

Plan de mejora sobre la comunicación y distribución de alimento para mascotas de la unidad de negocios Balanceados del mercado S.A en CABA y Gran Buenos Aires en el año 2022

**Trabajo final integrador
Lic. en Marketing - ciclo complementario
Alumno: Rocio Mattiuzzi
Tutor: Hachim Sachim
Año: 2022**



RESUMEN

El presente trabajo narra el estado actual de una empresa de fabricación, venta y distribución de alimento balanceado, centrándose en mejoras para el área de logística.

Está a la vista que los avances tecnológicos transforman el trabajo en las empresas e industrias y la logística no es la excepción. Las compañías se apoyan en sistemas informáticos para el óptimo desarrollo de sus actividades, en el sector logístico podemos mencionar el WMS (Warehouse Management System), una herramienta de software que se utiliza para gestionar y optimizar el almacenaje de mercaderías, por ejemplo. Complementando este sistema tenemos al TMS (Transport Management System) que involucra al proceso de entrega de mercaderías, ente otras cuestiones. Sobre este último haremos especial hincapié.

Es importante que el crecimiento de una empresa venga acompañado de la incorporación de sistemas informáticos que potencien dicho crecimiento, ya que esto también mantendrá a la misma competitiva en el ambiente en el cual desenvuelve sus actividades.

En este contexto se presenta la propuesta a la empresa Agroindustrias Baires S.A. de profesionalizar el área incorporando un sistema de software que mejore su servicio de entregas, a la vez que funciona como herramienta de fidelización de clientes.



PALABRAS CLAVE

-Distribución

-Logística

-TMS

-Clientes

-Mejora

Índice

Introducción	Pág 3
Justificación	Pág 4
Historia	Pág 5
Organigrama	Pág 6
Objetivos	Pág 7
Diagnóstico	Pág 8
Análisis clientes	Pág 14
Análisis empresa	Pág 17
Marketing estratégico	Pág 19
Marketing Operativo	Pág 22
Precio	Pág 24
Comunicación	Pág 25
Distribución	Pág 31
Presupuesto	Pág 32
Indicadores	Pág 34
Plan operativo	Pág 35
Recomendaciones	Pág 37
Bibliografía	Pág 38
Anexo	Pág 39



INTRODUCCIÓN

Este trabajo desarrollará un plan de mejora en el área de distribución para la unidad de negocios de Agroindustrias Baires S.A. denominada Balanceados del mercado S.A. y un plan de comunicación respecto de este nuevo servicio que se ofrecerá a los clientes.

La unidad de negocios se encuentra ubicada en el mercado central de la Provincia de Buenos Aires y se dedica a la venta de alimento balanceado y accesorios para mascotas de diferentes marcas. Posee una estructura de distribución logística con camionetas con capacidad entre 500 Kg y 3Tn las cuales entregan mercadería principalmente a veterinarias, forrajeras pequeñas y cadenas de Pet shops en CABA y Gran Buenos Aires.

Si bien hoy en día cumple con las entregas de pedidos de 24 a 72hs, no posee un sistema de notificación a clientes para que puedan monitorear el estado de sus pedidos, solo maneja las operaciones a través de tablas en Excel, lo que también dificulta la capacidad de la unidad de negocios para obtener indicadores de rendimiento.

La empresa Agroindustrias Baires S.A. tiene como actividad principal la fabricación de productos balanceados secos envasados, que luego distribuye vía terrestre en todas las provincias del país, concentrando su mayor volumen de ventas en CABA y Gran Buenos Aires; este trabajo se centra solo en una fracción de la cadena de valor, la distribución, y no de todo el país, sino de la que se lleva a cabo en CABA y Gran Buenos Aires. Dicha distribución se realiza desde una unidad de negocios denominada Balanceados del Mercado, ubicada en el mercado central, Tapiales, Provincia de Buenos Aires. Dicha unidad funciona como la gran mayoría de los comercios allí ubicados: como un mayorista con precios altamente competitivos; al ser mayorista, si bien pertenece a Agroindustrias Baires S.A, no sólo vende y distribuye marcas de este último, sino también marcas de los competidores directos. Este negocio fue pensado estratégicamente para sondear el mercado, comparar precios y posicionamiento de marcas fácilmente. De todas maneras, Balanceados del Mercado tiene la capacidad para negociar con todos los proveedores y gestionar el negocio de manera independiente.



JUSTIFICACIÓN

La empresa posee un crecimiento de 20% anual desde su inauguración en 2015. El aumento de ventas en toneladas y clientes en los últimos años obligó a la misma a afinar los tiempos de entrega para volverse competitiva y ahora, luego de la explosión del e-commerce debido a la pandemia de Covid-19, los clientes tienen la necesidad de saber en qué estado se encuentran sus pedidos porque representan sumas altas de dinero invertido y además porque, al ser clientes pequeños, no tienen la posibilidad de manejar un cierto volumen de stock y, lo que solicitan en sus pedidos lo tienen prácticamente vendido o lo consumen en pocos días. Agroindustrias Baires, la empresa madre de la que se desprende balanceados del mercado, hace 3 años comenzó a desarrollar lo que denomina “Canal especializado”, orientado exclusivamente a red de veterinarias y cadenas de Pet shops, donde destina sus productos Super Premium y Ultra Premium, es decir, los más onerosos y los que también generan más rentabilidad. Desde su inauguración, que implicó la contratación de vendedores exclusivos para el canal y también el desarrollo de una nueva área que antes no existía en la empresa, Marketing, no ha parado de crecer, no solo por la difusión y comunicación que la nuevo área desplegó, sino que también propició los lanzamientos y relanzamientos de productos específicos para el canal. Una vez desarrollada la base del canal, la empresa se orienta a la búsqueda de la profesionalización del área, la cual desea lograr con la contratación de algún proveedor de servicio de TMS¹ (Transport Management System) que tenga ruteador de pedidos automático y brinde los avisos correspondientes que los clientes solicitan. Si bien el puntapié inicial de profesionalización del servicio de logística fue esta unidad de negocios, no se descarta la posibilidad de extender este servicio a la empresa madre desde la cual se distribuyen unidades desde 7 a 25 Tn. a todo el resto del país, gestionando así unas 10 mil Tn. de marcas propias, 5 mil de marcas tercerizadas, además de unas 4 mil Tn. que exporta.

¹ TMS: *Transport Management System*, por sus siglas en inglés, es un software de gestión de transporte. Es decir, un tipo de sistema de logística que permite automatizar gran parte del proceso logístico, lo que logra aumentar la eficiencia de los procesos y mejorar el servicio. Dentro de sus funciones básicas permite automatizar la planificación de los vehículos de reparto según un criterio de proximidad entre destinos, mejores rutas, tiempo disponible, etc., monitorear los recorridos, notificar al cliente con alertas sobre donde se encuentra su pedido, confirmar entregas, entre otras.

LA EMPRESA

HISTORIA LA ORGANIZACIÓN Y SUS MIEMBROS

Balanceados del mercado comenzó sus actividades alrededor del año 2015, es una unidad de negocios ubicada en un punto estratégico, el mercado central. Fue desarrollado por la empresa Agroindustrias Baires S.A., un productor nacional de alimento para mascotas ubicado en General las Heras, provincia de Bs.As., con el objetivo de impulsar no solo la venta de productos propios en CABA Y GBA, sino también de marcas competidoras, lo que le funciona como herramienta para medir su propia posición en el mercado. Además de alimento para mascotas, comercializa, piedras para gatos, accesorios y juguetes para el mismo público. La empresa comenzó sus actividades de venta y reparto en zonas aledañas a Tapiales, pero hoy en día expandió sus actividades hacia clientes de la provincia de buenos aires.

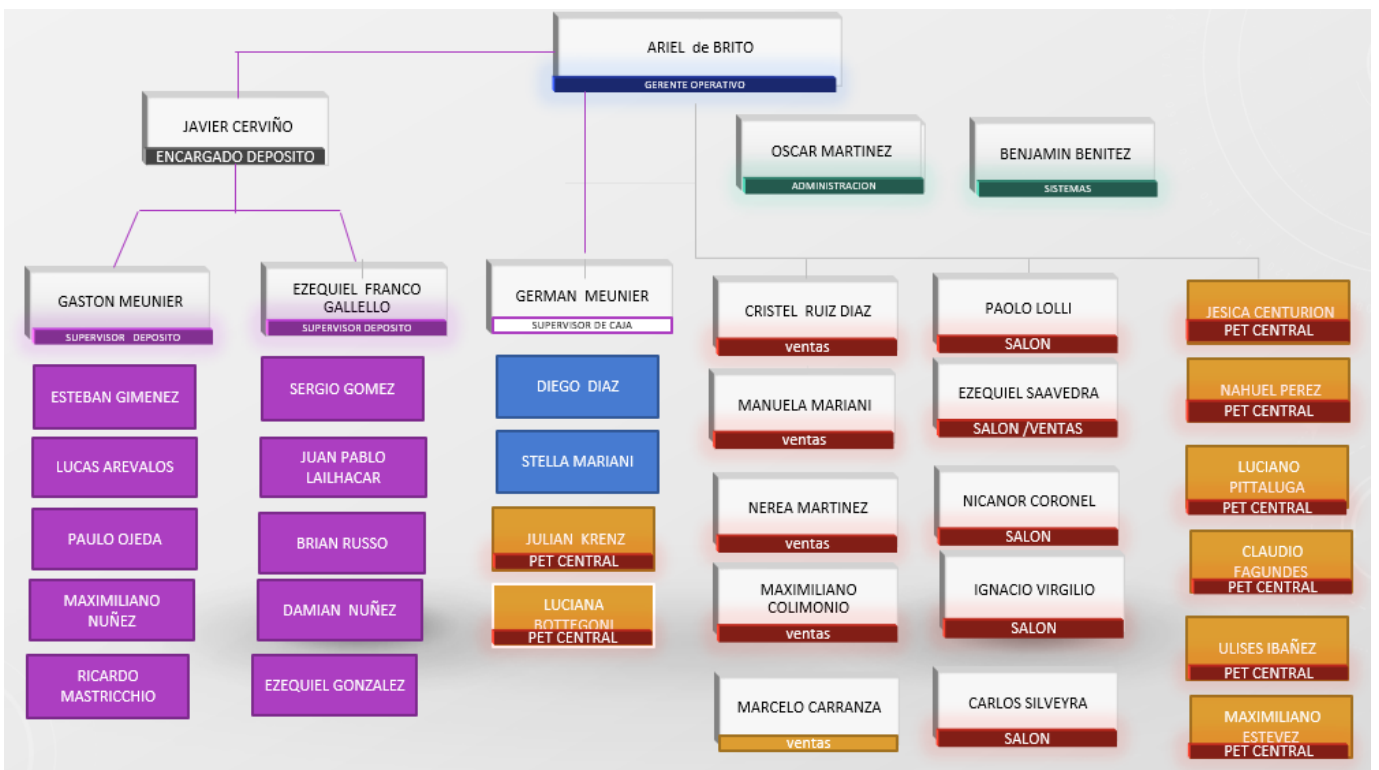
Si bien comenzó operando como una unidad de negocios totalmente independiente de lo que es Agroindustrias Baires S.A., a partir del año 2018 realiza la distribución de clientes de “canal especializado” (veterinarias y cadenas de Pet shops) de la empresa, de los productos más rentables, o coloquialmente más onerosos, aumentando sus actividades de venta y reparto en un 200%. Su equipo de trabajo, pasó de 10 a 34 personas en los últimos años para atender a las necesidades que el mercado demandaba. La empresa pasó de centrarse de solamente vender a brindar servicio a los clientes. Por lo tanto, el objetivo de aumentar las ventas con el que comenzó, se transformó en el de dar servicio, aunque lo números finales no sean tan favorables para el negocio, ya que el indicador **cualitativo** de “presencia” en determinados puntos de venta es más importante, según lo mencionado por M. Giordano, Gerente de Marketing de Agroindustrias Baires (Comunicación personal, octubre 2021)

