



# **Plan de Marketing**



## **Trabajo Final de Grado**

**Yanina Soledad Jiménez  
MKT 917**

**Carrera: Licenciatura en Marketing  
C.A.E.: Varas, Andrea y Bazán, Roberto  
Fecha: 10/12/2008**

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo final de graduación esta dedicado especialmente a mi familia por brindarme su apoyo incondicional, confianza y seguridad a lo largo de esta carrera.

A mis amigos que compartimos muchos momentos de felicidad, de estudio y de fiestas que quedarán guardados por siempre en mi corazón.

A mis profesores que me enseñaron a lo largo de esta etapa la educación necesaria para el desenvolvimiento en el mundo profesional.

A Roberto y Andrea por ayudarme y guiarme en este último paso de lograr mi objetivo.

Gracias a todos aquellos que pusieron su grito de arena y cumplir mi sueño universitario...

Yanina Jimenez

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>1</b>
<b>Objetivos del TFG</b> .....	<b>2</b>
<b>Capítulo 1: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
<b>1) Los Servicios</b> .....	<b>6</b>
Marketing de servicios vs. marketing de productos .....	7
Descripción del proceso de compra de un servicio.....	8
<b>2) Definición de logística</b> .....	<b>9</b>
<b>3) El servicio logístico</b> .....	<b>11</b>
Elementos del servicio logístico .....	11
<b>4) Marketing Directo</b> .....	<b>12</b>

### REVISIÓN DEL NEGOCIO

<b>Capítulo 3: CONTEXTO EXTERNO</b> .....	<b>16</b>
<b>1) Análisis del Entorno</b> .....	<b>16</b>
Precio del combustible.....	16
Crecimiento del Outsourcing.....	17
Restricciones del gobierno.....	19
Siniestros en vehículos.....	20
Conflictos y estado de rutas nacionales y provinciales.....	21
Ampliación de zonas de distribución de empresas.....	22
Inflación.....	23

<b>2) <i>Análisis del Mercado</i></b> .....	<b>25</b>
Naturaleza del mercado.....	25
Estructura del mercado.....	28
Tamaño de mercado.....	29
Competencia.....	34
<b>3) <i>Análisis del Sector</i></b> .....	<b>35</b>
5 Fuerzas de Porter.....	35
<b>4) <i>Análisis de Escenarios</i></b> .....	<b>38</b>
Variable 1: Precio del combustible.....	38
Variable 2: Inflación.....	39
Variable 3: Siniestros de vehículos.....	40
<b>Capitulo 4: CONTEXTO INTERNO</b> .....	<b>41</b>
<b>1) <i>Descripción de la empresa</i></b> .....	<b>41</b>
Historia.....	41
Objetivos actuales.....	42
Organigrama.....	42
Ubicación dentro de la cadena de suministros.....	43
Segmentación interna de clientes.....	44
<b>2) <i>Conocimiento y atributos del servicio</i></b> .....	<b>46</b>
El Producto – Producto logístico.....	46
Características del producto.....	46
Descripción del servicio.....	46
Alcance geográfico.....	48
Esquema del servicio.....	48
Ciclo de Vida.....	50
Atributos Percibidos.....	50
Matriz Desempeño / Importancia.....	51
Estrategia actual de servicio.....	52
<b>3) <i>Estrategia de Precio</i></b> .....	<b>53</b>
Método de fijación de precio.....	53
Precio por nivel de distribución.....	53
Calculo de punto de equilibrio.....	53
<b>4) <i>Distribución</i></b> .....	<b>55</b>
Método de contacto con los clientes.....	55

Estrategia actual de distribución.....	55
<b>5) Comunicación .....</b>	<b>56</b>
Descripción de las acciones.....	56
Estrategia actual de posicionamiento.....	56
<b>6) Estudio del mercado meta de consumidores.....</b>	<b>57</b>
Descripción demográfica del segmento.....	57
Análisis de Pareto.....	58
Proceso de Compra.....	59
<b>7) Análisis de Rentabilidad .....</b>	<b>60</b>
Rentabilidad por clientes.....	61
Rentabilidad anual.....	61
<b>8) Pronóstico de la demanda.....</b>	<b>63</b>
Pronóstico de Demanda Futura.....	63
<b>Capítulo 5: DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>64</b>
MATRIZ FODA.....	64
Matriz de Balance de Fuerzas.....	69
Conclusiones sobre el diagnóstico.....	70

## **PLAN DE MARKETING**

<b>Capitulo 6: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>73</b>
<b>Capitulo 7: OBJETIVOS.....</b>	<b>74</b>
<b>Capitulo 8: ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>Capitulo 9: CUADRO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>78</b>

<b>Capítulo 10: PLANES DE ACCIÓN.....</b>	<b>79</b>
Programa nº 1.....	79
Programa nº 2.....	90
Programa nº 3.....	92
Programa nº 4.....	95
<b>Capítulo 10: PRESUPUESTO.....</b>	<b>98</b>
Presupuesto.....	98
R.O.M.I.....	99
Secuencia temporal del programa.....	100
<b>Capítulo 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

### CUADROS

2.1.1	Marketing de Productos vs. Marketing de servicios.....	7
3.1.1	Variaciones en el costo del gasoil. ....	17
3.1.2	Código de tránsito.....	19
3.1.3	Bocas de expendio .....	23
3.2.5	Líneas de servicio.....	33
3.2.6	Cantidad de empresas, año 2008.....	33
3.2.7	Competencia.....	34
3.3.1	Fuerzas Competitivas.....	37
3.4.1	Variable 1: Precio del Combustible.....	38
3.4.2	Variable 2: Inflación.....	39
3.4.3	Variable 3: Siniestros en vehículos.....	40
4.2.1	Esquemas del servicio logístico.....	49
5.1	Matriz en cruz F.O.D.A.....	64
5.2	Matriz Balance de Fuerzas .....	69
11.1	Costo total del Plan General de Marketing .....	98
11.2	R.O.M.I.....	99
11.3	Secuencia temporal de los planes.....	100

### GRÁFICOS

3.2.1	Cantidad de industrias alimenticias por sector.....	26
3.2.2	Localización de las empresa.....	27
3.2.3	Cantidad de empelados.....	28

3.2.4	Composición del PGB en la provincia de Córdoba.....	29
3.2.5	Composición porcentual del PIB y del PGB.....	30
4.1.1	Organigrama.....	42
4.1.2	Ubicación dentro de la cadena de suministro.....	43
4.2.1	Matriz desempeño / importancia.....	51
4.3.1	Costos logísticos.....	54
4.7.1	Rentabilidad por clientes 2007 .....	60
4.7.2	Rentabilidad neta anual 2006 – 2007 – 2008 .....	61
4.8.1	Demanda futura.....	63



## **INTRODUCCIÓN**

Centro Logístico Córdoba S.R.L. es una empresa familiar dedicada a la distribución de productos terminados, en su mayoría productos alimenticios.

Comenzó sus actividades en el año 2005, alquilando un depósito en Av. Las Malvinas y mientras adquirían experiencia y habilidad en el rubro de la logística, paralelamente se construía el centro de distribución donde actualmente se desempeñan.

Se encuentra ubicado en Av. Circunvalación 2550, zona de gran importancia por los rápidos accesos a la ciudad y salida a la ruta Nacional nº 9.

Con una flota de 6 camiones, realizan la logística en diferentes puntos del país y con 2 camionetas propias y 2 contratadas, cumplen con la distribución dentro de la ciudad de Córdoba.

La empresa cuenta con un solo cliente principal que representa el 80 % de su facturación, y otras 2 empresas que constituyen el resto.

Se requiere la implementación de un plan de marketing con el objetivo de buscar la forma de aumentar la cartera de clientes tratando de solucionar este problema.

Al ser una empresa familiar, la toma de decisiones es poco planificada y el plan tendrá como objetivo darles a esas decisiones comerciales un enfoque más sistémico y estructurado.

## Objetivo general del trabajo

“Desarrollar un plan de marketing con el fin de ayudar a Centro Logístico Córdoba S.R.L a lograr un crecimiento rentable y sin sobresaltos durante el año 2009.”

## Objetivos específicos

- Analizar el contexto externo en el que se encuentra inmerso Centro Logístico Córdoba S.R.L.
- Analizar el contexto interno mediante una revisión del negocio.
- Realizar un diagnóstico de la situación.
- Definir objetivos de venta y estrategias
- Desarrollar planes de acción con el fin de lograr los objetivos planteados.
- Estimar presupuesto y diseñar cronograma de actividades.

Para la realización del presente plan de marketing se utilizaron varias metodologías según la etapa planteada.

Para realizar el análisis del **contexto externo**, se realizó un relevamiento de las macrovariables más importantes del entorno, que fueron detectadas mediante las siguientes fuentes de información secundarias:

- *Consulta bibliográfica* en revistas especializadas como por ejemplo Énfasis Logística; diarios nacionales como por ejemplo La Nación y locales como La Voz del Interior.
- *Consulta vía Internet.*
- *Consulta en organismos públicos* como el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos); MECON (Ministerio de Economía y Producción); CNRT (Comisión Nacional de Regulación del Transporte) entre muchas más.
- *Consulta en organismos privados* como ARLOG (Asociación Argentina de Logística Empresaria); CEDOL (Cámara Empresaria De Operadores Logísticos); CESVI Argentina (Centro de Experimentación y Seguridad Vial) entre otras.

Al momento de analizar el mercado, también se utilizó una fuente de información primaria como son las *entrevistas a expertos* (ver guía de pautas, **ANEXO 1, pág. 101**) con el objetivo tanto de indagar sobre las características de la estructura del mercado como así también de tener un panorama sobre la actividad logística en Córdoba.

En cuanto a análisis del **contexto interno**, se indagaron mediante las fuentes de información internas de la empresa como series históricas de venta, evolución de comportamiento de clientes, opiniones y comentarios de personas claves en la empresa, comportamiento y eficacia del personal, archivos de la empresa.

También en esta etapa se utilizaron fuentes de información primarias como las *observaciones* mediante la visualización del accionar de la empresa, desarrollo de tareas de los empleados y movimiento de vehículos. Se logró analizar y describir el desenvolvimiento diario de la empresa.

Además se realizaron dos estudios cualitativos A continuación se exponen las fichas técnicas de cada una de las investigaciones.

### ***Ficha técnica de la investigación nº 1***

- Objetivo general: conocer el posicionamiento general de la empresa en los clientes actuales.
- Objetivos específicos:
  - Indagar sobre el motivo de terciarización de la logística.
  - Averiguar el modo de contacto con la empresa
  - Analizar los atributos importantes del servicio, su ponderación y desempeño de la empresa
- Técnica: encuestas personales y telefónicas
- Instrumento de recolección de datos: guía de pautas (**ver ANEXO 2, pág. 102**)
- Población: clientes de Centro Logístico Córdoba S.R.L
- Universo: 3 clientes de la empresa

### ***Ficha técnica de la investigación nº 2***

- Objetivo general: conocer la posición de las industrias alimenticias frente a la tercerización de la logística.
- Objetivos específicos:
  - Analizar las actividades logísticas que tercericen, su nivel de satisfacción y beneficios encontrados.

- Indagar sobre los atributos percibidos a la hora de elegir un servicio logístico y su ponderación.
- Técnica: encuestas personales y telefónicas
  - Instrumento de recolección de datos: guía de pautas (ver **ANEXO 3, pág. 103**)
  - Población: Industrias alimenticias que se ubican en el rubro de la alimentación, en el sector de los alimentos secos (no congelados) que empleen de 11 a 200 personas y que se encuentran registradas en el Registro Industrial de la Provincia de Córdoba.
  - Criterio muestral no probabilístico por conveniencia
  - Universo: 150 empresas
  - Muestra: 3 empresas

Finalizando para la realización del diagnóstico se utilizó el análisis **F.O.D.A** (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza) el cual consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y las oportunidades y amenazas externas a la misma.

Además se confeccionó una **matriz de balance de fuerzas** en la cual se relacionan las fortalezas de la empresa que le permiten aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, y detectar debilidades que la muestran vulnerables frente a las amenazas del contexto externo.

### **Marco Temporal del trabajo:**

El proceso de recopilación, análisis y diagnóstico de la información para este trabajo final de graduación, fue actualizada hasta agosto del año 2008. Las acciones propuestas a ejecutar por la empresa están comprendidas entre octubre 2008 y 2009.

### 1. Los Servicios

*“Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.”<sup>1</sup>*

La definición de los servicios implica que la intangibilidad es un aspecto clave para determinar cuándo una oferta es o no un servicio.

En la oferta de una empresa, el componente de servicio puede ser una parte principal o secundaria de la oferta total. Se distinguen categorías de ofertas como la siguiente<sup>2</sup>:

- Por una parte existen los servicios cuyo disfrute va unido a la existencia de un producto tangible, bien sea un producto de consumo o un producto industrial. Por ejemplo determinados servicios de distribución, financieros o de asistencia técnica.
- Muy próximos conceptualmente están los servicios que se ofrecen anexos a la compra de un determinado producto tangible. Por ejemplo, ciertos servicios de mantenimiento.
- Finalmente estarían los servicios que se venden con independencia de cualquier tipo de productos. Son por ejemplo los servicios de comunicación, enseñanza, asesoramiento, consultoría, servicios médicos, entre otros.

### Marketing de Servicios vs. Marketing de Productos

Los servicios tienen características que afectan considerablemente el diseño de los programas de marketing y que se diferencian de los productos en los siguientes ítems como muestra el siguiente **cuadro 2.1.1**

<sup>1</sup> Kotler Philip; Dirección de Marketing; Editorial: Prentice Hall, México; 10ª ed ; 2001

<sup>2</sup> Sainz de Vicuña Ancín, José; El Plan de Marketing en la práctica; editorial: Esic; Madrid; 4ª ed.; 1999

Cuadro 2.1.1: Diferenciación entre productos y servicios

<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>	<b>Implicaciones</b>
<b>Tangibles</b>	<b>Intangibles</b>	Los servicios no pueden inventarse, patentarse, presentarse ni explicarse fácilmente. Es difícil determinar su precio.
<b>Estandarizados</b>	<b>Heterogéneos</b>	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado. La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables. No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equivalente con lo que se planeó y promovió originalmente.
<b>Producción separada de consumos</b>	<b>Producción y consumo simultáneo</b>	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan unos a otros. Los empleados afectan en resultado del servicio.
<b>No perecederos</b>	<b>Perecederos</b>	Es difícil producirlos masivamente. Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda. Los servicios no pueden almacenarse, devolverse ni revenderse.

## **B2B / B2C y la descripción del proceso de compra de un servicio para industrias.**

El marketing de servicios se da en mercados de consumo (*Business to Consumer*) y mercados industriales (*Business to Business*). Se está ante un mercado de consumo cuando el usuario es el particular y el uso o destino que le da a ese servicio también es particular (por ejemplo, determinados servicios médicos, financieros, etc.). Mientras que cuando el usuario es una organización (tanto pública como privada) y el destino que se da a ese servicio es ayudar a proporcionar mejor su producto a su clientela (por ejemplo, servicios de logística, consultoría, investigación y desarrollo, etc.) se refiere a un mercado industrial.

De ahí surge que un mercado industrial está intregado por todas las organizaciones y personas que adquieren bienes y servicios para incorporarlos a la producción de otros bienes o a la prestación de otros servicios; y que un mercado de consumo lo constituyen los individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

La compra industrial es el proceso de toma de decisión por el cual una organización formal establece la necesidad de adquirir productos o servicios identificando y evaluando las alternativas entre diferentes marcas y proveedores.

Para finalmente escoger un proveedor en particular, el comprador industrial enfrenta una gran cantidad de decisiones.

El tipo de situación que se dá en el proceso de adquisición de un servicio es distinto a la compra de un bien tangible, por otro lado, también se diferencia la situación de compra industrial y la de un consumidor particular.

En este caso, se realizará un mix entre compras industriales y adquisición de servicios.

### **Etapas:**

- *Reconocimiento de la necesidad:* la empresa tiene que cubrir un problema que resolver.



- *Búsqueda de información:* la empresa busca datos para ayudar a cubrir esa necesidad.
- *Búsqueda de proveedores:* la empresa selecciona un conjunto de alternativas y las evalúa. Se especifican los atributos que se busca en un proveedor e indica su importancia relativa. Luego se identifican los más atractivos
- *Solicitud de propuestas / presupuesto:* se envía el pedido que en algunas situaciones la empresa lo requiere por escrito y otras por teléfono.
- *Selección del proveedor:* la empresa realiza las *descripciones del pedido de rutina* como son: especificaciones técnicas, cantidades requeridas, tiempos de entrega esperado, políticas de devolución, garantías, contratos de cobertura, entre otras.
- *Revisión del desempeño / evaluación:* la empresa aprecia y valora el desarrollo del trabajo del proveedor y decide si cumple con sus expectativas.

Analizar exhaustivamente cada una de estas etapas, trae ventajas para el cumplimiento del problema planteado inicialmente, ya que es necesario desarrollar planes concretos en determinadas etapas del procesos de compra, con el fin de captar clientes potenciales.

## 2. Definición de logística

El Council of Logistic Management <sup>3</sup> (CML), organización norteamericana que reúne a ejecutivos, investigadores, profesionales y entusiastas de la logística, definió en 2002, el concepto como:

***“Logística es aquella parte del proceso de la Cadena de Abastecimientos que planifica y controla el flujo –hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.”***

---

<sup>3</sup> CML: Consejo de Gerenciamiento Logístico; actualmente Council of Supply Chain Management Professionals.  
[www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)

Para comprender esta definición, se ampliará la misma explicando cada una de sus partes.

- **“Logística es aquella parte del proceso de la cadena de abastecimientos”** se refiere a que la cadena se integra por procesos de gestión, como la Investigación y Desarrollo, Finanzas, Producción, Comercialización, etc., de la cual la Logística es uno de ellos.
- **“que planifica, implementa y controla”** significa que la logística abarca los procesos previos donde se programa la acción, la implementación en sí de dichos procesos y de su control posterior para la corrección y mejora.
- **“el flujo –hacia atrás y adelante- y el almacenamiento de productos, servicios e información relacionada”** representa los distintos caminos de circulación (físicos y virtuales) generados por la operación de la cadena de abastecimientos, y sus lugares (también físicos y virtuales) donde estos tres elementos se depositan. La razón por la cual se establece “hacia atrás o adelante” significa que los bienes pueden retroceder desde el cliente a proveedor (debido a devoluciones o rechazos) y los servicios y la información que van y vuelven entre y dentro de la cadena.
- **“eficaz y eficiente”**, el primer concepto se refiere a la necesidad de cumplir con los objetivos determinados (en este caso la satisfacción del cliente), mientras que la eficacia busca optimizar el costo de dicha gestión. Por ende la logística busca cumplir los objetivos establecidos al menor costo de gestión posible.
- **“desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”**, la logística no busca sólo administrar una empresa, sino que apunta al consumidor final, esta cadena deberá estar bien integrada desde el proveedor de los proveedores (aquel que suministra materias primas) hasta el cliente que llega a buscar el producto final en la góndola de un supermercado.

