio buscaremos encontrar una secuencialidad y lógica en el desarrollo del negocio de los últimos años. Este ejercicio nos será de gran utilidad para generar supuestos e hipótesis que serán validados con la empresa. *En cada punto de evolución del negocio hemos planteado interrogantes a ser validados y profundizados con la empresa.*

La lógica de razonamiento a lo largo del desarrollo de XYZ y su historia de vida, podría ser la siguiente:

1. El negocio de **panificados** (producción de pan) y comercialización del mismo implica un desafío logístico interesante. Por un lado tenemos la producción de pan, que demanda cuidados especiales, exigencias de traslado, recepción y manejo de materias primas, organización de equipos logísticos, etc.
2. A partir de lo indicado en 1), XYZ vio una **oportunidad de crecimiento**. La pregunta más clara que XYZ se pudo haber hecho es la siguiente: *"Si somos buenos con la logística de un bien que fabricamos nosotros (mayor complejidad), ¿Por qué no podríamos serlo con la comercialización y logística de bienes que únicamente tenemos que recibir y entregar, que no tienen ningún proceso de transformación en el medio?"* Intentando responder esta interrogante, XYZ se sumerge en el mundo de la **distribución** a gran escala, abasteciendo a supermercados, kioscos, negocios gastronómicos.
3. Ser **proveedor del Estado** siempre es una oportunidad interesante económicamente. En la página web, XYZ se jacta de tener un gran vínculo con el Estado, y estar muy presente en los procesos de licitación, incluso con las exigencias que estos procesos representan. Sin embargo, lo que no se logra entender es el porqué de esta decisión de negocio y por qué potenciar tanto la relación con el Estado. Aquí surgen varios interrogantes a validar, para lograr entender estas razones: *¿El negocio tradicional de distribución, no le estaba siendo redituable y por eso XYZ necesitaba de esta relación de negocios con un socio tan fuerte como el Estado Nacional? O la pregunta es más similar a la realizada en 2) respecto a 1): ¿Si XYZ fue prolijo, ordenado y transparente (ítems importantes a tener en cuenta al realizar negocios con el Estado) con el negocio tradicional de distribución tradicional, por qué no potenciar y buscar una relación con un socio tan importante como el Estado Argentino?*
4. Actualmente XYZ quiere potenciar el negocio de **venta online**, intentando llegar al consumidor final, acortando intermediarios (que los clientes le compren directamente al distribuidor y no al supermercado). Esta iniciativa es muy reciente, y está vertical de

negocio se encuentra en desarrollo y en crecimiento. A partir de la pandemia COVID-19, estas prácticas de optimización de las cadenas de distribución y suministro, se están haciendo cada vez más frecuentes. A partir de este contexto es que muy probablemente XYZ haya encontrado potencial en esta línea de negocio. A su vez, en los últimos años y también empujado por la pandemia, el contexto es muy favorable para el desarrollo de estos modelos de negocio. Los consumidores cada vez se encuentran más educados y acostumbrados a estas modalidades de consumo. *¿Estos ítems marcados anteriormente fueron los que empujaron a XYZ a apostar al negocio de venta online a consumidor final? ¿Hubo otros motivos?*

Modelos de negocios y verticales

En lo que refiere al modelo de negocio de XYZ, hay 3 verticales de negocio que, a priori, parecen estar bien marcadas y diferenciadas. Sin embargo, una vez iniciado el desarrollo del presente trabajo, habiendo hecho las correspondientes entrevistas con gente de la empresa, es posible que encontremos puntos de convergencia entre estas 3 verticales. *Si bien la relación con diferentes instituciones estatales a través de las licitaciones públicas puede resultar un porcentaje importante de la facturación de XYZ, entendemos que no deja de ser un cliente especial (con exigencias burocráticas y administrativas) dentro del modelo de negocios clásico de la distribución, por lo que haremos distinción con esta relación y la destacaremos, pero resaltamos que esta relación con el Estado Nacional no representa un nuevo modelo de negocios.*

En cada una de estas verticales, XYZ intenta diferenciarse de alguna manera. Es posible también que en la combinación y sinergia que se puede generar entre las mismas, surjan ventajas competitivas. Estas verticales de negocio son las siguientes:

Panificadora

XYZ nació como un emprendimiento familiar, produciendo panes en una fábrica de Mercedes, para abastecer a los comercios gastronómicos del pueblo. A partir de lo investigado, la producción de pan no presenta mayores complejidades; aunque esperamos profundizar en este punto al dialogar con la empresa. Lo que sí resulta interesante de esta línea de negocio, es que *XYZ* en ese entonces, no tenía venta de pan al consumidor final. Únicamente le vendía a comercios gastronómicos, con un formato de venta B2B. Este punto no es menor, dado que posteriormente y como hemos mostrado en la cronología que tenemos de hipótesis, *XYZ* se apalancó en este primer "know-how" y red logística, para desarrollar su negocio de distribución.

Distribuidora

Un modelo de negocio de distribución tradicional es aquel en el que una empresa/persona/entidad conecta un vendedor al consumidor final de un bien, con el productor del mismo bien. El modelo de rentabilidad es bastante simple. El distribuidor compra los bienes a un precio relativo barato (porque puede comprar con grandes volúmenes), y luego los revende a un valor más alto del que los compró. También pueden aparecer muchos modelos y cuestiones financieras que hacen a la rentabilidad del negocio, pero sin la reventa de esos productos, el negocio financiero no existe. Un claro ejemplo de negocio de distribución es el de un distribuidor que abastece a kioscos, de golosinas. El distribuidor le compra las golosinas al fabricante de las mismas, y luego revende esas golosinas a los kioscos, quienes le venderán al consumidor final de esas golosinas (la gente).

Capital humano

Hay varios puntos interesantes a destacar en este modelo de negocios. El primero de ellos en el que se puede profundizar es el que se vincula con las capacidades necesarias para adaptarse al negocio de distribución. El éxito en los negocios de distribución demanda una gran agilidad para moverse permanentemente en un frente comercial y en un frente operacional. Por un lado es necesario conseguir clientes (revendedores), pero también, al manejar grandes volúmenes de venta, no se puede pensar en este negocio sin pensar en una gran capacidad logística. *Indagar en*

la manera en la que XYZ encaró esta adaptación desde el punto de vista de su capital humano nos resulta interesante para el desarrollo del presente trabajo.

Manejo financiero

Otro punto que nos gustaría abordar, y que en los negocios de distribución suele estar muy presente, es el que se vincula con el manejo financiero. Al ser negocios de tanta rotación, de manejo de volúmenes muy grandes, puede haber momentos de liquidez importante. *¿Cómo maneja XYZ esta pata del negocio?*

Manejo del Funnel de ventas

En el proceso de investigación y research sobre los conceptos del funcionamiento tradicional de los negocios de distribución, nos topamos con una frase que consideramos merece ser traída a colación en esta instancia de relevamiento: "Los negocios de distribución más exitosos suelen ser aquellos en los que los distribuidores están muy cerca de sus clientes, y pueden predecir sus necesidades incluso antes de que ellos (los clientes), lo sepan, estando en el momento justo para proveer valor a largo plazo con sus productos". *¿Cómo maneja XYZ su Funnel de ventas? ¿Cómo es su relación con los clientes? ¿Cómo se anticipa a las tendencias?*

El/la gerente y fundador/a de XYZ, en una nota con Noticias X, dejó la siguiente frase "Otra cosa importante es que conocemos que la población más grande y de más riesgo, por ahí no maneja tanto las redes entonces hemos puesto a disposición los teléfonos y los whatsapp y tengo ya **un par de personas que me escriben en un papel manuscrito el pedido que necesitan, le sacan una foto, me lo envían, yo se lo cotizo, y si está todo bien se lo llevamos al otro día.** Estamos abiertos a poder atender, queremos ser de ayuda en este momento". La misma muestra el compromiso que tiene la empresa hacia la inclusión de las personas mayores en el vertical de B2C, pero ¿Es la mejor manera de hacerlo? Supongamos que la empresa consigue crecer y aumentar su volumen de ventas *¿Cómo se maneja a gran escala?*

Empresa proveedora del Estado

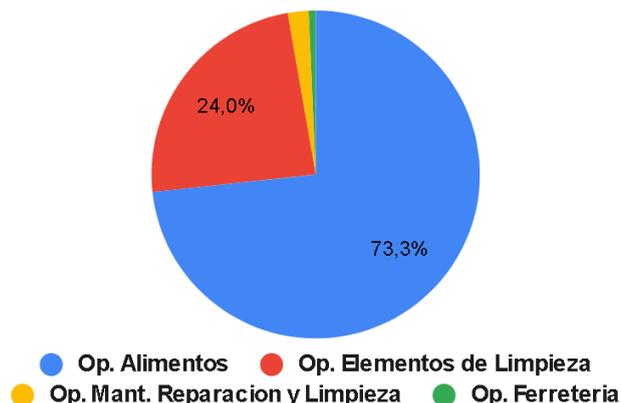
¿En qué consiste una licitación? Es un mecanismo legal a través del cual los organismos del estado adquieren o contratan bienes o servicios. Los interesados en prestar este servicio deben cumplir con el pliego de condiciones y se seleccionará la mejor. Se deben llevar adelante procedimientos estrictos para asegurar la legitimidad y legalidad para que todos puedan ofertar libremente y en igualdad de condiciones.

¿Cuáles son estos procedimientos? Se encuentran disponibles en la página web estatal: www.comprar.gob.ar. Aquí se detallan todos los requerimientos metodológicos y burocráticos para poder participar en licitaciones del Estado. El proceso no es simple y exige un desafío metodológico y organizacional importante

Se debe estar inscripto en SIPRO (Sistema de Proveedores del Estado). La documentación exigida varía según el tipo de personería jurídica del proveedor.

La fecha de preinscripción de XYZ SA fue el 24/05/2017. En la siguiente tabla se puede visualizar las licitaciones que XYZ llevó adelante con el estado:

Op. Alimentos	107
Op. Elementos de Limpieza	35
Op. Mant. Reparacion y Limpieza	3
Op. Ferrería	1
Total operaciones	146



Resultará interesante analizar de dónde proviene la fuente de rentabilidad de esta relación de negocio. O más bien entender en dónde está el valor en hacer negocios con el Estado. El volumen que representa una compra del Estado puede ser un factor que sea decisivo a la hora de entender el peso que se le da a esta relación. ¿Qué porcentaje de la facturación de XYZ representan los negocios con el Estado Argentino? ¿Hay algún otro valor (marketing, reconocimiento de marca, etc.), que se le puede atribuir a hacer negocios con un Estado que está con recurrentes crisis económicas y que siempre es quien decide todo tipo de condiciones?

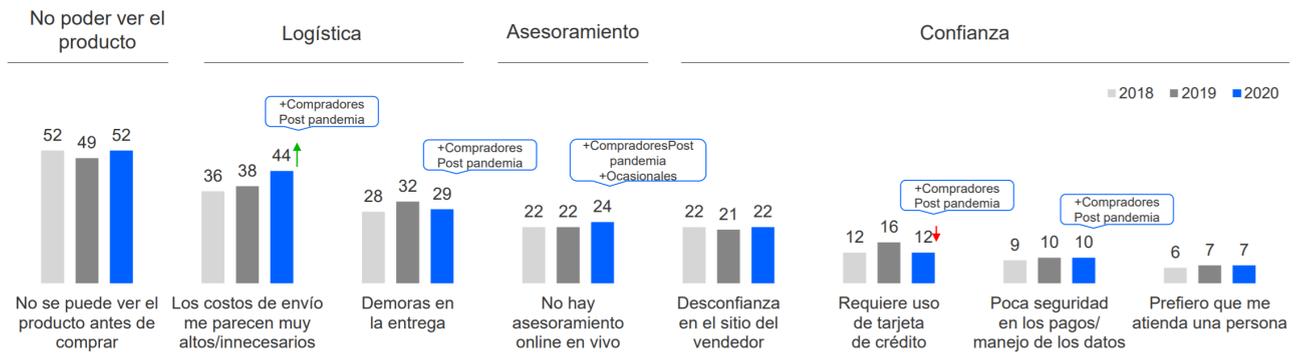
Venta B2C

A partir de la información que se encuentra a continuación, queda en evidencia la enorme oportunidad que existe en el negocio de venta de supermercado online a domicilio.



La compra de alimentos y bebidas por internet creció un 34% a lo largo del 2020. Siendo el tercer sector/rubro con mayores transacciones.

Desventajas de la compra online en %



Hay una oportunidad de negocio gigante en este segmento. Lo que nos gustaría terminar de entender es de qué manera XYZ podrá capitalizar su "know-how", y no terminar cediendo terreno vs. las empresas tecnológicas.

Esto nos lleva a preguntarnos: *¿puede XYZ competir con Rappi, MELI o Garbarino?*

Sitio Web

Este es un ítem en el que consideramos que hay grandes oportunidades de mejora. Debe ser debatido y a validar con la empresa el potencial estratégico que puede tener para la organización está vertical de negocio, pero a partir de los nuevos patrones de consumo, y otros datos obtenidos para el presente relevamiento, existe la posibilidad de que sea un camino a explorar, y una vertical en la cual se pueda profundizar. El valor puede no verse en el corto plazo, pero a largo plazo esta vertical puede ser la que le permita a XYZ mantenerse como un jugador importante en la industria.

Hay detalles del sitio web que nos demuestran la poca madurez de esta vertical de negocio. El sitio no se encuentra optimizado para traccionar más ventas y aumentar la conversión, hay detalles de diseño que pueden ser mejorados, hay un "botón de arrepentimiento" cuyo sentido no se termina de entender y no es una "buena práctica" en la industria del e-commerce.

Curva Kotler



La curva de Kotler es un framework conceptual que busca explicar la madurez de ciertos desarrollos o modelos de negocio. En sus ejes tiene Ventas y Utilidades (Eje Y), y grado de Madurez (Eje X). En lo que refiere al presente trabajo, nos preocupamos por entender en qué etapa de la curva se encontraban las diferentes líneas de negocio de XYZ.

En cuanto al modelo de Distribución y al modelo de producción de pan, entendemos que ya ambos se encuentran en un estadio maduro de la curva, representando un buen nivel de ventas, y ya con cierta madurez en el negocio. De manera interna, la organización ya le ha encontrado el correcto funcionamiento a estos modelos.

En cuanto a la Tienda Online, consideramos que es ahí en donde aún hay mucho por desarrollar. En este momento *seguramente* exista algún costo hundido, y organizacionalmente representa costos operativos y humanos. Es un negocio poco maduro aún, pero como explicamos a lo largo de este relevamiento, con gran potencialidad y con varias oportunidades y puntos de mejora.

Análisis FODA

El análisis FODA es la base de diagnóstico de cualquier plan de negocios. Es una herramienta que nos permitirá entender de una mejor manera la situación actual de la empresa, examinando tanto las características internas como el entorno en el cual se encuentra.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Múltiples verticales de negocio que se complementan entre sí. ● Posee una estrategia de venta multicanal (B2B, B2C online, Estado) ● Fuerte presencia en Mercedes y alrededores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en los hábitos de consumo de los clientes, aumento de las compras por ecommerce. ● Posibilidad de expandir sus ventas a nivel nacional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● El sistema financiero/contable es deficiente. ● El sistema de entregas del ecommerce presenta algunos inconvenientes. ● El e-commerce de XYZ no presenta "buenas prácticas". 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aparición de competidores externos por el cambio de hábitos del consumidor mediante las compras online. ● Múltiples distribuidoras de alimentos en la ciudad de Mercedes.

Fortalezas.

Con el paso de los años, XYZ logró integrar a su negocio de productos panificados, la comercialización de productos alimenticios convirtiéndose en una de las distribuidoras de alimentos con mayor presencia en Mercedes y alrededores.

Basándose en esta integración de verticales de negocio, la empresa utiliza una estrategia de venta multicanal donde abastece al mercado mayorista, minorista a través de su ecommerce y participa en licitaciones del estado.

Oportunidades.

La situación actual es algo que ninguna empresa pudo predecir. La pandemia está marcando un cambio en los hábitos de consumo de la gente. Las ventas por internet aumentaron un 84% el año pasado y la tendencia continúa en alza.

Para *XYZ*, las ventas por ecommerce son una oportunidad para atacar un segmento del mercado el cual no habían explotado que es el comercio minorista y también expandirse hacia nuevos mercados, más allá de Mercedes y sus alrededores.

Debilidades.

El haber lanzado la tienda online minorista le permitió a *XYZ* poder seguir trabajando a pesar de las restricciones de la cuarentena. Aun así, la empresa presenta algunos inconvenientes en la gestión de los pedidos minoristas y su posterior entrega a domicilio.

Otra debilidad que presenta *XYZ* es su sistema financiero/contable en el cual llevan registro de todas las operaciones que realiza la empresa.

Amenazas.

Tras la pandemia, las personas fueron cambiando sus hábitos de consumo y cada vez más gente realiza las compras online. Es por eso que actualmente *XYZ* se enfrenta ante la amenaza de las distribuidoras de alimentos locales y ahora se sumaron los competidores externos ya que la virtualidad permite que el consumidor compre un producto en cualquier lugar del país y que este llegue a su domicilio en cuestión de días.