ESTRUCTURA / EMPLEADOS

En anexo 1 se encuentra el organigrama para la empresa Baires S.A. Aquí se puede observar el organigrama Balanceados del mercado, aportado por A. De Brito (Comunicación personal, septiembre 2021):

Como se puede observar el personal está organizado según áreas, Gerencia, Depósito, con un encargado y dos supervisores, supervisor de operaciones en caja (de cobranzas), Ventas,

diferenciando vendedores de salón (local) y calle, Administración e IT con solo una persona cada uno. Todo lo que podemos observar con la leyenda “Pet Central” corresponde a una sub-unidad de negocios de Balanceados del mercado, la cual comercializa los mismos artículos que Balanceados del mercado, pero en una escala mucho menor y destinada principalmente a consumidores finales, no a grandes clientes como forrajerías, por ejemplo. Se encuentran en el organigrama ya que dependen de la misma área gerencial. En total son 37 personas. El proyecto estaría afectando al área de depósito donde el encargado y los supervisores de dicho departamento deberán adoptar un cambio en el desarrollo de sus tareas para la mejora en la distribución.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Llevarle tranquilidad a los clientes con respecto a sus compras y el estado de las mismas dentro del proceso de ventas, aumentando la confiabilidad y seguridad, reduciendo incertidumbres, a través de herramientas tecnológicas, aumentando la competitividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reducir los tiempos de entrega a 24hs desde el ingreso del pago de los pedidos.
- Mejorar la imagen de la empresa percibida actualmente por los distribuidores oficiales con encuestas de satisfacción de servicio con opciones de respuestas abiertas.
- Aumentar la cartera de clientes un 5% en los primeros 6 meses de implementación.
- Incrementar el volumen de venta en toneladas un 8% en un año.
- Lograr que los clientes de Agroindustrias Baires S.A. cuyos pedidos se despachan desde Balanceados del mercado reciban una mejor comunicación sobre el proceso de entrega de sus pedidos.

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- Conseguir que dentro de las primeras 4 semanas de lanzado el servicio el 100% de los clientes actuales tengan conocimiento de la aplicación del mismo.
- Lograr que al menos el 80% de los clientes hagan uso del nuevo servicio dentro de los primeros dos meses de implementado el mismo.



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

MACRO ENTORNO

Según la participación de la empresa en el mercado se expone el siguiente análisis

PESTEL:

	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
Político	Elecciones legislativas	Cambios de representantes en el HCD que pueden votar proyectos que involucren a las empresas locales		X		Indiferente
	Politica impositiva	La empresa tiene los impuestos municipales subsidiados por radicarse en el partido de GLH			X	Positivo
	Mercosur	Propicia la exportacion de mercaderías a países que lo conforman			X	Muy Positivo
Económico	Impuestos en divisas	Encarecen los aranceles para exportar	X			Negativo
	Inflación	Estimada sobre el 45% para el año 2021	X			Muy negativo
	Inversión extranjera	Se desplomaron las inversiones en U\$S en un 38%		X		Indiferente
Social	Adopción	Aumentó un 200% la adopción de mascotas durante la cuarentena	X			Muy positivo
	Necesidad de inmediatez	En recepcion de pedidos / compras	X			Indiferente
	Humanización de las mascotas	Las mascotas pasan a ser un integrante mas de la familia		X		Positivo
Tecnológico	Venta Online	Se duplicó la venta vía internet o dispositivos móviles por la pandemia	X			Muy Positivo
	TMS	Utilizado tanto en grandes empresas como en emprendimientos		X		Positivo
Ambiental	Residuos	Generados por los envases de los más de 180 SKU's			X	Negativo
Legal	Resolución-594-2015-SENASA	SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA	X			Indiferente

Como se puede observar a simple vista, se hacen presentes los factores positivos por sobre los negativos, lo que puede tomarse como de base para potenciar el crecimiento de la empresa. El factor inflación afecta tanto a Baires como a sus competidores en general, pero incluso puede verse como una oportunidad pensando que el público objetivo, opta por consumir productos más baratos al perder poder adquisitivo, cambiando así la marca cara de alimento que acostumbra a consumir por una alternativa de igual calidad, pero menor precio, como ofrece dicha empresa. Un punto negativo como la generación de residuos es aprovechada en su campaña de triple impacto que consta de reciclaje de envases que sirven de materia prima para la confección de bolsos, dando trabajo a una segunda empresa; es positivo en un punto para la publicidad

y la imagen de la empresa.

MICRO ENTORNO

Focalizando el análisis sobre la relación de la empresa con su entorno, se detallan los siguientes participantes:



Proveedores: La unidad de negocios se provee de mercadería para redistribuir de empresas fabricantes de alimento para mascotas, de insumos medicados para mascotas y accesorios.

Ellos son:

- Agroindustrias Baires S.A.
- Master food
- Nestlé
- Purina
- Royal
- Holliday (Medicados)
- DFV SRL (Insumos veterinarios)
- Kronen

La empresa tiene poder de negociación con los proveedores, se maneja por pedidos semanales según como se encuentre la demanda en esos momentos y dependiendo del producto, algunos tienen más demanda en determinadas estaciones como las piedras sanitarias en invierno. Siempre intenta tener un stock de reserva para la venta, que no es muy grande por el espacio reducido que posee el depósito. El rol del almacenamiento es crucial en fechas previas a aumentos de precios pre anunciados por cada proveedor, donde se intenta acopiar lo más posible para disminuir el impacto del aumento hacia el consumidor final o clientes tipo distribuidores. Las negociaciones con los proveedores se manifiestan en general en lo que son las acciones o promociones según el volumen de ventas que viene gestionando la empresa, por ejemplo, si cumple con objetivos de venta en determinadas toneladas, puede acceder a reintegros, descuentos o bonificaciones mayores. Cada empresa maneja una lista de precios fija la cual se actualiza cada 'x' cantidad de meses por inflación.

Empresas relacionadas:

Aquellas unidades de negocio que, si bien proveen de algún producto o servicio para Balanceados del Mercado, no forman parte de su actividad principal:

- Reccia (fumigación)
- IVESS (agua envasada)
- Kamid (impresoras)
- OSP (Serv. de seguridad e Higiene)

Se trabaja con los mismos proveedores desde el inicio de las actividades prácticamente, la relación con cada uno de ellos es bastante sólida.

Clientes:

Balanceados tiene dos tipos de clientes principales. El primero es el consumidor final ya que posee un salón de venta al público de todos sus productos. El segundo son sub-distribuidores de distintos puntos de Capital Federal y Gran Buenos Aires; algunos de ellos son:

Nombre	Zona	Fidelidad*	Compras	Frecuencia de compra
Pablo de Vincenzi	CABA	70%	Alimento seco	5Tn cada 10 días
Natural Life	CABA, GBA e Interior	90%	Alimento seco	30Tn cada semana
Nutrycan	CABA y GBA zona Norte	70%	Alimento seco	20Tn cada 15 días
Huesitos	CABA	50%	Alimento seco	7Tn cada 9 días
Casper	CABA	60%	Alimento seco	5Tn cada 20 días
Zanelli Carlos	GBA (Marcos Paz)	65%	Alimento seco y accesorios	13Tn cada 12 días
Balan. Merlo	GBA (Merlo)	80%	Alimento seco y accesorios	19Tn cada semana

*Siendo 100% completamente fiel.

Competidores:

Empresas dedicadas al mismo tipo de negocio.

- Forrajería del Pilar (Pilar)
- Animaladas YA (CABA)
- Distripet (Pqe. Patricios)
- For-Can (Munro)
- Señor González (Mercado central)

Análisis comparativo de proveedores de TMS para la implementación de un nuevo sistema de distribución

Herramienta Seleccionada: Matriz de perfil competitivo.

Para aplicar esta matriz se toman como referencia los principales proveedores de TMS que existen en el mercado y que son utilizados por la competencia en cuanto al tracking de pedidos se refiere.

1) UNIGIS – Smart Logistics.