### 3. El servicio logístico

Perrault y Russ definen este servicio como:

***“el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”<sup>4</sup>***

La visión que tienen los consumidores de los productos de cualquier empresa está en función del precio, de las características del mismo, y del servicio. Este servicio al cliente puede incluir muchos aspectos, desde la disponibilidad del producto hasta el mantenimiento post-venta.

Se trata de identificar y aislar todos aquellos aspectos del servicio al consumidor que estén bajo la responsabilidad del área logística. Es importante señalar que el establecimiento de unos niveles determinados del servicio logístico al cliente afectará en gran medida a los costos totales del servicio. Por ello, el comprender cómo están relacionados el servicio al cliente y la respuesta de éste es muy importante para realizar una eficiente planificación.

#### **Elementos del servicio logístico**

Un amplio estudio sobre el servicio al cliente patrocinado por *el Council of Supply Chain Management Professionals* identificó los elementos de dicho servicio en base al momento en que tenían lugar durante la transacción entre el cliente y el fabricante: antes, durante y después de la transacción

- **Elementos del servicio antes de la transacción.** La función de éstos es crear un buen clima de trabajo para brindar el posterior servicio al cliente. Por ejemplo, proporcionar un contrato con las condiciones que guiarán el servicio (cuánto tiempo transcurrirá entre el pedido y la entrega de la mercadería, los procedimientos de devolución o cuáles son los medios de envíos) esto permite dar a conocer a los consumidores qué clase de servicio les espera.

---

<sup>4</sup> Perrault William D. Jr. y Russ Frederick A.; “Physical Distribution Service in Industrial Purchase Decisions”; Journal of Marketing; 1976

- *Elementos del servicio durante la transacción.* Estos elementos son los que están directamente implicados en la entrega del producto al cliente. Ejemplo de los mismos son: el establecimiento de los niveles de stock, la selección de los medios de transporte, o la fijación de los procedimientos de tratamiento de pedido. Todos estos factores afectan a aspectos intangibles del servicio que el cliente percibe: tiempo de entrega, precisión en el procesamiento del pedido, estado de la mercadería recibida o disponibilidad de stock.
- *Elementos del servicio después de la transacción.* Estos elementos representan todos aquellos aspectos del servicio necesarios para el soporte del producto una vez entregado, para proteger al cliente contra productos defectuosos, para proporcionar los medios de devolución de los embalajes (envases retornables, contenedores, etc.) o para el tratamiento de las quejas y devoluciones por parte del cliente.

#### 4. Marketing Directo

La Direct Marketing Association (DMA) define al marketing directo como **“...un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta mensurable y/o una transacción en cualquier lugar”**<sup>5</sup>.

Desde un enfoque en el cliente, se puede decir que es una forma de marketing que identifica las necesidades de los clientes y prospectos de manera individual y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable.

Se puede sincronizar de modo que se llegue a los prospectos en el momento correcto, y el material de marketing directo es más leído porque se envía a prospectos más interesados. Permite probar medios y mensajes alternativos en busca del enfoque con mayor eficacia de costos. También hace que la oferta y la estrategia de la empresa sean menos visibles para los competidores. Por último, implementando el marketing directo se puede medir las respuestas de las distintas campañas y decidir cuáles han sido las más rentables.

---

<sup>5</sup> Stone Bob; Successful Direct Marketing Methods; Lincolnwood; 6ª ed. Año:1996

En el marketing directo de negocios a negocios, el “prospecto” muchas veces no es un individuo sino un grupo de personas o un comité que incluye tanto a tomadores de decisiones como a personas que influyen en esas decisiones.<sup>6</sup>

Una de las herramientas del marketing es el correo directo, que implica enviar una oferta, anuncio o recordatorio a una persona específica. Además permite seleccionar el mercado meta y personalizarlo.

Esta herramienta es flexible y permite medir la respuesta.

Sus principales características son:

- Costo de producción de la pieza
- Costo de distribución
- Alta selectividad, prospectos calificados
- Posibilidad ilimitada de formatos
- Personalización del mensaje
- Testeos de mensajes y formatos
- Menor competencia en la atención del mensaje
- Respuesta 100% medible

Los elementos de oferta que componen el correo directo son los siguientes:

- *Sobre exterior o folleto plegable*: tiene como objetivo hacerse abrir, por lo tanto es más eficiente si contiene una ilustración, colores o una razón atractiva para abrir el sobre.
- *Carta de presentación personalizada*: debe llevar el saludo personal y sirve para presentar la oferta.
- *Folleto o catálogo*: describe el producto o servicio a vender, es una circular colorida que acompaña a la carta.

---

<sup>6</sup> Kotler; Philip Dirección de Marketing; Editorial: Prentice Hall, México; 10ª ed ; Año: 2001

- *Segunda carta o carta del editor:* última posibilidad de venta
- *Forma de pedido o respuesta:* resumen de elementos anteriores, se obtiene mayor resultado cuando el formato de respuesta incluye un número telefónico sin cargos y contiene un talón de recibo perforado y una garantía de satisfacción.

---

---

# REVISIÓN DEL NEGOCIO

---

---

CONTEXTO EXTERNO

CONTEXTO INTERNO

DIAGNÓSTICO SE LA SITUACIÓN

**3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO****➤ Precio del combustible**

La Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL)<sup>7</sup>, realiza sus propias investigaciones y relevamientos sobre el precio del combustible.

Se advierte que existen variaciones de precio entre petroleras y también por región. A medida que aumenta la distancia entre Capital Federal y el resto de las provincias, el precio del combustible comienza a incrementarse aún en estaciones de servicio de una misma empresa. También comienza la escasez (por los cupos de entrega y de límite en los importes de venta).

Las petroleras hacen referencia a problemas en la distribución. Lo que es un hecho de la realidad es que la producción nacional de gasoil es inferior al consumo nacional de ese combustible.

En enero de 2008, CEDOL realizó un relevamiento de precios y de condiciones de venta (cupos de abastecimiento, carga máxima por camión, medios de pago admitidos, etc.) del gasoil en once puntos del país, tomando en cada uno de ellos datos de tres empresas petroleras. El tamaño de las muestras fue distinto según la plaza. La investigación tomó muestras en ciudades y en accesos principales a las mismas<sup>8</sup>.

Algunos de los resultados obtenidos en la última medición (cuarta semana del mes de enero de 2008), son los siguientes:

- Petrobrás, obtuvo el mayor rango de variación de precios, que prácticamente duplicó el rango de variación de Shell.
- El precio promedio ponderado de los once puntos relevados fue de \$2,024/lt

<sup>7</sup> [www.cedol.org.ar](http://www.cedol.org.ar)

<sup>8</sup> Revista Énfasis Logística Año: XIV Nº 02 ; Fecha de publicación: Marzo 2008



- El punto de medición de mayor precio promedio fue Posadas (\$2,422) y el de menor precio promedio fue el aglomerado CABA+GBA (\$1,783)
- Prácticamente una de cada ocho estaciones de servicio relevadas cobra adicional por carga (servicio de playa), una de cada ocho tiene cupo de abastecimiento y una de cada cuatro tiene un límite de carga por camión.
- De las 51 estaciones que integran la muestra, casi el 10% exige pago al contado y están ubicadas en el NEA (Noroeste Argentino).

En el siguiente **cuadro 3.1.1** se puede observar los datos relevados del análisis realizado por el CEDOL.

Cuadro 3.1.1: Variaciones en el costo del gasoil

<b>Variaciones en el costo del gasoil</b>				
	<b>Precio Máx.</b>	<b>Precio mín.</b>	<b>Precio Prom.</b>	<b>(Precio Máx/ P. mín)x100</b>
Shell	\$2,459	\$1,859	\$2,130	32,27%
Repsol YPF	\$2,398	\$1,519	\$1,856	57,86%
Petrobrás	\$2,549	\$1,519	\$1,970	67,80%

De todas las mediciones relevadas en las estaciones de servicio de esa bandera

En Córdoba Capital, el precio promedio en el mes de Junio de 2008 fue de \$ 2.10 el litro<sup>9</sup>. Actualmente una parte del precio esta siendo subsidiada por el Estado.

### ➡ **Crecimiento del Outsourcing**

Outsourcing o tercerización significa ceder algún proceso o función dentro de una organización a una compañía externa especialista en determinada tarea o función.

<sup>9</sup> Fuente: Estación de Servicios Cattaneo S.A., fecha: 01/06/2008

Según una investigación realizada por ARLOG<sup>10</sup>, cada vez más las industrias se dedican a su propio negocio, que es el de fabricar y dejan en manos de terceros la especialización en logística.

La gama de servicios empresariales que se pueden tercerizar es muy extensa, ya que es posible abarcar todas las áreas funcionales de una empresa, desde el área de producción, empaque, almacenamiento, distribución, transporte, contabilidad, ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros.

A través de la práctica de la tercerización, se ha podido observar que una empresa que toma la decisión de hacerlo en algunas de sus áreas más débiles, donde era menos competitiva, se ha visto beneficiada de diferentes formas:

- Costos fijos más bajos.
- Mayor eficiencia.
- Integración de actividades esenciales.
- Creación de sinergias entre operaciones de diferentes clientes.

Entre los beneficios que se observan en la tercerización del transporte de productos y mercancías está el hecho de que al hacer uso de los servicios de transportistas se reducen los riesgos de robos y daños por mal manejo de las cargas, lo que trae una serie de recompensas para quien hace uso de esta alternativa:

- Los productos llegarán a los mercados finales en las mejores condiciones físicas (sin daños).
- La carga estará en su destino a tiempo.
- Los productos podrán tener un precio competitivo que le dará ventajas tanto al vendedor como al comprador al momento de atacar los mercados.

Según ARLOG, las empresas demandan principalmente prestaciones de transporte y depósito. Otras actividades más complejas como la operación de centros de distribución, así como tareas de gestión y administración tienen todavía un gran potencial para ser desarrollado.

---

<sup>10</sup> [www.arlog.org](http://www.arlog.org); Outsourcing logístico, Porque tercerizar? Porque no? Buenos Aires, 4 de marzo de 2006  
Fernando Balzarini – Presidente de ARLOG

El futuro del outsourcing en Argentina seguirá con un fuerte crecimiento durante los próximos años, especialmente en lo que se refiere a servicios de mayor complejidad como la gestión de toda la cadena de suministro y la operación de centros de distribución.

### ➤ **Restricciones del tránsito pesado en el casco urbano**

Existen numerosas normas que prohíben la entrada de tránsito pesados en ciertas zonas de la ciudad, al igual que existen problemas con la manipulación de vehículos largos en calles de zonas residenciales. Para la empresa representa un beneficio, ya que muchas industrias que poseen grandes camiones, deben contratar servicios logísticos con fin de poder distribuir sus productos en el centro de la ciudad.

Según el código de tránsito – Ord. 9981 / 99 de la Municipalidad de Córdoba<sup>11</sup>, enumera una serie de reglas que las empresas deben cumplimentar. A continuación se detalla los artículos.

Cuadro 3.1.2: Código de tránsito

#### **CAPÍTULO V - REGLAS PARA VEHÍCULOS ESPECIALES**

##### **VEHÍCULOS DE TRANSPORTE - EXIGENCIAS COMUNES**

**Art. 57°.-** Los propietarios de vehículos del servicio de transporte de pasajeros y carga, deben organizarlo a fin que:

- a)** Los vehículos circulen en condiciones adecuadas de seguridad, siendo responsables de su cumplimiento, no obstante la obligación que pueda tener el conductor de comunicarles las anomalías que detecte;
- b)** No se utilicen unidades con mayor antigüedad a la que se determine reglamentariamente para cada tipo de transporte;
- c)** Cada vehículo posea la pertinente habilitación técnica, cuyo comprobante podrá ser requerido para cualquier trámite relativo al servicio o al vehículo;
- d)** No circulen por la vía pública vehículos con una carga que supere los límites establecidos para el tipo de que se trate;
- e)** Cuenten con el permiso, concesión, habilitación o inscripción del servicio, de parte de la autoridad de transporte pertinente, correspondiendo esta obligación a todo automotor que no sea de uso particular exclusivo.

##### **TRANSPORTE DE CARGA**

**Art. 61°.-** Los vehículos destinados a carga y descarga en zona urbana, incluyendo los de transporte de sustancias alimenticias, deben tener radicación en la ciudad y estar inscriptos en un registro que a tal efecto se llevará en la Municipalidad, salvo en aquellos casos en que el origen de su carga sea extraurbano.

<sup>11</sup> Municipalidad de Córdoba: [www.cordoba.gov.ar](http://www.cordoba.gov.ar) ; enlace: códigos de tránsito.

➤ **Siniestros en vehículos**

Según las estadísticas relevadas por CESVI (Centro de Experimentación y Seguridad Vial)<sup>12</sup>; de los 350 accidentes graves investigados cada año, la participación de los camiones en accidentes graves (con muertos o lesionados graves) es del 23%.

Si se tiene en cuenta que en España, citando un ejemplo, los camiones solamente participan del 3% de los accidentes graves, da un panorama que en Argentina es un problema particular al cual aún no le han encontrado solución.

Una de las justificaciones que se le suele dar es que el 90% de las rutas son obsoletas y altamente peligrosas; los sentidos de circulación no están físicamente separados ni tampoco están preparadas para una diversidad tan grande de vehículos, como la desproporción de tamaños, la diferencia de masas y la desigualdad de alturas.

El exceso de carga es el desencadenante de muchos accidentes graves. Un incorrecto estibaje influye sobre la estabilidad del vehículo ya que la falta de anclaje convierte una carga estática en dinámica magnificando el efecto de esta en maniobras exigidas.

Asimismo, el exceso de peso no solamente compromete las rutas por donde transita generando daños muy costosos sobre el pavimento, sino que además la mecánica de un camión no está preparada para soportar este incremento de peso, lo que se traduce habitualmente en roturas de elásticos, y suspensiones y una gran dificultad para realizar frenados efectivos.

Otro factor es la velocidad, un estudio realizado por CESVI indicó que un 80% de los camiones que circulaban de Buenos Aires con destino a Rosario no respetaban la velocidad máxima de 80Km/h. Los excesos de velocidad tienen un rol protagónico en la generación de accidentes ya que el conductor tendrá menos tiempo para realizar una maniobra efectiva porque disminuirán sus tiempos de reacción y se magnificarán las consecuencias del accidente.

---

<sup>12</sup> Entidad de educación vial: [www.cesvi.com.ar](http://www.cesvi.com.ar)

El análisis arrojó que una de las maniobras más peligrosas es la de adelantamiento, donde el vehículo menor es el que cruza al carril contrario y termina impactando con el frente del camión. En este tipo de impactos el camión tiene muy pocas posibilidades de efectuar maniobras de esquivar o reducciones bruscas de velocidad para tratar de evitar el accidente. Otro de los graves accidentes es el choque por alcance donde los automóviles colisionan contra la parte trasera de acoplados o semirremolques circulando a menor velocidad o detenidos en la calzada con escasa señalización.

Esta variable implica para la empresa una pérdida grande no solo por la inutilización del vehículo por varias semanas o meses, si no también porque la empresa debe reacomodar el circuito de entrega, buscar un 3º para su reemplazo y poder cumplir con el traslado de la mercadería a su destino.

#### ➡ **Conflictos y estado de rutas nacionales y provinciales**

De acuerdo con el informe presentado por la entidad de educación vial CESVI, el 80% de las rutas argentinas, en su totalidad o parcialmente, se encuentra en mal estado o presenta una configuración no acorde al volumen del tránsito y al tipo de vehículos que circulan por ellas.

A continuación un detalle de los factores que influyen en los accidentes, desde el punto de la infraestructura vial:

- **Falta iluminación artificial:** La mayoría de las rutas del país no cuentan con iluminación artificial lo cual las hace especialmente peligrosas a la circulación nocturna.
- **Acumulación de agua:** El riesgo se produce cuando el vehículo ingresa a un sector de la calzada con acumulación de agua y los neumáticos no hacen contacto con el asfalto y se genera una pérdida del control.
- **Ancho de las rutas:** La mayoría de las rutas argentinas tiene un ancho total de 7 metros (algunas incluso menos) y un camión moderno mide 2,5 metros.

- *Rutas con cruces a nivel:* Estos lugares presentan una configuración peligrosa ya que es muy difícil estimar distancias de los vehículos que cruzan la ruta. Además carecen de visibilidad para el que cruza.
- *Falta de banquetas o banquetas descalzadas.*
- *Mala señalización o, en muchos casos, ausencia.*
- *Falta de contención adecuada* ante los objetos fijos a la vera de la ruta como árboles, alcantarillas, etc. Se necesitan rutas "acolchadas" que protejan a los vehículos, y por ende a los pasajeros, ante un despiste. Esto se logra con barreras o amortiguadores de impactos, que prácticamente hoy no existen.

Otro factor a tener en cuenta fue el controvertido paro que realizaron los productores agropecuarios que, en rechazo a la imposición de retenciones móviles a las exportaciones de granos por 100 días en los meses de marzo a junio de 2008, tuvo una gran influencia en el sistema de transporte de cargas. El sector disminuyó sus ingresos al quedar inmovilizado y no poder circular por las rutas a demás de afectar la entrega a tiempo de la mercadería.

### ➡ ***Ampliación de zonas de distribución en empresas alimenticias***

Las industrias deben ampliar sus zonas de distribución como consecuencia del aumento de aperturas de sucursales de supermercados, hipermercados, etc. en todo el país. Esto hace que las industrias se vean obligadas a transportar sus mercaderías, cada vez más en diferentes lugares.

Como se puede apreciar en el siguiente **cuadro 3.1.3** extraída del INDEC, la cantidad de bocas de expendio de los supermercados paso de 853 en el año 1997 a 1.484 en la actualidad,<sup>13</sup> un 70% mas en 10 años. Esto significa un crecimiento en cuanto a la distribución de productos, en su mayoría alimenticios lo que traduce un incremento de la demanda de servicios logísticos.