Cinco fuerzas de Porter



Continuando con el análisis exhaustivo sobre la propuesta de XYZ llevamos a cabo la indagación de las cinco fuerzas de Porter. Entendemos que es indispensable analizar a la empresa a partir de estas 4 unidades de negocio (3 son diferentes modelos de negocio, la relación con el Estado por su magnitud constituye una nueva unidad de negocio que se encuentra dentro del modelo de negocios clásico de la distribución). De esta manera podremos abordar distintas aristas de cada fuerza de Porter con las circunstancias que enfrenta la empresa en cada una de ellas:

1. Empresa de panificados
2. Ventas al pormayor
3. Tienda online, minorista
4. Proveedor del estado.

Relación con los clientes.

Los clientes de XYZ son de lo más variado. Al tener tantas vertientes de negocio, con diferentes enfoques, sus clientes varían. Aquí discriminamos por cada una de ellas.

1. Hoy en día, el principal motor de la empresa son las ventas al por mayor. *XYZ* vende al por mayor productos comestibles, productos de limpieza, bebidas, entre otros. Es por eso que su principal tipo de cliente son restaurantes, bares, supermercados; los cuales necesitan proveerse de este tipo de productos. Estos tipos de clientes son sumamente atractivos ya que demandan mucho volumen de productos y con una frecuencia establecida lo que ayuda a tener previsibilidad en las ventas y consecuentemente en stock. En estos casos el poder de negociación varía bastante, dependiendo de cada cliente y su posicionamiento. *XYZ* en este segmento tiene una competencia feroz ya que hay miles de empresas dedicadas a la distribución de productos. Esto lo pone en una situación comprometida ya que es fácilmente sustituible. Por ejemplo, en el caso de los supermercados, hay posición, si se quiere “defensiva” por parte de la empresa sabiendo que suelen ser organizaciones grandes y con muchísimo poder de negociación. En cambio, restaurantes o bares ubicados en localidades aledañas a la empresa ya juegan otro rol, ya que no tienen tanta variedad para elegir a su proveedor.
2. Por otro lado, *XYZ* produce panificados. Esta vertical fue la génesis de la empresa. Los alimentos producidos internamente los comercializan a vendedores de la zona (Mercedes y alrededores) mientras que para ciertas fechas especiales hacen venta al por menor. En este caso, sus clientes suelen ser pequeñas empresas gastronómicas, las cuales necesitan de la estructura y escala de *XYZ*. Aquí, la sensibilidad a los precios cambia rotundamente frente al punto A. *XYZ* tiene una posición fuertemente favorecida.
3. Para abastecer al segmento B2C, lanzaron su tienda virtual. Allí de manera rápida e intuitiva, los clientes particulares pueden comprar los productos disponibles y pagar, todo desde la web. Según nuestro análisis, esta solución hoy en día es el principal foco de la empresa, donde tienen una fuerte expectativa de crecimiento.
4. Y esta última si se quiere se superpone con la vertical A, de distribución. Tuvieron grandes clientes como Gendarmería Nacional, Hospital Posadas, Municipalidad de Mercedes. Los clientes en este caso, eligen a la empresa por el proceso de licitación, en el cual la empresa debe ser elegida frente a sus competidores. En este caso, el poder del cliente es total y desde el lado de *XYZ* es fundamental generar un buen vínculo y rendir bien cada vez que gana la licitación.

Relación con los proveedores.

En cuanto a los proveedores, esta es una pata fundamental en el negocio de la empresa. Al ser tanto una distribuidora como panificadora necesita de todos los alimentos finalizados así como la materia prima, para después poder realizar los panificados. Se requiere de una precisión artesanal para calcular pedidos, cantidades, lead times, etc.

Por otro lado, la relación comercial con estas organizaciones son claves para que el proceso sea fluido y esté libre de fallas. **De la puntualidad de los proveedores depende la calidad de servicio de XYZ.**

Aquí detallaremos algunas características a tener en cuenta sobre los distintos proveedores:

- Dentro de la tienda online nos encontramos con más de 900 productos. Esto nos da una dimensión de la cantidad de proveedores con los que cuenta la compañía. Algunos son grandes corporaciones, que cuentan con productos sumamente consolidados y reconocidos, como Mondelez y Molinos. Otras tantas son PYMES nacionales con las cuales la situación y el poder de negociación de XYZ es totalmente diferente a las anteriormente mencionadas.
- Por otro lado, para poder desarrollar la vertiente de los panificados, es necesario adquirir ciertas materias primas para realizar los productos panificados. Rápidamente salen los más comunes como harina, manteca, azúcar, chocolate, entre otros. Se podría suponer que estos ingredientes son adquiridos a través de algunos de los proveedores del punto de arriba, ya que muchos son ofrecidos desde la Tienda Online para el segmento B2C.
- Entendiendo que el rendimiento de la página web y de las posibles integraciones con key partners son fundamentales en los próximos años, los proveedores que le dan sustento a la página son claves para el éxito del negocio. Tanto quienes diseñan y mejoran la UX

como los que le dan soporte operativo al sistema para que las transacciones se realicen de manera satisfactoria.

Nuevos competidores.

Para ingresar a este tercer punto nos parece sumamente importante poner en el centro de la escena cuál es realmente el *valor* que XYZ genera. XYZ es un intermediario que une proveedores y productores de productos con los comercios y los usuarios finales. Esto le permite a compañías tercerizar la parte de logística y de comercialización llegando a zonas costosas.

Haciendo una analogía con otro tipo de mercado, muchas empresas tecnológicas corren sus plataformas o softwares sobre la "nube". Esto lo que les permite es desligarse de costos altísimos de mantenimiento (servidores, recurso humano, energía, entre otros), enfocarse en mejorar su producto y les entrega una flexibilidad suprema para cambiar la escala del negocio. Si se quiere, XYZ hace algo similar. Le permite a empresas que fabrican productos “olvidarse” de los costos logísticos y de comercialización, teniendo como única preocupación mejorar el producto constantemente.

En cuanto al segmento B2C, es decir la tienda online de XYZ, hay un constante peligro de nuevos entrantes. Empresas como Mercado Libre y Garbarino al tener una estructura inmensa pero sumamente eficiente logran bajar fuertemente los costos, ofreciendo miles de productos y a su vez abarcando una gran extensión territorial. Mercado Libre, por ejemplo, lanzó Super MercadoLibre en México, algo que podría competir codo a codo con la tienda de XYZ. Otros competidores, tal vez un poco más lejanos, son las empresas “last mile” (Rappi, Pedidos Ya). Muchas ya están realizando acciones que requieren de una distribución más compleja, no solo llevar algo particular a X dirección sino también poder enviar un pedido entero de supermercado, por ejemplo. Quien logre abaratar los costos logísticos, conseguir el mejor precio al por mayor y dar un servicio de calidad, será quién pueda brindar un servicio diferencial de cara al consumidor final.

La oportunidad en este segmento puede estar presente en llegar a hogares que se encuentren en pequeñas urbes o pueblos rurales, en los que la penetración de empresas tecnológicas más grandes no sea rentable. El nicho en el segmento B2C puede estar ahí, en lograr ofrecer una solución digital confiable, para localidades en los que la digitalización aún no

ha llegado. *Se quiere validar con la empresa si este es el caso de lo que se está haciendo actualmente en Mercedes y pueblos aledaños, complementando también esto con la cita referenciada en párrafos anteriores en la que XXX, gerente de XYZ, comentaba el tratamiento especial que tenían con sus clientes en el segmento B2C.*

Para la sección de distribución B2B, el panorama es distinto. Por ahora no hay indicios de que estas empresas "tecnológicas" apunten a desembarcar en este terreno. Las estructuras de Rappi, Pedidos Ya, SuperMercado Libre, no están preparadas como para abastecer a supermercados, comercios de barrio, almacenes, locales gastronómicos, etc. Entendemos, a priori, que la posibilidad de que este modelo de negocio sea irrumpido por estos "nuevos entrantes", es aún lejana, y es un segmento en el que XYZ aún puede seguir pisando fuerte.

Siguiendo por este camino, no podemos obviar los mismos proveedores. Suena viable que varias de las empresas que le entregan productos terminados a XYZ desarrollen su propia página web y vender desde ahí. Ahora, *¿esto quita a XYZ del medio? ¿O por los costos logísticos antes mencionados necesitan de un distribuidor?*

Productos sustitutos.

Este punto tiene un vínculo estrecho con el apartado anterior de nuevos entrantes. Al no tener un producto específico (salvo por los panificados), sino que **su producto es el servicio**, los productos sustitutos podrían ser reflejados como viejos competidores o nuevos que puedan ingresar. Es por eso que preferimos hacer mucho más énfasis en la descripción de los nuevos entrantes.

Párrafo aparte para los panificados. Sobre esta vertical podríamos mencionar ciertos alimentos que pueden ser sustituidos. Los productos alimenticios compiten fuertemente entre ellos. Las galletitas que un niño come en la merienda compiten tanto frente a las facturas y panificados como con frutas. Es un mercado donde la fricción de cambio es casi nula.

Rivalidad.

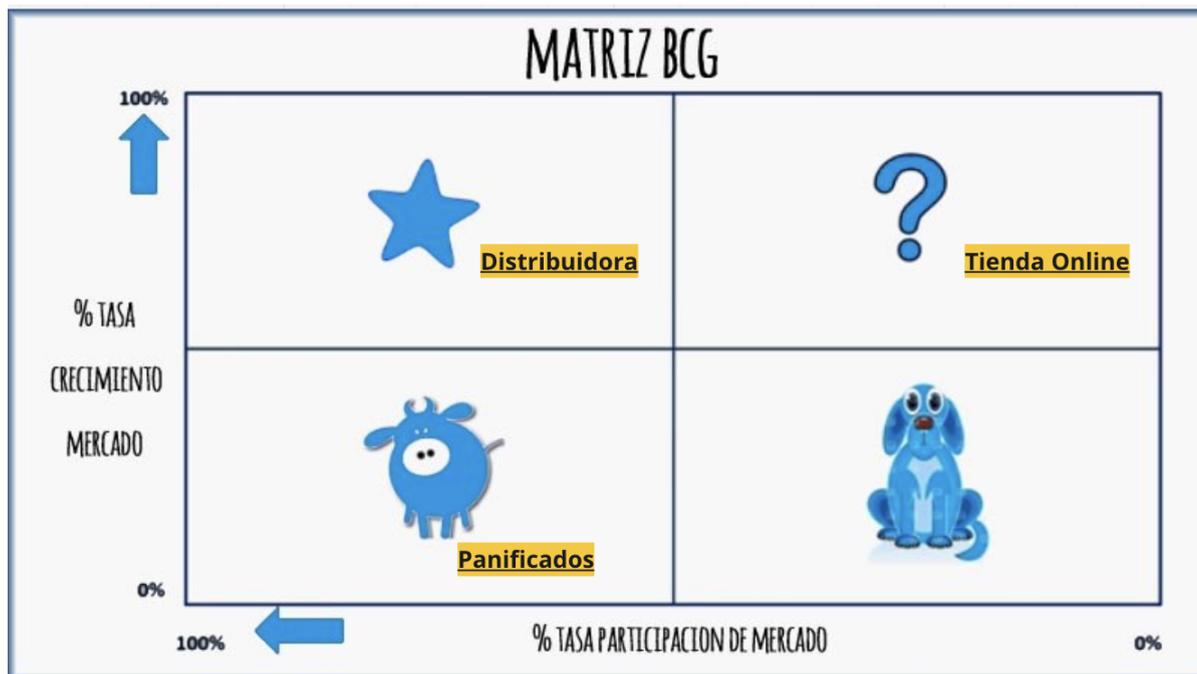
XYZ se encuentra en la industria de la logística. En la Argentina, este rubro tiene suma peculiaridad ya que se maneja de manera única frente al mundo. En la mayoría de los países, se tratan de utilizar todo tipo de medio de transporte (dependiendo mucho de las características

demográficas del mismo) para llevar a cabo este tipo de procedimientos logísticos. Van desde una bicicleta (Uber Eats) hasta un avión (Amazon), dependiendo la necesidad, urgencia, velocidad y distancia. Es decir, hay una variedad enorme que ayuda a diversificar los envíos, logrando una mejor calidad y un mejor costo. En la Argentina, la industria de la distribución y logística casi en su totalidad se maneja con camiones. Sin importar muchas veces qué tipo de bien se está transportando no se adecua al medio óptimo. Según datos del Ministerio de Transporte el 93% de las cargas en el país se mueven en camiones. Esto nos da la pauta de que casi cualquier cosa que hoy se transporta en este país lo hace a través de las 4 ruedas. Por cuestiones políticas y económicas, el país se fue encerrado en las posibilidades y nunca hubo incentivos para realizar inversiones públicas y privadas para lanzar diferentes métodos de transporte.

En el caso de XYZ, al transportar en su gran mayoría productos alimenticios, de limpieza o bebidas el camión suele encajar bastante bien ante las necesidades. Es por eso que la industria está varios escalones por detrás. Se necesita de mucha inversión inicial para poder llevar a cabo estas actividades ya que se requieren de muchos camiones, gente que los pueda manejar, más todos los costos operativos que ello conlleva. Los sindicatos, y en especial el de camioneros, tiene un poder sin igual en el país, pudiendo ejercer muchísima presión a la hora de negociar con los empresarios. Las distribuidoras justamente ocupan ese rol. Tienen la capacidad para hacerse de los activos y recursos físicos para poder realizar todos los envíos.

Matriz BCG

Creemos que es sumamente oportuno utilizar la matriz BCG para poder dimensionar las diferentes unidades de negocio de XYZ. Esto nos permite tener un paneo general de la compañía, entendiendo en qué estadio se encuentra cada uno de los proyectos y dónde se debería poner el foco y la inversión.



Comenzando por la vaca, creemos que el negocio de la panificadora se vincula muchísimo con este símbolo. Hace más de 12 años que apuestan en esta unidad, contando con una gran participación de mercado (dentro de su territorio) y con cierta madurez en el sector. A pesar de esto, el sector no cuenta con una fuerte tasa de crecimiento sino que es un mercado que se mantiene relativamente estable.

Por otro lado, la tienda online la ubicamos en el interrogante. En cuanto a la tasa de crecimiento, no hay ningún tipo de duda de que la digitalización llegó para quedarse y los patrones de consumo de la sociedad tienden a acercarse a este tipo de procesos virtuales. Pero al ser un canal reciente (tiene un poco más de 1 año) cuenta con una baja participación de mercado. Además, no es lo mismo la penetración del e-commerce en Capital Federal o grandes urbes que

en pueblos más pequeños, donde la inversión tecnológica y la concientización digital llega con retardo muchas veces.

Y por último, ubicamos la distribución como el producto estrella. Es donde la empresa pone su foco (gran participación de mercado) sirviendo tanto a clientes del sector privado como público. Aquí es donde se genera el volumen de productos necesarios para poder subsistir como empresa distribuidora. Cuenta con una buena participación de mercado y a su vez es un segmento que se puede seguir explotando y expandiendo muchísimo. Si logra seguir generando valor por aquí, puede ser un gran apalancamiento también para hacer crecer la tienda online.

Diagnóstico General

Introducción

En una primera instancia de análisis, consideramos que la descripción más ajustada a la realidad que se puede hacer sobre XYZ, es decir que desde su creación ha transcurrido más momentos en "estado de supervivencia" que en "estado de sustentabilidad/proyección". Esto no necesariamente es algo malo. Es un hecho objetivo, en parte impulsado por el volátil contexto argentino, que no permite proyectar a largo plazo, y en parte alcanzado por la inacción de XYZ en los momentos en los que supo gozar de cierta comodidad y no proyectó a largo plazo en busca de un negocio sustentable.

Vale la pena hacer un comentario respecto a las dimensiones de la empresa y el diagnóstico que se realizará en las próximas hojas: XYZ es una empresa familiar- PYME en Argentina (con la volatilidad y complejidad que eso implica), con 10 empleados, que genera empleo en medio de una crisis mundial, y contribuye en la cadena de valor alimentaria de pueblos del interior de la Provincia de Buenos Aires (XYZ se radica en la localidad de Mercedes). No está en el ánimo de este análisis criticar a una empresa que "sobrevive", sino que se buscará describir la realidad de la manera más objetiva posible, para finalmente lograr aconsejar a la empresa a que encuentre caminos que le permitan transitar con serenidad (y rentabilidad), su futuro.

A contar desde las dos entrevistas realizadas con representantes de la empresa, más puntualmente con su fundador/a XXX, quedó evidenciada una notoria falta de claridad respecto a las prioridades y objetivos de negocio de XYZ. Y esto, asimismo, se demuestra en la desorganización a nivel estructural, que en muchos casos y procesos, provoca retrabajos y pérdidas de tiempo.