No es una empresa argentina, pero trabaja con muchas empresas en nuestro país como Grupo Bimbo y Heneiken. Tiene sedes en Bogotá (Colombia), Madrid (España, Estado de México (México), Sao Pablo (Brasil), Santiago de Chile (Chile) y Buenos Aires (Argentina). Su servicio web ofrece soluciones para la administración de pedidos y órdenes de compra, la planificación inteligente de la distribución, el control logístico, el control de las entregas y la movilidad, la gestión del transporte y la confección de Dashboards.

2) SGL – Sistema de gestión logística.



Es una empresa argentina, con presencia también en Chile, Paraguay y Uruguay. Trabaja con empresas como Danone, Coca-cola y OCA en lo que respecta a administración de depósitos, transportes y viajes, optimización de la distribución, abastecimiento a sucursales, seguimiento de entregas, gestión de playas de vehículos y seguimiento satelital de camiones.

3) SimpliRoute



Es una empresa chilena que trabaja en 15 países diferentes, uno de ellos la Argentina, ofreciendo una solución web para programar y seguir entregas en clientes como Cnesosud y WallMart. Es netamente un ruteador.

Matriz de perfil competitivo							
Factores Clave	Peso	UNIGIS		SGL		SimpliRoute	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Ruteo	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Tracking	0,14	5	0,7	5	0,7	4	0,56
Mobile	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Liquidacion fletes	0,15	5	0,75	5	0,75	1	0,15
Trazabilidad	0,2	5	1	5	1	5	1
Dashboards	0,09	5	0,45	5	0,45	4	0,36
Hosting	0,05	3	0,15	5	0,25	2	0,1
Soporte y actualizaciones	0,07	4	0,28	5	0,35	4	0,28
Tiempo de implementación	0,05	2	0,1	3	0,15	5	0,25
Costos	0,05	1	0,05	4	0,2	5	0,25
Total	1	4,48		4,75		3,85	

Tomando a 1 como una gran debilidad y a 5 como mayor fortaleza. Si nos guiamos por el puntaje final, SGL sería la mejor opción a adoptar para el proyecto.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE CLIENTES

- Investigación de mercados
- Instrumento
 - Encuestas realizadas a través de Google forms, enviada a los clientes determinados.

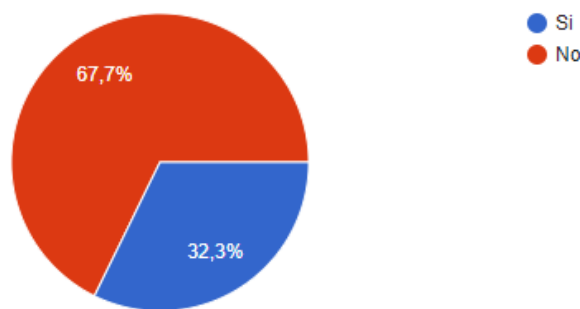
Universo: Distribuidores de alimento para mascotas Super y Ultra Premium.

Muestra: Clientes directos de Agroindustrias Baires S.A. que comercializan sus productos Super y Ultra Premium.

Objetivo: Definir qué importancia tiene para los clientes de Agroindustrias Baires S.A. obtener información precisa sobre la trazabilidad de sus pedidos y así definir la necesidad de contratar un proveedor de TMS.

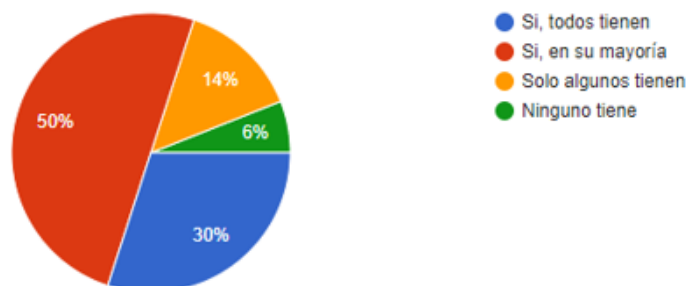
¿Agroindustrias Baires es su único proveedor de alimentos Super premium y Ultra premium?

62 respuestas



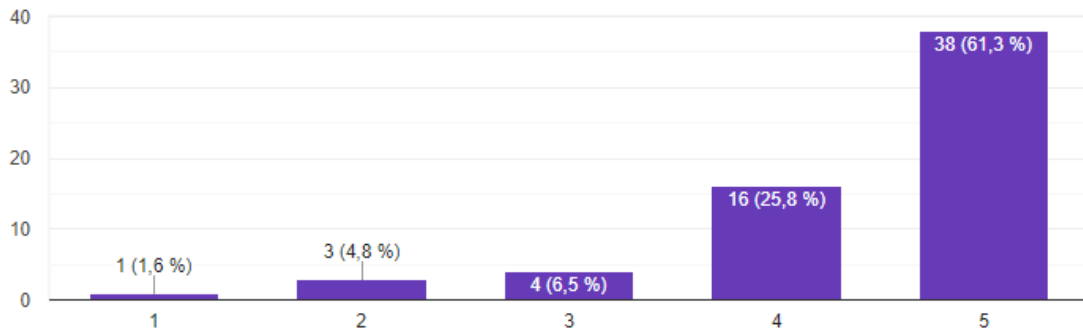
De ser negativa la pregunta anterior, ¿Poseen los demás proveedores un sistema de tracking de pedidos?

62 respuestas



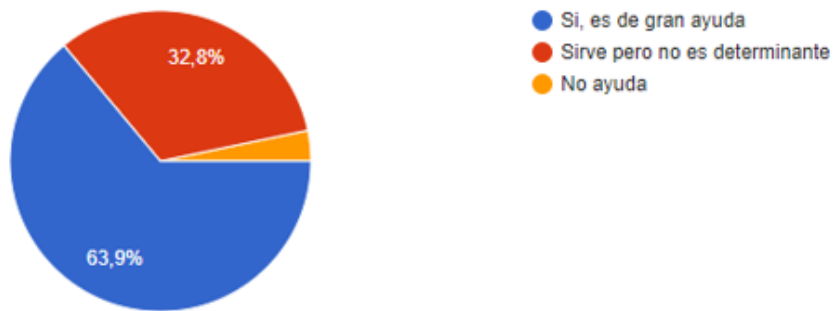
¿Qué tan importante es para usted recibir información sobre el estado de su pedido?

62 respuestas

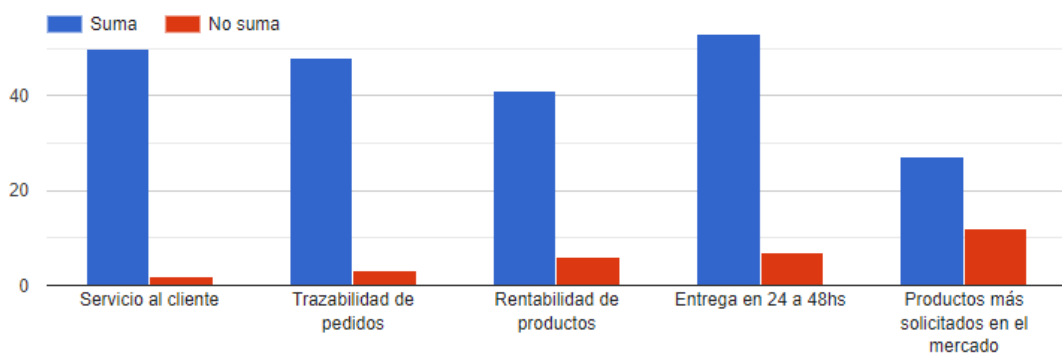


¿Poseer la trazabilidad de sus pedidos contribuye a mejorar su gestión con la venta al consumidor final o con sus operaciones diarias?

62 respuestas

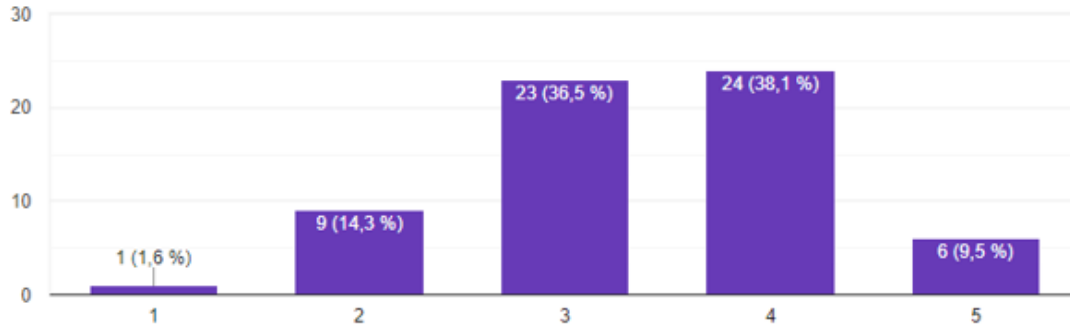


A la hora de elegir un proveedor, ¿Qué características pesan más?



¿En qué nivel consideras que se encuentra a Agroindustrias Baires S.A. con respecto a los factores del punto anterior?

62 respuestas



Podemos concluir contundentemente que Baires no es el único proveedor para los clientes de este canal y necesita volverse más competitivo en un terreno como la logística y el servicio al cliente para que los clientes lo sigan eligiendo sobre los demás proveedores. Escuchar las necesidades de nuestros clientes y transformarse en pro de ellas es fundamental para mantenerse vigente en el mercado.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Agroindustrias Baires S.A. es una empresa en pleno crecimiento con una estructura de más de 200 empleados. Posee una planta productiva propia compuesta por su propio laboratorio de análisis de materias primas, almacenaje de las mismas (puede almacenar MP para realizar producción de hasta 200 días), máquinas de última tecnología con empaquetado, envasado y palletizado automático que puede llegar a producir hasta 1 pallet por minuto. El producto terminado se dispone en un depósito de 8.000 tn. de almacenaje. Actualmente en el depósito se están construyendo docks de carga para optimizar el despacho de mercadería, ya que las cargas al día de hoy se realizan bajo un alero, y las nuevas oficinas de logística. El próximo proyecto a corto plazo es la ampliación del depósito de almacenaje de producto terminado y la construcción de una planta de alimentos húmedos para el cual ya se adquirieron nuevos terrenos. Toda esta infraestructura permite una venta mensual de 19.000 toneladas de producto.