---

<sup>13</sup> Fuente: INDEC, encuesta de supermercados. Fecha de publicación Marzo 2007

Cuadro 3.1.3: BOCAS DE EXPENDIO

Período	Cantidad de bocas de expendio
1997	853
1998	966
1999	1.129
2000	1.343
2001	1.393
2002	1.400
2003	1.390
2004	1.419
2005	1.441
2006	1.482
2007	1.484

Fuente: INDEC

### ➡ **Inflación**

La evolución de los precios de los bienes y servicios ha sido una preocupación constante de los argentinos desde mediados del siglo XX. La inflación ha influenciado la evolución social, política y económica del país, del mismo modo en que los acontecimientos políticos y sociales fueron determinantes en la evolución de la tasa de inflación.

Sus efectos sobre las variables financieras también determinaron que las empresas dedicaran más tiempo al análisis de estas variables que al mejoramiento de la productividad.

En el mes de Agosto de 2008 la inflación según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) osciló entre 0,5 y 0.7 por ciento<sup>14</sup>. Lleva acumulado en el año 2008 un avance de 5,5 por ciento, cumplió así con las previsiones, pero no con el cálculo estimado en las mediciones externas, que hablan de que el valor real es de un 2 por ciento.

La manipulación de la inflación es la principal crítica contra el gobierno argentino, tanto de los sectores que ven reducido su poder adquisitivo por el aumento de precios, como de los empresarios, a quienes se les hace cada vez más difícil presentar estimaciones a futuro y presupuestos realistas.

<sup>14</sup> <http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=401991&IdxSeccion=0>; Fecha de publicación: 07/09/08

Esto concluye que, la inflación en nuestro país es un índice no confiable para las empresas y los ciudadanos que aprecian la realidad diferente al número que publica oficialmente el gobierno argentino.



## 3.2 ANÁLISIS DE MERCADO

### a) Naturaleza de mercado (Demanda)

La demanda en Córdoba está constituida por industrias que se ubican en el rubro de la alimentación, en el sector de los alimentos secos (no congelados). Para poder determinar el número existentes de empresas, se buscaron datos del Registro Industrial pertenecientes al Ministerio de Producción y Trabajo del Gobierno de Córdoba.

De allí se consiguió un listado que estaba constituido por todas las industrias de la provincia de Córdoba, identificados por un extenso sistema de códigos y subcódigos para determinar su rubro y actividades secundarias. Además se indicaba, la dirección, teléfono, localidad, mail de contacto y la cantidad de empleados aproximada según una tabla codificada.

A partir de allí se extrajeron las siguientes variables:

#### 1. *Industrias alimenticias por sector:*

- 1.1. Elaboración de productos de panadería
- 1.2. Elaboración de alimenticios diversos
- 1.3. Elaboración de azúcares, cacao y chocolates
- 1.4. Tostado, torrado y molienda de café, elaboración de hierbas y especias.
- 1.5. Selección y tostado de maní
- 1.6. Elaboración de pastas alimenticias secas
- 1.7. Elaboración de galletitas y bizcochos

A continuación, el **gráfico 3.2.1** muestra la cantidad de empresas que están registradas en el Registro Industrial de la Provincia de Córdoba divididas según el sector.

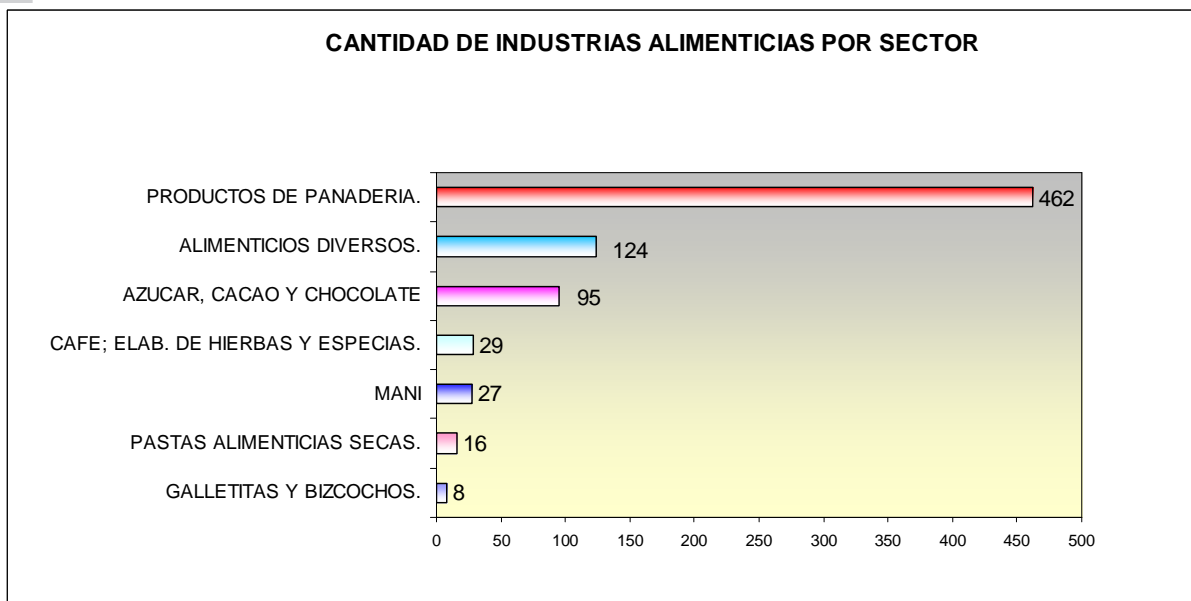


Gráfico 3.2.1: Cantidad de industrias alimenticias por sector

Existe un claro líder en el rubro que está constituido por productos de panadería, éstos representan un 61% dentro del sector. En segunda instancia, y muy lejos que la anterior, se encuentran las industrias de alimentos diversos (aquí se registraron empresas polirúbricas que fabrican insumos para heladerías por ejemplo Alta Rotación S.A., cereales como la empresa Negen S.A., productos de copetín por ejemplo Laurens S.A., caramelos como Arcor S.A., entre otros) que constituye un 16% y por ultimo las empresas del rubro azucares, cacao y chocolates representan un 12%. El resto de los rubros (café, elaboración de hierbas y especies; Maní; Pastas alimenticias secas; Galletitas y bizcochos) en total representan el 11%.

## 2. Localización de las empresas

### 2.1. Córdoba capital

### 2.2. Interior

Otra de las variables es la localización de la empresa, ya que influye en el alcance de de las ventas y distribución sus productos además de su almacenaje. A continuación el **gráfico 3.2.2** muestra la distribución de las empresas según su localización.

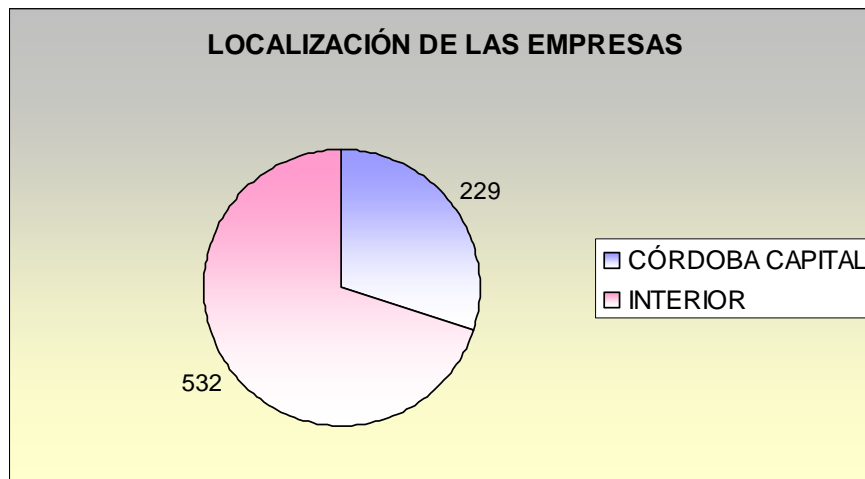


Grafico 3.2.2: Localización de las empresas

Se puede concluir que el 70% de las empresas se encuentran distribuidas fuera de la capital cordobesa.

### 3. *Personas empleadas:*

- 3.1. de 0 a 5 empleados
- 3.2. de 6 a 10 empleados
- 3.3. de 11 a 25 empleados
- 3.4. de 26 a 50 empleados
- 3.5. de 51 a 100 empleados
- 3.6. de 101 a 200 empleados
- 3.7. mas de 201 empleados

Esta variable resulta importante a la hora de indagar sobre el tamaño de la empresa, teniendo como supuesto que mientras más empleados poseen resultará de mayor envergadura. El siguiente **gráfico 3.2.3** intenta demostrar de forma clara el tamaño de las empresas según la cantidad de empleados que posee.

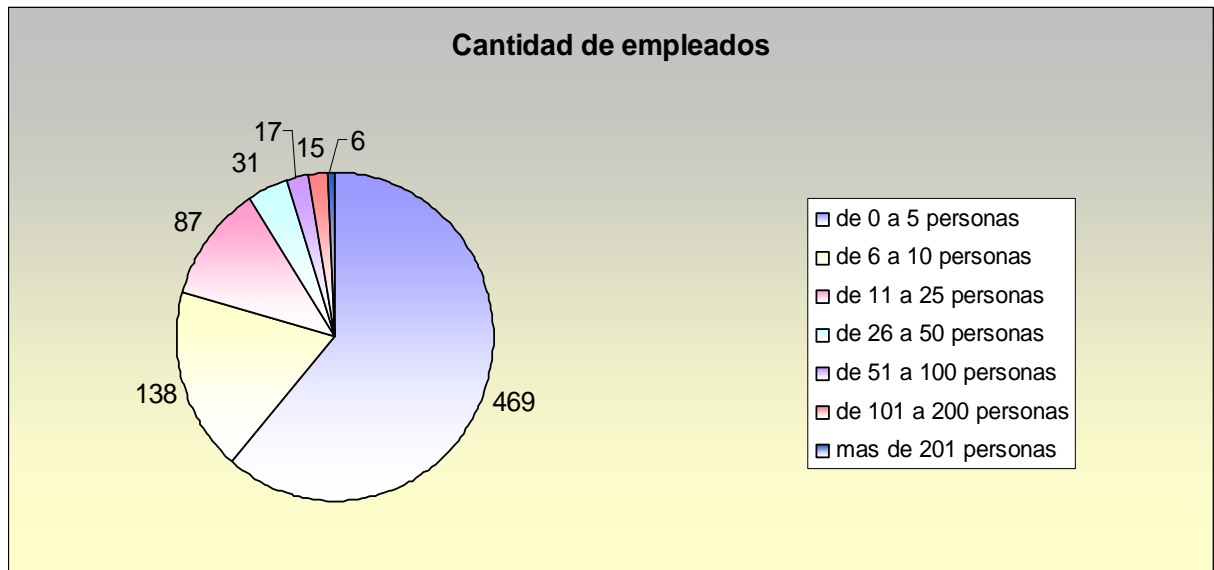


Grafico 3.2.3: cantidad de empleados

Se puede observar que más del 50 % de las empresas posee hasta 5 empleados. Esto se debería a que la mayoría de ellas pertenecen al rubro de los productos de panadería. En cuanto al resto, un 34% esta dado por empresas que poseen de 6 a 50 empleados.

Finalizando, un 5% de las empresas emplean de 51 a más de 201 personas.

## **b) Estructura del mercado (Oferta)**

### **➡ Delimitación del sector:**

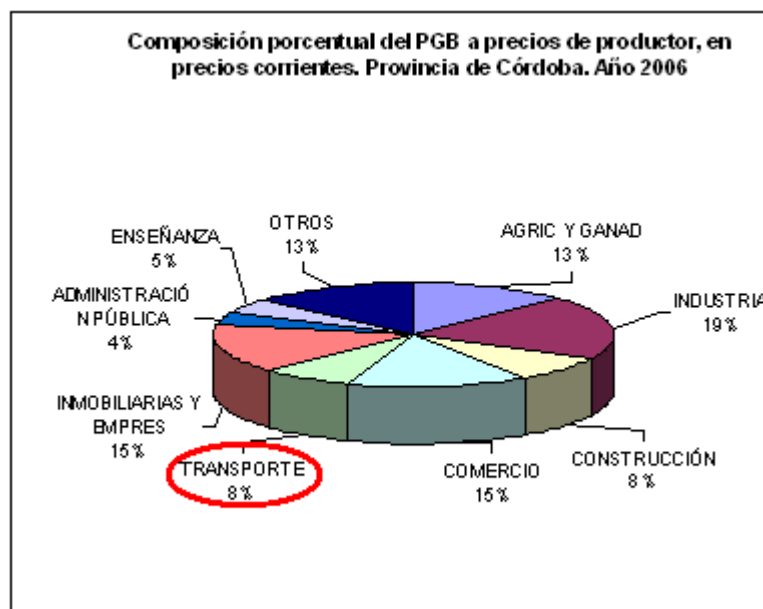
Centro Logístico Córdoba S.R.L se ubica según la categoría determinada por el INDEC llamada “transporte, almacenamiento y comunicaciones”. Aunque su actividad está basada en el sector de “*distribución y almacenamiento de productos alimenticios*”.

➤ **PIB y PGB para el año 2006**

La importancia de la actividad económica se mide en todo el mundo mediante el Producto Interno Bruto (PIB)<sup>15</sup> que determina en cierto modo cuánto consumo puede permitirse un país. El Producto Geográfico Bruto (PGB)<sup>16</sup>, es el equivalente provincial de ese indicador macroeconómico.

En el año 2006 el Producto Geográfico Bruto de la provincia de Córdoba para el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones alcanzó un 8% del total. El siguiente **gráfico 3.2.5** demuestra la composición porcentual de todos los sectores involucrados.

Gráfico 3.2.4: Composición del PGB en la provincia de Córdoba



Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos

➤ **Comparación del PGB y del PBI**

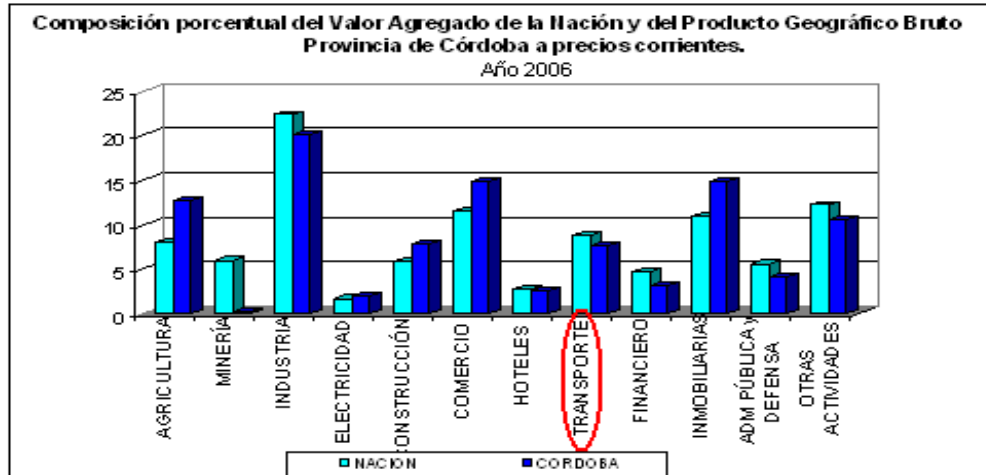
Si bien las estructuras económicas nacional y provincial guardan cierta similitud, un análisis detallado a nivel de sectores nos permite apreciar diferencias significativas en el peso relativo de algunos de ellos. Tal es el caso del *transporte y comunicaciones* que tiene a nivel provincial una participación relativamente inferior al que posee en la Nación.

<sup>15</sup> PBI: representa el valor de los bienes y servicios finales producidos en un país en un período de tiempo determinado.

<sup>16</sup> PGB: representa el valor de la oferta de bienes y servicios finales obtenidos por los productores residentes en su territorio interior, en un período de tiempo determinado.

En el siguiente **gráfico 3.2.4** demuestra los diferentes sectores y su peso en relación al PGB y PIB para el año 2006.

Gráfico 3.2.5: Composición porcentual del PIB y del PGB



Fuente: Dirección de Estadísticas y Censos

### ➡ **Evolución del sector**

La logística era considerada una actividad secundaria, compartida por varios departamentos al considerarse que no aportaba valor, sino costos.

En los ochenta, con la irrupción de la globalización y la multiplicación de las concentraciones empresariales tanto en la industria como en la distribución, obligaron a realizar una reingeniería de los procesos empresariales.

La logística se concibió como una actividad de apoyo a la fabricación y a las ventas, que mediante los subsistemas de almacenamiento y transporte, proporciona una serie de servicios, a través de los bienes que forman parte de un proceso productivo (materiales, productos semiterminados y terminados) que se ponen a disposición del consumidor, cuando son requeridos y con el mínimo costo posible. Con esta idea la logística empieza a ganar protagonismo en las empresas.

La problemática en Argentina en los '80 era la de sobrevivir a la inflación, existía un fuerte atraso de las inversiones. Recién se comenzaba a hablar de logística, es por eso que la eficiencia y la eficacia de la distribución eran valores secundarios, no existía planeamiento logístico, operativo ni estratégico.

Con el inicio de la década de los noventa, la logística incrementa notablemente su protagonismo en la estrategia empresarial.

El valor agregado se consolida como uno de los principales recursos comerciales de las organizaciones, que resaltaba la importancia del servicio frente a la pérdida de competitividad de la marca y la homogeneidad de las propuestas comerciales.

La gestión logística deja de controlar los flujos de bienes exclusivamente para integrar también los *flujos de información* que los hacen posible.

En la década del 90, la situación en Argentina mejoró, se estabilizó la economía, la logística se convierte en una herramienta estratégica y hubo una fuerte incorporación de inversiones en estructura. Las empresas incorporaron los procesos de tercerización (outsourcing) y se focalizó en la eficiencia, la eficacia, los sistemas, las mediciones, las estrategias de servicio al cliente y en el planeamiento.

Llegado el 2002, Argentina enfrenta una crisis. El sector vivió un fuerte aumento de los costos operativos, en un escenario de inseguridad e incertidumbre. Al mismo tiempo, los clientes pedían a los empresarios mayor velocidad de entregas y mejor servicio, lo que dificultaba el establecimiento de alianzas duraderas o contratos rentables en el tiempo, sin una clara asimetría en los beneficios para alguna de las partes.