Partiendo desde el punto que XYZ no cuenta con una visión ni misión declarada, aunque en muchos casos empresariales las mismas suelen ser un simbolismo, nosotros hallamos en esta ausencia, una prueba del estado de subsistencia que encuentra la empresa. En palabras de XXX, gerente de XYZ, *"pasamos más tiempo en hacer continuar y sobrevivir el negocio, que en pensar esas cuestiones de fondo"*. Esta cita textual, extraída de una de las entrevistas tenidas con

la empresa, nos parece de una importancia resonante, y explica, en pocas palabras, mucho de lo que se desarrollará a continuación. **A nuestro entender, cómo consultores, esa misma frase explica la razón por la que XYZ está centrado en subsistir y no en buscar expandir sus negocios y crecer.**

Al consultar por la **Propuesta de Valor** de XYZ, se nos comentó que tampoco lo tienen bien en claro, pero que siempre intentan estar cerca del cliente, de la gente, buscando entender necesidades. Aunque "estar cerca de la gente" puede sonar como una frase pre-armada y sin mucho fondo, siendo una percepción bastante subjetiva, nos consta que en diversas ocasiones la empresa ayuda a sus clientes vía teléfono o Whatsapp a, por ejemplo, armar los pedidos a través de la web. Incluso en algunos casos, los empleados de la empresa reciben los pedidos vía Whatsapp y ellos mismos ingresan el pedido a través de la web de venta online, sacrificando eficiencia y productividad, pero a cambio de demostrarle cercanía a sus clientes Mercedinos. Nos quedan dudas respecto de la fortaleza de dicha propuesta de valor "casera" que nos fue ofrecida, pero nos dió un buen indicio sobre el potencial que puede tener, de ser bien aprovechada, la línea de negocio en la que XYZ llega al cliente final (B2C). El hecho de ser una empresa pequeña, la cual no cuenta con procesos estrictos les da esta flexibilidad y adecuación a la necesidad del cliente, por más costoso que sea.

Modelo de Negocio: Conceptos aclarados.

En el relevamiento inicial que nosotros como consultores realizamos, decidimos delimitar el negocio de XYZ en 4 unidades de negocio claramente definidas. Ellas eran las siguientes:

1. Venta Online de mercadería de supermercado a cliente final (B2C)
2. Venta Mayorista de mercadería a instituciones estatales a través de licitaciones públicas.
3. Venta Mayorista de mercadería a almacenes - supermercados - comercios gastronómicos de la zona de Mercedes y alrededores de GBA.
4. Producción y comercialización de Pan y derivados.

A la hora de profundizar en estas unidades de negocio con XYZ, se disiparon las dudas respecto del funcionamiento y manejo de estas unidades de negocio de manera interna en XYZ. XYZ internamente no maneja estas unidades de negocio como nosotros habíamos planteado

originalmente, sino que estructura su negocio a partir de los productos que comercializa, y a partir de dichos productos se "abre" en segmentos en función del cliente al que le esté vendiendo. Es importante aclarar esta reestructuración del análisis del modelo de negocios de XYZ, ya que de aquí en adelante todo análisis que abordemos se hará teniendo como base esta nueva conceptualización del negocio. Estas "nuevas" verticales de negocio quedarían conformadas de la siguiente manera:

1. Distribuidora
 - a. Venta Online (B2C)
 - b. Venta a almacenes / comercios / locales gastronómicos (B2B)
 - c. Venta a instituciones (B2G)
2. Producción de Pan tradicional:
 - a. Venta Online (B2C)
 - b. Venta a almacenes / comercios / locales gastronómicos (B2B)
 - c. Venta a instituciones (B2G)
3. Producción de Panificados
 - a. Únicamente venta presencial (B2C).
 - b. Venta a almacenes / comercios / locales gastronómicos (B2B)

Hacemos una pequeña mención a un concepto que no fue mencionado en el relevamiento, y que es incluido por primera vez en esta sección. Este concepto es el de B2G (Business To Government). Este modelo de negocio, en el que XYZ hoy en día se apalanca y que en el pasado le supo sacar mucho rédito a través de licitaciones y contrataciones directas, solventa muchos negocios alrededor del mundo. Negocios B2G son aquellos negocios en los que una empresa privada vende y comercializa productos y/o servicios a Estados Nacionales, Provinciales, Instituciones públicas, etc. Este modelo de negocio tiene sus ventajas y sus desventajas. Entre sus ventajas, podemos afirmar que sin duda es un "cliente" que suele encargar compras de volúmenes importantes, y que le da visibilidad a la marca y a la empresa. Asimismo, en muchos casos tiene exigencias de estándares que empujan a la empresa a pulir y mejorar procesos. En cuanto a desventajas, suele representar mucha burocracia, en algunos casos no paga, y lamentablemente los contratos en algunos casos dependen de decisiones políticas y no de cuestiones objetivas.

Otra aclaración que consideramos pertinente realizar antes de avanzar, es la razón por la que en el presente trabajo diferenciamos la vertical de negocio de "Pan Tradicional", de

"Panificados". Si bien a grandes rasgos son productos que tienen detrás procesos similares, hay detalles que nos permiten separarlos a la hora de realizar el análisis, y no tener todo agrupado bajo las mismas métricas (y que también explican por qué la empresa los maneja internamente de forma separada). El "Pan Tradicional" es el pan clásico que todos conocemos, el que se ofrece de degustación en locales gastronómicos y el que se usa para acompañar todo tipo de comidas. La producción de este pan, los procesos que implica, las materias primas que consume, son características que hacen que el "Pan tradicional" sea diferente de los "Panificados". En cuanto a volúmenes, costos, y niveles de rentabilidad, también estas dos verticales presentan diferencias. Por estas razones, en el trabajo se tomarán como dos productos diferentes, como fuentes de ingreso diferentes, y con diferentes rentabilidades.

A continuación pasaremos a realizar un desglose o "árbol" de problemas identificados. Desde deficiencias con mayor nivel de abstracción, a problemas con menor nivel de abstracción. Al final, buscaremos explicar por qué razón profundizaremos en una de las ramas por sobre otra. El primero de ellos parte de la base explicada en la introducción de la presente sección del trabajo, sobre la falta de rumbo y prioridades de la empresa

Problema general y cross-áreas de la empresa.

Falta de entendimiento estratégico de las unidades de negocio, junto con falta de priorización e identificación de oportunidades.

1. **La producción de Pan tradicional**, a pesar de tener márgenes importantes (46% de margen variable por unidad producida de Pan), presenta problemas de eficiencia y ociosidad de recursos, que en el global terminan generando más "dolores de cabeza" que beneficios para XYZ. Al mismo tiempo, genera una facturación que para el global de la empresa, no es representativa (6,28%)
 - a. *Falta de volumen*: hoy en día, la venta de pan tradicional representa, para XYZ, un 6,28% de la facturación total, teniendo un margen por unidad producida importante para explotar.
 - b. *Máquinas para la producción de pan paradas*: Maquinaria costosa e importada, se encuentra sin uso en la fábrica de XYZ. La maquinaria está parada por dos razones. Por un lado, por la falta de volumen para comercializar este producto.

Por otro lado, por la escasez de Mano de obra para operar dichas máquinas. Esto representa un costo de oportunidad importante que no está siendo aprovechado. Es dinero inmovilizado, que bien podría estar utilizándose en otra área del negocio.

- c. *Enormes dificultades para conseguir Mano de Obra* para potenciar este producto: Incluso ofreciendo capacitación, XXX nos ha confiado que hace tiempo quieren contratar gente en esta área de la empresa, y los resultados no han sido para nada alentadores. Es un trabajo que no tiene especialmente una gran paga, y que al mismo tiempo para alguien que no tiene "vocación" de panadero, puede ser bastante desmotivante.

- 2. **La producción de Panificados específicos**, a pesar de ser la vertical de negocio con mayores márgenes en la empresa (50% de margen variable por unidad producida de Panificado), presenta problemas de eficiencia y ociosidad de recursos, que en el global terminan generando más "dolores de cabeza" que beneficios para XYZ. Al mismo tiempo, genera una facturación que para el global de la empresa, no es para nada representativa (1,56%)

- a. *Falta de volumen*: Hoy en día, la venta de pan tradicional representa, para XYZ, un 1,56% de la facturación total, teniendo un margen por unidad producida importante para explotar.
- b. *Máquinas para la producción de panificados paradas*: Maquinaria costosa e importada, se encuentra sin uso en la fábrica de XYZ. La maquinaria está parada por dos razones. Por un lado, por la falta de volumen para comercializar este producto. Por otro lado, por la escasez de Mano de obra para operar dichas máquinas. Esto representa un costo de oportunidad importante que no está siendo aprovechado. Es dinero inmovilizado, que bien podría estar utilizándose en otra área del negocio.
- c. *Enormes dificultades para conseguir Mano de Obra* para potenciar este producto: Incluso ofreciendo capacitación, XXX nos ha confiado que hace tiempo quieren contratar gente en esta área de la empresa, y los resultados no han sido para nada alentadores. Es un trabajo que no tiene especialmente una gran paga, y que al mismo tiempo para alguien que no tiene "vocación" de panadero, puede ser bastante desmotivante.

Razones por las que no se seguirá profundizando en **problemas 1 (Pan Tradicional) y 2 (Panificados Específicos)**:

- Para resolver estos problemas de fondo, se necesitan inversiones y apuestas a largo plazo. El "timing" no es el mejor.
 - XYZ hoy en día necesita salir de una dinámica de subsistencia y no se encuentra en el momento de realizar inversiones de fondo que se repagarán en muchos años. La fábrica, si quisiera crecer, necesitaría inversión en maquinaria importada.
 - Gran parte del consumo de pan provenía de comercios gastronómicos. Muchos de estos comercios gastronómicos no han sobrevivido a la crisis económica causada por la pandemia. Estimamos que en Mercedes había alrededor de 20 comercios gastronómicos pre-pandemia, de los cuales hoy en día quedan en pie la mitad. El TAM o mercado más cercano que XYZ tenía para posicionar estos productos, se ha disminuido en un 50%.
 - Capacitar y contratar RRHH no es la mejor opción en este momento, ni la más viable económicamente. En este caso sucede algo similar con la inversión en maquinaria. Contratar y capacitar representan inversiones a largo plazo, cuyo resultado no se verá materializado rápidamente.
 - Debido a la falta de RRHH en los procesos vinculados a la producción de pan y panificados, hay maquinaria inmovilizada, representando un costo de oportunidad perdido importante. Vendiendo esas máquinas, se podría invertir en áreas del negocio que tienen potencial de generar rentabilidad más rápidamente y con menos esfuerzo.

Estos ítems mencionados no significan que lo que funciona al día de hoy se deba eliminar. Sino que a la hora de entender en dónde enfocar los esfuerzos sobre qué problemas atacar, entendemos que no es el mejor momento para los vinculados a la producción de pan para poder torcer la actualidad de la empresa y aumentar su rentabilidad. Si creemos que, con XYZ en una situación económicamente más estable, con prioridades claras, y con orden interno, es una vertical que tendría potencial, ya que es la única vertical en la que XYZ crea productos que agregan valor, y no únicamente ofrece un servicio de distribución.

3. **Falta de estructura y organización:** Hoy en día da la sensación de que "todos hacen todo"

- a. El organigrama no está bien definido: Se puede ver en el adjunto el organigrama recibido. Basándonos en la Teoría Clásica de las Organizaciones, hay múltiples "errores". Jerarquías que no se respetan, personas que se encuentran al mismo tiempo en diferentes niveles escalafonarios pero en diferentes áreas de la empresa, roles difusos, etc. Otra de las frases que se repitió mucho en las entrevistas es la de "lo hace el que está libre en ese momento". Esto deja claras muestras de que no hay una responsabilidad definida dadas las urgencias con las que luchan día a día. Y seguramente esta "falta de dueño" de cada tarea a realizar genere que se pierdan o nadie vele por su cumplimiento.
- b. La estructura de la empresa no se orienta a áreas por línea de producto, ni áreas por cliente: Es una estructura más bien orientada a procesos, que son bien diferentes y que, a nuestro entender, todos estos procesos no son cross-unidades de negocio, generando así falta de cercanía con el cliente y errores en la cadena interna de agregado de valor para con el cliente al que se le vende.
- c. El proceso burocrático/administrativo para participar de licitaciones está centralizado en una sola persona: Hoy en día XXX es la única persona capacitada para realizar este proceso (que no está estandarizado ni esquematizado en ningún lado). Si XXX no está, XYZ pierde automáticamente la posibilidad de participar en licitaciones (que pueden llegar a torcer el resultado económico de un período puntual, para dimensionar la

Razones por las que no seguirá profundizando en el **problema 3 (falta de estructura y organización)**:

- No se trata de problemas de fondo que merezcan mucho más análisis. En la sección de "soluciones", se sugerirán algunas que pueden ser implementadas en poco tiempo y que sirvan para ordenar administrativa y organizativamente a la empresa.
 - Resolviendo este problema, no se resuelve el problema más importante, que a nuestro entender es el más significativo de la empresa, que es la falta de rentabilidad en la vertical de negocio que mayor porcentaje de facturación representa para XYZ.
4. **La unidad de negocio de Distribución no tiene un volumen significativo que le permita a XYZ ser rentable.**

Este es el problema que identificamos más relevante, y es el protagonista de este diagnóstico. A continuación nos adentraremos en él en pos de entenderlo de manera íntegra. La "Distribución" (compra y venta de productos de supermercado), es la vertical de negocio que mayor facturación y esfuerzo representa para XYZ, pero al mismo tiempo es la causal de los problemas de rentabilidad que aquejan a la empresa. El enfoque que se le dió a la Distribución y a los segmentos de clientes que integran dicha vertical, puede ser mejorado notablemente.

La unidad de negocio de Distribución no tiene un volumen significativo que le permita a XYZ ser rentable.

Cuando nos ponemos a analizar el modelo de negocio de una distribuidora, vemos que su rol es posicionarse en la cadena de valor de la mercadería cobrando un *mark up*¹ en ese "pasamano" entre comprar a precio mayorista, y vender en cantidades más chicas a comercios. Estos comercios serán quienes venderán al consumidor final, cobrando a su vez su propio *mark up*. De todas formas esta cadena no es tan sencilla como parece ya que en el medio se almacenan y arman los surtidos a medida de lo que cada comercio solicita.

A modo de concluir esta breve explicación del modelo de negocio podemos decir que resulta fundamental poder manipular un volumen alto de ventas junto con un margen de ganancia razonable para poder ser exitoso en esta industria, ya que las empresas de distribución se posicionan en la cadena de abastecimiento, generando valor a nivel logístico. En cambio si se pretendiese manipular un volumen bajo y vender con un *mark up* muy alto, probablemente los comercios busquen distribuidores más baratos. Entonces la pregunta que nos hacemos es: *¿cómo se encuentra XYZ frente a este análisis?*

La distribución significa el 92,17% de la facturación de XYZ, a su vez representa el 94,25% de los costos, dejando así un margen de 25,93% de ganancia. Y esta diferencia entre facturación y costos viene a representar el 86,67% de las ganancias totales de XYZ, dejando demostrado que es la vertical con mayor peso y la esencia de su actividad comercial. Por otro lado, estos valores nos ayudan a enfocarnos y nos habilitan a decir que, por más de que la

¹ Por *mark up* nos referimos al margen de ganancia (porcentual en este caso) que se habitúa a sumarse al valor de los costos, en pos de establecer un precio final; $\text{costos} + \text{mark up} = \text{precio}$. También visto de otra manera es el margen entre el precio y los costos: $\text{mark up} = \text{precio} - \text{costos}$.

empresa haga productos panificados, su actividad comercial principal es ser una distribuidora, comprar y revender productos.

Si bien a nivel porcentual todo pareciera marchar bien, nos preguntamos: *¿por qué con estos valores XYZ no hace plata?* Y la respuesta la encontramos en el **volumen**. Convengamos que hacerle el $\approx 25\%$ de ganancia a una vertical de negocios suena muy bien, pero luego vemos que ese porcentaje se lo hacemos a una facturación baja, y ahí es donde yace la diferencia entre las empresas de distribución que son exitosas y las que no lo son.

	Distribución
Facturación	\$6.139.214,00
<i>% sobre Facturación Total</i>	92,17%
Costos	\$4.547.566,00
<i>% sobre Costos</i>	94,26%
Ganancias	\$1.591.648,00
<i>% Ganancia al Producto</i>	25,93%
<i>% sobre Ganancia Total</i>	86,67%

Impacto de la distribución en la Facturación, Costos y Ganancias de la empresa.

Diarco, uno de los claros líderes de la industria de distribución y a su vez proveedor de XYZ factura alrededor de 22.000 millones de pesos anuales. Y XYZ alrededor de 72 millones (calculado a través de la anualización de la información que se nos proveyó, sabiendo que es un mes representativo). Es decir, XYZ factura 3 milésimos (0,03%) de lo que factura una exitosa empresa de distribución.

Para indagar un poco más en el entendimiento del problema y pasar a ver cómo está compuesto el negocio de distribución de XYZ, encontramos tres segmentos de cliente con características bien distintas; B2C, B2B y B2G.

Antes de adentrarnos en los distintos segmentos de cliente, podemos ver desde afuera que cada uno de ellos resulta importante, ya que cada uno de ellos representa un buen porcentaje sobre facturación total del negocio.