El área directiva está compuesta por el CEO Gabriel Berazategui y es aquí donde se concentra la toma de decisiones de la gestión de la empresa, aunque existen jefes encargados en cada área o grupo de áreas, a saber:

- Producción -Logística, Intendencia y SSCC -Administración
- Mantenimiento -RRHH -Tesorería, Compras y Cuentas a pagar
- Cuentas a cobrar y COMEX -Marketing -Ventas -Obras

Posee un capital de US\$100 mil millones y hoy en día pertenece a la firma Andreoli S.A., presidida por Claudio Andreoli.

Herramienta seleccionada: Matriz de evaluaciones de factores internos.

Matriz EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Personal cualificado	0,07	4	0,28
Buen servicio de atención al cliente	0,05	3	0,15
Clima laboral	0,03	4	0,12
Buenos canales de distribución	0,05	3	0,15
Buena situación financiera	0,07	3	0,21
Tecnología	0,05	4	0,2
RSE	0,05	4	0,2
Mejora continua	0,07	4	0,28
Subtotal Fortalezas			1,59
DEBILIDADES			
Presencia e-commerce	0,09	1	0,09
Comunicación interna	0,09	1	0,09
Comunicación externa	0,1	1	0,1
Servicio de entrega	0,13	2	0,26
Automatización de la fuerza de ventas	0,05	2	0,1
Resolución de reclamos	0,1	2	0,2
Subtotal debilidades			0,84
		1	2,43

El resultado es menor a la media (2.5), por lo tanto, el sector auditado es débil. Mucho para mejorar internamente si la empresa quiere crecer y profesionalizarse.

DIAGNÓSTICO F.O.D.A.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> *única empresa del país con licencia de producción de alimentos en base a harina de cordero *Empresa N°1 en tecnología a nivel país *Rápida adaptación a los cambios de mercado *Alianzas con cadenas reconocidas de PetShops *Campañas con refugios - RSE *Futuras inversiones en la planta para aumentar los niveles de producción 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Falta de coordinación de entrega de mercadería indispensable de depósito central con depósito de despacho de cadenas *Falta de tracking de los pedidos *90% de los pedidos requieren pago por adelantado para ser despachados *Demoras en las entregas por faltantes de productos
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Nuevos segmentos de mercado *Aumento de la demanda de alimento balanceado *Aumento de la importancia del sector mascotas para el que se realizan ferias y festejos de renombre 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Reducción de vehículos disponibles para realizar entregas que ocasionan mayores demoras de entrega *Rápida adaptación de los competidores al ecommerce *Faltantes der MP para productos del canal especializado (harinas de salmón y cordero, cebo de pollo)

MARKETING ESTRATÉGICO

MERCADO META

Cadenas de Pet shops y forrajerías que comercialicen alimento balanceados Super y Ultra Premium de la firma Agroindustrias Baires cuya capacidad de compra sea de 5 a 200 Tn. mensuales cuya ubicación se disponga en CABA Y GBA.

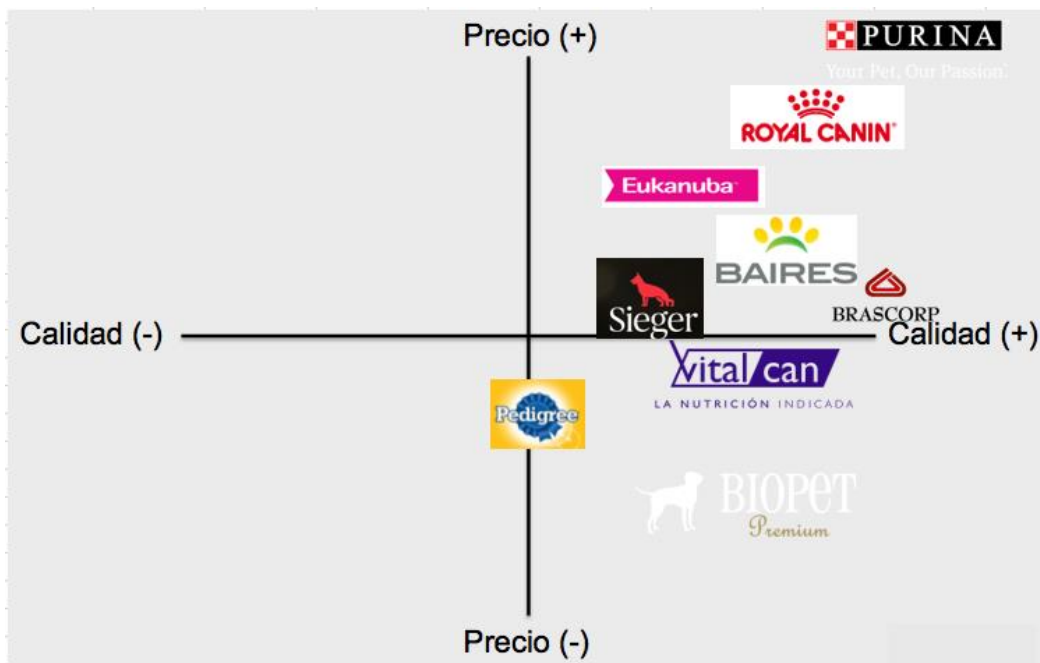
ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

- Estrategia de cobertura de mercado: **Concentrada:**

Si bien la empresa Agroindustrias Baires posee una cartera de productos que va desde lo económico a lo Ultra Premium, el proyecto de desarrollar una mejora en la comunicación de entregas y operativa logística apunta solo al mercado meta arriba mencionado para ganar una posición sólida de mercado. Con recursos limitados como los que posee esta empresa, la estrategia más racional es el marketing concentrado.

POSICIONAMIENTO

Matriz de posicionamiento:



La empresa ofrece hoy en día una entrega de pedidos entre 48 y 72hs, cuando sus competidores la realizan de 24 a 48hs, además de poseer un sistema de tracking de pedidos y notificación a clientes. Si bien Agroindustrias Baires no posee un sistema formal de seguimiento de pedidos, tiene abiertos todos sus canales de comunicación hacia el cliente para brindarle respuestas inmediatas.

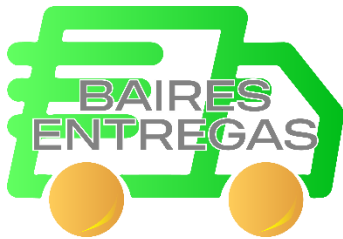
- Tipo de posicionamiento: **En función de la competencia.**

Con la estrategia de “marca seguidor” Agroindustrias Baires entiende que existe un líder en el mercado no solo de la venta sino también de las entregas, por lo que busca competir como alternativa de ella, intentando igualar los plazos de entrega y la comunicación con el cliente sobre el estado de los pedidos.

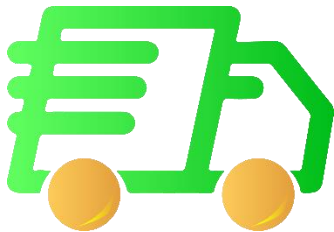
Elementos de posicionamiento:

-Slogan: *“Entrega rápida y confiable”*

-Logotipo:



-Isotipo



-Código de color:
Respetando los colores del logo de la empresa Agroindustrias Baires:



El logo corporativo la empresa emplea la gama del amarillo y verde que en principio aluden a los colores del verde del campo y el amarillo del sol sobre él, pero en un nivel más profundo, el verde denota naturaleza, calidad y frescura, algo con lo que quiere que se identifiquen sus productos; el amarillo denota creatividad, felicidad y amabilidad. Se respetan no solo los colores sino también la tipografía del logotipo original, el gris oscuro, para suavizar el impacto de las letras, haciéndolas legibles, y generar armonía entre los tres colores.

MARKETING OPERATIVO

PRODUCTO / SERVICIO

En este caso particular, se desarrolla el servicio de entrega (que es la mejora al producto que se propone) en este plan:

- Servicio básico: Entrega de compras.
- Servicio Real: Entrega de compras entre 24 y 72hs
 - Nombre de la marca: **Baires Entregas.**
 - Características físicas: Servicio de camionetas tercerizadas con capacidad de hasta 3.000 kilos que transporta pedidos palletizados y stretchados a cada cliente.
- Servicio aumentado: El foco de la propuesta es justamente, agregar valor al producto/servicio de la empresa, mejorando puntualmente la logística de los productos.

Hoy en día la primera cara visible para el cliente que adquiere los productos es el representante comercial, humanizando el proceso de compra. Es a este sujeto a través del cual puedes canalizar reclamos, sugerencias y especificaciones de compra que su negocio necesita.

El representante comercial se encuentra respaldado por un área de servicios comerciales y cuentas a cobrar que realizan todo el back office de coordinación y gestión de pedidos para cumplir con lo solicitado por el cliente. Dichas áreas también poseen comunicación directa con el cliente en caso de ser necesario para resolver determinadas cuestiones y despejar dudas.

Por otro lado, las redes sociales y la línea gratuita de 0-800 generan otro canal de comunicación directa con el cliente para obtener información y resolver inconvenientes.

La presencia en gran parte de los locales y Pet shops de Capital Federal y Gran Buenos Aires facilita la adquisición del producto, haciendo posible cumplir con las expectativas de los clientes, que cuando quiere algo, lo consigue. Por último la distribución de pedidos se realiza en camionetas en una media de 24 a 48hs. Hábiles, cumpliendo con el expectativas y necesidades de los clientes más exigentes

- Sistema de seguimiento de la calidad del producto:

Atención al cliente y seguimiento de reclamos

Contar con una línea de atención al cliente, así como un sistema de atención a los reclamos que se recepcionen, puntualmente desde el punto de vista del consumidor y de la salubridad de las mascotas.

Realizar mensualmente un informe del estado de los reclamos atendidos, justificados o no, así como si surgen acciones correctivas/preventivas a aplicar.

Sistema de control de plagas

Servicio prestado por empresa tercerizada e inscrita en Senasa.

Se escribe un procedimiento de control de plagas el cual contemple específicamente a manera de plan como se controla cada plaga, si se aplica algún plaguicida, concentración de aplicación de éste, condiciones de aplicación y cuidados respectivos, número de aprobación por Senasa.