A partir del 2002 hasta la actualidad, el panorama mejoró. El proceso de crecimiento económico fue en aumento, el producto bruto interno (PIB) creció un 8,5 por ciento durante el 2006. Así terminó el cuarto año consecutivo de subas, por encima del ocho por ciento. Entre los sectores más dinámicos, se destacó la suba de la intermediación financiera (22 %), la construcción (18.6%) y el transporte y comunicaciones (13.5%).<sup>17</sup>

El gobierno argentino propuso una serie de medidas para el sector transportista de cargas<sup>18</sup>. Una de ellas es la otorgar líneas de crédito para la renovación de las unidades. La antigüedad del parque nacional de camiones, que actualmente es de 18 años en promedio, se reducirá hasta llevarla a no más de 10 años en 2017. Otra

---

<sup>17</sup> Fuente: INDEC, publicación año 2007

<sup>18</sup> Fuente: CEDAC (cámara empresarial de autotransporte de cargas); ADELFA (Asociación de Fabricas Automotrices) y FADEEAC (federación Argentina de entidades empresarias del autotransporte de cargas)

medida a implementar es el libre paso por los peajes a los camiones de carga nacionales, entre otras iniciativas.

La cadena de distribución toma cada vez mayor importancia dentro de las industrias, llevando a los directivos a tomar decisiones mas especificas sobre los problemas de poner a disposición el producto a sus clientes.

Es por eso que la tendencia al crecimiento del sector es favorable, ya que la nueva tendencia de las empresas es poner en manos de terceros (outsourcing) las actividades de transporte y almacenaje, ya que buscan, entre otras:

- Reducir costos
- Evitar inversiones
- Mayor concentración en el negocio
- Mejorar el servicio
- Garantizar la calidad
- Reducir el personal
- Sustituir costos fijos por variables

#### ➡ ***Tamaño del mercado***

Para poder determinar la cantidad de empresas existentes en el rubro de transportes de cargas, se recaudó información en el Sindicato de camioneros de la provincia de Córdoba. Allí se pudo indagar que la cantidad aproximada asciende a 2.500 empresas dentro del rubro transporte de cargas y almacenamiento en toda la provincia de Córdoba.

Otro de los datos extraídos fue que del total de las empresas solamente el 30% posee depósito con el fin de almacenar mercaderías y menos del 10 % realiza tareas de picking o fraccionamiento de cargas.

Del resultado anterior se deduce que las empresas distinguen las siguientes líneas de servicios:



Cuadro 3.2.5: Líneas de servicio

Líneas de servicio	Descripción del servicio
1. Transporte	Búsqueda de la mercadería en el punto de origen y traslado del mismo a su destino final.
2. Transporte y almacenamiento	Ídem al anterior y se agrega el servicio de depósito para almacenar la mercadería (puede incluir el servicio de gestión de inventarios o no)
3. Transporte, almacenamiento y fraccionamiento de carga	Ídem al anterior y se incorpora la preparación pedidos (picking)

Según las líneas de servicios que se identificaron se calcularon las dimensiones del mercado aproximado.

Cuadro 3.2.6: Cantidad de empresas aprox. año 2008

Líneas de servicio	Cantidad de empresas aprox. Año 2008
1. Transporte	2.500
2. Transporte y almacenamiento	750
3. Transporte, almacenamiento y fraccionamiento de carga	250

### ➡ **Competencia**

Con el objetivo de realizar el análisis de la competencia se tuvieron en cuenta dos características:

Según el **mercado al que sirven**, Centro Logístico Córdoba S.R.L (que se encarga de la distribución de mercaderías de origen alimenticio) no posee un competidor

directo sino aquellos competidores indirectos, como las industrias alimenticias, que realizan su propia logística.

En cuanto a las **líneas de servicio**, existen diferentes competidores de Centro Logístico Córdoba S.R.L en cada una de las líneas. Se tuvieron en cuenta aquellas que se encuentren en la ciudad de Córdoba.

El siguiente **cuadro 3.2.7** describe el tipo de competidor, su importancia y las empresas más importantes dentro de cada línea de servicio.

Cuadro 3.2.7: Competencia

Líneas de servicio	Tipo de competidor	Importancia	Empresas
1. Transporte	Son competencia directa aquellos transportes que recorren las mismas zonas que Centro Logístico Córdoba S.R.L.	Baja	Infinidad de empresas que no son significativas de estudio
2. Transporte y almacenamiento	Ídem a la anterior y además aquellos que poseen depósito de mercadería en la ciudad de Córdoba.	Media	Transporte Dalama – Transporte el Faro – Expreso Cortuc – Transporte Alfa – Expreso Cotil Cag– Transporte Brio – Expreso Copar – Expreso Gallardo – Transporte Oliva – Trans-Nor – Transporte Orion 2000 – Transporte La Sevillanita – Camionera Mendocina
3. Transporte, almacenamiento y fraccionamiento de carga	Son competencia directa aquellas empresas que realizan transporte, almacenamiento y picking o preparación de pedidos.	Alta	Expreso Cargo – Oper Cargo Log Transporte La Estrella – Transporte Calicó – Andreani Logística

### 3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

Un sector industrial está formado por cinco componentes: rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevos participantes, poder de proveedores y compradores y amenaza de sustitutos <sup>19</sup>.

Estas fuerzas competitivas son las que determinan la situación competitiva y la rentabilidad potencial del sector industrial.

A continuación se desarrollarán las 5 fuerzas competitivas representadas por Michael E. Porter :

#### ➡ Rivalidad entre los competidores

Existe un gran número de competidores indirectos dentro del rubro transportes, esto se puede apreciar por la cantidad de camiones registrados en la Comisión Nacional de Regulación de Transporte. Esto hace que la rivalidad sea una fuerza desfavorable, pero como existen pocos que realicen toda la actividad logística en Córdoba, como ser el trabajo de picking principalmente, esta fuerza se debilita y se transforma, finalmente, en una situación medianamente desfavorable.

#### ➡ Amenaza de nuevos participantes

Entrar en el sector requiere de grandes inversiones, tanto de un lugar físico, como la existencia de una flota de camiones, gente especializada y una buena organización, por lo que la situación es favorable.

---

<sup>19</sup> Kotler, Philip: "Dirección de Marketing", Editorial Prentice Hall, México. 2001

### ➡ **Poder de proveedores**

Los proveedores están comprendidos principalmente por las petroleras que abastecen del combustible necesario para el cumplimiento del servicio. Además se encuentran los insumos utilizados para el mantenimiento de los vehículos.

Esta fuerza es medianamente desfavorable, ya que existe un marco de incertidumbre en la fijación de los precios por parte de los proveedores. Esto provoca que las empresas del rubro estén en alerta e informadas ante los cambios producidos.

### ➡ **Poder de compradores**

Existe una mayor exigencia al principio de la relación en cuanto a precio-calidad de los servicios, requisitos de cumplimientos, entre otras. Pero también una vez adquirido el servicio, los costos de cambio son altos para los clientes por lo que siempre estarán dispuestos a negociar antes de rescindir un contrato. Por lo tanto la situación es medianamente favorable.

### ➡ **Amenaza de sustitutos**

Un sustituto de este servicio, es la llevada a cabo por el mismo departamento de logística dentro de las empresas, ya que se ocupan ellas mismas de todo el proceso sin tercerizar la actividad. Se puede apreciar que es una situación medianamente favorable, ya que cada vez más las empresas que tienden al sistema Outsourcing, para concentrarse en su negocio.

El siguiente **cuadro 3.3.1** describe las fuerzas competitivas de Porter para analizar el sector.

## FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Cuadro 3.3.1: Fuerzas competitivas de Porter

Cinco fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes			x		En el rubro existen muchos competidores indirectos pero pocos dedicados a la misma actividad integral
Amenaza de nuevos participantes	x				Los requisitos de capital son muy elevados para instalarse
Poder de proveedores			x		Son fuertes y existe una atmósfera de incertidumbre
Poder de compradores		x			Tienen poder para fijar condiciones y requisitos pero pocas opciones a elegir.
Amenaza de sustitutos		x			Mayor uso del Outsourcing

**F:** Favorable **MF:** Medianamente favorable **MD:** Medianamente desfavorable **D:** Desfavorable

Como conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede decir que el ambiente que prevalece en este mercado, es medianamente favorable. Ya que la amenaza de los nuevos participantes es muy baja y la rivalidad existente en el sector no tiene tanta fuerza ya que son pocas empresas dedicadas a la misma actividad.

Además, existe una situación optimista que presenta los sustitutos ya que está comprobado el crecimiento hacia la tercerización y también se observa un bajo poder de los compradores a la hora de elegir un proveedor logístico.

### 3.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El enfoque que plantea David A. Aaker<sup>20</sup> para el análisis de escenarios consiste en generar tres concepciones del entorno futuro: optimista, normal (o intermedio) y pesimista. El escenario puede describirse en pocas frases. Deben basarse en variables claves predominantes. A continuación se realiza el análisis de escenarios para tres variables: precio del combustible, subsidios del gobierno y siniestros de vehículos.

El precio del combustible es un indicador directo sobre el rumbo que puede llegar a tomar el mercado, ya que las empresas lo toman como el costo más importante dentro de sus análisis.

#### Variable 1: Precio del Combustible

	1	0,75	0,5	0,25	0
	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
OPTIMISTA					x
NORMAL			x		
PESIMISTA		x			

Cuadro 3.4.1: Variable 1: Precio del Combustible

En un escenario **optimista**, en donde el precio del combustible disminuya, se encuentra una probabilidad muy baja, ya que desde el año 2006 que están subiendo los precios

En un escenario **normal**, en donde el precio del combustible se mantenga estable, se posiciona en una probabilidad media, ya que el precio permanece estable por periodos muy cortos.

En un escenario **pesimista**, en donde el precio del combustible aumente, se encuentra una probabilidad alta, ya que el gobierno al estar subsidiando a las

<sup>20</sup> Aaker, David A.; Management estratégico del mercado; editorial Hispano Europea, S.A.; Colección ESADE.

petroleras en algún momento va a dejar de hacerlo y ya se puede apreciar por los hechos históricos que el precio aumentará

La inflación ha afectado la evolución social, política y económica del país. Sus efectos sobre las variables financieras también determinaron que las empresas dedicaran más tiempo al análisis de estas variables que al mejoramiento de la productividad. Esta variable está directamente influenciada por la estabilidad del sistema económico, situación que permite la planificación a largo plazo.

### Variable 2: Inflación

	1	0,75	0,5	0,25	0
	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
OPTIMISTA					x
NORMAL				x	
PESIMISTA		x			

Cuadro 3.4.2: Variable 2: Inflación

En un escenario **optimista**, en donde la inflación baje, se encuentra una probabilidad muy baja, ya que existe un marco de incertidumbre general con respecto a los índices oficiales que arroja en INDEC.

En un escenario **normal**, en donde la inflación permanezca estable, se encuentra una probabilidad baja, ya que siguen aumentando los precios.

En un escenario **pesimista**, en donde la inflación aumente, se encuentra una probabilidad alta, ya que se está dando estas subas desde hace varios meses atrás.

Los siniestros de vehículos implica para la empresa una perdida grande no solo por la inutilización del vehiculo por varias semanas o meses, si no también porque la empresa debe reacomodar el circuito de entrega, buscar un 3º para su reemplazo y poder cumplir con el traslado de la mercadería a su destino

**Variable 3: Siniestros en vehículos**

	1	0,75	0,5	0,25	0
	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
OPTIMISTA					x
NORMAL			x		
PESIMISTA				x	

Cuadro 3.4.3: Variable 3: Siniestros en vehículos

En un escenario **optimista**, en donde los siniestros sean nulos, se encuentra una probabilidad muy baja, ya que es difícil que esto suceda en un país como el nuestro donde hay muy poca educación vial.

En un escenario **normal**, en donde los siniestros sean leves, se encuentra una probabilidad media, ya que la empresa tiene una frecuencia normal de siniestros leves.

En un escenario **pesimista**, en donde los siniestros sean de alta importancia, se encuentra una probabilidad baja, ya que los repartidores trabajan de día, duermen de noche y los trayectos no son demasiado largos.



## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### ➡ Historia

Centro Logístico Córdoba S.R.L, comenzó sus actividades en el año 2005. Como primer paso alquiló un depósito en Av. Las Malvinas y a la vez, se construía un centro de distribución ubicado en Av. Circunvalación, zona apta para la localización de este tipo de trabajo por ser una zona más flexible, con rápidos y fáciles accesos a la ciudad. El predio tiene unos 14.000 m<sup>2</sup>, el galpón edificado unos 1.500 m<sup>2</sup> y las oficinas 200 m<sup>2</sup>.

El galpón se encuentra completamente equipado con racks, que son estanterías donde se ubican las posiciones para los pallets.

Actualmente cuenta con 19 empleados: 1 encargado de recepción de pedidos, 7 operarios encargados del picking o preparación de pedidos, 1 encargado de depósito, 1 maquinista, 1 encargado de entrega de pedidos, 6 repartidores, y 2 administrativas encargadas de la facturación.

Posee una flota de 6 camiones propios que realizan la distribución en diferentes puntos del país como Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires, La Rioja y Catamarca, y a través de 2 camionetas propias y 2 contratadas, realizan la distribución dentro de la ciudad de Córdoba. Los camiones están equipados con monitoreo satelital (GPS), sistema de seguridad y además, comunicación celular.

Los clientes son Epifanio Jiménez e hijos S.A. con todos sus productos Velez, Speedy, Bosanova y Capayan, que representa el 80 por ciento del trabajo y la facturación.

Otro de los clientes es Briosh S.A. con sus productos Valente y Carimel S.A con sus productos Nogali, que representan el resto.

## ► Objetivos actuales que persigue

La empresa actualmente tiene como objetivo incorporar clientes para lograr una mayor independencia, aumentar su rentabilidad, y poder sostener la inversión realizada.

## ► Organigrama

A continuación se expone el organigrama general de la empresa.

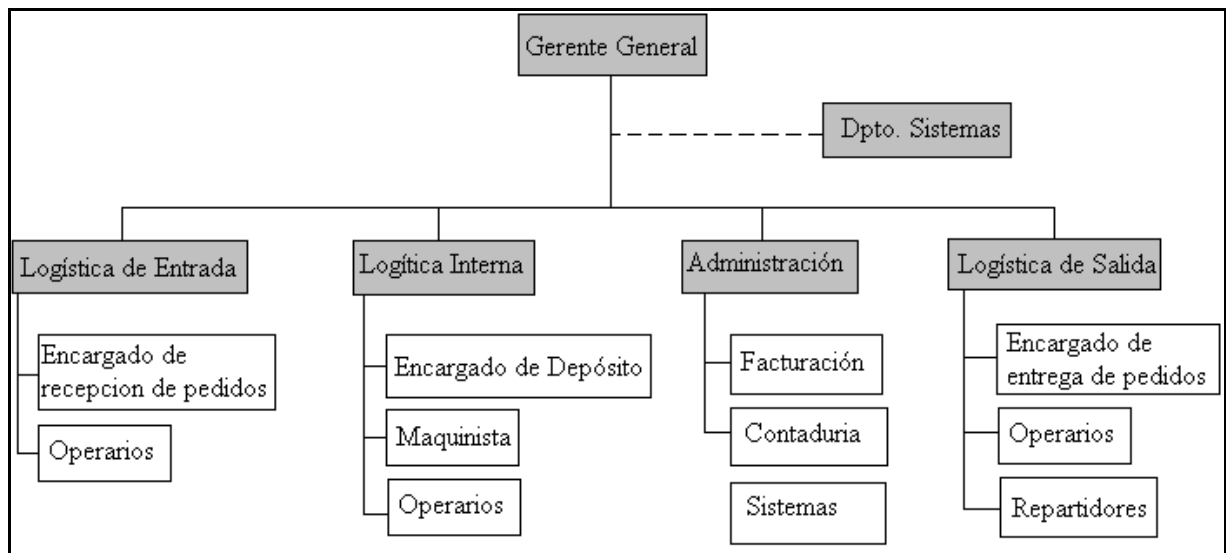


Gráfico 4.1.1: Organigrama

El organigrama consta de 5 pilares fundamentales:

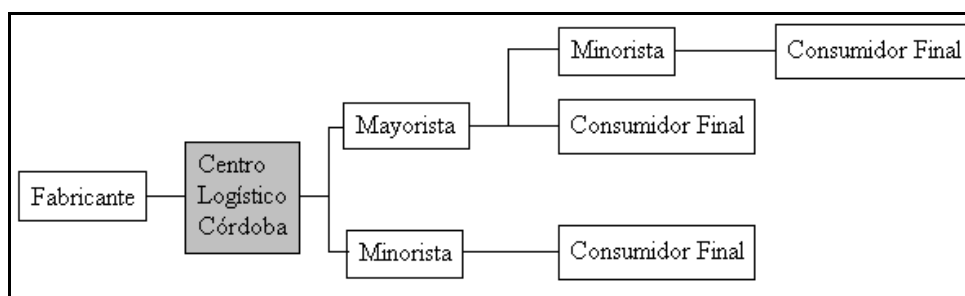
- **Gerente General:** encargado de la organización general de la empresa
- **Logística de entrada:** tiene como principal función, llevar el control de la mercadería ingresada al depósito de los distintos centros de producción.
- **Logística Interna:** es aquella vinculada a toda la circulación dentro del depósito, como por ejemplo el picking
- **Logística de Salida:** es aquella que se especifica en la entrega de pedidos ya consolidados y su carga a los distintos vehículos.

- Administración: tiene como función la facturación, llevar la contaduría, gestionar los contrareembolsos y cobranzas.
- Dpto. Sistemas: es un agente externo a la empresa pero que opera diariamente con la misma.

### ➡ **Ubicación dentro de la cadena de suministros**

Centro logístico Córdoba se ubica entre los fabricantes y los mayoristas y minoristas existentes en el mercado, tal como lo muestra el siguiente **gráfico 4.1.2**.

Gráfico 4.1.2: Ubicación dentro de la cadena de suministros



A continuación se explica detalladamente cada uno de ellos:

- Los *fabricates*: la mercadería producida es retirada desde el centro de producción para ser trasladada al depósito donde luego se preparan los pedidos para ser distribuidos a sus respectivas zonas.
- *Centro Logístico Córdoba*: es un intermediario entre el productor de la mercadería y sus clientes. Tiene como función retirar la mercadería producida, almacenarla y prepararla para luego ser distribuida.
- Los *mayoristas* son catalogados por sus elevados volúmenes de compra.
- Los *minoristas* se tiene que planificar una distribución en torno a pedidos de reducido tamaño y con alta frecuencia de entregas

## ➤ Segmentación interna de clientes

Centro Logístico Córdoba S.R.L cuenta con tres clientes que se describen a continuación:

- Cliente **Epifanio Jiménez e Hijos S.A.**: elabora y comercializa productos como café, infusiones, especias, entre otros productos.

Sus ventas son estacionales debido a la característica de los mismos. Los meses de mayor venta se llevan a cabo en la época invernal.