B2G

Este segmento está compuesto por ventas generadas a empresas públicas/instituciones a través de licitaciones ganadas por XYZ. Si bien hoy es muy importante para la empresa, representando el 28,55% de su facturación total, es difícil y arriesgado basar un modelo de negocio en torno a ello o apoyarse mucho sobre esto; la demanda no es pronosticable u operable, y no hay un esfuerzo-resultado claro o lineal. Es decir, podemos poner esfuerzo en un proceso licitatorio, y que lo gane otra empresa. Este esfuerzo equivale, según estimaciones realizadas con XXX, que es la única persona involucrada en el proceso burocrático, a alrededor de 10 hs netas de trabajo por semana de la persona que lo realiza (en este caso XXX). Es necesario ingresar formularios a la web de ComprAR (Web a través de la cual se participa en licitaciones oficiales), cotizar productos de la licitación con proveedores, chequear disponibilidad de stock, gestionar espacio de almacenamiento para el armado de los pedidos que entraron en la licitación, entre otras cosas. Y todo esto con un *outcome* desconocido. Aún así, no hay que dejar de tener este segmento en cuenta ya que puede generar mucho volumen de manera rápida. Se debe buscar, de alguna manera, eficientizarlo. Pero sin duda alguna no debe ser la prioridad de la empresa.

Por estos motivos es que *no consideramos al B2G como un segmento con potencial escalable en volumen*, pero a su vez no lo consideramos marginable; hoy resulta vital para XYZ. Creemos que no es una unidad de negocio que necesite una re-priorización, sino que debe seguir existiendo, con procesos aceitados y eficientes, pero sin ser el sostén de la compañía. Que esté como complemento y que permita por momentos disfrutar de cierta holgura económica.

B2B

Mirando los números de la empresa podemos ver que este segmento es el que mayor flujo de ingresos genera a la empresa. Representa el 42% de la facturación total de XYZ. No obstante este número llama la atención ya que podría o debería ser mayor debido a que es la actividad principal de la empresa (considerando que, naturalmente, una "Distribuidora" es una empresa cuyos negocios son B2B).

Cuando preguntamos cómo estaban compuestas las ventas en este segmento, se nos comentó que eran más bien muchas cuentas chicas. Esta información es valiosa ya que habla bastante sobre el poder de negociación del cliente. Son pequeños comercios de Mercedes o de pueblos cercanos.

En este segmento siempre hay más mercado que abarcar, pero el método es mediante la adquisición de esa participación a otra empresa distribuidora. Nos gustó la idea de identificarlo como un *Red Ocean* (del framework “Blue Ocean Strategy”); altamente competitivo, donde la diferenciación se da a través de bajos precios y mucho volumen en pos de agotar la demanda.

Por otro lado este segmento presenta un punto débil en términos de flujos de caja; XYZ paga la mercadería en el momento (porque así se lo exigen), y al momento de cobrar habilita a algunos comercios a pagar hasta dentro del plazo de 60 días. Esto genera un desbalance de los flujos de caja ya que de cierta manera XYZ termina financiando la mercadería de algunos comercios. No obstante, si este hecho lo vemos desde una óptica más estratégica, podría ser uno de los motivos por los cuales estos clientes eligen a XYZ; un sistema menos rígido de cobranza. Pero siendo realistas, esto perjudica más a XYZ de lo que lo beneficia.

B2C

Este segmento resulta muy interesante de analizar ya que de entrada surge la pregunta de; *¿cómo es que una Distribuidora apunta al segmento B2C?*

La respuesta a esto viene de la mano del contexto pandémico que comenzó el año pasado, y sigue vigente a día de hoy. Con la cuarentena estricta todo cerró; desde instituciones públicas y locales a la calle. Esto impactó directamente en las ventas de XYZ ya que tanto en el sector B2G como B2B (sus únicos dos segmentos hasta ese momento) la facturación era nula. Allí fue cuando XYZ lanza su tienda online para pivotar y atacar al segmento de consumidores finales (B2C).

El nuevo modelo de negocio adoptado pareciera ser beneficioso para XYZ ya que de cierta forma “saltean” un intermediario en la cadena de valor (los comercios), habilitando un aumento en su propio *mark up*. Aún así no es tan fácil como parece, ya que se debe migrar de un modelo mayorista de surtidos más estandarizados a un modelo totalmente a medida del cliente. Y esto involucra consigo un trabajo logístico interno con mayor nivel de detalle, por lo tanto se complejiza el armado de pedidos.

Al día de hoy este segmento representa el 21,62% de la facturación total de XYZ. Esta participación en la facturación la consideramos bastante relevante teniendo en cuenta que tiene un poco menos de un año desde su lanzamiento. Creemos que este segmento dentro de esta unidad de negocio ha demostrado muchísimo potencial.

	Distribuidora			Total x Producto
	B2C	B2B	B2G	
Facturación	\$1.440.041,00	\$2.797.641,00	\$1.901.532,00	\$6.139.214,00
<i>% sobre Facturación del Producto</i>	23,46%	45,57%	30,97%	100,00%
<i>% sobre Facturación Total</i>	21,62%	42,00%	28,55%	92,17%
Costo	\$4.547.566,00			
<i>% sobre Costos</i>	94,26%			
Ganancias	\$1.591.648,00			
<i>%Ganancia al Producto</i>	25,93%			
<i>% sobre Ganancia Total</i>	86,67%			

Comparación de Facturación entre los distintos segmentos de cliente, costos y ganancias generales.

El hecho de que sean los únicos de la zona ofreciendo este tipo de abastecimiento (*web*) para consumo final resulta ser un dato nada menor, y valida aún más la oportunidad ya que los diferencia del resto. La poca densidad poblacional que hay en la mayoría de las provincias del interior del país hace que muchas cadenas de supermercados y otros competidores de gran envergadura no vean esta zona como un objetivo tan seductor para desembarcar sus operaciones. Esto le da una gran ventaja a XYZ, al menos hasta ahora, para poder expandirse aún más.

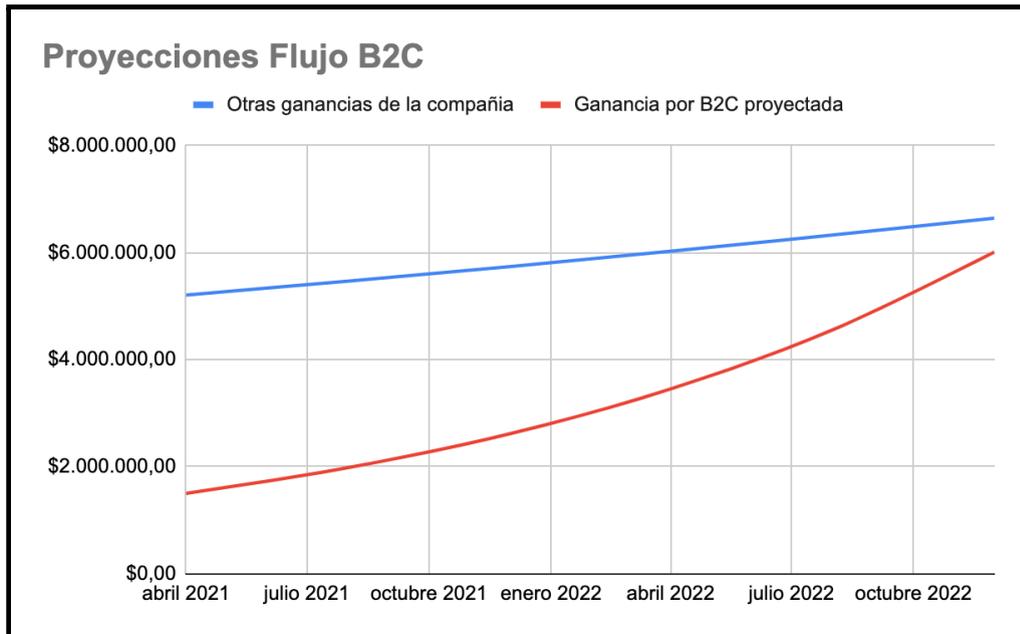
Otro fundamento adicional que justifica la expansión en este sector es el mercado de particulares que aún queda por explotar. Por lo que pudimos recopilar en las entrevistas, la compañía tiene alrededor de 1000 usuarios activos que compran a través de la página web a un ticket promedio de \$1500. Esto nos abre dos grandes vertientes:

Por un lado un desafío gigantesco, por “conquistar” una masa exponencial de usuarios. Con una buena comunicación, un amplio surtido y entregas a tiempo, XYZ puede convertirse en el principal distribuidor B2C del área circundante a Mercedes. Y cuando hablamos de región no solo tenemos en cuenta a Mercedes, sino que también pueblos aledaños como Luján, San Antonio de Giles, entre otros. Y si comenzamos a hacer el racconto de la población de estos pueblos (Mercedes 75.000, Luján 100.000, San Antonio de Giles 15.000, Gral. Rodriguez

100.000), nos damos cuenta que XYZ tiene un terreno virgen en el cual debe comenzar a experimentar de inmediato. Tomando solamente estas cuatro ciudades y suponiendo una familia promedio de 4 personas nos da que hay alrededor de 97.500 familias. Comparar este último dato con la cantidad de clientes actuales, nos lleva a la conclusión de que la masa actual de clientes representa el 1% del mercado aproximadamente.

Por otro lado, creemos que hay un desafío grande en aumentar el ticket promedio de estas personas. Nos llamó la atención que el ticket promedio sea de \$1500 ya que deben representar alrededor de 7-12 artículos. Esto nos da claras muestras de que la mayoría de la gente no realiza una compra grande para toda una quincena o mes actualmente. Es un gran desafío para la empresa poder lograr que aumente este ticket promedio y seguramente esté estrictamente relacionado con el surtido ofrecido desde la página.

A modo de seguir fundamentando la decisión de profundizar en la vertical de B2C dejamos esta proyección estimada que hemos calculado. Bajo el supuesto de que XYZ logra crecer su cantidad de usuarios activos en ecommerce en un 20% y a su vez que el ticket promedio suba un 10% por cuatrimestre, logrará llegar a un nivel de ventas que se refleja con la Línea Roja en el gráfico que se encuentra debajo. Por otro lado, estimamos un leve crecimiento en los ingresos de las otras vertientes de XYZ de 5%, entendiendo que el país en términos de PBI subiría ese porcentaje en el año actual, y que además. Este flujo se ve representado por la línea azul del gráfico. Por ende, lo que queríamos demostrar es que, con un crecimiento modesto (entendiendo que sería 5% del mercado potencial mencionado en el párrafo anterior) la vertical B2C lograra que este modelo de ingreso le genere, para Octubre de 2022, casi el mismo monto que todas las otras líneas sumadas. Para ver los números concretos, pueden dirigirse al Excel adjunto.



En uno de nuestros diálogos con la gente de XYZ destacaban que el hecho de estar cerca del cliente final no sólo les gustaba ya que estaban en contacto directo con quienes consumían los productos que comercializaban, sino que también lo consideraban como un enorme valor agregado. La cercanía a los clientes los habilita a escucharlos y saber que productos les gusta consumir, y cuales podrían incorporar a su portfolio. XYZ se autopercibe con raíces bien arraigadas a Mercedes y el hecho de haber migrado a un segmento más cercano a los clientes -su gente-, los complace realmente. Incluso a algunos clientes mayores de edad, análogos de herramientas web, les permiten recibir sus pedidos a través mensajes de WhatsApp con fotos de sus listados de supermercados. No le dan importancia a que esto les genere procesos ineficientes, XYZ lo percibe como valor al cliente.

Posibles soluciones

B2C

¿Cuál es nuestro objetivo? A través de distintas estrategias, generar que la empresa aumente su *funnel* de clientes, y en consecuencia aumentar el volumen de ventas de toda la línea de productos de "distribución". El mercado objetivo de XYZ debe estar dado por las áreas de cobertura que alcanza (Mercedes, San Andrés de Giles y Suipacha), lo que implica un mercado de 100.000 personas. Sin embargo, hay que tener en cuenta más restricciones, como el acceso a internet (90%) y la disponibilidad de un smartphone o computadora (85%); la única manera que tiene XYZ de posicionarse en el segmento B2C, es a través de su página web. Lo que genera un mercado aproximado de 76.500 posibles consumidores. Hoy en día, XYZ satisface únicamente el 2,01% de este mercado, ya que posee aproximadamente 1600 suscriptores a su página web.

Solución 1 - Marketing Digital

Ante este panorama, es necesario llevar adelante una mayor inversión en marketing. Captar clientes no solo con el "boca a boca" (que es muy común en ciudades chicas), sino hacer uso de la vía pública, y las herramientas digitales. Actualmente XYZ invierte solamente \$1140 pesos por mes en publicidad, lo cual no produce el impacto deseado para una empresa de su tamaño. Hacer uso del marketing digital es una herramienta que le va a generar a XYZ mucho rédito ¿Por qué afirmamos esto? Ya que el mismo permite diversificar y alcanzar a nuestros posibles clientes de una manera más rápida y simple, a la vez, permite ver el impacto rápidamente de nuestras actividades de marketing a través de múltiples métricas. Dedicar tiempo y recursos, va a repercutir directamente en la base de clientes y suscriptores a la página web, ocasionando en consecuencia un aumento de la misma. En suma, y no menos importante, con el objetivo de que XYZ lleve adelante una estrategia *customer centric*, es menester, no solo la charla con los mismos, sino el análisis de su comportamiento en la página web. ¿Cómo llevamos adelante esto? Mediante el uso de *analytics*, ya que obtenemos información del cliente, la cual si la usamos de la manera correcta, podemos generar buenos insights que faciliten la toma de decisiones. En suma, va a generar como output una experiencia de navegación mucho más satisfactoria, y adecuada a nuestro cliente.

Solución 2 - Integración de Sistemas

En segundo lugar, la falta de integración entre la tienda online y el sistema de gestión que posee XYZ genera que se deba cargar de manera manual los niveles de stock de la mercadería en ambos sistemas. Esto genera retrabajo por parte de los empleados y que se puedan presentar errores al momento de cargar los datos en los sistemas. Es por eso que la solución que proponemos es la de actualizar el sistema de gestión que viene utilizando actualmente XYZ, con el fin de que se pueda integrar con la Tienda Online y que de esta manera se centralice toda la carga de datos desde un único lugar.

Solución 3 - Optimización Sitio Web

En tercer lugar, a la hora de analizar la página web de la empresa, llegamos a la conclusión que la misma es funcional a la hora de usarla, en cinco pasos permite hacer una compra desde tu casa. Sin embargo, hay aspectos de interfaz, experiencia de usuario y usabilidad en los que se debe mejorar, ya que las mismas van a repercutir en una mayor satisfacción del cliente, y en consecuencia, mayor fidelidad hacia XYZ. Por esta razón, creemos que es necesario invertir tiempos y recursos en la página, porque va a tener un impacto directo en el éxito del negocio. Un punto fundamental a tener en cuenta, a la hora de plantear esta solución, es el botón de arrepentimiento que se encuentra en la página. El mismo deja explícitas las falencias de diseño de las cuales hablamos.

Solución 4 - Chatbot

Por último, llevar adelante el proceso de implementación de un chatbot es algo que se ve con buenos ojos, y que puede generar un resultado beneficioso para XYZ. ¿Por qué? Uno de los pilares de la empresa, es la inclusión de aquellas personas que nunca realizaron una compra online, sin embargo, no la llevan adelante de la mejor manera posible ya que muchas veces se debe explicar el proceso de compra a través de un diálogo por Whatsapp, lo que implica que haya una persona del otro lado (en una empresa, donde la gente no abunda y ese tiempo y recursos pueden ser destinados para otra actividad). Por ello, el uso de un chatbot va a repercutir en los tiempos de atención al cliente (disminuyendo el mismo), y permitiendo usar ese recurso en otra actividad (aumentando la eficiencia). En consecuencia, también va a impactar en la satisfacción del cliente, ya que va a recibir una respuesta inmediata. En el caso de que la

herramienta no solucione el problema del cliente, que ahí si se contacte al mismo con un asesor de la empresa.

B2B

Solución 5 - Estrategia Omnicanal

Para aumentar el volumen transaccional de XYZ, optimizar sus procesos internos y mejorar su experiencia de compra, la solución que estamos proponiendo es la de utilizar una estrategia omnicanal que le permita a XYZ ofrecer sus servicios a través de la tienda online para el segmento B2B.

El beneficio que otorga la implementación de la tienda online es que se puede escalar sin la necesidad de aumentar su estructura de ventas y al cliente se le estaría ofreciendo la posibilidad de buscar y comprar mercadería tanto de manera presencial como online, obteniendo la misma información en ambos canales y teniendo la posibilidad de elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades.

Solución 6 - Acuerdos con Empresas

Otra solución para el segmento B2B que definimos es la de establecer acuerdos con las empresas, tanto de Mercedes como alrededores, para que las mismas puedan ofrecer beneficios a sus empleados a través de XYZ otorgándoles órdenes de compras mensuales. La propuesta nace como una opción para que las mismas puedan volver a ofrecer los beneficios que perdieron los empleados tras la cuarentena social obligatoria que forzó a cambiar los hábitos de trabajo.