Almacenamiento y transporte de productos terminados

Los productos terminados se conservan en condiciones tales envasados en bolsas o graneles de tal manera de evitar su contaminación y/o proliferación de microorganismos que no alteren sus características o afecten su inocuidad.

Cuidar al momento de realizar las cargas evitar roturas de las bolsas o maltratos que puedan afectar la integridad de las bolsas y que no se contamine el producto.

PRECIO

El precio del servicio está incluido dentro del precio de venta del producto, no se cobra un monto extra por entrega de productos, de hecho, es un valor agregado dentro de la operación logística.

-Precio de la competencia o sustitutos: la competencia opera de la misma forma, no cobra por este servicio. Productos sustitutos son los servicios de Mercado Libre y páginas de mayoristas particulares que utilizan un servicio de mensajería de otras empresas que sí poseen su propio sistema de seguimiento; los precios de estos último pueden variar entre \$500 y \$1000 por entrega por pedidos chicos (entre una y tres unidades).

-Costos de producto: Se calcula entre instalación de TMS y mantenimiento de software unos 3 millones de pesos por año.

-Valor percibido por el cliente: Al no cobrar un precio mayor por la implementación, el cliente no puede valorar este precio como “caro” o “barato”, por el contrario, lo considera necesario y casi como un servicio básico incluido dentro del proceso logístico.

COMUNICACIÓN

Plan de comunicación de la empresa:

- Herramientas

Acciones publicitarias a realizar

-Mailing

-Difusiones por WhatsApp

-Publicación en la web

Público objetivo: clientes actuales de Agroindustrias Baires S.A. cuyos pedidos se encuentren entre los 500 y 3000 kilos de peso.

Medios: Correo electrónico, Página web oficial y WhatsApp

Mensaje: ACTUALIZAMOS NUESTRO SISTEMA DE ENTREGAS.

Queridos clientes, tenemos el enorme placer de informarles que a partir del xx/xx/xxxx todas sus entregas de pedidos contarán con una mejora que estaban esperando hace tiempo.

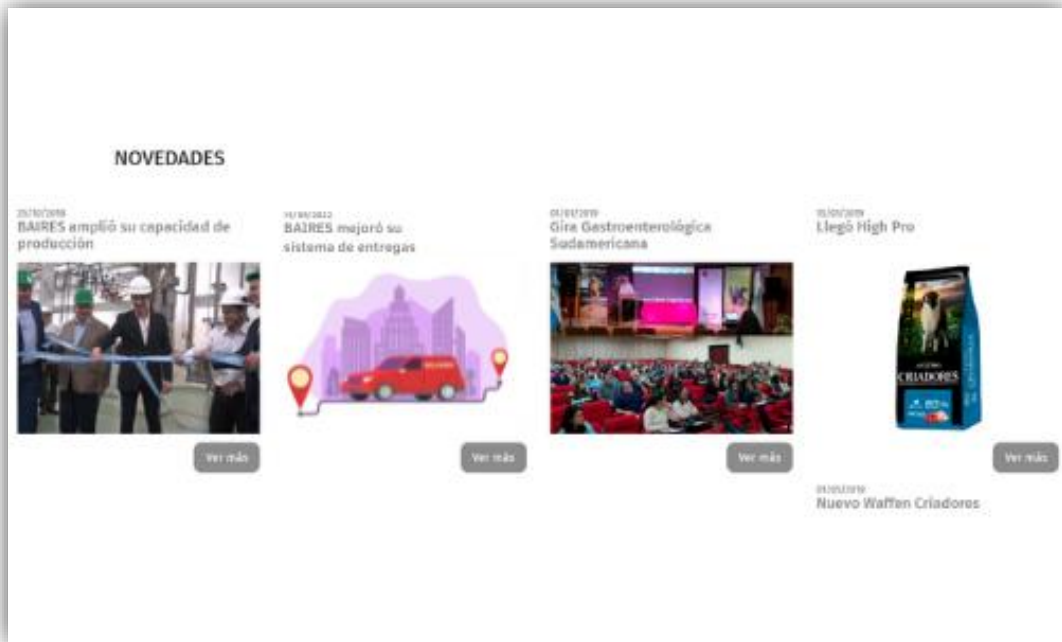
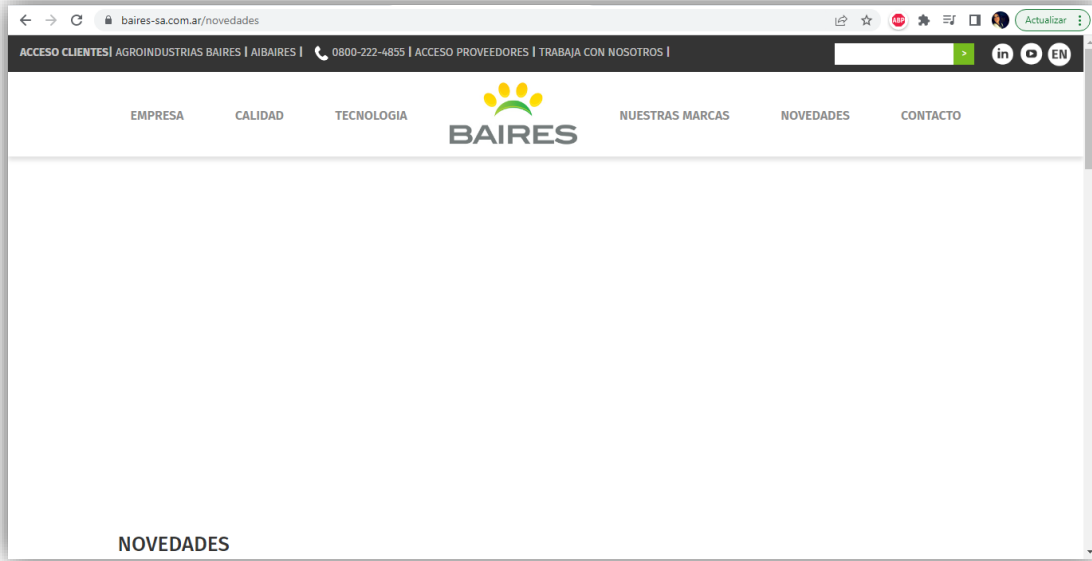
Ahora, una vez enviadas sus órdenes de compra, podrán recibir actualizaciones a través de email, whatsapp o SMS sobre el estado de sus pedidos: Aprobado, En preparación, en camino y llega en 'x' hs.

Para obtener más información y asesoría al respecto, contactate con tu representante comercial, a través de nuestras redes sociales o al 0800.

Diseño de piezas:

Mail: encabezado del correo






Página web oficial:

15/09/2022 < VOLVER

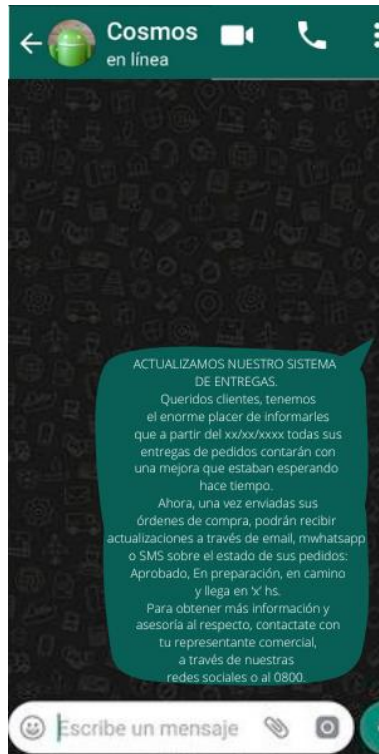
BAIRES mejoró su sistema de entregas

ACTUALIZAMOS NUESTRO SISTEMA DE ENTREGAS. Queridos clientes, tenemos el enorme placer de informarles que a partir del xx/xx/xxxx todas sus entregas de pedidos contarán con una mejora que estaban esperando hace tiempo. Ahora, una vez enviadas sus órdenes de compra, podrán recibir actualizaciones a través de email, whatsapp o SMS sobre el estado de sus pedidos: Aprobado, En preparación, en camino y llega en 'x' hs.

Para obtener más información y asesoría al respecto, contactate con tu representante comercial, a través de nuestras redes sociales o al 0800.



WhatsApp:
mensaje de difusión



- Acciones promocionales: Descuento del 5% sobre el total de pedido para los primeros 50 pedidos que ingresen
 - Público objetivo: clientes actuales de Agroindustrias Baires S.A. cuyos pedidos se encuentren entre los 500 y 3000 kilos de peso.
 - Medios: Correo electrónico y WhatsApp
 - Mensaje: ESTAMOS DE ESTRENO! Estimados clientes, como ya hemos anunciado, poseemos un nuevo sistema de notificación de entregas, por lo tanto, queremos aprovecharlo de la mejor manera. Por eso, estaremos brindando un 5% de descuento en factura a los primeros 50 pedidos que nos envíen a través de sus representantes comerciales.
 - Gracias por ser parte de Baires.
 - Diseño de piezas:

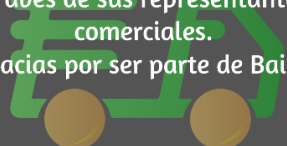
**ESTAMOS DE
ESTRENO!**

Estimados clientes, como ya hemos anunciado, poseemos un nuevo sistema de notificación de entregas, por lo tanto, queremos aprovecharlo de la mejor manera. Por eso, estaremos brindando un

5%

de descuento en factura a los primeros 50 pedidos que nos envíen a través de sus representantes comerciales.

Gracias por ser parte de Baires.



○ Estrategia de merchandising

-Público objetivo: clientes actuales de Agroindustrias Baires S.A. cuyos pedidos se encuentren entre los 500 y 3000 kilos de peso

Medios: Entrega en mano del cliente ya sea desde el representante comercial o promotoras

-Mensaje: Gracias por ser parte de Baires entregas.

-Diseño de piezas: Lapiceras, llaveros e imanes.