Centro Logístico Córdoba distribuye la totalidad de la mercadería de sus clientes, que se encuentran localizados en distintos puntos del país.

Es considerado el cliente principal, debido a la característica del servicio brindado. Se utiliza un mayor número de horas de trabajo y también existe una mayor cantidad de productos almacenados en el depósito.

- Cliente **Briosh S.A.**: elabora y comercializa productos de la familia de los farináceos, entre ellos pan dulce, budines, bizcochuelos, madalenas y vainillas. Sus productos se venden en todo el país.

También posee estacionalidad en sus ventas en la ciudad de Córdoba. Los meses de mayor auge son de noviembre a febrero debido a que los productos como el pan dulce se venden en época navideña.

Centro Logístico Córdoba se encarga de distribuirlos en toda la ciudad de Córdoba. Es considerado un cliente secundario (de menor envergadura) ya que los servicios son menores

- Cliente **Carimel S.A.**: comercializa galletas dulces y saladas. Al igual que el cliente anterior, Centro Logístico Córdoba atiende a todos sus clientes en la ciudad de Córdoba. Durante todo el año, las ventas son estables y oscila en los mismos valores. Se clasifica como cliente secundario con menor cantidad de servicios brindados, por lo tanto menos horas de trabajo, espacio físico disponible.

El modo en el cual la empresa trabaja con sus clientes es a través de un *Sistema horizontal de marketing*, esto significa que dos o mas empresas no relacionadas entre si conjuntan recursos o programas para aprovechar una oportunidad de marketing emergente. Las dos empresas relacionadas carecen de capital, los conocimientos, la producción o los recursos necesarios para aventurarse solas, o les preocupa demasiado el riesgo.

## 2. CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO Y SERVICIO

### ➤ El Producto – Producto Logístico

Lo que una empresa ofrece a su cliente a través de su producto es satisfacción. Ya que en este caso, el producto es un servicio, estará compuesto de rasgos intangibles como la conveniencia, la distinción o la calidad del mismo. Sin embargo, si el producto es una mercadería, también posee atributos físicos como peso, volumen y forma, que tienen relación con los costos logísticos.

### ➤ Características del producto

Las características más importantes que tienen influencia en la logística son: peso, volumen, valor, perdurabilidad, inflamabilidad y la posibilidad de sustitución. Éstos pueden ser un indicativo de las necesidades de almacenamiento, manejo de mercadería y procesamiento de pedidos.

La prestación de un servicio con determinado estándar de calidad, depende fundamentalmente del sistema logístico implementado. La calidad, viene a repensar una medida del nivel de sintonía entre el servicio prestado versus las expectativas del cliente dentro de los costos mínimos.

### ➤ Descripción del servicio

La empresa posee un *servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos*, ya que la oferta consiste en brindar el transporte de la mercadería (servicio principal), acompañado con servicios y bienes adicionales como son los vehículos, la factura, el remito, la mercadería a transportar entre otros.

Debido a la variabilidad de esta mezcla de productos-servicios, se puede generalizar que, el servicio:

- Está basado en personas capacitadas (choferes, administrativos, etc) no basado en equipos.

- No requiere de la presencia física de los clientes.
- Satisface una necesidad de negocio, no personal.

La empresa cuenta con los siguientes **servicios**:

- Entregas “Just-in-Time”;
- Distribución exclusiva o consolidada;
- Preparación de pedidos- picking- paking;
- Servicio de depósito;
- Consolidación, desconsolidación y fraccionamiento de cargas;
- Control y administración de inventarios;
- Manejo de documentación;
- Gestión de contrareembolsos y cobranzas.

Y con los siguientes **recursos**:

- Recursos Humanos: posee 19 empleados;
- Recursos Físicos:
  - Predio de 14.000 m<sup>2</sup>;
  - Galpón edificado de 1.500 m<sup>2</sup>;
  - Oficinas de 200 m<sup>2</sup>, equipadas con computadoras, Internet Wi-Fi;
  - Flota: 6 camiones con chasis y 2 camionetas
  - Racks: 600 posiciones
  - Equipo de trabajo: 1 autoelevador, 1 zorra automática y 6 zorras manuales.

## ➡ Alcance geográfico

Centro Logístico Córdoba S.R.L atiende a las siguientes zonas geográficas de la República Argentina.



- ✓ Zona Centro: Córdoba capital
- ✓ Zona 1: Provincia de Córdoba
- ✓ Zona 2: Santa Fe
- ✓ Zona 3: Entre Ríos
- ✓ Zona 4: La Rioja y Catamarca
- ✓ Zona 5: Buenos Aires

## ➡ Esquema del servicio logístico

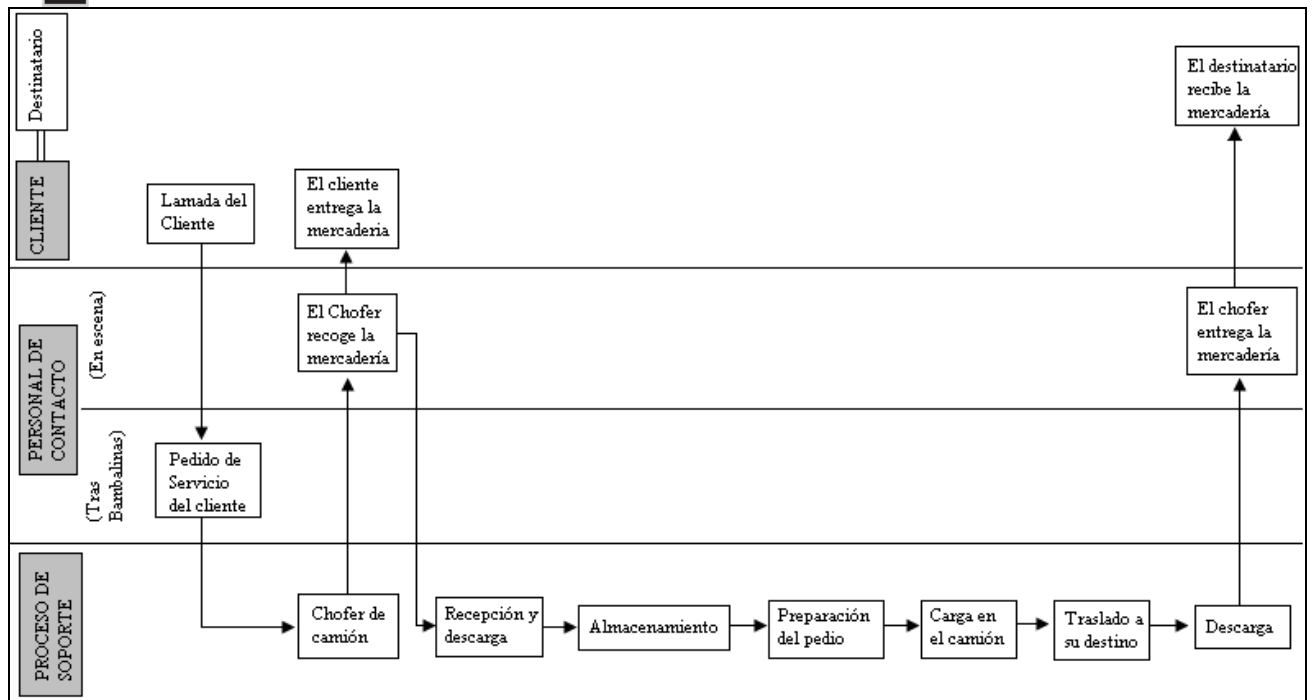
El siguiente **cuadro 4.2.1**, muestra de manera simple los pasos básicos de un servicio<sup>21</sup>:

Se puede dividir el esquema en áreas de acción, separadas por líneas horizontales. Estas áreas de acción se llaman: área de los Clientes, áreas del Personal de Contacto (acciones en escena de los empleados y tras bambalinas) y área de Procesos de Apoyo o Soporte.

---

<sup>21</sup> Zeithaml, Valerie A. y Bitner Marie Jo; Marketing de Servicios; Editorial: Mc Graw Hill; 2ª ed; Año: 2002





Cuadro 4. 2.1 esquema del servicio logístico

La acción del cliente abarca los pasos e interacciones que efectúa el cliente en el proceso de comprar, consumir y evaluar el servicio logístico.

Paralelamente a estas acciones de los clientes hay dos áreas de acción de los empleados, una que es visible para el cliente (en escena) y otra que no lo es (tras bambalinas).

Desde la perspectiva del cliente sólo hay tres pasos en el proceso de servicio: la llamada telefónica, pasar a recoger la mercadería a distribuir y la entrega de éste. El proceso complejo que ocurre detrás de la línea de visibilidad es de poco interés para el cliente. Sin embargo, para que los tres pasos visibles para el cliente procedan con eficacia, se precisan los servicios internos invisibles.

Por ultimo los *procesos de soporte* son los pasos e interacciones internas de la empresa que ocurren para apoyar el contacto de los empleados con el cliente.

### ➡ **Ciclo de Vida**

El servicio que brindan las empresas de logística, se encuentra en la etapa de *crecimiento* ya que es un periodo de rápida aceptación por parte del mercado y considerables mejoras en las utilidades. Además nuevos competidores ingresan al mercado atraídos por las oportunidades, esta característica se puede apreciar por el gran número de éstos existentes en el sector.

### ➡ **Atributos Percibidos**

Para poder identificar los atributos percibidos a la hora de seleccionar una empresa de logística y luego poder realizar la matriz de desempeño / importancia, se realizó entrevistas en profundidad.

Los atributos percibidos por los clientes a la hora de seleccionar un operador logístico en orden de importancia, fueron los siguientes:

- Alcance geográfico
- Especialización en transporte de alimentos
- Tiempos de entrega
- Precio
- Confiabilidad / Responsabilidad / Seguridad
- Tangibles (personal calificado, camiones, almacén)

## Matriz Desempeño / Importancia sobre atributos percibidos en la elección de una empresa logística.

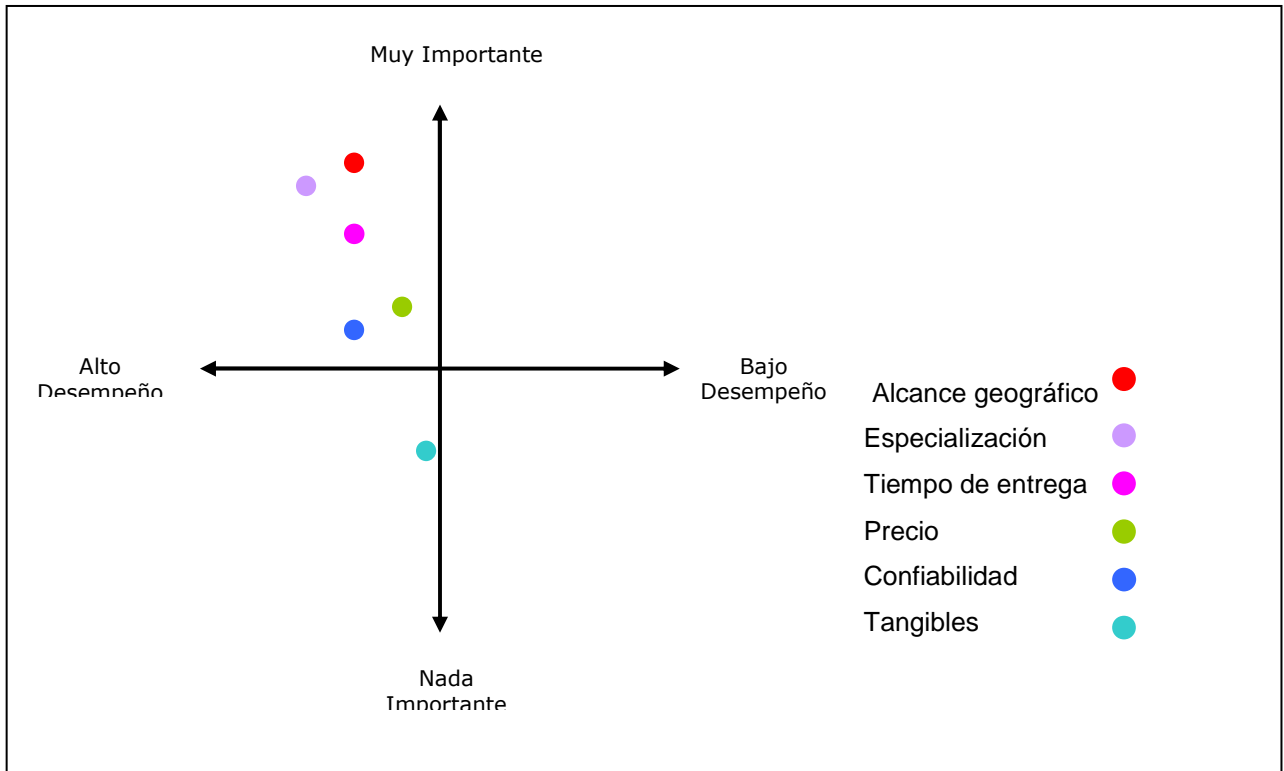


Grafico 4.2.1: matriz desempeño / importancia

Según los datos relevados en las entrevistas se pudo determinar que los atributos destacados a la hora de elegir un proveedor son: alcance geográfico, especialización, tiempo de entrega, precio, confiabilidad y tangibles.

De los cuales a la hora de ponderar los atributos, arrojó como resultado que el alcance geográfico es lo más importante en el momento de contratar un servicio logístico, con lo cual, los clientes de Centro Logístico Córdoba lo vieron con un muy buen desempeño. Seguido de éste, la especialización fue otro de los atributos percibidos como importantes, se podría deber a que las empresas buscan un servicio logístico que sepa manipular su mercadería con el mismo trato que ellos mismos lo realizarían.

Otro atributo a destacar son los tiempos de entrega. Este factor es importante a la hora de fijar los compromisos con sus clientes. Lo cual, Centro Logístico Córdoba fue ponderado como un buen desempeño.

El precio y la confiabilidad fueron ponderados como algo importante, esto se debe a que ambos vienen en sintonía con la calidad del servicio que se solicitó.

Por último, los tangibles fueron calificados como poco importantes a la hora de contratar un servicio logístico, ya que no creen necesario una flota de último modelo, una tecnología de punta, simplemente que sus productos lleguen de manera adecuada en el momento preciso. Aquí se puede mencionar a los autoelevadores, racks utilizado para los mismos, al personal, entre otros.

#### ► **Estrategia actual de servicio logístico**

La estrategia de la empresa es la del servicio esperado, ya que posee un conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando adquieren el servicio logístico

### 3. ESTRATEGIA DE PRECIO

La fijación de precios para los servicios, al ser menos estandarizables, son más difíciles de comparar entre ellos.

La empresa puede diferenciarse más de los precios de los competidores sin que el cliente tenga suficiente criterio (sobre todo si no está educado en la compra de ese servicio) para discernir el porqué del precio real o del sobreprecio.

Para orientarse, la empresa emplea un mix de métodos de fijación, una es por tasa vigente, ya que trata de comparar los precios en base a la de los competidores y la otra se fundamenta en sus costos.

#### ➡ Precio por nivel de distribución

- Nivel *minorista* por los pedidos reducidos y con alta frecuencia de entregas, el precio, expresado en porcentajes, es mayor ya que se necesita de más tiempo en la distribución y mayor trabajo operativo en la preparación del pedidos (picking).
- Nivel *mayorista* por sus volúmenes de compra, el precio expresado en porcentajes por la distribución es menor que a nivel minorista.

#### ➡ Cálculo de punto de equilibrio

La empresa posee un costo de operaciones que oscila en los \$45.000 a \$65.000 mensuales debido a que los costos son variables según la época del año.

Entre los costos fijos se encuentran:

- Sueldos y Jornales;
- Seguro
- Algunos servicios como Internet, monitoreo satelital y limpieza

También, existen costos variables como:

- Combustibles
- Peajes
- Mantenimientos de vehículos (repuestos, neumáticos, etc)
- Gastos administrativos: luz, teléfono, etc.
- Viáticos de choferes

En el siguiente gráfico se puede apreciar la forma de incidencia de estos costos a la empresa.

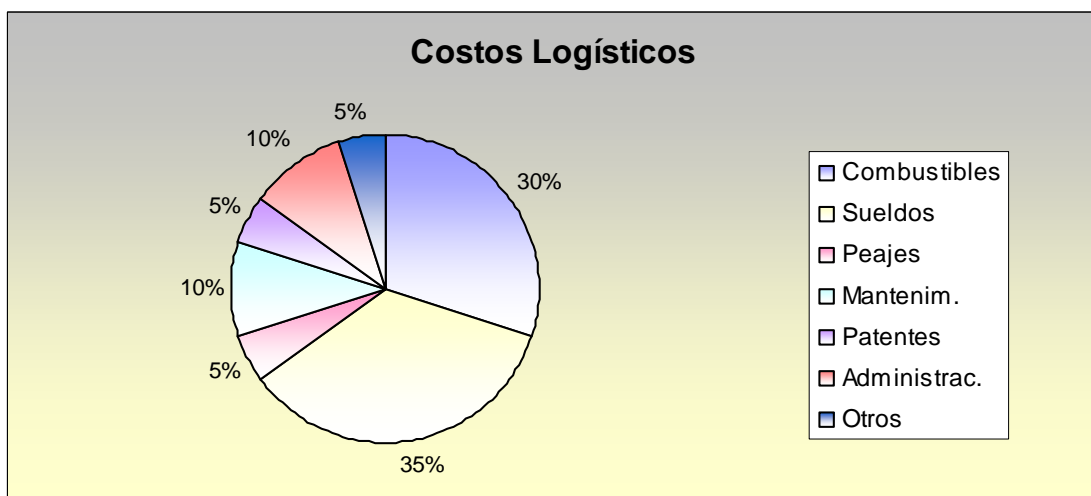


Gráfico 4.3.1: Costos logísticos

Se puede apreciar que la mayor parte de los costos logísticos están dados por los sueldos y el combustible que entre ambos se llevan el 65% de la porción total.

El resto de los costos están representados por el mantenimiento de los vehículos y los costos administrativos, con un 20% entre ambos.

Finalmente las patentes, los peajes y la categoría de "otros" (amortizaciones, lavado de vehículos, seguros de automotores, etc.), se llevan el restante 15%.

#### 4. DISTRIBUCIÓN

Centro Logístico Córdoba S.R.L posee una sola ubicación donde desarrolla su actividad. Allí se gestionan todas las actividades que soportan al servicio logístico.

##### ➡ **Método de contacto con los clientes**

La forma de acceder a la empresa es personalmente o a través del teléfono, ya que no posee pagina Web, ni representantes zonales.