Panificados

A la hora de analizar soluciones para este sector de la empresa, hay tres variables a tener en cuenta, las máquinas panificadoras, los panaderos y la demanda. Actualmente XYZ posee máquinas paradas (lo que es igual a plata parada, y lo que genera un costo de mantenimiento), debido a dos factores: la falta de demanda y la falta de panaderos.

Solución 7 - Vender la maquinaria parada

Para el factor de la falta de demanda, la solución que creemos viables es la de vender la maquinaria parada, debido a que la misma genera un porcentaje muy bajo de los ingresos de la empresa, y el dinero que ingrese a través de la venta podría ser utilizado e invertido en otros sectores de XYZ.

Solución 8 - Alianzas estratégicas con centros de formación

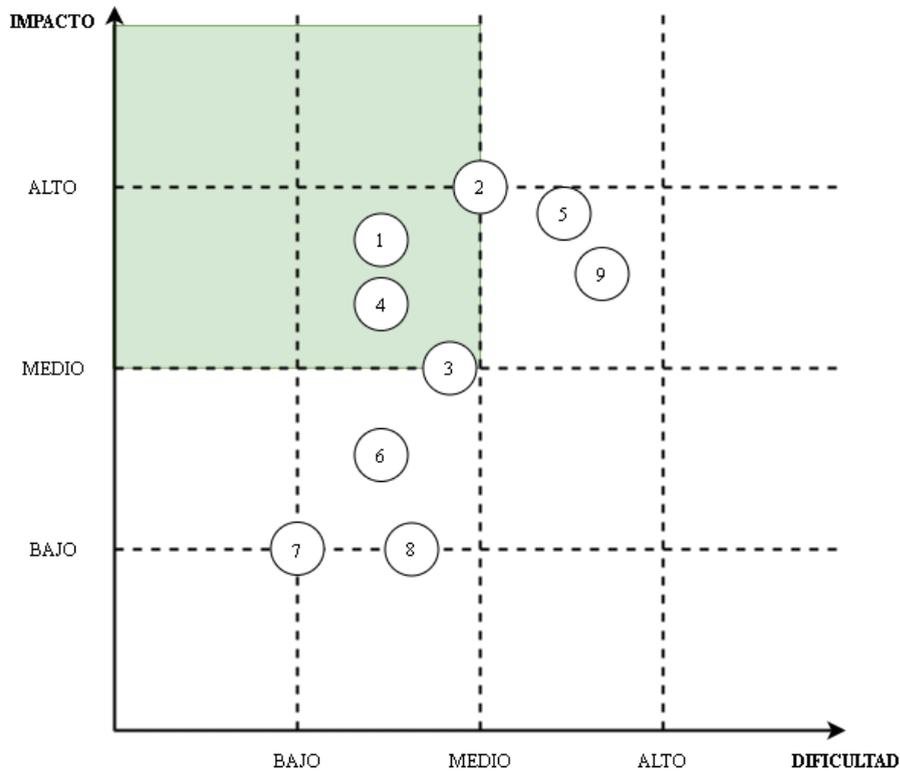
Para el factor de la falta de panaderos, la solución que pensamos es establecer alianzas estratégicas con los centros de formación profesional que se encuentran en Mercedes como son CEICAP, AD y el Centro de Formación Profesional 401, con el fin de capacitar a jóvenes el oficio de panadero y ofrecerles la posibilidad de trabajar en la panadería de XYZ.

B2G

Solución 9 - Estandarización del proceso de licitación

La única persona que conoce el procedimiento para participar en las licitaciones públicas por parte de XYZ es XXX. Es por eso que la solución que definimos con respecto a este punto es la de entender el proceso, diagramarlo, buscar oportunidades de mejora, y documentar el conocimiento en la empresa para que el segmento de B2G no dependa específicamente de XXX, sino que pueda ser llevado a cabo por otros empleados de XYZ. De esta manera, se va a tener un mayor entendimiento del proceso a la hora de encarar nuevas licitaciones, independizando al proceso de la persona.

Matriz de Impacto - Dificultad



1. Implementación de acciones de Marketing Digital.
2. Integración de la Web a través de la cual se le vende al cliente final, con el sistema interno de gestión de la empresa.
3. Optimización página Web.
4. Implementación de Chatbot.
5. Implementación de estrategia omnicanal
6. Acuerdos con empresas de Mercedes
7. Venta de maquinas panificadoras
8. Alianzas estratégicas con escuelas
9. Mejora de proceso de licitación

Resumen "Diagnóstico"

Como conclusión de esta instancia, logramos entender las soluciones a los distintos problemas a partir de métricas razonables y con justificaciones argumentadas. Utilizamos un enfoque deductivo, intentando ir de lo más abstracto a lo más concreto. Se comenzó con un diagnóstico general y una explicación de la situación actual de la empresa, se desglosó esa situación en problemas de mayor importancia, y dentro de dichos problemas identificamos más

concretamente otros subproblemas. El análisis de dichos problemas nos permitió, luego, entender el impacto que tendría una potencial solución a los mismos.

Recomendamos, para comprender también la lógica de razonamiento detrás del análisis de los problemas, y para entender alcances y potencial de resolver cada uno, el gráfico (**árbol de problemas**) adjunto como anexo.

A partir de la matriz realizada, entendemos que las soluciones que se deben encarar, son aquellas que hayan quedado en el área en la que el Impacto está por encima del nivel Medio, y la dificultad de implementación de dicha solución, esté por debajo de la dificultad media. Es así como fue conformada el área sombreada.

Aquellas soluciones que se encararán en profundidad en la próxima etapa, son las siguientes:

1. Implementación de acciones de Marketing Digital.
2. Integración de la Web a través de la cual se le vende al cliente final, con el sistema interno de gestión de la empresa.
3. Optimización página Web.
4. Implementación de Chatbot.

En la próxima etapa, se propondrán diferentes maneras para implementar estas soluciones.

Plan de Acción

Introducción

Ya habiendo realizado las etapas "Relevamiento" y "Diagnóstico", debemos afrontar la etapa "Plan de Acción". A pesar de que las 3 etapas están íntimamente relacionadas, y no se puede concebir una sin la otra, a nuestro entender, esta etapa resulta ser la más importante en el sentido de que se dejan las palabras de lado, y se pasa a la acción. Se buscará profundizar en las soluciones y la manera en la que las mismas se podrían implementar, teniendo cómo contexto todo lo relevado y analizado en etapas anteriores. Las soluciones resultan ser así, la "frutilla" de todos los razonamientos que se han realizado para este trabajo. Investigamos, entendimos, y ahora nos toca proponer y resolver. Es únicamente de esta manera como podemos "bajar a tierra" acciones concretas que permitan atacar los problemas identificados en etapas anteriores, y este trabajo pueda quedar completo.

Del Diagnóstico al Plan de Acción

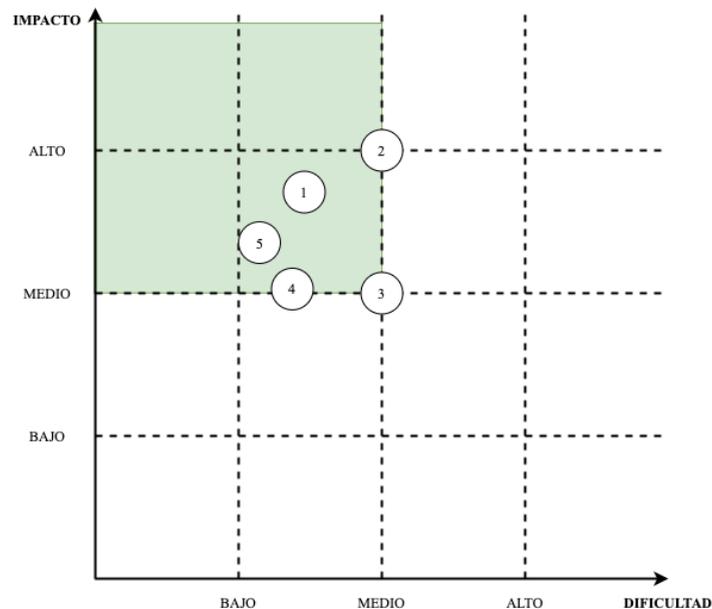
En la conclusión de la etapa anterior del presente trabajo, delineamos 4 (cuatro) potenciales soluciones que podrían tener un impacto importante en el problema que nosotros consideramos más apremiante para XYZ. Este problema es la **falta de volumen** y consecuentemente, **baja rentabilidad** para su vertical más significativa, que es la distribución (compra y venta de productos de supermercado, dividido en 3 segmentos de clientes), que representa el 92% de la facturación total de la empresa. **Llegamos a la conclusión de que para que la empresa pueda sobrevivir con más tranquilidad en el mediano plazo, este problema debe ser resuelto.**

Una vez resuelto este problema, la empresa podrá comenzar a pensar en inversiones más a largo plazo que le permitan crecer, y consolidar otras unidades de negocio tales como las vinculadas a la producción de panificados.

Las 5 (cinco) soluciones que se delinearón originalmente fueron las siguientes:

1. Implementación de acciones de Marketing Digital.

2. Integración de la Web a través de la cual se le vende al cliente final, con el sistema interno de gestión de la empresa.
3. Optimización página Web.
4. Implementación de Chatbot.
5. Acuerdos B2B2C



Matriz de Viabilidad e Impacto.

En esta etapa se entrará en detalle en las soluciones 1 y 2. Dicha decisión está motivada puntualmente por algunas situaciones acontecidas a partir de razonamientos que surgieron luego de que el equipo entrara en profundidad en la presente etapa del trabajo. Una vez iniciada esta etapa, hubo diálogos con la empresa, intercambios con los profesores tutores del trabajo, e investigación en profundidad de las potenciales propuestas de mejoras. De allí surgió lo siguiente:

"El que mucho abarca poco aprieta". Tanto la empresa, como el equipo que desarrolla este trabajo, no tiene recursos ilimitados para explotar al máximo varias soluciones en simultáneo. Si bien ya se identificaron las soluciones que tendrían mayor impacto en la resolución del problema más importante para XYZ, no todas pueden ser abarcadas. Y el hecho de querer abarcar todas, empeoraría la calidad de la propuesta de implementación de cada una.

Enfocándonos únicamente en dos, creemos que el objetivo identificado y propuesto puede ser alcanzado.

La ecuación costo-beneficio de optimizar la página web de XYZ, no da un resultado positivo. Al día de hoy la web es funcional, se entiende, y se puede usar. La complicación radica en que funciona sobre un "enlatado web" cuya flexibilidad es bastante limitada. Querer optimizar la página web implicaría un cambio de proveedor, cambio del servicio de hosting, y no creemos que los cambios que se puedan lograr puedan repercutir de sobremanera en la tasa de conversión del sitio. Lo que le falta a la web de XYZ es tráfico de usuarios, no es un problema mayor tener que "convertir" (que se genere una compra real) a los usuarios que llegan al sitio. Esto favorece la priorización de la solución de Marketing Online y Analytics.

En charlas previas con XXX (gerente de XYZ), teníamos entendido que el volumen de venta vía WhatsApp era representativo. De hecho la cuenta de Whatsapp de XYZ es de tipo comercial, y utiliza la funcionalidad de "Venta por Whatsapp". Sin embargo, al interiorizarnos en el tema y charlarlo en profundidad con XXX, resulta ser que es un canal a través del cual muy pocos clientes se comunican para realizar la compra en su totalidad, y que los productos que allí se encuentran bajo la modalidad "Venta por Whatsapp" fueron un intento fallido para fomentar el uso de este canal. Hoy en día el Whatsapp de XYZ se utiliza mayoritariamente para responder consultas, pero no como medio de venta. Sí es posible que al final de la presente etapa se deje la recomendación de utilizar un chatbot para guiar dichas consultas y agilizar el proceso de reclamos para mejorar la atención del cliente, pero el impacto que dicha herramienta tendría, no sería significativo en el aumento de volumen, que es lo que se busca resolver.

La quinta solución, "Acuerdos B2BC" puede ser ejecutada parcialmente a través de otra de las soluciones (Marketing). Sumado a esto, juzgamos que el accionable de esta solución es uno sobre el que es difícil operar, ya que consiste mayoritariamente en mejorar la capacidad de negociación de XXX, que es quien lidera la ejecución de dichos acuerdos.

Dos caminos hacia un objetivo común

Del *Diagnóstico* pudimos concluir que XYZ lo que necesita es aumentar su volumen de transacciones para poder vivir en un estado económico y financiero de cierta tranquilidad. Entendemos que existe la posibilidad de que con los recursos actuales se pueda aumentar el

volumen sin tener que agrandar la estructura (costos fijos). Es decir, optimizar recursos y consecuentemente, aumentar su rentabilidad. También entendimos que la mejor forma de aumentar este volumen sin perjudicar la situación financiera de XYZ, fue hacerlo a través de un aumento en el volumen de venta B2C, es decir, las ventas que se generan directo al consumidor final, a los hogares de la gente.

En este contexto surge la solución 1), orientada a un mejor manejo de herramientas y estrategia de marketing, para aumentar la cantidad de ventas del segmento B2C, de la vertical de negocio de Distribución.

Sin embargo, al profundizar en 1), caímos en la cuenta de que un aumento en el volumen no podría darse sin avanzar en 2). Cada vez que entra un pedido a través de la tienda online, un empleado de XYZ de manera manual debe cargar dicho pedido en el ERP de XYZ, para que los stocks de la distribuidora queden actualizados. Es muy claro que, si deseamos aumentar el volumen de pedidos, inevitablemente aumentará la carga de ese trabajo manual, al punto de que llegará un momento en el que esto no sea sustentable con los recursos (empleados) actuales. Esta situación, será explicada con más detalle, más adelante.

Si bien solucionar este problema operativo no tiene un impacto directo en la resolución del problema identificado, no hay lugar a dudas que de no resolverse, no se podrá ver un crecimiento sustentable para la estructura de XYZ en lo que refiere a volumen de ventas de la tienda online. Sería incluso perjudicial avanzar con acciones orientadas a aumentar volumen de ventas, sin tener resuelta la cuestión operativa. No se podría responder a esa demanda, y el nivel de servicio ofrecido bajaría, sin poder retener así a aquellos clientes que hayan sido adquiridos por los esfuerzos de marketing.

Por lo explicado anteriormente se propone este doble enfoque en el *Plan de Acción*. Apuntamos a proponer maneras de aumentar el volumen y la facturación, pero que ese aumento sea de manera sustentable. La acción 1), traerá crecimiento y potenciales clientes a la web, y la acción 2) buscará que ese crecimiento pueda ser absorbido de manera saludable por la estructura de la empresa.

Implementación de acciones de Marketing Digital

¿Por qué?

XYZ necesita aumentar el volumen. Como explicamos anteriormente, creemos que la mejor manera para alcanzar este objetivo es realizarlo a través del segmento B2C. Uno de los principales "drivers" de esta decisión recae en una de las ventajas competitivas que tiene hoy XYZ. Son el único supermercado de la zona que ofrece el servicio de venta y delivery online y el mercado ya ha validado esta propuesta de valor. Es por eso que confiamos que apalancados en este valor, podemos hacer que las ventas crezcan fuertemente en el corto-mediano plazo.

Otro de los puntos importantes por los que decidimos inclinarnos en consumidores finales es el hecho de que XYZ tiene una oportunidad gigantesca de crecimiento. Según las estimaciones que realizamos sobre la población y clientes a adquirir, XYZ tiene un 1-2% del mercado potencial. Sabiendo que los supermercados podrían adoptar soluciones similares en cualquier momento, vemos crucial poder adquirir a estos usuarios y después tener el desafío de retenerlos.

Para ello, debemos salir a "alardear" esta vertical particular que tiene la compañía. Hoy por hoy, XYZ tiene escasos canales de adquisición y muy poco desarrollados. Elegimos adentrarnos en el mundo del marketing digital ya que cuenta con herramientas que permiten alcanzar a un público sumamente amplio y a un costo razonable.

Contexto actual

Actualmente XYZ genera 300 ventas por mes a través de su plataforma digital. Sobre una base de 1500 clientes, damos por sentado de que un 20% de esta base realiza las compras para su hogar desde el sitio. Estas 300 ventas con un ticket promedio de \$5500 nos da una facturación de aproximadamente \$1.650.000 al mes, lo que representa el 25% de la facturación total de XYZ. Como mencionamos anteriormente, apostamos a hacer crecer este canal con el fin de convertirlo en la principal fuente de ingresos de la compañía.