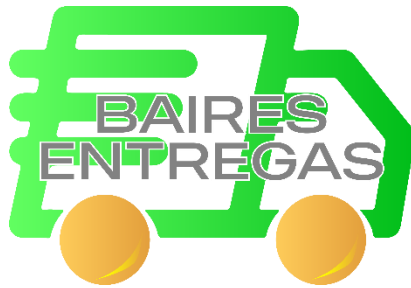
Lapicera de plástico gris con tapa y nombre del servicio + isotipo impreso:



Llavero rectangular símil cuero y nombre del servicio + isotipo impreso:



Imán rectangular fondo blanco con logotipo impreso:



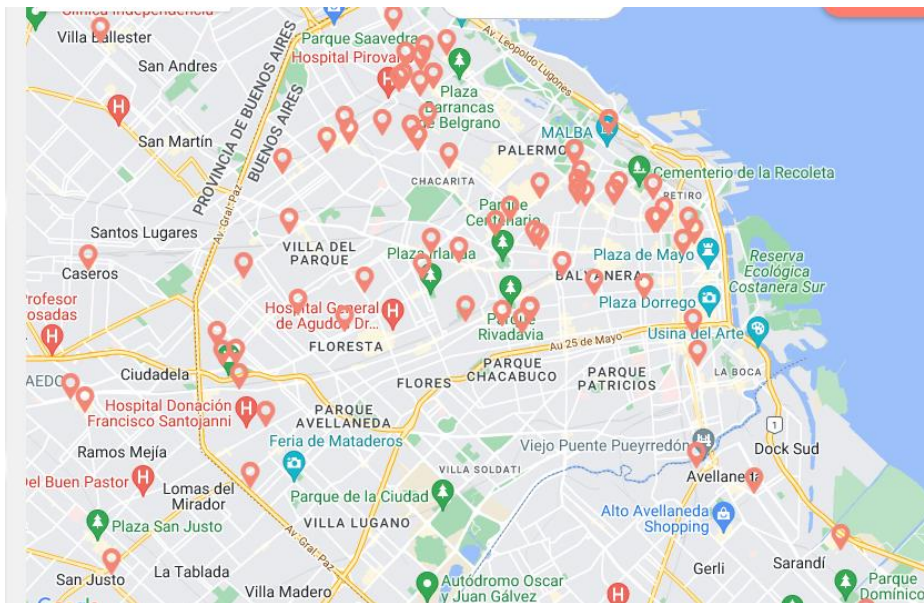
DISTRIBUCIÓN

Definición de:

- Describir la cadena de distribución del producto: al tratarse de un servicio, no posee una cadena de distribución específica, pero si podemos detallar en el siguiente mapa las zonas que abarcaría el servicio de entregas con TMS:



Un acercamiento mayor para poder apreciar los puntos de venta:



- Estrategia: PUSH.

Se da a conocer el servicio al cliente directamente. Se concientiza de alguna manera a través de difusión y promoción para que utilicen el nuevo servicio. Con ella se quiere destacar frente a un nicho de mercado muy competitivo.

PRESUPUESTO

Diseñar un presupuesto de ingresos, costos y gastos.

-Ingresos por pedido vendido:

- Se estima un ingreso por pedido por cliente de entre \$80.000 y \$550.000. Tomando un valor promedio como \$200.000 por ejemplo, una venta de 72 pedidos mensuales al menos, obtenemos un Ingreso mensual de \$14.800.000 actualmente.

-Costos:

-La aplicación de un sistema TMS, como se mencionó, rondaría los \$3.000.000 por año. Si dividimos este costo por los 12 meses que posee el ejercicio anual, Obtenemos un costo mensual de \$250.000 finales.

Por cada viaje se abona un monto de \$20.000. Si consideramos una venta de 72 pedidos mensuales, y a esos 72 pedidos los agrupamos de a 3, es decir, si en cada camioneta viajan 3 pedidos en total, pero de diferentes clientes, tenemos entonces un total 24 viajes o rutas, lo que nos indica un gasto en fletes de fletes de \$480.000 mensuales.

Este cálculo se realiza en base de los gastos en los que actualmente incurre la empresa para entregar los pedidos. A estos gastos se le sumarían los gastos de inversión del sistema TMS, por lo que los mismos ascenderían a \$730.000 mensuales. Es importante destacar que los gastos actuales mencionados ya están contemplados en el precio de venta del producto, por lo tanto la inversión que TMS, que trae consigo una mejora en los procesos ya existentes de logística no deberían modificar los precios actuales finales de los productos; por lo tanto, esta inversión la empresa podría recuperarse con la venta de dos pedidos más por mes (74 en total sobre los 72 mencionados) a un precio promedio (\$200.000) en un año.

Implementando este sistema la empresa se mantendrá competitiva, no perderá cuota de mercado, ya que estaría brindando el mismo servicio de trackeo que sus competidores; también en el mediano plazo dicha mejora atraerá clientes nuevos, lo que mejoraría los tiempos de recuperación de la inversión.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Establecer indicadores y valores de seguimiento.

- Facturación: se calculará en toneladas vendidas y en dinero facturado mensual por cliente.
En clientes más pequeños se estiman de 500kg a 1000ks por mes y en clientes más grandes, un mínimo de 17Tn. por mes.
- Cantidad de operaciones: cantidad de pedidos entregados por cliente por mes.
En clientes más pequeños se estima uno o dos pedidos por mes y en clientes más grandes, un mínimo de 6 pedidos por mes.
- Cantidad de clientes: partiendo de la base de 62 clientes, se medirá cantidad de cuentas nuevas (clientes nuevos) creadas por trimestre por vendedor.
Se esperan 3 cuentas nuevas por bimestre.
- Quejas: se medirán la cantidad de reclamos recibidos por mes y se clasificarán por motivo: estado de la mercadería, tiempo de entrega, atención del chofer.
Valor normal o esperado de quejas por mes: 7 Valor ideal: 0
- Satisfacción del cliente: se medirá con encuestas de satisfacción por pedido, pudiendo el cliente puntuar el nuevo servicio de entregas en una escala de 1 a 5, siendo:

1 insatisfecho

2 muy poco satisfecho

3 poco satisfecho

4 Satisfecho

5 Muy satisfecho

Dejando abierta la posibilidad de enviar comentarios si así lo quisiera los clientes, clasificando los mismos como positivos o negativos.

PLAN OPERATIVO

Actividades a realizar	Resultado esperado	Responsable	Fecha de realización	Recursos necesarios
Difusión de nuevo sistema	Aumento del flujo de pedidos diario	Marketing	Primeras dos semanas una vez contratado el sistema	Piezas de difusión, email, WhatsApp
Actualización de novedades en la web	Aumento de clicks en la sección novedades	Marketing e IT	Primeras dos semanas una vez contratado el sistema	Acceso a la web y pieza a publicar
Procesamiento de pedidos en el día	Ingreso de 20% más de pedidos por día con respecto al flujo anterior al sistema nuevo	Ventas	Primeros tres meses una vez contratado el sistema	Servicio de internet funcionando correctamente para PC y teléfono móvil
Carga de pedidos en un plazo de 15 minutos de haberse recibido cada uno	Procesamiento de pedidos más veloz al usual	Servicios comerciales	Desde la implementación del sistema en adelante	Servicio de internet correctamente funcionando
Carga de primera notificación de ingreso de pedido	Primer aviso al cliente enviado correctamente	Servicios comerciales	Desde la implementación del sistema en adelante	Servicio de internet correctamente funcionando – Acceso correcto al TMS y su funcionamiento
Preparación de	Segundo aviso al	Logística	Desde la	Servicio de internet

pedido durante las primeras 5hs de ingresado al sistema	cliente enviado correctamente		implementación del sistema en adelante	correctamente funcionando – Acceso correcto al TMS y su funcionamiento
Despacho y notificación del mismo	Tercer aviso al cliente enviado correctamente	Logística	Desde la implementación del sistema en adelante	Servicio de internet correctamente funcionando – Acceso correcto al TMS y su funcionamiento
Aviso de proximidad del pedido al cliente	Cuarto aviso al cliente enviado correctamente	Chofer	Desde la implementación del sistema en adelante	Servicio de internet correctamente funcionando – Acceso correcto al TMS y su funcionamiento
Recepción de calificación del servicio	Disminución de quejas	Servicios comerciales	Desde la implementación del sistema en adelante	Servicio de internet correctamente funcionando – Acceso correcto al TMS y su funcionamiento
Procesamiento de indicadores	Medición de la performance del sistema nuevo	Servicios comerciales	Desde el primer mes de la implementación del sistema en adelante	Acceso al TMS y a un sistema de Bussines Intelligence



RECOMENDACIONES Y CONCLUSIÓN

Agroindustrias Baires se encuentra jugando dentro de un mercado muy competitivo, con lo cual mantenerse actualizado con respecto a su posición en el mercado y la de sus competidores es crucial para permanecer vigente. Tomando una de las clásicas 4P del marketing, Plaza, debemos saber que para tener éxito en este aspecto y en la satisfacción del cliente, es decisivo el buen desempeño del área de logística. Para minimizar los errores humanos y cumplir con las expectativas de los clientes, es una gran elección contar con un sistema que nos brinde el apoyo necesario para conseguirlo de la mejor manera. La utilización de un sistema de apoyo como el TMS, además de minimizar errores, fidelizará a los clientes actuales ya que colaborará ampliamente a mantener informadas a ambas partes (vendedor – comprador) sobre el estado de los pedidos. Además, como se analizó en la encuesta, es valorado positivamente por los clientes que el vendedor cuente con un sistema de notificación del estado de los pedidos, al fin y al cabo, no es solo mercadería lo que se transporta, es dinero, y en sumas considerablemente altas.