##### ➡ **Estrategia actual de distribución**

La estrategia actual de la empresa es la expansión de canales de contacto. Esta estrategia se está llevando a cabo junto con las acciones de comunicación que se describen a continuación.

## 5. COMUNICACIÓN

### **Descripción de las acciones emprendidas**

Como primer paso de comunicación, la empresa instaló en la parte frontal del predio, un cartel de chapa con el logo de la empresa y otro de su cliente principal, con el objetivo de crear similitud con trayectoria de esta última.

Se destinó un mínimo presupuesto en tarjetas personales y hojas de anotaciones membretadas.

Este año, la empresa tomó la decisión de llevar a cabo una propuesta de comunicación integral, organizando sus mensajes y presencia institucional bajo una misma línea de comunicación. El objetivo principal fue la de lograr una imagen institucional que represente la identidad de Centro Logístico Córdoba.

Se creó un manual de identidad para poder tener los parámetros básicos de comunicación.

### **➡ Estrategia actual de posicionamiento**

La estrategia actual es la de posicionar la marca en el mercado de las empresas alimenticias.



## 6. ESTUDIO DEL MERCADO META DE CONSUMIDORES

### ◆ Descripción del segmento seleccionado

La empresa tiene como clientes al segmento de las industrias alimenticias en su descripción de secos (no congelados) , éstos utilizan el servicio de la logística como una política de trabajo, ya que piensan que no tienen los conocimientos ni la estructura para poder realizar esa tarea por si solas. Utilizan el servicio logístico para colocar sus productos terminados en el mercado al que sirven cuando éste lo solicita, de forma diaria y constante.

Según las variables que se obtuvieron con anterioridad sobre la demanda (empresas por rubro, localización y tamaño de la empresa según personal empleado), se realiza una descripción sobre el segmento a considerar.

Se recomienda no indagar con empresas ligadas a la producción de panadería, ya que son de menor envergadura y es altamente posible que no necesiten un servicio logístico con las características de Centro Logístico Córdoba S.R.L.

Por lo tanto se debe enfatizar en empresas que poseen de 11 a 200 empleados, sin importar la localización de las mismas, aunque es de mayor probabilidad que las empresas que se ubican fuera de la ciudad de Córdoba tengan mayor interés por contratar un servicio logístico.

Las empresas seleccionadas deben encontrarse dentro las siguientes características:

- *Cantidad de pallets a distribuir.* Se refiere al volumen de mercadería a movilizar semanalmente por las industrias. Tiene relación directa con el tamaño del depósito, cantidad de vehículos disponibles y personal de trabajo.
- *Zonas de distribución:* Hace referencia a los lugares físicos a trasladar la mercadería. Esto se ve obligada la empresa a estudiar tanto sus rutas para analizar los posibles destinos como así también la flota disponible.

- *Tipos de Outsourcing:* Esto tiene sus razones en cuanto a que existen muchas formas de tercerizar a la logística. Algunas empresas solamente buscan un servicio de depósito, otras demandan servicios de transporte y en cambio otras prefieren realizar una combinación de ambas.

### ➡ **Análisis de Pareto**

Este análisis se basa en la premisa de que las minorías de los clientes representan la mayoría de las ventas. En este caso se cumple, ya que la empresa cuenta con un cliente principal que genera el 80% de la facturación y dos clientes que representan el resto.

### ➡ **Descripción del proceso de adquisición de un servicio para industrias.**

El tipo de situación que se desarrolla en el proceso de adquisición de un servicio es distinta a la compra de un bien tangible, por otro lado, también se diferencia la situación de compra industrial y la de un consumidor particular.

En este caso, se realizará un mix entre compras industriales y adquisición de servicios.

### **Etapas:**

- *Reconocimiento de la necesidad:* la empresa tiene que cubrir una necesidad o problema que resolver. Lo puede realizar mediante un estímulo interno, por ejemplo al distribuir en nuevas zonas, o externo al ver anuncios, o al recibir llamadas de clientes insatisfechos.
- *Búsqueda de información:* la empresa busca información para ayudar a cubrir esa necesidad. Por lo general el cliente emplea fuentes personales, ya que cuando pregunta entre las amistades o expertos sobre los servicios, los consumidores pueden obtener indirectamente información sobre las cualidades de experiencia.
- *Búsqueda de proveedores:* la empresa selecciona un subconjunto de alternativas y las evalúa. Se especifican los atributos que se buscan en un

proveedor e indica su importancia relativa. Luego los evalúan en relación de estos atributos y se identifican los mas atractivos. Las zonas tiempos de entrega y el precio y la reputación del proveedor son muy importantes

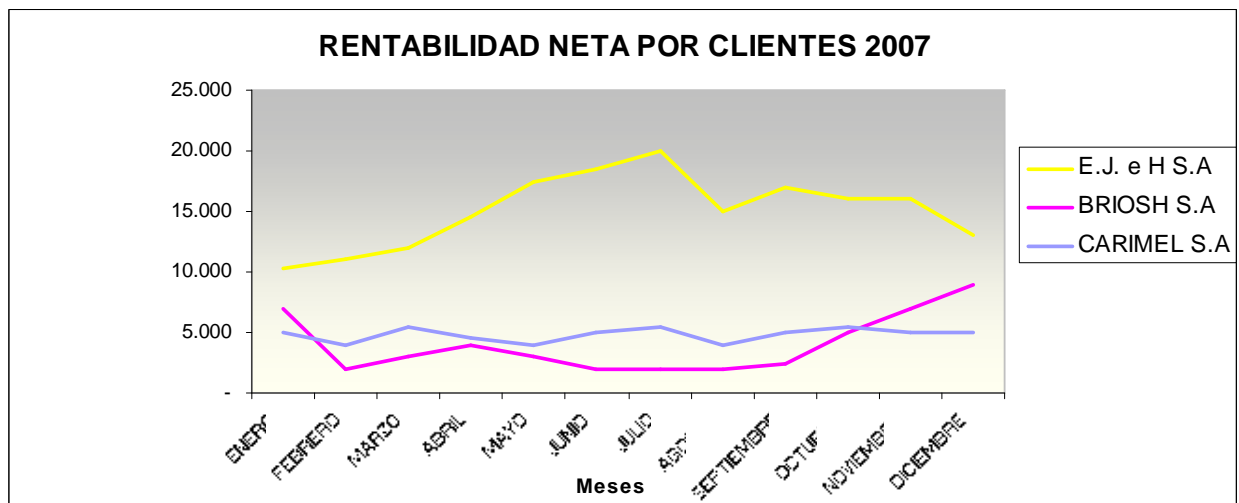
- Debido a que son pocos los atributos que los consumidores pueden descubrir antes de la adquisición de un servicio, cuando seleccionan una alternativa de servicio poco conocido pueden sentir que el riesgo que corren es mayor.
- *Solicitud de propuestas / presupuesto:* en algunas situaciones la empresa lo pide por escrito y otras por teléfono.
- *Selección del proveedor:* la empresa selecciona el proveedor al cual se le adiciona las *Especificaciones del pedido de rutina* como son especificaciones técnicas, cantidades requeridas, tiempos de entrega esperado, políticas de devolución, garantías, contratos de cobertura, entre otras.
- *Revisión del desempeño, evaluación:* la empresa evalúa el desempeño del proveedor y decide si cumple con sus expectativas. En el caso de un operador logístico, la evaluación como medio de prueba, se realiza dentro de los 30 días aproximadamente. Luego se revisa el desempeño día a día.

## 7. ANALISIS DE RENTABILIDAD

### ◆ Rentabilidad por clientes

En el siguiente gráfico se presenta la rentabilidad neta (antes de impuestos a las ganancias) del año 2007 de los distintos clientes.

Gráfico 4.7.1: rentabilidad neta por clientes



Para su interpretación, se analiza el comportamiento de cada uno de los clientes como sigue:

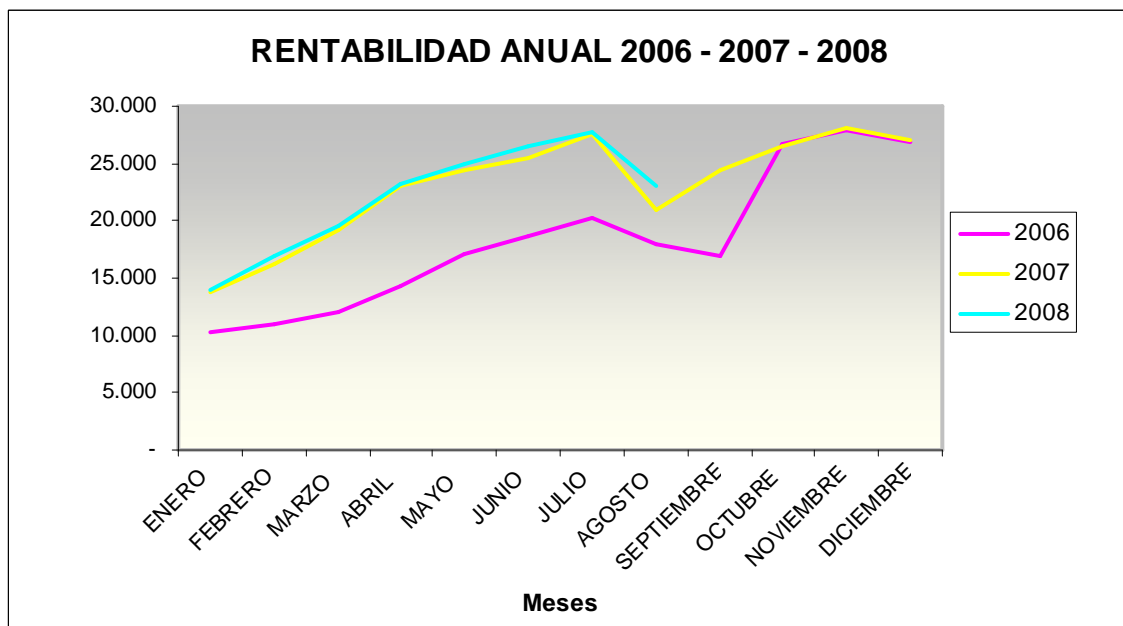
- Cliente **Epifanio Jiménez e Hijos S.A.**: posee ciclos estacionales en sus ventas debido a la característica de sus productos. Se puede observar en el gráfico que la curva tiene forma de campana y que entre los meses de abril y julio son los períodos de mayor venta y por lo tanto, de mayor rentabilidad para Centro Logístico Córdoba S.R.L. Esta representa un 65% anual sobre del total.
- Cliente **Briosh S.A.**: igual que el caso anterior, también posee estacionalidad, pero no tan pronunciada. Se observa que la curva tiene forma de campana inversa y en los meses de mayor venta son de noviembre a febrero debido a la propia característica de sus productos. La rentabilidad tiene un peso del 18% anual.

- Cliente **Carimel S.A.**: no posee ciclos estacionales, se puede decir que durante todo el año es estable y oscila en los mismos valores. Esto permite a Centro Logístico Córdoba S.R.L tener la confianza necesaria para generar nuevas inversiones. La rentabilidad de la misma es del 20 % anual.

### ◆ Rentabilidad neta anual

El siguiente gráfico, tiene como objetivo ilustrar la rentabilidad de Centro Logístico Córdoba S.R.L en función de los años 2006, 2007 y hasta Agosto del año 2008.

Gráfico 4.7.2: rentabilidad neta anual 2006 – 2007 – 2008



Durante el año **2006** hasta el mes de septiembre la empresa operaba con un solo cliente (Epifanio Jiménez e Hijos S.A.). A partir de allí se incorporaron en el mismo mes 2 empresas (Briosh S.A. y Carimel S.A.) por eso se observa una subida pronunciada a partir de octubre de 2006.

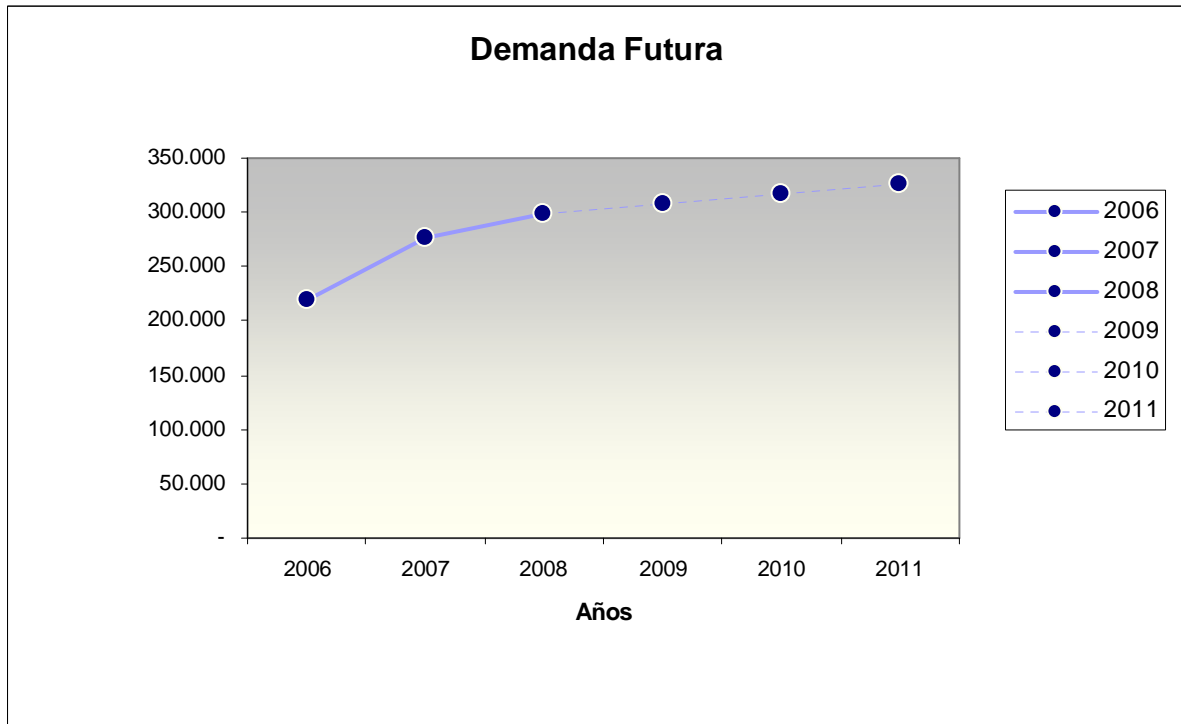
También se analiza que rentabilidad neta del año **2007** con respecto a 2006 creció un 20%. Este marcado crecimiento, se debe a la introducción de las 2 empresas mencionadas anteriormente.

En el año **2008** (hasta el mes de agosto inclusive) con respecto al año 2007 el incremento de la rentabilidad fue del 3% aproximadamente.

## 8. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA FUTURA

Para la realización del gráfico 8.1, se utilizó el método lineal, en donde el incremento en la demanda se basa a los años 2006, 2007 y 2008

Gráfico 4.8.1: Demanda futura



Se realiza en base a una tasa de crecimiento del sector aproximado del 3% anual. Este dato ya es conocido por la empresa, y se realiza el supuesto de que en el próximos años serán similares.

**➡ Análisis F.O.D.A.**

Luego de indagar sobre la situación externa y la situación interna de la empresa, es posible realizar el análisis FODA. El mismo consiste en evaluar tanto los puntos fuertes y débiles de una empresa como así también las oportunidades y amenazas que existen fuera de las mismas y que no pueden ser modificadas por ellas.

A continuación se aplica el análisis en el siguiente **cuadro 5.1**

Cuadro 5.1: Matriz en cruz FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento del Outsourcing.</li> <li>● Creciente control sobre el tránsito pesado en el casco urbano de la ciudad de Córdoba.</li> <li>● Ampliación de las zonas de distribución de las industrias alimenticias.</li> <li>● Muchas empresas localizadas en el interior de Córdoba.</li> <li>● Pocos competidores especializados con amplias líneas de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de costos de insumos</li> <li>● Gran número de competidores indirectos.</li> <li>● Inseguridad en el país.</li> <li>● Conflictos y cortes de ruta.</li> <li>● Inflación.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pocos clientes y concentrados</li> <li>● Estructura limitada</li> <li>● Toma de decisiones poco planificadas</li> <li>● Capacidad ociosa de espacio y fuerza de trabajo.</li> <li>● Escasa acción comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ubicación</li> <li>● Choferes con amplio conocimiento de las zonas a distribuir</li> <li>● Amplio alcance en la provincia de Córdoba.</li> <li>● Especialización en manejo de industrias alimenticias</li> <li>● N° reducido de accidentes y robos.</li> <li>● Amplias líneas de servicios.</li> </ul>



### **Oportunidades:**

- *Crecimiento del Outsourcing*

Cada vez más las industrias se dedican a su propio negocio, que es el de fabricar y dejan en manos de terceros la especialización en logística

- *Creciente control sobre el tránsito pesado en el casco urbano de la ciudad de Córdoba.*

Existen numerosas normas que prohíben la entrada de tránsito pesado en ciertas zonas de la ciudad, al igual que existen problemas con la manipulación de vehículos largos en calles de zonas residenciales. Para la empresa representa un beneficio, ya que muchas industrias que poseen grandes camiones, deben contratar servicios logísticos con fin de poder distribuir sus productos en el centro de la ciudad.

- *Ampliación de las zonas de distribución de las industrias alimenticias*

Las industrias deben ampliar sus zonas de distribución como consecuencia del aumento de aperturas de sucursales de supermercados, hipermercados, etc. En todo el país. Esto hace que las industrias se vean obligadas a transportar sus mercaderías, cada vez más, en diferentes lugares del país.

- *Gran cantidad de empresas localizadas en el interior de Córdoba*

El 70% de las industrias alimenticias, se encuentran distribuidas fuera de la capital cordobesa, lo que beneficia la distribución en Córdoba capital e influye en el almacenaje de productos.

- *Pocos competidores especializados con amplias líneas de servicios.*

Menos del 10% del total de empresas dedicadas a la logística realizan tareas de transporte, almacenamiento y fraccionamiento de cargas. Además existen pocos especializados en el rubro alimenticio.

### **Amenazas:**

- Aumento de costos de insumos

Existe un marco de incertidumbre en la fijación de los precios por parte de los proveedores de combustibles, lubricantes, repuestos de vehículos, cubiertas, etc.

- Gran número de competidores indirectos

Existen muchas empresas dedicadas al transporte de productos en general, lo que puede llegar a implicar una mayor oferta para los clientes.

- Inseguridad en el país

El país está atravesando por una atmósfera de inseguridad, robos y accidentes, la empresa debe lidiar con esto día a día.