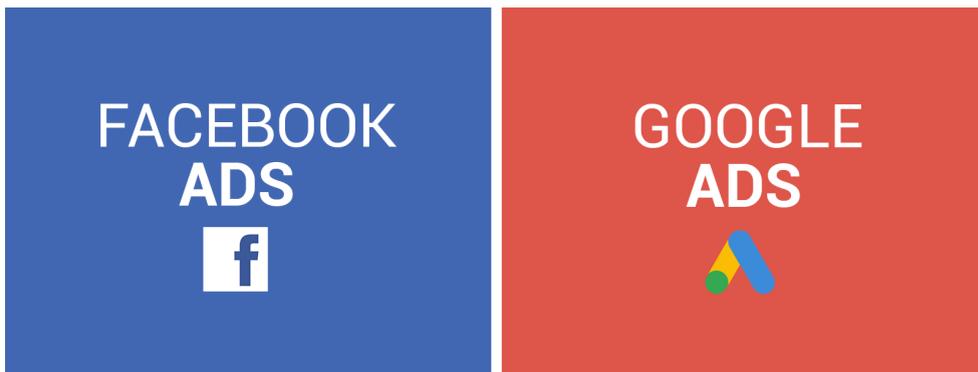
Por otro lado, XYZ contrata el servicio de una empresa de Comunicación, quienes se encargan de la presencia de XYZ en las redes sociales. Principalmente sus tareas son la

organización y diseño de las publicaciones en las páginas de Facebook, Instagram y LinkedIn de la empresa. El contenido de las publicaciones lo define XXX y se lo envía a la empresa de comunicación dependiendo de fechas especiales o promociones que se quieran lanzar desde la parte del negocio. XXX, el/la dueño/a y Gerente recibe a fin de mes un resumen del desempeño en redes sociales junto con sus métricas.

A pesar de esto, no realizan campañas de Advertising masivas. Únicamente tienen un posteo pautado en Facebook Ads, el cual no tiene un presupuesto importante detrás y tampoco un alcance considerable. Por otro lado, XYZ coloca alrededor de \$7000 al mes, en publicidad “offline” la cual se reparte en avisos de radio, banners, premios en eventos, etc. Estos tampoco tienen un impacto que veamos de gran magnitud.

¿Qué es el Marketing digital?

Cuando nos referimos a “Marketing Digital” hablamos de todas las estrategias de comercialización que se realicen desde canales digitales. En nuestro caso, enfocaremos todos nuestro esfuerzos puntualmente en las herramientas de Google Ads y Facebook Ads. Estas soluciones permiten conectar la página web o la tienda online de la empresa y realizar campañas de marketing con ella. Las campañas pueden tener diversos objetivos, dependiendo de la necesidad que se busca abastecer. Por ejemplo, se puede establecer un objetivo de llevar tráfico al sitio u objetivos más específicos sobre acciones dentro de la página cómo el botón de compra u otro botón particular. A las campañas, además del objetivo, se le deben aclarar ciertas restricciones del público a adquirir sumado al presupuesto disponible a invertir por parte de la organización. Por último, dentro de la campaña, hay que detallar los grupos de anuncios que se usarán para publicitar el sitio. Aquí entran en juegos “los creativos”. Deberán crear las piezas con imágenes, descripciones y títulos de lo que se quiere mostrar. Será clave una buena labor en este punto porque es fundamental para tener buenas conversiones de clicks, lo que se traduce en menor costo de adquisición. Una vez iniciada la campaña, el algoritmo, tanto en Google como en Facebook, buscan la forma de llevar tráfico a estos sitios detectando los leads que cumplen con los requerimientos o que tienen intereses similares con lo que ofrece, en este caso, XYZ.



Adentrándonos concretamente en nuestro caso, buscamos generar mayor volumen a través de ventas. Es por eso, que las campañas que se prenderán en las distintas plataformas tendrán como objetivo aumentar ventas.

Metodología

Consideramos primordial el hecho de establecer primero un presupuesto para esta parte de la solución, ya que el *modus operandi* de los "Ads Engines" (motores de avisos/publicidad en internet), tanto el de Google como Facebook, ofrecen distinto nivel de rendimiento frente a cuanto dinero estamos dispuestos a invertir de manera diaria o mensual.

Por otro lado, si bien creemos que está bien identificado el objetivo de aumentar la demanda, la pregunta que le sigue es: *¿en qué medida?*. Planteamos esto en el sentido de apuntar nuestros esfuerzos financieros y operativos en la misma dirección, manteniendo el proyecto en un plano realista. Los esfuerzos de la generación de demanda deben ser apuntados a un crecimiento sustentable de la mano con la estructura logística con la que hoy cuenta la empresa. De nada serviría multiplicar las ventas x10 de un día para el otro, si no podremos hacerles frente. Justamente hay un punto de conexión entre las dos propuestas de mejora por este mismo motivo, para poder soportar un incremento en la demanda de pedidos necesitamos de cierta optimización en la operatoria.

Dicho esto, explicaremos los supuestos en los cuales se basan nuestras estimaciones de demanda. Utilizamos los simuladores provistos por los Ads Engines cuyos inputs son: la suma de dinero que se está dispuesto a abonar de manera mensual o diaria, tags y segmentos que se desean atacar, y zonas geográficas a cubrir. Con esta información los simuladores devuelven como output una aproximación de clicks generados en ese periodo de tiempo. Al ser un

pronóstico, creemos que es importante establecer diferentes escenarios dentro del mismo análisis. Un escenario optimista logrando acaparar un gran conjunto de clientes y otro pesimista donde los resultados no sean los esperados en líneas generales.

Comenzando a cubrir todos estos inputs que se requieren para el armado de la campaña, el presupuesto que decidimos alocar para esta solución es de \$50.000 por mes, al menos, por un año calendario. Mitad de este dinero irá a la plataforma de publicidad de Facebook y la otra mitad a Google. Adicionalmente, comenzamos con una segmentación geográfica en Mercedes, Luján, San Andrés de Giles y alrededores de estos centros urbanos. En cuanto al perfil del cliente, no definimos grandes filtros para poder primeramente entender las características del mismo y después realizar las mejoras pertinentes.

Estas plataformas, ofrecen los mencionados simuladores, los cuales estiman la cantidad de clicks que alcanzarán las publicaciones que pautamos y a partir de estos, estimar las ventas que surgirán (habiendo definido previamente el bounce rate y conversión del sitio). A continuación detallamos las predicciones de clicks mensuales por plataforma en cada uno de los escenarios planteados.

	Pronóstico Google	Pronóstico Facebook
Escenario optimista	8.000 clicks	23.000 clicks
Escenario pesimista	5.400 clicks	8.200 clicks

A esa suma de clicks, nos pareció razonable quitarle una tasa de 40% fruto de Bounce Rate². Luego, habiéndonos quedado con el 60% del tráfico generado por los Ads Engines, creemos que con un 1% que se vea reflejado en una compra, estaríamos manteniendo el proyecto en parámetros reales.

El número de conversión de click a compra finalizada (de 1%) es uno de los puntos clave en la campaña. Entendemos que al ser las primeras campañas de Google y Facebook ads que se realizarán ponemos un porcentaje de conversión bajo, y esperamos, en base a los resultados, ir mejorándolo progresivamente. La tasa de conversión de este tipo de campañas suele oscilar entre

² Estos rebotes -bounces- se producen cuando un usuario abandona la página sin haber interactuado con ella

un 1-5% por lo que no es para nada descabellado establecerla en la cota inferior e ir optimizando a partir de este punto. Otro de los factores a considerar que también influyen en este número, es el diseño de la página. Este aspecto estaba dentro de las mejoras que le habíamos propuesto a XYZ, pero consideramos que no es algo urgente ya que hoy por hoy, cuentan con un diseño funcional y que rinde dentro de los parámetros normales. Por último, otro aspecto que puede intervenir es la cantidad de errores en el pago de la compra, algo que está mucho más ligado a la estabilidad de la página.

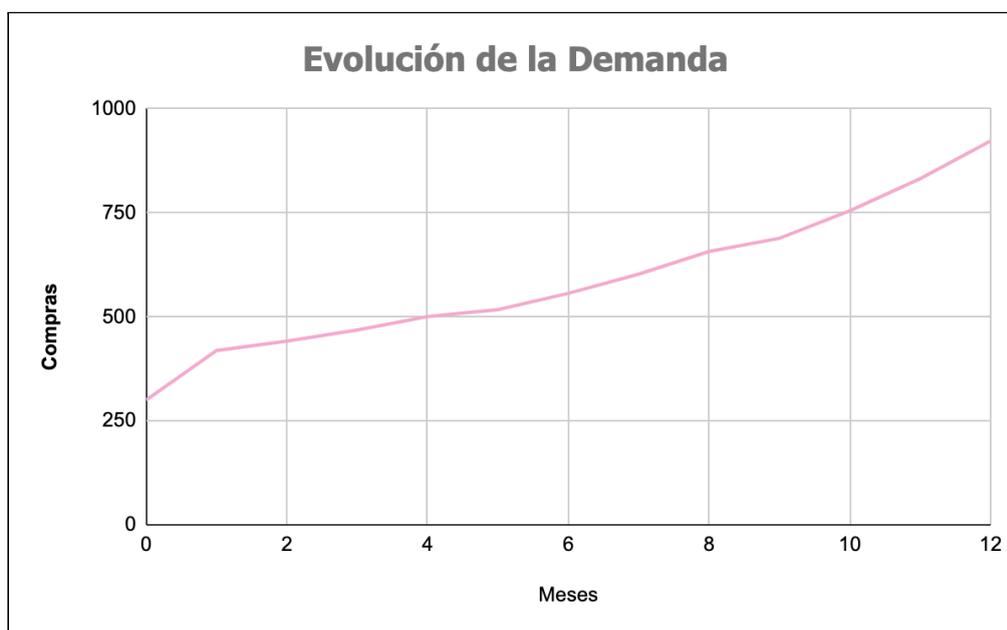
Finalmente, estas métricas de performance resultan en ventas proyectadas tanto para Google como para Facebook. Continuando con la lógica aplicada con los clicks, aquí dejamos las estimaciones de ventas mensuales contemplando los dos escenarios planteados:

	Pronóstico Google	Pronóstico Facebook
Escenario optimista	48 ventas mensuales	49,7 ventas mensuales
Escenario pesimista	32,4 ventas mensuales	138 ventas mensuales

Este incremento de las ventas y por ende en la facturación, se ven plasmadas en el P & L desarrollado. Allí damos una visión económica del impacto que tendrá esta solución, contemplando también los aumentos en los costos asociados a las ventas B2C.

Para continuar explicando la metodología empleada, nos compete hablar de otro aspecto fundamental, que es la retención de clientes. Este factor está contemplado en la implementación del plan y estrategia de comercialización digital ya que la generación de demanda no tiene sentido si no podemos consolidarla en clientes que vuelvan a elegir XYZ para sus compras online. Los números frescos demuestran que la empresa retiene el 20% de su base de clientes. Nosotros elegimos avanzar con la lógica de que; al aumentar la demanda, sería razonable que esta cifra disminuya ya que la retención se vuelve más dificultosa. Estimamos que desde el primer mes (desde la implementación) la retención de clientes baje a 19% y se mantenga constante hasta el quinto mes. Allí se encontrará con una nueva reducción de 18%. Y por último, consideramos una baja final en el noveno mes a 17% hasta el final del primer año.

Cabe destacar que también proponemos aplicar campañas de retención justamente para aumentar este porcentaje. Promociones en la segunda compra, descuentos limitados, sorteos, códigos promocionales, son algunas de las ideas que creemos que podrían ayudar a retener a una mayor cantidad de clientes. La fidelización es indispensable en el negocio de XYZ ya que las compras “de supermercado” es un servicio esencial que suele contar con una demanda inelástica. Es por eso que conseguir clientes fieles ayuda a aumentar el lifetime value, y por ende la facturación los próximos meses y años. Siempre será más rentable retener a un viejo cliente, que salir a buscar nuevos.



Habiendo plasmado bajo qué factores creemos que va a fluctuar la demanda, podemos pasar a hablar de facturación. Anteriormente mencionamos que el ticket promedio de XYZ en su tienda online, es de \$5500. Nosotros creemos que al aumentar la cantidad de pedidos trayendo nuevos clientes, el ticket promedio va a disminuir y eso se daría principalmente por el hecho de que XYZ deberá ganarse la confianza de los clientes en un primer lugar. Estamos seguros de que los nuevos clientes van a tender a realizar un primer pedido de tamaño relativamente más chico comparado con el tamaño de un ticket promedio actual. Es por esto que preferimos componer nuestra facturación contemplando ambos tickets; el de los clientes recurrentes y el de clientes nuevos.

$$Facturación = \left[\frac{Base\ de\ clientes}{mes\ previo} \right] * \left[\frac{\% \ de\ retención}{del\ mes\ actual} \right] * \left[\frac{Ticket\ promedio}{clientes\ recurrentes} \right] + \left[\frac{Clientes\ adquiridos}{en\ el\ mes} \right] * \left[\frac{Ticket\ promedio}{clientes\ nuevos.} \right]$$

Procesos y actividades Marketing digital

Cabe destacar, que la semana cero del Diagrama de Gantt hace referencia a todas acciones que ya fueron consumadas y que son importantes de contemplar en el análisis. A continuación, listamos las diferentes acciones:

1. **Presupuesto** En este primer eslabón, necesitamos definir el presupuesto que destinamos al área de marketing para poder comenzar a definir las campañas que se implementarán. Esta acción ya fue realizada. El presupuesto inicial será de \$50.000. Para la semana 9, definimos una revisión del presupuesto, en base a los primeros resultados obtenidos sobre el impacto de la campaña. En la semana 9 ya van a haber transcurrido 30 días de haberla comenzado.
2. **Encuesta:** Es fundamental, antes de lanzar la campaña de adquisición, entender el perfil del cliente XYZ. Para ello, y aprovechando la base de clientes que tiene hoy por hoy la compañía, comenzaremos con un lanzamiento de encuesta. Esta última tendrá preguntas que se centrarán principalmente en características del cliente (edad, sexo, localidad) y también entender como llegaron hasta XYZ. Si fue por el boca a boca, si fue por publicidad, o por mera casualidad.
Una vez lanzada, se recolecta la información y se realiza el análisis de la misma. A partir de allí, deberíamos poder obtener insights que nos permitan entender un poco más que tipo de usuario son los más frecuentes y enfocar los esfuerzos a conseguir leads con características similares a estos.
3. **Lanzamiento:** Finalizada la encuesta, debemos comenzar con los preparativos para la campaña. A pesar de que la creación de la misma, lleva solamente un par de minutos, se necesita armar previamente los anuncios. Dentro de estas campañas de publicidad, se pueden generar diferentes tipos de anuncios. Estos van a “competir” entre sí y la plataforma misma optimizará el uso de cada una dándole más injerencia a las que tienen mejor rendimiento. Estos grupos de anuncios, requieren de trabajo adicional, como lo son sacar las fotos, armar el mensaje, la descripción del mensaje, links que permite trackear los leads generados, entre otras cosas. Todo esto lleva tiempo y es por eso que a esta tarea le otorgamos una duración de 2 semanas.

Una vez culminada la etapa de realización de los anuncios, se podría lanzar la campaña. Cabe destacar que previo al lanzamiento debe estar implementado el RPA ya que se espera que al comenzar con la campaña se vea reflejado el incremento en los pedidos.

4. **Retención:** Para aumentar las ventas, no solo debemos adquirir a nuevos clientes sino que también debemos mantener a los actuales. Por eso, queremos lanzar este programa de retención en el cual impulsaremos diferentes acciones que se centrarán en darle beneficios a los clientes que compran varias veces en un mismo mes o en meses consecutivos.

5. **Mejora continua:** Como mencionamos anteriormente, esta estrategia de marketing necesita de un punto de partida, pero que el margen de optimización seguramente será enorme. Habrá diferentes conceptos a mejorar en varios aspectos, desde el timing de las campañas, a las frases claves de búsqueda, hasta las fotos de los anuncios. Por eso es importante visibilizar métricas desde las plataformas que ofrece Google o Facebook y a partir de estas, buscar mejoras.
Por otro lado, un punto a tener en cuenta es que hay fechas especiales que pueden servir de impulso para estas campañas y acelerar aún más la viralización de los anuncios. Es por eso que proponemos una vez por mes pensar que campañas especiales se pueden realizar por algún evento particular.

Tareas / Semana	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presupuesto													
Definir presupuesto mensual para el Área de Marketing	█												
Ajuste de presupuesto										█			
Encuesta													
Definir encuesta	█												
Armado y lanzamiento de Encuesta		█											
Análisis de datos recolectados.			█										
Lanzamiento													
Creación de campañas: Google y Facebook. Cargar campaña, crear contenido, crear grupo de anuncio, definir presupuesto entre canales.				█	█								
Go Live						█							
Retención													
Delineamiento programa de Retención.					█								
Mejora Continua													
Métricas a seguir.	█												
Ver fechas especiales y armado de campañas (día de la madre)					█								
Check. Volumen, métricas importantes, fallas, facturación, pains						█		█					

Integración de plataforma de venta online con sistema de gestión de stocks

Proponemos solucionar la ineficiencia operativa descrita más arriba en "Dos caminos hacia un objetivo en común", a través del uso de un "robot virtual", que siga las instrucciones que le sean dadas. De manera simple, este robot hará lo mismo que hacen hoy en día quienes se hacen cargo de estos retrabajos manuales. Esta solución se conoce como "RPA" (Robot Process Automation).

¿Qué es RPA?

RPA es una forma de automatizar procesos de negocio que le permite a una persona definir un conjunto de instrucciones para que un robot o "bot" las realice. Estos "bots" son capaces de imitar la gran mayoría de las interacciones manuales humano-computadora, con una tasa nula de errores y manejando un alto volumen y velocidad.



Contexto informático

Consideramos necesario hacer una breve descripción del estado actual de las herramientas y procesos informáticos que usa la empresa.