BIBLIOGRAFÍA

Unigis, <https://www.unigis.com/>

SGL, <https://www.sistema-logistico.com.ar>

Simpli Route, <https://www.simpliroute.com/>

Pedigree, <https://www.pedigree.com.ar/>

Vitalcan, <https://www.vitalcan.com/>

Purina, <https://www.purina-latam.com/ar/purina>

Eukanuba, <https://www.eukanuba.com/ar>

Agroindustrias Baires, <https://baires-sa.com.ar/>

Royal Canin, <https://www.royalcanin.com/ar>

Sieger,

https://sieger.com.ar/?gclid=CjwKCAjwgaeYBhBAEiwAvMgp2pssp4FaLBo1ITYaKIt7p2m0aT Ln8Pp_VWMMHxRdVPbdiE8311cqhxoC9yEQAvD_BwE

Biopet, <http://biopet.com.ar/>

Brascorp, <https://www.brascorp.com.ar/>

Mercado Libre, <https://www.mercadolibre.com.ar/>



ANEXO

1 - Organigrama de la empresa Agroindustrias Baires S.A

En archivo adjunto.



BAIRES

EXCELENCIA EN NUTRICIÓN

ORGANIGRAMA 2021



Gerencia General –
Director
Gabriel Berazategui

Gerencia Producción,
Mantenimiento, Calidad
y Obra

Gerencia de Almacén,
Distribución, Adm. De
Vtas. e Intendencia

Gerencia Ventas
Canal Masivo

Gerencia De Marketing
y Canal Especializado

Administración



Gerencia Producción,
Mantenimiento, Calidad y
Obra

Supervisor Rejilla y
Premolienda

Supervisores
P1-P2-P3

Coordinador de obra
Y Automatización

PCP

Planificación
Prod.

Ayte. Coord. de obra

Rejilla

Premolienda

Envases TM

Terceros

Rejilla/Liquidos

Molienda

Envases TT

Ayudante de
rejilla

Ayudante rejilla

Molienda

Molienda

Envases TN

Ayudante rejilla

Ayudante rejilla

Molienda

Molienda

Etiquetado

Ayudante rejilla

Clark

Molienda

Clark

Clark

Limpieza

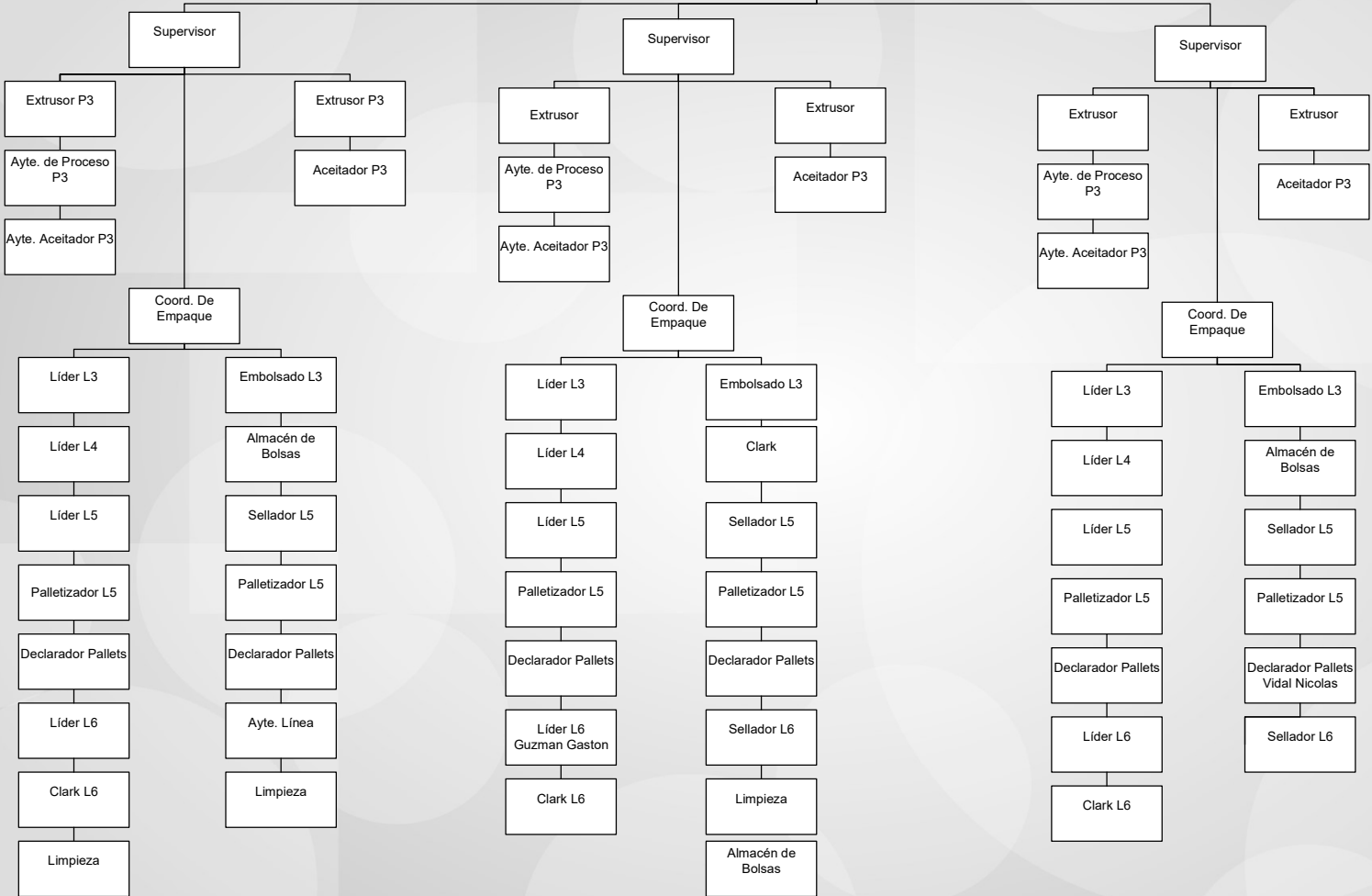
Limpieza

Limpieza



Gerencia Producción,
Mantenimiento, Calidad y
Obra

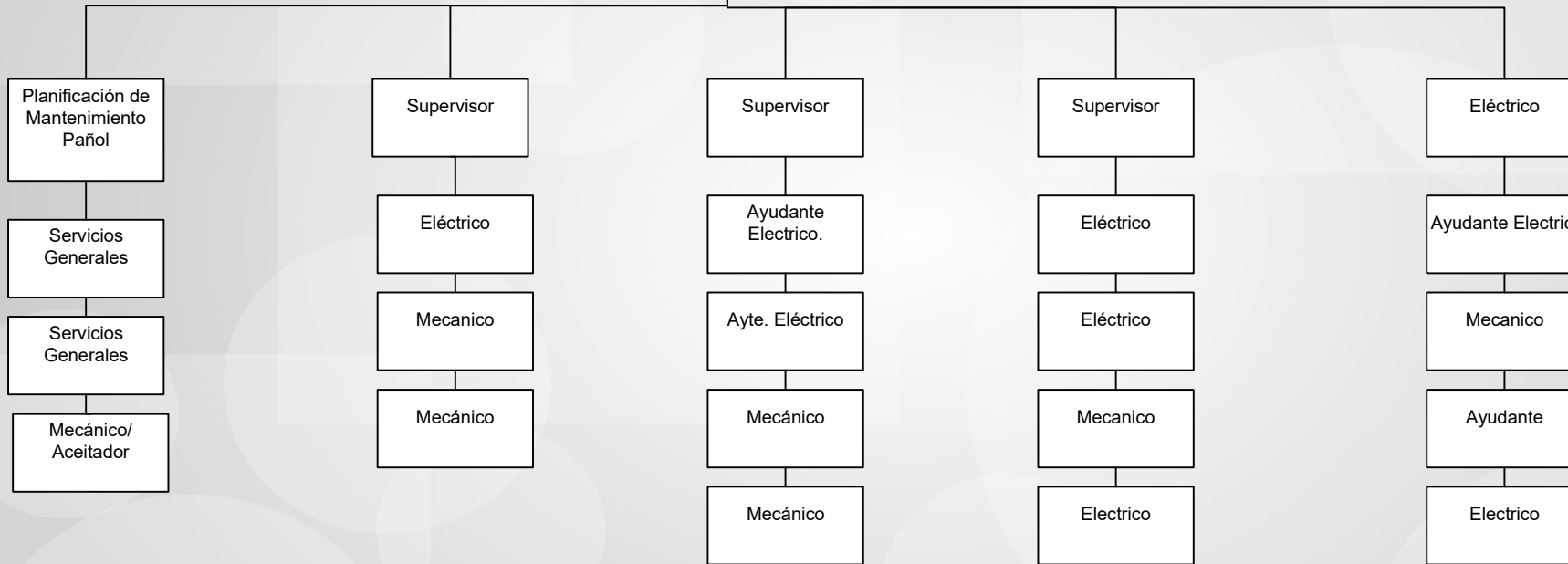
Mejora Continua



Gerencia Producción,
Mantenimiento, Calidad y
Obra

Jefe de Mantenimiento

Pañolero





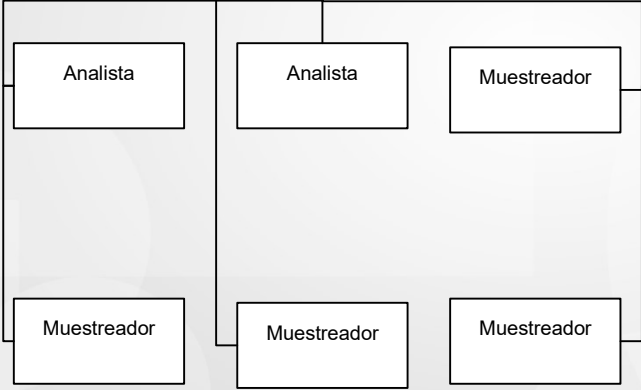
Gerencia Producción,
Mantenimiento, Calidad y
Obra

Responsable de
laboratorio

Jefatura de
aseguramiento de
Calidad

Team Leader

Ayudante de
aseguramiento de
Calidad





Gerencia de Almacén,
Distribución, Adm. De
Vtas. e Intendencia

Gestion Adm. Log.