- Conflictos y cortes de ruta.

Según el CESVI, el 80% de las rutas argentinas, en su totalidad o parcialmente, se encuentra en mal estado o presenta una configuración no acorde al volumen del tránsito y al tipo de vehículos que circulan por ellas.

- Inflación

Los sectores ven reducido su poder adquisitivo por el aumento de precios. A la empresa se les hace cada vez más difícil presentar estimaciones a futuro y presupuestos realistas.

### **Debilidades:**

- Pocos clientes

La empresa se muestra vulnerable ante la presencia de un solo cliente que representa el 80% de la facturación y 2 clientes que representan el resto.

● Estructura limitada

La empresa cuenta con baja tecnología para crecer a nivel país. A demás no posee suficientes modos de comunicación o contacto con el cliente.

● Toma de decisiones poco planificadas

Centro logístico Córdoba es una PyMe familiar, por lo que las decisiones empresariales son escasamente planificadas.

● Capacidad ociosa de espacio y fuerza de trabajo.

Existe infraestructura, y capacidad de trabajo para que Centro Logístico Córdoba trabaje más empresas en las mismas condiciones que posee actualmente.

● Escasa acción comercial

La empresa no realiza ningún tipo planeamiento comercial e investigaciones de mercado.

**Fortalezas:**

● Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en Av. Circunvalación con accesos directos a la ruta Nacional nº 9 y arterias principales al centro de la ciudad.

● Choferes con amplio conocimiento de las zonas a distribuir

Como la empresa lleva varios años distribuyendo productos en las zonas a las que frecuenta, los choferes de los camiones son altamente competentes para realizar dicha tarea.

● Amplio alcance a nivel provincial

La empresa distribuye en una gran cantidad de pueblos en la provincia de Córdoba, esto se presenta como ventaja ya que es un atributo valorado por el cliente y pocos competidores lo realizan.

- Especialización en manejo de industrias alimenticias

La empresa se especializa en productos de origen alimenticio, por lo que posee experiencia en el rubro, a demás de contar con el espacio físico apropiado, esto significa que no hay contaminación de productos, (por ejemplo en el caso del Té, es altamente contaminable, si se lo coloca junto con jabón en polvo, absorbe el olor de este y se hecha a perder)

- Nº reducido de accidentes y robos.

La empresa lleva un listado de accidentes y robos ocurridos en los años 2006 y 2007. Teniendo en cuenta la categoría impuesta por la compañía de seguros, la empresa esta posicionada como “BAJA” en cuanto a robos y accidentes.

➤ **Matriz de Balance de Fuerzas**

El análisis de balance de fuerzas hace referencia al aprovechamiento de las oportunidades existentes en el mercado utilizando las fortalezas de la empresa y debe prestar atención sobre las debilidades de las mismas para no perder esa oportunidad.

Con respecto a las amenazas existentes, la empresa posee las fortalezas para afrontarlas y las debilidades que debe tratar de solucionar para no pasar por eventualidades innecesarios.

Con el objetivo de cruzar las variables antes descritas se realiza el **cuadro 5.5**

Cuadro 5.2: Matriz de balance de fuerzas

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p><b>FO – 1:</b> Ubicación / Creciente control sobre el tránsito pesado en el casco urbano de la ciudad de Córdoba.</p> <p><b>FO – 2:</b> Amplio alcance a nivel provincial / Crecimiento del outsourcing.</p> <p><b>FO – 3:</b> Especialización en el manejo de industrias alimenticias y amplias líneas de servicio/ Pocos competidores especializados con amplia línea de servicios.</p> <p><b>FO – 4:</b> Choferes con amplio conocimiento de las zonas a distribuir / Ampliación de las zonas de distribución de las industrias alimenticias.</p>	<p><b>FA – 1:</b> Especialización en manejo de industrias alimenticias / Gran número de competidores indirectos.</p> <p><b>FA – 2:</b> N° reducido de accidentes y robos / Inseguridad en el país.</p> <p><b>FA – 2:</b> Amplias líneas de servicios / Aumento de costos de insumos.</p>
<b>Debilidades</b>	<p><b>DO – 1:</b> Pocos clientes / Crecimiento Outsourcing.</p> <p><b>DO – 2:</b> Escasa acción comercial / Gran cantidad de empresas localizadas en el interior de Córdoba.</p> <p><b>DO – 3:</b> Estructura limitada y capacidad ociosa/ Ampliación de zonas en industrias alimenticias.</p>	<p><b>DA – 1:</b> Estructura limitada / Gran número de competidores indirectos.</p> <p><b>DA – 2:</b> Toma de decisiones poco planificadas / Inflación.</p>

## ➤ **Conclusión sobre el diagnóstico relevado**

Como conclusión de esta primera etapa de planeación, la cual incluye el análisis de situación externa e interna y diagnóstico, se destaca que la empresa se encuentra en una situación donde se reconocen los puntos débiles y las amenazas, y se ven de una manera realista las fortalezas y oportunidades existentes en el mercado.

Centro Logístico Córdoba S.R.L demuestra condiciones de crecimiento, al igual que el mercado que se encuentra en expansión.

El crecimiento del outsourcing puede ser aprovechado por la empresa ya que posee personal calificado con profundo conocimiento de las zonas a distribuir además de contar con un amplio alcance a nivel provincial.

Al existir pocos competidores especializados con amplia línea de servicios, la empresa debe aprovechar la ventaja competitiva en la especialización en el manejo de industrias alimenticias que se debe comunicar fehacientemente, ya que las empresas lo valoran como importante.

La capacidad ociosa que presenta la empresa, debe ser aprovechada por la ampliación de las zonas de distribución en industrias alimenticias y que, además se encuentran en su mayoría en el interior de Córdoba capital.

Una fortaleza es su ubicación, que se ve beneficiada frente al creciente control sobre el tránsito pesado en el casco urbano de la ciudad de Córdoba

Las amplias líneas de servicios también se presentan como una fortaleza que deben ser observadas y analizadas para hacer frente a las amenazas de los aumentos de los costos de insumos.

El nº reducido de accidentes y robos se muestran como un punto fuerte frente a la inseguridad en el país y el aumento de los costos de insumos.

Como principal punto débil de la empresa es la escasa cantidad de clientes que posee y que pueden hacerla vulnerable frente a la situación riesgosa que se encuentra el país. Además la insuficiente acción comercial y estructura limitada por ser una Pyme familiar hacen que existan aspectos corporativos y comerciales que deberán planificarse y mejorarse para lograr el crecimiento.

Por último, la toma de decisiones poco planificadas debe ser cuidadosamente llevadas a cabo y tratar de revertir esta situación debido a la inflación que está atravesando del país.

Como principales lineamientos a seguir se destaca la creación de una *misión y visión* del negocio compartida por los miembros de la empresa, el establecimiento de *objetivos* precisos, entre los que no puede faltar un mejoramiento comprobable del desempeño de los empleados, la búsqueda intensiva de ventajas competitivas que refuercen el posicionamiento de la empresa en el mercado, y la optimización de las acciones de marketing a fines de generar cada vez más y mejores clientes y, si es posible, fidelizarlos.

Conjuntamente con los objetivos, se enumerarán las posibles estrategias a seguir para cumplimentar su logro y así poder acercarse cada vez más a la visión de empresa.

---

---

# PLAN DE MARKETING

---

---

VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA  
OBJETIVOS DE MARKETING  
ESTRATEGIAS DE MARKETING  
CUADRO ESTRATÉGICO  
PLANES DE ACCIÓN  
PRESUPUESTO



Como finalización de revisión de la empresa y para la realización de este plan, se desarrolló el concepto de misión y visión como forma de representar el objetivo de Centro Logístico Córdoba S.R.L y su visión a futuro.

➡ **MISIÓN**

*Ayudar a empresas con problemas de distribución en Córdoba, proporcionando capacidad de respuesta en cualquier situación, a fin de ayudar a sus clientes a concentrarse en sus competencias esenciales.*

➡ **VISIÓN**

*Posicionarse como una empresa líder en soluciones logísticas afianzando la relación con el cliente a largo plazo.*

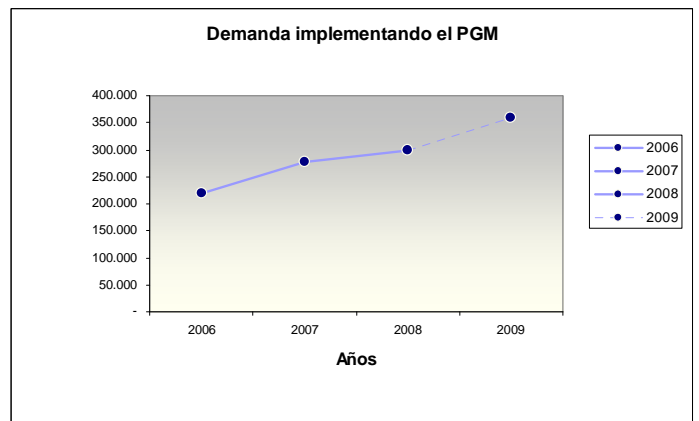
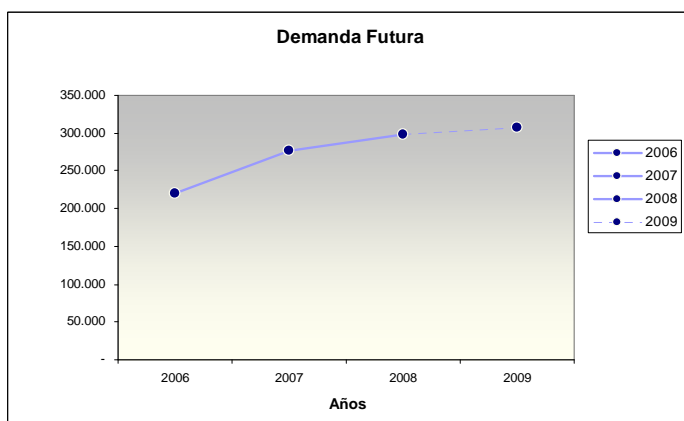
Los objetivos de marketing para los años 2009 se determinaron según la rentabilidad neta anual y por clientes.

➔ **OBJETIVO GENERAL DE MARKETING**

Aumentar la rentabilidad neta durante el año 2009 un 20,5% con respecto al año 2008.

**Justificación:**

Según lo analizado con anterioridad (*apartado 7: rentabilidad neta*), con la incorporación de dos empresas sucedido en el año 2006, la rentabilidad neta con respecto al año 2007, aumentó un 20,5%.



### ▀ OBJETIVOS DE APOYO

1. Aumentar la cartera en 2 clientes secundarios.
2. Incrementar la notoriedad de la empresa
3. Aumentar la satisfacción global.
4. Fidelizar los clientes actuales para disminuir la posibilidad de cambio.

### **Justificación:**

Al existir capacidad ociosa en su accionar diario, la empresa puede incorporar, con los mismos recursos disponibles, uno o dos clientes secundarios.

Como la empresa posee pocos canales de contacto, la comunicación con la misma es deficiente, necesita aumentar su notoriedad en el mercado.

Al tratarse de una empresa de servicios, se requiere incentivar al personal que son la cara visible de la empresa, para que exista la buena atención, cooperación y trabajo en equipo.

Los clientes que se encuentran satisfechos difícilmente cambian por otra empresa, generando una buena imagen y recomendación boca-oído.

## Capítulo 8: ESTRATEGIAS DE MARKETING

- ➡ **Estrategia de Cartera:** Fija la marcha a seguir detallando las diversas combinaciones de mercados - productos que deberá desarrollar la empresa para crecer.

### **Estrategia de Crecimiento: Ansoff**

Atiende al binomio producto – mercado lo cual responde a la estrategia de *penetración de mercado*<sup>22</sup>: está dirigida a atraer clientes de la competencia, ya que tiene como ventaja la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que al producto se refiere y al mercado en el que se mueve.

- ➡ **Estrategia de Segmentación y Posicionamiento:** supone el segmento estratégico al que deberá elegir la empresa y su posicionamiento.

### **Estrategia de Segmentación:**

*“Selectiva”*: Atacar a los segmentos de industria alimenticia pertenecientes al rubro de secos (no congelados) que tengan problemas en la distribución a tiempo de sus mercaderías

### **Estrategia de Posicionamiento:**

*“Posicionamiento por especificaciones del servicio”*: los clientes valoran el servicio por sus características más específicas y diferenciadores en comparación con la competencia.

- ➡ **Estrategia de Fidelización:**

*“Marketing Relacional”* ayuda a conseguir la confianza del cliente a largo plazo que lleva a seguir utilizando el servicio y recomendarla. Crear lazos estables que benefician a ambas empresas.

---

<sup>22</sup> Sainz de Vicuña Ancín, José M<sup>º</sup>.; “El Plan de Marketing en la práctica”; Editorial: Esic; Madrid; 4ª ed. ; 1999

➤ **Estrategia de ciclo de vida: Crecimiento de participación para seguidores:**

“Ataque de flanco” es apropiado cuando el mercado puede dividirse en varios segmentos, cuando el líder y/u otros competidores importantes tienen fuertes posiciones y dejan nichos que no pueden satisfacer por completo a las necesidades de los clientes.<sup>23</sup>

➤ **Estrategia de Marketing Mix:**

*Estrategia de servicio:* estrategia de servicio esperado

*Estrategia de precio:* estrategia de tasa vigente

*Estrategia de distribución:* expansión de canales de contacto

*Estrategia de promoción:* estrategia proactiva de comunicación

---

<sup>23</sup> Walker Jr. Orville C., Boyd Harper W. Jr., Mullins, John Larréché Jean-Claude, “Marketing Estratégico”

**Capítulo 9:**
**CUADRO ESTRATÉGICO**

Objetivos	Estrategias seleccionadas	Planes	Acciones	plazo	Importancia
1. Aumentar la cartera de clientes secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia de crecimiento: <i>Penetración de mercado</i></li> <li>● Estrategia de Segmentación y Posicionamiento: <i>Selectiva, posicionamiento por especificaciones del servicio</i></li> <li>● Estrategia de ciclo de vida: <i>Ataque por el flanco</i></li> </ul>	Solución sobre ruedas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evento en la FICO MERCOSUR</li> <li>● Mailing personalizado y venta directa</li> <li>● Desayuno de negocios</li> </ul>	9 meses	ALTA
2. Incrementar los canales de contacto de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia de Mkt mix: <i>Expansión de canales de contacto</i></li> </ul>	Centro Logístico. com	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de la idea con diseñador</li> <li>● Adquisición de host, recopilación de información y armado del soporte gráfico</li> <li>● Selección de links</li> <li>● Subida a Internet</li> </ul>	2 meses	MEDIA
3. Aumentar la satisfacción global dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia de Fidelización para clientes internos.</li> </ul>	Motivación al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contrato con la empresa Servicios Institucionales</li> <li>● Impresión y diseño de 200 folletos.</li> <li>● Capacitaciones a empleados</li> </ul>	2 meses	BAJA
4. Fidelizar los clientes actuales para disminuir la posibilidad de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia de Fidelización: <i>Marketing Relacional</i></li> </ul>	WEB interactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo del software.</li> <li>● Presupuesto, adquisición e instalación de equipos</li> <li>● Capacitación a empleados y clientes</li> </ul>	5 meses	MEDIA

## Capítulo 10: PLANES DE ACCIÓN

### Programa 1: “SOLUCIÓN SOBRE RUEDAS”

#### ➡ Introducción:

En función de que la empresa posee pocos clientes y se desea captarlos en la ciudad de Córdoba, se realizará una serie de acciones que incluyen la participación de un evento de importante concurrencia, un programa de marketing directo, a través de un mailing personalizado y un desayuno de negocios que incluirá charlas informativas y material.

Está destinado a gerentes de ventas, ya que es aquel que recibe las quejas día a día de su cliente si la mercadería no llega a tiempo, como así también a directores que son aquellos que toman la última decisión. La idea estará centrada sobre la siguiente frase: **te llevamos la mercadería, te traemos tranquilidad.**

#### ➡ Objetivos del programa:

- Captar 2 clientes secundarios
- Aumentar canales de contacto

#### 1ª Fase: Evento en la FICO MERCOSUR 2008

Este importante evento con el lema *"El crecimiento productivo se muestra en Córdoba... MOSTRAMOS SU EMPRESA"* refleja, representa y muestra la realidad y el potencial productivo de Córdoba, la región y el país. FICO MERCOSUR se posicionó como una de las exposiciones más importantes de Latinoamérica.

Estar presentes en este evento es una oportunidad para hacer conocida la empresa, aumentar el número de contactos, mostrar las ventajas competitivas y dinamizar la red de distribución.

Es un ámbito que favorece el intercambio comercial y estratégico con empresarios y operadores económicos.

Esta exposición atrae a industriales, empresarios y grandes comerciantes interesados en concretar negocios.

### ***Ficha técnica***

- *Nombre:* FICO MERCOSUR
- *Descripción:* Feria Internacional de Córdoba
- *Fecha:* 22 al 26 de octubre de 2008
- *Acto inaugural:* 21 de octubre de 2008
- *Periodicidad:* Anual
- *Ámbito:* Internacional.
- *Carácter:* Profesional y abierta al público.
- *Lugar:* Complejo Ferial Córdoba.
- *Superficie:* 11.000 m2 cubiertos expositivos 15.000 m2 al aire libre expositivos
- *Horario:* Miércoles, Jueves y Domingo de 15 a 22hs, Viernes y Sábado de 15 a 23hs

### ***Metodología:***

El stand de 20 m2 que será llamativo y prolijo, se ubicará en el sector de servicios industriales, con una promotora capacitada que entregará material informativo y un llavero en forma de camioncito a modo de recordación. También se encontrará un lic. en Marketing que estará presente en toda la jornada para responder a consultas con mayores especificaciones.



Allí se informará sobre las ventajas competitivas de la empresa, haciendo un fuerte hincapié en los servicios brindados en industrias alimenticias. Destacando los puntos fuertes que anteriormente se analizaron.

A las personas que se acerquen se les pedirán los datos para armar la *base de datos interna* que se utilizará en las posteriores fases.

Además FICO MERCOSUR ofrece charlas y reuniones para los empresarios expositores, por lo que es una buena forma de dar a conocer la empresa.

**Objetivo de la fase:**

- Hacer conocer a la empresa.
- Tener una base de datos con un número no menor a 100 empresas registradas.

**Acciones:**

- Impresión de folletería, carpetas, llavero y CD.
- Creación de base de datos.
- Selección y capacitación de promotora.
- Alquiler de espacio y mobiliario.
- Control y verificación de los datos registrados.