La tienda online de XYZ está montada sobre la plataforma Donweb. Donweb es un proveedor de hosting y creador de tiendas online, de bajo costo (de los más baratos del mercado). Donweb ofrece un servicio que le permite a muchas empresas tener tienda online, con costos bajos, sin tener que realizar un desarrollo propio ni ocuparse de cuestiones técnicas tales como hosting. Se ofrece un clásico "enlatado", y las empresas que contratan el servicio únicamente se deben ocupar de algunos detalles de diseño, disposición de productos, configuraciones de pagos, y luego únicamente resta cargar los productos en el sitio. Con unos pocos clics se puede tener un sitio de e-commerce funcionando.

Por otro lado, en cuanto a gestión interna de stocks, XYZ utiliza un sistema antiguo, que le fue diseñado originalmente a la cadena de supermercados predecesora de XYZ -Supermercados YYY . Este similar ERP no trabaja "en la nube", sino que es del tipo "on premise", y está guardado en las diferentes computadoras o terminales que utilizan empleados de la empresa.

Hoy en día cuando llega una venta a través de la tienda online, hay dos personas de la empresa que se dedican exclusivamente a duplicar esas ventas que llegan, y pasarlas al sistema interno de la empresa (ERP). En ese sistema interno es donde también se actualizan los stocks ante la llegada de nuevos cargamentos de mercadería al depósito, y de donde se obtiene la información para realizar la contabilidad real de la empresa.

De este proceso hoy en día en XYZ se ocupan 2 personas, cuyo sueldo bruto es de \$55000 y les demanda media jornada de trabajo (4 hs). Si rápidamente intentamos poner en dinero el tiempo que estos operarios le dedican a ese retrabajo, podemos hacer el siguiente cálculo. $4 \text{ (horas por día)} \times 2 \text{ (trabajadores)} \times 5 \text{ (días a la semana)} \times 4 \text{ (semanas)} \times \$343,75 \text{ (Costo hora trabajador)} = \55.000 . Implícitamente, este retrabajo a XYZ le cuesta \$55.000 por mes. En un año, le cuesta alrededor de \$700.000. Mientras que esas horas que los operarios hacen este trabajo manual, podrían ser dedicadas a agregar valor en otra parte de la estructura de la organización. Y también, lógicamente, el dinero que se ahorraría, podría ser invertido en otros proyectos.

Como el volumen de la vertical de negocio de "Distribución", estuvo siempre dominado por ventas que no eran del segmento B2C, y que no provenían de la tienda online, este nunca fue un problema importante. A partir de la pandemia, esto cambió, y a medida que aumente el volumen transaccionado a través de la web, será cada vez una ineficiencia más marcada. Si somos exitosos en la implementación de 1), la necesidad de solución de este problema será cada vez mayor.

¿Por qué RPA y no otras alternativas?

Para solucionar esta ineficiencia operativa, surgieron 4 alternativas:

1. **Desarrollo Freelance:** Pagarle a un desarrollador "freelance", para que, mediante un desarrollo, realice la integración entre la tienda online, montada en los servicios de "DonWeb", y el sistema interno de XYZ. Este desarrollo es costoso, alrededor de 5000 USD, y ningún desarrollador garantiza una exitosa integración, dado que el sistema de gestión que utiliza XYZ es uno antiguo, hecho a medida de la organización, y además, no se encuentra "en la nube", lo que dificulta aún más la integración.
2. **Robotic Process Automation:** Apuntarle al "quién" y no al "cómo". Partiendo de la base de que este proceso sí o sí se tiene que realizar, dada la poca y difícil integración que tienen Donweb y el sistema de XYZ, se puede intentar optimizar ese gasto de recursos. Que ese proceso lo haga un bot, al que "se le paga" únicamente una vez y no una persona que es empleado y tiene sueldo mes a mes, y que además es un recurso que puede ser utilizado en otro proceso (armado de pedidos).
3. **Cambio radical - Cambiar o el ERP, o cambiar el proveedor del servicio de tienda online (DonWeb):** Estos cambios suelen ser bastante traumáticos para cualquier organización. Cualquiera de las dos partes son bisagra, y muchos procesos se sostienen sobre ellos. Si llegara a cambiar alguno de ellos, deberían modificarse muchos procesos de la organización, y por todo lo analizado previamente, no es el mejor momento para afrontar este tipo de cambio tan "de fondo".
4. **Optimizar la manualidad:** Como alternativa menos costosa, pero también con el menor impacto, entendemos que puede llegar a existir alguna manera de reducir los recursos que se gastan en este proceso manual, que realizan empleados operativos de XYZ.

Implementación RPA

Para llevar a cabo esta solución proponemos avanzar con un desarrollador RPA freelance. En el sector IT/desarrollo, los desarrolladores "freelance" suelen ofrecer soluciones más económicas que empresas grandes de desarrollo (o conocidas como "Software Factories").

El costo de las soluciones promedia entre 250 usd y 500 usd. En el extremo superior de los costos de las soluciones encontramos empresas especializadas en RPA y "Software Factories", tales como "The Eye", empresa Argentina que se dedica a ofrecer soluciones RPA.

En el otro extremo, encontramos a desarrolladores freelance, a quienes se les paga por proyectos y en muchos casos por hora.

Bajando a nivel técnico, lo que se necesitaría que realice el bot es realizar una especie de "scraping" (*Web scraping o raspado web, es una técnica utilizada mediante programas de software para extraer información de sitios web*) en la interfaz de administrador de la tienda, extraer la información de ventas de cada día, y cargar dicha información en la interfaz del sistema interno de XYZ. Este proceso debería "correrse" en diferentes momentos del día (a definir), para que se actualice el stock en los sistemas de XYZ.

Algo interesante para destacar en este aspecto, es que el sistema interno de XYZ es "on premise", y no se encuentra "en la nube". Por esta razón, será necesario que este desarrollador tenga que involucrarse físicamente en la actividad (o con alguna herramienta que permita ver la pantalla de los sistemas en los que se encuentra el ERP de XYZ). Esto no representa un impedimento importante a nivel operativo, ya que puede ser resuelto con una herramienta similar a Team Viewer, pero si desde el punto de vista técnico es un dato que no se puede menospreciar. El hecho de que el sistema no se encuentre "en la nube", es atípico para este tipo de sistemas, y el Bot que se vaya a desarrollar, deberá ser uno que procese sobre la memoria RAM de la computadora sobre la cual se encuentra hospedado el sistema ERP de XYZ, y no podrá procesarse en "la nube" o en "internet".

A nivel técnico, el freelancer entrevistado, con quien se tanteó y presupuestó este proyecto, nos comentó que esta situación tampoco representa un obstáculo para el desarrollo, pero que de cara al futuro sería importante considerar la posibilidad de actualizar el sistema utilizado por XYZ y que, mínimamente, se encuentre en "la nube".

Una vez desarrollado el BOT, se debería poder descargar, como cualquier aplicación de escritorio, y cuando se le da "play" en algún momento del día, comenzaría a realizar, en algunos minutos, el proceso que a los operarios de XYZ les llevaba horas.

Procesos y actividades RPA

Con el fin de ir más allá de las palabras, llegó la hora de ir a la acción. Esto implica establecer las acciones y procesos que se deben realizar y concretar a lo largo del tiempo, para poder cumplir nuestro objetivo, que es, construir y aplicar en XYZ un RPA.

Todo el proceso para lograr la implementación del bot, va a durar un total de un mes y una semana (5 semanas). A lo largo de este transcurso de tiempo se identificaron y definieron necesarias las siguientes tareas:

1. **Búsqueda de Freelancer:** Es necesario realizar un proceso de búsqueda, para encontrar a una persona que se encargue de desarrollar la tecnología que requiere XYZ. Esta persona, debe cumplir con las siguientes competencias: conocimientos de RPA, proactividad, disciplina, capacidad de relacionarse con otros, entre otros. Es menester tener en cuenta, que esta tarea va a ser llevada adelante por el equipo consultor, después de esta etapa, nos desvinculamos del proceso y ya corre en manos de la empresa y el freelancer seguir tal cual el proceso y las actividades que han sido delineadas en el presente trabajo.
 - a. *Definir las competencias y el perfil.*
 - b. *Búsqueda.*
 - c. *Selección y contratación.*

2. **Introducción al problema:** Una vez seleccionado la persona, es necesario que la misma se interiorice en la empresa. ¿Qué significa esto? Entender su funcionamiento interno y externo, su modelo de negocio, y sus distintas verticales. Una vez conseguida una visión holística, va a poder empezar a aplicar una solución acorde al problema de integración que padece la empresa.
 - a. *Entendimiento del problema.*
 - b. *Partes que requieren de la solución.*
 - c. *Naturaleza de la solución requerida.*

3. **Relevamiento de los requerimientos:** De la mano con el entendimiento de la empresa y su problemática, el freelancer debe realizar un relevamiento de los requerimientos necesarios que debe tener el bot. En esta etapa, *es fundamental el involucramiento de los operarios de XYZ que hoy en día realizan la acción que en el futuro realizará el bot.* Vale

la pena recordar que el bot no hace más que replicar interacciones manuales y repetitivas que hacen los humanos con una interfaz. Para que el bot pueda replicar lo que hacen los humanos, quien lo desarrolla debe primero entender a la perfección cómo es que lo hacen (y si hay posibilidad de mejora en ese proceso).

- a. *Elicitación*: En esta primera etapa, se identifican y analizan los distintos requerimientos que requiere la solución.
 - b. *Especificación*: Una vez identificados esos requerimientos, es necesario poder ponerlos en “palabras”. Especificar el *cómo* y el *porqué* son necesarios.
 - c. *Validación*: Por último, una vez establecidos, es necesario comprobar que son necesarios y van a agregar valor a la solución.
4. **Construcción**: En esta etapa se espera que el freelancer tenga gran parte de información necesaria recolectada, y que empiece a desarrollar el “robot” (en criollo, que se ponga manos a la obra). Como buena práctica, es necesario testear si el desarrollo que se realizó es correcto, ya que identificar errores y posibles mejoras antes de implementarlo, va a repercutir en menores costos y tiempos.
- a. *Desarrollo* (Codear).
 - b. *Testing*.
5. **Implementación**: Una vez realizado y aprobado la etapa de testing, se va a implementar el sistema, esto significa llevar adelante acciones que van a permitir que la empresa empiece a hacer uso operativo del bot. Se espera que a partir de esta etapa, XYZ sufra los beneficios de la automatización del proceso de gestión de stocks.
- a. *Go Live*: Una vez en esta etapa, luego de darle inicio al BOT (“iniciar la aplicación), el mismo tiene que poder realizar la acción que realizaban los operarios de XYZ, realizarla de manera correcta, y en menor tiempo que lo que tardaban ellos. En esta instancia, el BOT tiene que estar 100% operativo y XYZ tiene que poder utilizarlo, con algún *manual de uso* dejado por el desarrollador. En el mismo, se debe especificar cómo funciona el RPA, como se administra la tecnología, como parametrizar funciones, qué hacer en caso de bugs o mantenimiento, etc.

Tareas / Semana	0	1	2	3	4	5
1. Búsqueda de Freelancer						
Definir las competencias y el perfil	█					
Búsqueda	█					
Selección y contratación	█					
2. Introducción al problema						
Entendimiento del problema		█				
Partes que requieren de la solución		█				
Naturaleza de la solución requerida		█				
3. Relevamiento de los requerimientos						
Elicitación		█				
Especificación			█			
Validación			█			
4. Construcción						
Desarrollo				█	█	
Testing					█	
5. Implementación						
Go live						█

Por último, una vez finalizada la implementación del bot (semana 5), se “prenderán” las campañas del plan de Marketing (Advertisement), ya que como se explicó anteriormente es necesario tener solucionado el problema integración para aumentar el volumen de ventas.

KPI

Como en todo proceso, es necesario *trackear* el funcionamiento y los resultados esperados (o no) del mismo. ¿Cómo se logra esto? A través de indicadores que nos permiten medir el rendimiento de un proceso, conocidos, como Key Performance Indicators (KPIs). Los mismos nos van a permitir validar supuestos y tomar mejores decisiones. En este caso, nos vamos a concentrar en aquellos indicadores que midan el rendimiento de nuestra tecnología. Por eso, se identificaron y especificaron los siguientes:

- **Velocidad promedio de ejecución:** Medir el tiempo de ejecución del proceso a lo largo del tiempo, va a permitir cuantificar tiempos y costos ahorrados. ¿Cómo se va a calcular? Cuanto va tardar un producto en actualizar el stock, desde su compra hasta modificarse en el ERP.
 - Valor objetivo: Disminuir en un 80% el tiempo de ejecución.
- **Utilización:** Nos referimos a la frecuencia con la que es ejecutado el proceso, y el momento en el que se utiliza. El mismo se va a medir a través del tiempo, medirlo va a permitir entender si es efectivo su uso o no. Hay que tener en cuenta, que al ser una solución *On Premise*, el uso del mismo no va a ser 24/7, sino que va a empezar a correr cuando arranque el día hábil, y va a terminar cuando termine el día hábil.
 - Valor objetivo: 95%.
- **Accuracy (Precisión):** Es la frecuencia con la que el proceso es ejecutado sin *bugs* (errores), un error es todo aquello que genera un resultado indeseado dentro de nuestro ERP o mismo que no se complete una transacción. Encuestas y estudios recientes muestran que RPA disminuye en un 57% los errores manuales.
 - Valor objetivo: 90%
- **Ciclos de reparación:** Representa cuántas veces en x tiempo nuestro sistema/software se “rompe”, y requiere de mantenimiento. Va a ilustrar qué tan frágil es nuestro bot, y a la vez a futuro va a permitir realizar un forecast de cuantas veces al año o cada cuantos meses requerimos de mantenimiento.
 - Valor objetivo: 1 mantenimiento/año

Gestión del cambio

El ser humano es un ser que de por sí, le teme al cambio. El cambio nos engeuece. Mismo quizás las nuevas tecnologías nos han sometido a estar permanentemente en una zona de confort en la que nos sentimos muy cómodos. La denominada "zona de confort" no se refiere a un espacio físico, sino que es un estado psicológico en el que nos sentimos seguros y no experimentamos ansiedad ni miedo. Es un "espacio" en el que lo controlamos todo y lo conocemos de principio a fin. Estamos permanentemente buscando la "zona de confort" y esto no es algo malo, para nada, en este estado es donde se suele alcanzar ese standard de felicidad

que le da sentido a la vida. Pero una verdad inequívoca es que si no intentamos salir, de tanto en tanto, de este espacio de comodidad absoluta, el avance y el progreso estarán siempre limitados.

¿Qué representa el cambio?

- El cambio es una ruptura en las expectativas de las personas.
- Es una experiencia humana intensa, no sólo una nueva técnica, un nuevo cargo, una nueva manera de hacer las cosas.
- Causa en la gente una sensación de pérdida de control.
- Reduce temporalmente la capacidad de asimilación para nuevos cambios.
- Genera desgaste físico y emocional.

En XYZ, como ya ha sido detallado en esta etapa del trabajo, se implementarán dos cambios/proyectos, que pueden llegar a generar conflictos internos, incertidumbre, desgaste, y roces. Ambas implementaciones van de la mano, si no se implementa una de manera exitosa, la otra inevitablemente irá al fracaso. Esto refuerza aún más la necesidad y la importancia de gestionar el cambio. Para más evidencia concreta de la necesidad de gestionar el cambio, y **de no subestimarlos**, hemos encontrado gran respaldo en un artículo de la consultora McKinsey, titulado "[Changing change Management](#)". Sin querer ahondar en el mismo en el presente trabajo, nos pareció indispensable dejar un número que habla por sí solo, y que surge del análisis propio de este artículo mencionado.

“ Cuando está presente un programa de gestión del cambio integral, el ROI promedio fue de 143%. Mientras que en proyectos con poca o sin gestión del cambio, el ROI fue de 35%”.

¿Por qué es necesario gestionar el cambio?

No quisimos extendernos mucho en la teoría de "Gestión del cambio", pero habiendo leído los párrafos anteriores, se puede generar una idea de las razones por las que planificar la gestión del cambio puede ser tan o más importante que planificar los proyectos que están detrás de esos cambios. Si un proceso/solución/propuesta es brillante, pero la estructura de la

organización no logra adaptarse a "lo nuevo", todos los esfuerzos (en muchos casos dinero) habrán sido en vano.

El objetivo final de la gestión del cambio es minimizar los impactos que surgen de la implantación de un sistema y/o la reorganización de procesos, asegurando que los *stakeholders* involucrados respondan positivamente al cambio y alcancen el desempeño esperado en sus roles y responsabilidades futuras.