Ayte. Gestión

Resp. Logística y
Adm. De Vtas

Supervisor

Supervisor

Supervisor

Supervisor

Administración de
Ventas

Facturación

Logística y tráfico

Clarkista

Clarkista

Clarkista

Clarkista

Clarkista

Clarkista

Clarkista

Clarkista

Administración de
Ventas

Responsable
Facturación

Tráfico

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y
Descarga

Carga y
Descarga

Carga y
Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Administración de
Ventas

Tráfico

Tráfico

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Administración de
Ventas

Facturación

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Carga y Descarga

Administración de
Ventas

Facturación

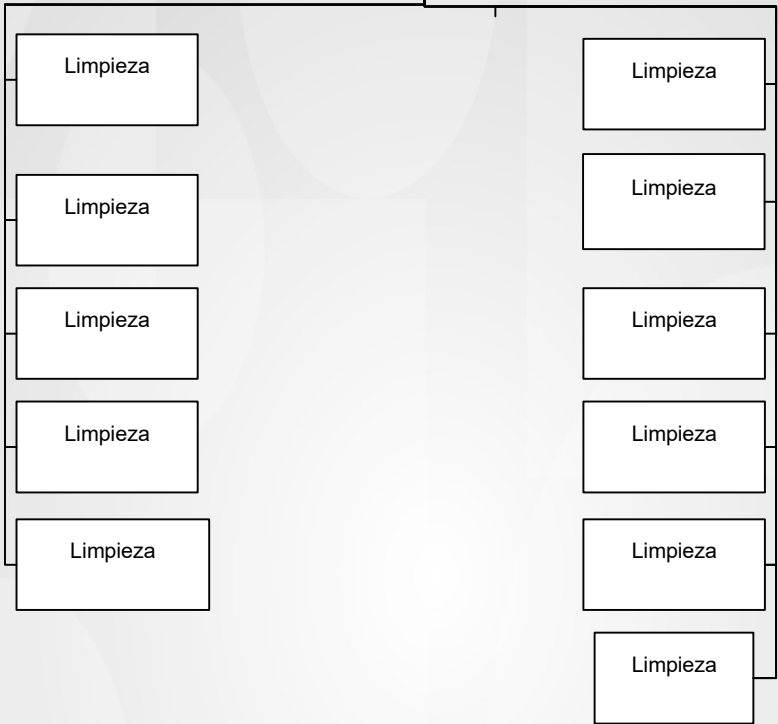
Carga y Descarga

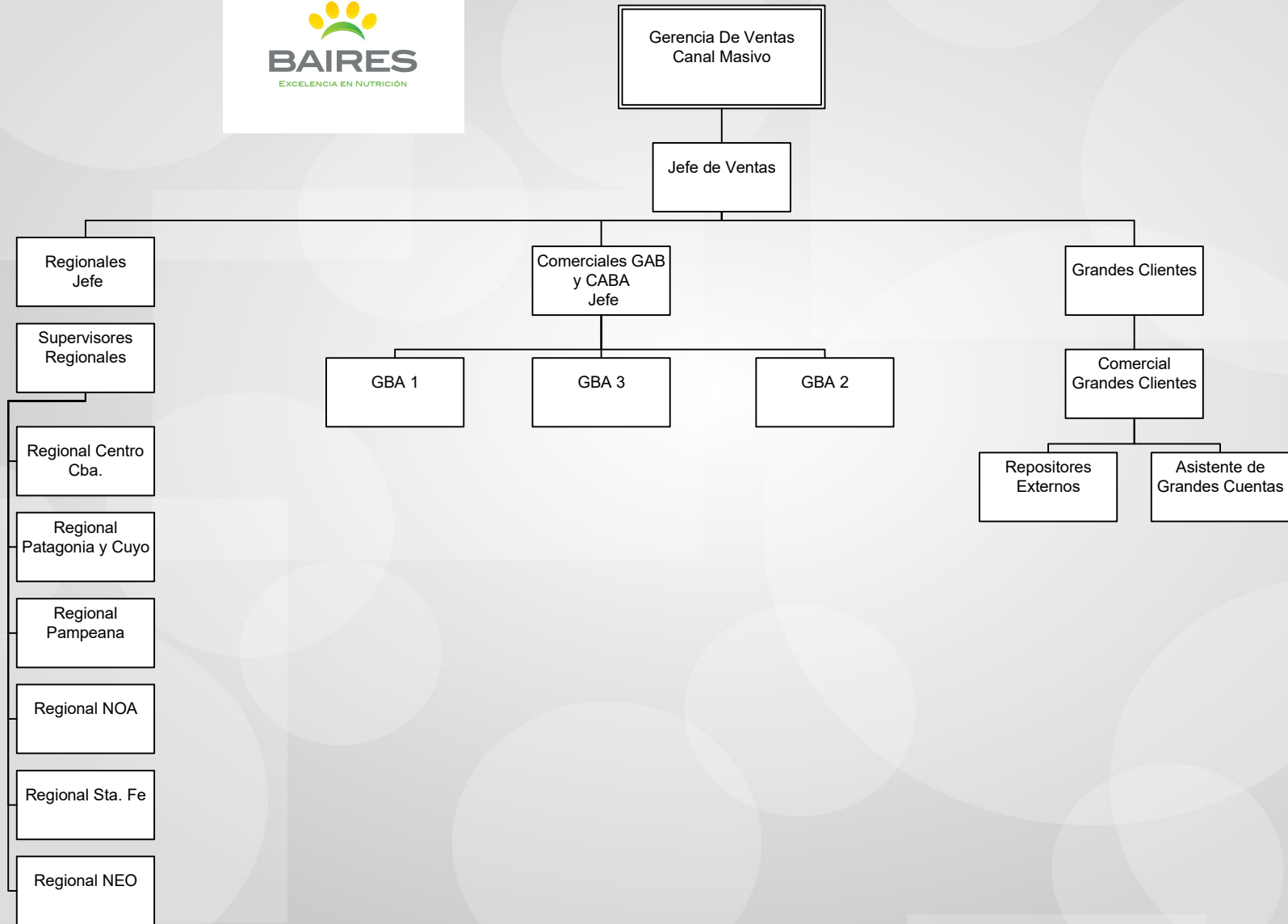
Carga y Descarga

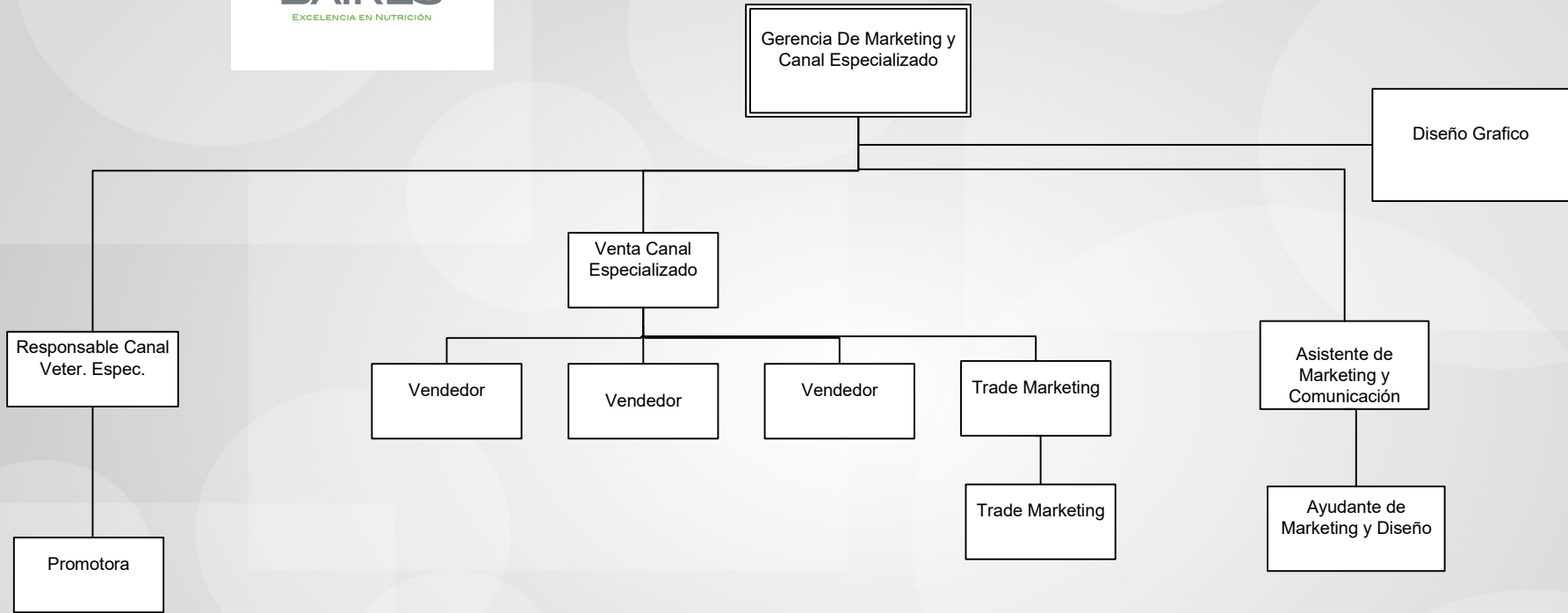


Gerencia de Almacén,
Distribución, Adm. De
Vtas. e Intendencia

Supervisor
Intendencia









Director

Recepción y Staff de apoyo a Adm.

Responsable Com. Exterior y Cobranzas

Responsable Contaduría

Jefe de Tesorería
Cuentas a pagar,
Compras y Sistemas

Responsable de RRHH

Seg. E Hig. Tercerizado

Cobranzas

Costos

Sistemas

Coordinador de Compras y Vta. a Terceros

Analista de Tesorería

Responsable Ctas A pagar

Analista RRHH

Porteria y Sanitización

Seguridad y Balanza

Limpieza

Cobranzas

Analista Contable

Sistemas

Compras No Productivas

Analista de Tesorería

Analista

Analista RRHH

Porteria y Sanitización

Seguridad y Balanza

Limpieza

Anal. Comex Jr.

Analista Contable

Sistemas

Compras No Productivas

Analista

Analista RRHH

Porteria y Sanitización

Seguridad y Balanza

Limpieza

Impuestos

Compras No Productivas

Porteria y Sanitización

Seguridad y Balanza

Limpieza