En el caso concreto de XYZ y los stakeholders, respecto a los cambios y proyectos conjuntos que se buscarán, proponemos lo siguiente:

Operarios "reemplazados" por RPA

Impacto en lo inmediato

Con ellos se deberá tener especial atención y cuidado. En múltiples estudios analizados sobre impacto de soluciones RPA, un ítem que siempre está presente es la incertidumbre que se genera en las personas reemplazadas por la tecnología. *Ellos inmediatamente tienden a pensar que serán despedidos y que no podrán ser reubicados en la estructura de la organización.* Será fundamental que desde el inicio se los involucre en las razones que hay detrás de estos cambios, que se les explique que el objetivo de que ellos sean reemplazados en esa función es que puedan agregar valor en otra parte de la organización, y que **sus puestos de trabajo no corren peligro**. Al mismo tiempo, por la naturaleza de la solución de RPA, y la manera en la que se "construye" el robot, es absolutamente necesario que estas personas estén muy cerca del desarrollador en la etapa de **Relevamiento de los Requerimientos**. Es decir, si desde un principio ellos no están alineados con la solución, y con las razones que motivaron impulsar este proyecto, hay grandes probabilidades de que toda la implementación fracase, porque de hecho, deberán ser estos operarios quienes le expliquen al desarrollador, cómo hacen su trabajo hoy en día (que en el futuro, es el trabajo que hará el robot).

Impacto en el largo plazo

Estos dos operarios, abocados a la carga manual de pedidos, pasarán a ocupar un rol diferente, si la implementación de manera conjunta de las soluciones que proponemos es exitosa. Ante el aumento de la demanda de pedidos B2C, se requerirá personal extra que pueda

acompañar el proceso de armado de pedidos en surtidos más pequeños. La estrategia fundamental de nuestra propuesta radica en esta dualidad entre aumentar la demanda a través de acciones de marketing, y al mismo tiempo, poder darle soporte operativo a dicha demanda. Estos dos operarios son quienes "sufrirán" el impacto total de la solución conjunta. **Se los debe acompañar en el proceso, motivarlos a seguir a pesar de que al principio se haga difícil y cometan errores, motivarlos a preguntar, y capacitarlos lo que sea necesario para que puedan performar de manera exitosa en su nuevo rol.**

Operarios del depósito

Impacto en lo inmediato

Ellos tendrán que experimentar un aumento en la demanda de pedidos B2C al que no están acostumbrados. Y hacemos especial referencia a B2C, ya que el armado de pedidos del tipo B2C es diferente al armado de los grandes pedidos para el segmento B2B. Los pedidos B2C son más lentos en armarse, requieren mayor nivel de atención y precisión y a la hora de generar la factura también son más demandantes. No se debe subestimar el impacto que este aumento en la medida puede tener en estos empleados. Se los deberá alinear con el proceso y con la búsqueda de los nuevos objetivos de aumento de demanda.

Sugerimos monitorear la performance de los mismos muy de cerca, y si existe algún indicador de rendimiento que permita comparar antes y después del inicio de las acciones de marketing, sería de gran ayuda seguirlo de cerca para entender el impacto de estas acciones. Al mismo tiempo, se sugiere empezar a considerar procesos y metodologías que agilicen el tránsito en el depósito.

Impacto en el largo plazo

Dada la "señal" que se enviará, de que es posible que ciertos roles sean reemplazados con tecnología, consideramos que es necesario que se empiece a dialogar con los empleados sobre el impacto que tiene la tecnología y los negocios, y el impacto que puede llegar a tener en operaciones como las que se realizan en el depósito de XYZ. Sin ir más lejos, Amazon en algún momento tenía mucho trabajo manual de operarios, y hoy en día muchas operaciones han sido reemplazadas por robot. Sin embargo, aquellos operarios no han sido eliminados de la estructura de Amazon, sino que se han tenido que readaptar a nuevos procesos, y se los ha capacitado debidamente para que puedan ser ellos quienes deban maniobrar las máquinas. Comenzar con

charlas del tema, proponer cursos con capacitaciones para fomentar otras capacidades, estimular el aprendizaje constante, pueden ser herramientas a tener en cuenta.

Gerencia y negocio XYZ

Impacto en lo inmediato

Si bien XXX, gerente de XYZ, nos ha acompañado en este proceso, no queda exenta del posible impacto que vaya a sufrir la organización de avanzar con las mejoras propuestas. XXX y Jonhatan, quienes gerencian la empresa, tendrán dos desafíos importantes en el corto plazo:

- Poder palpar permanentemente el ánimo de sus trabajadores, midiendo y evaluando constantemente el impacto del cambio, teniendo empatía y ajustando alguna de las mejoras si es necesario, con tal de no resquebrajar la estructura de la empresa.
- Abrazar el aprendizaje de nuevas herramientas. En este caso, de las vinculadas a marketing digital. En las mejoras que se proponen, inicialmente será XXX y/o Jonhatan quienes estarán liderando estas nuevas iniciativas de marketing. Y es probable que no sean expertos en la materia. Deberán estar dispuestos a equivocarse, a aprender, a deshacer y a volver a hacer.

Impacto en el largo plazo

De ser exitosa esta implementación conjunta, valoramos como fundamental comenzar a pensar en dos puntos concretos a largo plazo:

- Aprender a delegar. XXX centraliza muchas actividades hoy en día. Y ciertamente con estas iniciativas de marketing, ella comenzará haciéndose cargo. Si estas acciones prosperan, lo ideal será armar estructuras que trasciendan a XXX, para que cuando ella esté ocupada en cuestiones de negocio, expandir horizontes, abrir nuevas verticales; estas acciones puedan seguir traccionando.
- Familiarizarse con el cambio, para poder abrazar nuevas implementaciones y mejoras en el futuro, las cuales hay de sobra y enunciaremos hacia el final de la presente etapa del trabajo.

Proveedores

Impacto en lo inmediato

Quizás el *stakeholder* más alejado a XYZ en comparación con los que se ha detallado anteriormente, pero no por eso no se lo deberá tener en cuenta en este proceso. Consideramos que se debe involucrar a los proveedores, y que deberán estar alineados con esta dinámica. De hecho sería positivo que se le muestren las proyecciones de crecimiento a los proveedores, que se comiencen a estimar plazos, y que de antemano se hagan planes de contingencia que permitan actuar rápido ante posibles desabastecimientos.

Impacto en el largo plazo

De consolidarse en el largo plazo esta tendencia, sugerimos revisar el acuerdo con los proveedores actuales, ya con XYZ pudiendo negociar mejores condiciones desde una posición de mayor poder de negociación. Es necesario prepararse para este momento, y tenerlo, al menos, en el horizonte.

Dejamos imagen ilustrativa, que permite entender los principales obstáculos a la hora de "Implantar el cambio"



Fuente: Centro de Cambios Corporativos, Universidad de Northwestern, IL.

Análisis financiero

En el archivo "*Anexo - Flujos de Fondo y P&Ls*" se encuentra toda la información financiera respecto al impacto y rendimiento de las soluciones que fueron previamente planteadas en el presente documento. Aún así, vamos a sintetizar las cifras más importantes y explorar algunas conclusiones.

Aclaremos que la tasa de descuento que tomamos como válida para realizar la estimación de proyectos es del 27% ya que es el rendimiento que obtiene XYZ hoy por hoy con sus operaciones actuales.

Flujos de Fondo

RPA

Lo que respecta a este preciso análisis, al ser una solución orientada a la optimización de un proceso, puede resultar difícil identificar un claro impacto lineal en ingresos. Dicho esto, lo que consideramos más apropiado es contraponer esta inversión, contra lo que nos "ahorramos" en términos de *costo de oportunidad* de manera mensual. El RPA vendría a hacer el trabajo de dos empleados que cobran \$55.000 pesos mensuales y la tarea que va a hacer el software de optimización, hoy en día les toma media jornada laboral. En conclusión, nos ahorraría de manera mensual unos \$55.000 pesos.

Por otro lado, la inversión se da en formato de one-shot³, totalizando \$48.000 pesos en el periodo teórico "0". El periodo de recuperación de esta inversión es de 26 días.

Decidimos evaluar este proyecto en plazo de un año para ver el impacto en el mediano plazo, pero recordemos que este impacto positivo debe ser interpretado como ahorro.

TIR= 115%

VAN = \$468.179,06.

Marketing

Para la solución de Marketing se tuvieron en cuenta varios factores más que la solución anterior, ya que tiene impacto en varios aspectos del estado de resultados. En primera instancia, para estimar las ventas potenciales, se utilizaron los simuladores de las plataformas que en base a ciertos parámetros definidos, nos otorgaba "puntas" (con máximos y mínimos) de cantidad de

³ Un solo pago.

clicks por mes. Aplicando el bounce rate a estos clicks (40%) y el conversion rate (1%) de la página (de clicks a compras) obtuvimos el incremento estimado de ventas por mes. Cabe aclarar que a medida que se contabilizan los meses, la base de clientes adquirida del mes anterior se suma a la base de clientes totales a la cual se le aplica una tasa de retención para darle número a las ventas del próximo mes. Para dar un ejemplo, XYZ hoy por hoy tiene 1500 clientes en su base. Solamente el 20% compra por mes (tasa de retención de 20%). Si el mes venidero sumará 100 clientes, estos contarán como clientes de su base para el mes siguiente a este. Es decir para dentro de 2 meses, el cálculo sería $1600 ((1500 \text{ clientes} + 100 \text{ adquiridos mes anterior}) * 0,20) + \text{clientes adquiridos mes actual}$.

Sumado al aumento de clientes también discriminamos el monto promedio de los nuevos usuarios frente a los retenidos. Creemos que un nuevo usuario no gasta la misma cantidad de dinero en su primera transacción que un usuario viejo ya que puede tener algún tipo de temor ante la desconfianza en el sitio. Es por eso que a las ventas que provengan de clientes viejos lo multiplicamos por \$2000 y a los viejos le corresponde el monto promedio actual de \$5500. Esta multiplicación nos resulta la facturación total estimada de XYZ mes tras mes.

En cuanto a los costos, primero realizamos una distinción entre costos fijos y variables. Para los costos variables tomamos un aumento similar, respecto al ritmo de crecimiento de las ventas, pero le aplicamos una pequeña variación ya que seguramente XYZ al comprar mayor cantidad de productos a sus proveedores pueda sacar una mejor tajada o precio unitario.

Por otro lado, para los costos fijos, se aumentaron significativamente los costos fijos de transporte (por el aumento en envíos), las comisiones bancarias (relacionadas a los pagos de los clientes) e insumos (aumento de ventas). En particular, se quiso destacar también el aumento que habría en el proceso de “data entry” ya que de no aplicar la solución de RPA, el incremento en el volumen de ventas traería consigo horas adicionales en el que los empleados pasarían cargando los pedidos manualmente. Esto se traduce en costo de hora hombre.

Para el proceso de armado de pedidos, también se daría un incremento en las “manos necesitadas” por lo que, bajo el supuesto de que cada operario logra empaquetar 150 pedidos al mes, se fue aumentando los sueldos a medida que los pedidos pasaban estos umbrales.

Por último, se contempló el costo de aplicar esta solución de marketing. Este costo, se trajo a valor presente (tasa de 4%) la inversión necesaria y de esta manera evaluar el costo del proyecto. Los resultados dieron:

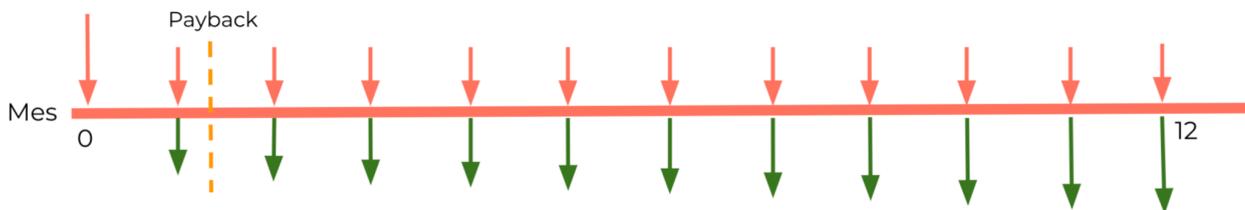
- Una TIR del 43% (tasa de descuento 27%)
- Un VAN de un total de \$1.905.245

El payback de la inversión se daría en 1 mes y 10 días por lo que desde nuestra perspectiva es un proyecto a implementar cuanto antes para aprovechar estos rendimientos.

Solución Integral

Bajo la conjunción de los dos proyectos anteriores se realizó el análisis del flujo de fondos final, contemplando las dos soluciones. La distinción que se realizó es que el costo adicional de data entry fue removido ya que el RPA solucionaría este costo final.

El resultado final dió:



- Una TIR del 46%
- Un VAN de \$2.344.700
- Payback: 70 días



Concluyendo, vemos un impacto positivo en las arcas de la compañía, con un incremento considerable de la facturación de acá a un año. Además, el payback de la inversión se ve consumado en menos de 3 meses por lo que se tiene un rendimiento cuasi instantáneo implementando las dos soluciones conjuntamente.

Impacto en P&L

El impacto en el P&L, tal como se muestra en el cálculo, es de una pérdida de ganancia del 15% en el primer mes, debido a la inversión y el aumento de costos. La facturación crece un 2,7%, pero al mismo tiempo crecen los costos fijos, debido a la inversión en el RPA, presupuesto de marketing y algunos otros costos. Eso hace que el resultado del primer mes, comparado al mes anterior, se encuentre un 15% por debajo.

A pesar de esto, ya al segundo mes se termina la inversión del RPA, y las ventas aumentan por lo que ya desde este segundo estado de resultado, la ganancia vuelve a los niveles anteriores y a partir de allí empieza a escalar mes a mes.

Conclusión Final

En las últimas palabras de este extenso trabajo, queremos hacer mención especial a XXX, gerente de XYZ, quien lucha insaciablemente día a día por mejorar su PYME, y que al mismo tiempo le da trabajo e ingresos a más de 15 familias mercedinas. Tanto como valoramos su esfuerzo diario, le agradecemos también por abrir las puertas de su organización para que este grupo de alumnos pueda realizar el trabajo final de su carrera de grado.

Haciendo un racconto del esquema del trabajo, se puede encontrar un claro hilo lógico que fue entrelazando las diferentes etapas del informe. En el Relevamiento se buscó entender la industria, las oportunidades, y acercarnos al cliente desde una perspectiva externa. En el Diagnóstico, nos acercamos a la empresa, trabajamos de manera conjunta, analizando números, modelos de negocio, procesos y oportunidades "desde adentro", conociendo los recursos con los que contábamos. En esta etapa es en la que identificamos el "viraje estratégico" que nosotros consideramos debe hacer la organización para conseguir estabilidad en el corto-mediano plazo, y sentar las bases del crecimiento de largo plazo. El mayor porcentaje de facturación de XYZ al día de hoy, proviene de una vertical de negocio que está agotada dada la actualidad, los procesos, y los recursos de la empresa. En 2020, año en el que tristemente una pandemia atormentó al mundo, apareció una necesidad que se tradujo en la creación de una nueva vertical de negocios. El crecimiento de esta vertical, fue exponencial. Lo que surgió como una necesidad, nosotros lo identificamos como una oportunidad.

Hacia el final, en el Plan de Acción, se busca plasmar en acciones concretas el aprovechamiento de esta oportunidad. Se delinearon esquemas de implementación de las propuestas, y se elaboraron análisis financieros que respaldan la oportunidad y la propuesta de implementación.

Sin ánimo de pretender que XYZ siga "al pie de la letra" lo redactado en el presente trabajo, esperamos que sea de utilidad para la organización, y que, al menos, haya servido como combustible motivacional para el equipo de XYZ, dejando en evidencia que hay oportunidades para seguir creciendo, y que el esfuerzo y la resiliencia, a la larga, siempre paga los mejores dividendos.

Anexo

[Árbol de Problemas](#)

[Análisis sobre la situación económica-financiera de XYZ](#)

[P&L y flujo de fondos](#)

Bibliografía

- [eCommerce, el gran boom de 2020: por qué la pandemia impulsó como nunca a este mercado. iProUp \(2020\).](#)
- [Indec \(2020\). Accesos a Internet. En Indec.](#)
- [Google presentó un estudio sobre los nuevos hábitos de consumo y las tendencias en la industria de retail. DossierNet \(2020\).](#)
- [Datos Macro \(2019\). Población Argentina. En DatosMacro.](#)
- [Szafranko, A \(2020\). Empleo: Argentina tiene la tasa de ocupación más baja de América Latina. En Cronista.](#)
- [Doing Business \(2020\). Facilidad para hacer negocios en Argentina. En Doing Business.](#)
- [Ministerio de Transporte \(2017\). Plan Nacional de Transporte y Cambio Climático. En Argentina.gob.ar](#)
- [WebRetail \(2021\). De Mercedes a todo el país](#)
- [Entrepreneur \(2019\). How to Start a Wholesale Distribution Business](#)
- [Siete de cada diez argentino está insatisfecho con las medidas que toma el gobierno en su primer año. Infobae](#)
- [Argentina bajó 12 lugares en el ranking global que mide la corrupción. Infobae \(2021\)](#)
- [Empleo: Argentina tiene la tasa de ocupación más baja de América Latina. Cronista \(2021\)](#)
- [Economía Argentina - Doing Business](#)
- [Población Argentina - Datos Macro](#)
- [Google presentó un estudio sobre los nuevos hábitos de consumo y las tendencias en la industria de retail. Dossier Net](#)
- [Datos sobre tecnología. INDEC 2021](#)
- [Plan de Transporte. INDEC 2021](#)
- <http://www.comprar.gob.ar>