**Método de control:** empresas registradas en la base de datos

**Segmento seleccionado:** todo tipo de empresas que se acerquen los días del evento.

**Costo:** la participación de la feria tiene un costo de \$290 más IVA por m2 (zona cubierta). El lugar, que será el espacio de una oficina, ocupará unos 20 m2 por lo que el alquiler del espacio es de \$5.800 más IVA. Además el mobiliario alquilado en el lugar tiene un costo de \$48 más IVA por m2, haciendo un total de \$960. La jornada de la promotora de 8 hs. diarias por los 5 días de trabajo es \$500. Por último, la folletería, carpetas, llavero y CD entregadas tienen un costo de \$1.500.

El total de los costos por el evento es de **\$8.760**

**Tiempo:** 2 meses

**Cronograma de actividades:**

<u>Acción</u>	Oct-08				Nov-08			
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1. Impresión de folletería, carpetas, llavero y CD								
2. Creación de base de datos								
3. Selección y capacitación de promotora								
4. Alquiler de espacio y mobiliario								
5. Desarrollo del evento								
6. Control y verificación de datos registrados								

**2ª Fase: Marketing directo y venta personalizada**

Con la base de datos recopilada en el evento, se enviará a las empresas un paquete relevante, que se destaque del resto de la correspondencia que una empresa recibe habitualmente. Dicho paquete estará integrado por una caja, un folleto, un CD, una carta y un camioncito a escala.

La carta y el folleto contendrán elementos explicativos del servicio, instalaciones, fotos, etc. El pequeño camión, serviría como imagen tangible. Se comentará sobre los desayunos de negocios.

Luego se capacitará a una persona para que visite a las empresas personalmente y sea la cara visible de Centro Logístico Córdoba S.R.L. Esta persona se encargará de explicar las características de los servicios, la forma de trabajo, y brindar ayuda logística para salvar todas las dudas de las mismas.

***Objetivo de la fase:***

- Nuevo acercamiento a las empresas seleccionadas como objetivos.
- Invitar al gerente o persona responsable de las decisiones a un desayuno de negocios.
- Incentivar a las empresas a mejorar sus servicios brindados.
- Generar una respuesta favorable del 50% de las empresas.

***Acciones:***

- Enviar por correo 60 paquetes a empresas seleccionadas en el mes de febrero a Marzo del año 2009.
- Capacitar a una persona en venta directa y visitar a las empresas objetivo.

***Método de control:***

- Constancia de envío
- Constancia de recepción del envío
- N° de respuestas

**Segmento seleccionado para aplicar el programa:** Base de datos extraídas del evento FICO MERCOSUR.

*Características:*

- Ubicación: provincia de Córdoba
- Condición: que presenten problemas en la distribución a tiempo de sus mercaderías
- Cantidad de pallets a distribuir: entre 1 y 300 pallets por semana
- Zonas en las que venda su mercadería: provincia de Córdoba.

**Costo:** Cada pieza tendrá un costo de \$20 aproximadamente, incluido el envío. El total, en concepto de los 60 paquetes enviados, es de \$1200. En cuanto a la persona designada para realizar las ventas cobrará por quincena \$1500 que incluye los viáticos y demás gastos. Además una comisión por empresa que se incorpore a Centro Logístico Córdoba S.R.L. El costo total es de **\$8.700**

**Tiempo:** 4 meses que incluyen los meses de diciembre del año 2008 a marzo del año 2009

**Cronograma de actividades:**

<u>Acción</u>	<i>Dic-08</i>				<i>Ene-09</i>				<i>Feb-09</i>				<i>Mar-09</i>			
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1. Selección de empresas objetivo																
2. Armado de paquetes																
3. Envío de correspondencia																
4. Contacto personaliz. e invitación a desayuno de neg.																

### **3ª Fase: Desayunos de negocios**

La última fase, consiste en un desayuno de negocios realizado en la propia sala de reuniones de la empresa. Consistirá en una reunión que durará aproximadamente una hora y media, se tocarán dos temas centrales de gran interés para los empresarios. El primero relacionado con las industrias alimenticias, el cuidado de sus productos, nuevos avances tecnológicos, entre otros que se definirán junto con la persona contratada de la empresa de recursos humanos “Servicios Institucionales”, encargada además de la coordinación de los grupos. El otro tema estará definido por las características del outsourcing, beneficios conseguidos, los servicios de logística, almacenes y distribución. Además se realizará una presentación de la empresa, con folletos explicativos de los servicios brindados.

Se armarán 3 grupos de 8 a 10 personas partir de la respuesta favorable de la 2ª fase. Se entregará material didáctico y un presente como recordatorio.

#### ***Objetivos de la fase:***

- Realizar 3 desayunos de negocios de 8 a 10 personas.
- Seguir en contacto y negociación con al menos un 20 % de los empresarios.

#### ***Acciones:***

- Aprobación de asistencia de empresarios
- Contacto con Servicios Institucionales y armado de charla
- Preparación de folletería, material didáctico
- Búsqueda y selección de catering
- Armado de sala de reunión
- Desarrollo de desayunos
- Contacto y negociación con empresarios

**Costo:** El programa incluye: la contratación de Servicios Institucionales por los tres desayunos es de \$1.500, la folletería rondará aproximadamente en \$300 y el catering del mismo que es de \$600 hacen un total de **\$2.400**

**Tiempo:** 4 meses

**Cronograma de actividades:**

<u>Acción</u>	Mar-09				Abr-09				May-09				Jun-09			
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1. Aprobación de asistencia de empresarios																
2. Contacto con Ss. Inst. y armado de charla																
3. Preparación de folletería, material didáctico																
4. Búsqueda y selección de catering																
5. Armado de sala de reunión																
6. Desarrollo de 1º desayuno de negocios																
7. Desarrollo de 2º desayuno de negocios																
8. Desarrollo de 3º desayuno de negocios																
9. Contacto y negociación con empresarios																

Finalizando con las tres fases desarrolladas, a continuación se presenta el responsable, los costos totales y el cronograma final de actividades:

➡ **Responsable:** Licenciado en Marketing

➡ **Costo total del programa:** aproximadamente \$ 19.660

➡ **Tiempo total:** 9 meses

➤ **Cronograma general de actividades del programa nº 1**

ACCIÓN		MESES																																			
		Oct-08				Nov-08				Dic-08				Ene-09				Feb-09				Mar-09				Abr-09				May-09				Jun-09			
		s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4				
<b>1ª Fase</b>	1. Impresión de folletería...	█	█																																		
	2. Adquisición de lapiceras ...	█																																			
	3. Creación de base de datos	█	█	█																																	
	4. Desarrollo del evento				█																																
	5. Control y verificación de datos...					█	█	█	█																												
<b>2ª Fase</b>	6. Selección de empresas objetivo									█	█																										
	7. Armado de paquetes									█	█	█																									
	8. Envío de correspondencia															█																					
	9. Contacto pers. e invitación...															█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█							

Continúa...



ACCIÓN		MESES																																			
		Oct-08				Nov-08				Dic-08				Ene-09				Feb-09				Mar-09				Abr-09				May-09				Jun-09			
		s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4				
<b>3<sup>a</sup> Fase</b>	10. Aprobación de asistencia...																																				
	11. Contacto y armado de charla																																				
	12. Preparación de folletería...																																				
	13. Búsqueda y selección de catering																																				
	14. Armado de sala de reunión																																				
	15. Desarrollo de 1º desayuno...																																				
	16. Desarrollo de 2º desayuno...																																				
	17. Desarrollo de 3º desayuno...																																				
	18. Contacto y negociación...																																				
	19. Control General del programa																																				

## **Programa 2: “Centro Logístico.com”**

### **➤ Introducción:**

A partir de un diseño moderno y actualizado, la página Web debe funcionar como un elemento de contacto con los clientes y no clientes.

Debe poseer un argumento de venta haciendo hincapié en el posicionamiento que se quiere lograr.

Respetando los colores institucionales y el logo de la empresa la página debe tener información actualizada, útil, clara y fácil acceso. Además de fotos y link relacionados a la logística.

Debe estar en una ubicación privilegiada en los buscadores para lograr mayores visitas.

### **➤ Objetivos:**

- Posicionar la empresa
- Aumentar los canales de contacto

### **➤ Segmento seleccionado:**

Todos los segmentos de interés, clientes y no clientes.

### **➤ Metodología:**

La realización de la misma constará de una primera etapa que es la de buscar información relevante sobre la empresa, fotos, etc. Luego el armado del soporte gráfico y por último los link de interés.

➤ **Acciones:**

- Desarrollo de la idea con diseñador
- Adquisición de host, recopilación de información y armado del soporte gráfico
- Selección de links y subida de la pág. a Internet

➤ **Responsable:** Licenciado de Marketing junto con un diseñador gráfico contratado

➤ **Método de control:** Número de visitas mensuales

➤ **Costo:** La página WEB incluye el diseño y host es de \$ 5.000

➤ **Tiempo:** 2 meses

➤ **Cronograma de actividades del programa nº 2:**

<u>Acción</u>	Oct-08				Nov-08			
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1. Desarrollo de la idea con diseñador								
2. Adquisición de host								
3. Recopilación de información								
4. Armado del soporte gráfico								
5. Selección de links de interes								
6. Funcionamiento de la WEB								
6. Control general del programa								

### **Programa 3: MOTIVACIÓN AL PERSONAL**

#### **➡ Introducción:**

Es un programa para incentivar al personal administrativo, de depósito y a los repartidores a mejorar la convivencia diaria en la empresa, optimizar la atención al cliente y disminuir el número de accidentes y robos.

La idea general será bajo el lema de “Sacar el ángel que llevamos adentro” consiste en realizar una serie de charlas dentro de las instalaciones de Centro Logístico Córdoba S.R.L. con los distintos grupos de trabajadores sobre estos temas. Además colocar en diferentes zonas del lugar y dentro de la cabina de los camiones y camionetas, mensajes tanto del ángel que todos llevamos dentro, como también de nuestro lado malo, que a veces se apodera de nosotros y hace que no nos comportemos cívicamente en el puesto de trabajo.

El objetivo es de concienciar a los trabajadores de la empresa para que los buenos usos y costumbres influyan dentro las instalaciones en beneficio de todos.

La mejor manera de transmitir el mensaje de forma persuasiva, sin ofender, fue dejar que cada persona decidiera lo que quería o debería hacer. Pero presentando las conductas positivas y las negativas sin censurar a nadie.

#### **➡ Objetivos:**

- Incentivar al personal
- Mejorar el servicio al cliente
- Disminuir el n° de accidentes y robos
- Disminuir el n° de reclamos

**➡ Segmento seleccionado:** Personal administrativo, de depósito y repartidores

➡ **Metodología:**

Se pegarán en lugares estratégicos carteles en tono simpático, sin censurar a nadie con forma de diablito tachado que simule el buen comportamiento dentro del trabajo. Los carteles contendrán diferentes textos para persuadir al lector.

Seguido de esto, la empresa Servicios Institucionales se encargará de realizar 4 charlas (una por semana) de una hora aproximadamente sobre los distintos temas que hacen al cumplimiento de los objetivos.

➡ **Acciones:**

- Contrato con la empresa Servicios Institucionales (recursos humanos)
- Impresión y diseño de 200 folletos y pegados estratégicamente dentro del establecimiento y cabinas de vehículos.
- Capacitaciones a empleados



➡ **Método de control:**

- N° de accidentes y robos
- N° de devoluciones de mercadería
- N° de reclamos

➤ **Responsable:** Licenciado en marketing

➤ **Costo:** el diseño realizado por un profesional más la impresión de las mismas tienen un costo de \$500. El curso de capacitación para los empleados tiene un costo de \$2.000. Por lo tanto el costo total del programa será de **\$2.500**

➤ **Tiempo:** 2 meses

➤ **Cronograma de actividades del programa nº 3:**

<b><u>Acción</u></b>	<b><i>Dic-08</i></b>				<b><i>Ene-09</i></b>			
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1. Contacto con Ss. Inst. y armado de charlas								
2. Diseño de folletos								
3. Colocación de folletos								
4. Curso de capacitación								
5. Control general del programa								

## **Programa 4: “WEB RELACIONAL”**

### ➤ **Introducción:**

Utilizando como soporte la página Web se pondrá al alcance de los clientes un sistema interactivo, dinámico y original que permitirá acceder on-line a detalles de la mercadería en el momento real, (si se encuentra en el depósito o está siendo trasladada). Esto va a permitir proveer al cliente de información sin demoras y sin necesidad de entablar una relación directa con CLC, siendo una herramienta de consulta para el interesado, debido a que se podrá realizar búsqueda de antecedentes y consultas varias desde la computadora.

También tendrá como ventaja dar a conocer al potencial cliente, aspectos técnicos del servicio, generando una imagen de transparencia en el accionar de CLC. Esto significa que le cliente tiene acceso público a una información completa, exacta y clara acerca del trabajo y tiempos estimados en entregas.

### ➤ **Objetivos:**

- Fidelizar a los clientes actuales
- Aumentar el servicio de atención
- Generar una imagen de transparencia

### ➤ **Segmento seleccionado:** Clientes actuales

### ➤ **Metodología:**

Utilizando la página Web de soporte, se completará con la puesta en marcha del sistema GPS. Esto significa que una vez que el pedido esté armado y listo para ser despachado, se colocará una etiqueta con identificación por radiofrecuencia (RFID) con un sistema de radar que tendrá toda la información necesaria (datos del cliente,

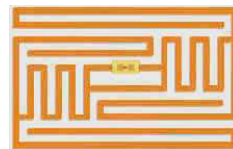
lugar a despachar, peso, volumen, etc). Se colocará una antena dentro del depósito q detectará el movimiento de la misma. Una vez que la mercadería fuera cargada al camión correspondiente, se acoplará con el sistema gps que ya tienen los camiones implementados para su localización. Una vez que la mercadería fue entregada, el repartidor despegga la etiqueta y la mercadería pasa a ser del cliente entregado finalizando así el ciclo logístico de entrega de mercadería.

A través de la computadora se podrán manejar todos estos datos, en el momento preciso de ser consolidado el pedido hasta ser despachado y entregado al cliente.

La puesta en marcha y capacitación tanto de los empleados como la de brindar información a los clientes, estará a cargo del Ing. en Sistemas que trabaja en la empresa.

➡ **Acciones:**

- Desarrollo del software.
- Presupuesto, adquisición e instalación de antena para el depósito e impresora de etiquetas
- Capacitación a empleados y clientes



➡ **Responsable:** Ing. en Sistemas y licenciado en Marketing

➡ **Método de control:** n° de entrada de clientes al sistema



- **Costo:** Se tiene en cuenta el trabajo extra del Ing. en Sistemas que tendrá un costo de \$5.000. La adquisición e instalación del equipo, tiene un costo de \$7.000. Por lo tanto el costo total del programa es de **\$12.000**

- **Tiempo:** 5 meses

- **Cronograma de actividades del programa nº 4:**

<b><u>Acción</u></b>	<b>Feb-09</b>				<b>Mar-09</b>				<b>Abr-09</b>				<b>May-09</b>				<b>Jun-09</b>			
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
<b>1. Desarrollo del software (Ing en Sistemas)</b>																				
<b>2. Presupuesto y adquisición de equipos</b>																				
<b>3. Instalación y puesta en práctica</b>																				
<b>4. Capacitación de personal</b>																				
<b>5. Capacitación para clientes</b>																				
<b>5. Control y verificación de datos ingresados</b>																				

**Capítulo 11:**
**PRESUPUESTO**

El presupuesto para el total de los programas tiene por objeto ofrecer el apoyo necesario para cumplir con el objetivo de aumentar la rentabilidad neta en promedio del 32%

El presupuesto para la realización del mismo se detalla en el siguiente **cuadro 11.1** que arroja un resultado de **\$ 39.160** compuesto por:

<b><u>ACCIÓN</u></b>		<b><i>Costo x progr.</i></b>	<b><i>COSTO TOTAL</i></b>	<b><i>%</i></b>
<b>PROG. Nº 1</b>	Impresión de folletería, lapiceras y CD para evento	\$ 1.500	\$ 19.660	50,2%
	Alquiler de espacio y mobiliario: "FICO MERCOSUR"	\$ 6.760		
	Selección y capacitación de promotora	\$ 500		
	Armado y envío de paquetes	\$ 1.200		
	Contratación y capacitación de persona en ventas	\$ 7.500		
	Contratación Servicios Institucionales	\$ 1.500		
	Folletería para desayuno de negocios	\$ 300		
	Catering para 3 desayunos	\$ 400		
<b>PROG. Nº 2</b>	Contrato de diseñador WEB y host	\$ 5.000	\$ 5.000	13%
<b>PROG. Nº 3</b>	Diseño e impresión de folletos	\$ 500	\$ 2.500	6,4%
	Curso de capacitación para empleados	\$ 2.000		
<b>PROG. Nº 4</b>	Desarrollo del software y capacitaciones	\$ 5.000	\$ 12.000	30,6%
	Adquisición e instalación de equipos	\$ 7.000		
<b>Costo total del PGM</b>			<b>\$ 39.160</b>	<b>100%</b>

Cuadro 11.1: Costo total del Plan General de Marketing

Se estima que el programa nº 1 es el mas importante debido a su implicancia en el presupuesto del 50.2%, poco mas de la mitad del costo total del PGM. Seguido de éste se encuentra el programa nº 4 con un peso de 30.6%. Finalizando los programas nº 2 y 3 son de menor envergadura y por lo tanto menos importantes en el resultado del costo total del PGM.

➤ **Retorno de la inversión en Marketing: R.O.M.I.** (*return on marketing investment*)

Para el desarrollo del mismo se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

1. Rentabilidad incremental generada por el programa.
2. Costo total del programa.
3. R.O.M.I.: retorno de la inversión en marketing

El siguiente **cuadro 11.2** muestra lo analizado según los diferentes escenarios planteados como objetivos.

Cuadro 11.2: R.O.M.I

Rentabilidad objetivo	Rentabilidad incremental (1)	Costo x PGM (2)	ROMI (3)
20.5%	\$ 144.600	\$ 39.160	27%

El desarrollo de los planes tendrá una duración de 9 meses que va desde octubre de 2008, hasta junio de 2009. El siguiente **cuadro 11.3** se representa la secuencia temporal del total de los planes.

**Secuencia temporal del total de los planes**

<b>Acción</b>	<b>MESES</b>																																			
	<b>Oct-08</b>				<b>Nov-08</b>				<b>Dic-08</b>				<b>Ene-09</b>				<b>Feb-09</b>				<b>Mar-09</b>				<b>Abr-09</b>				<b>May-09</b>				<b>Jun-09</b>			
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
Programa nº 1																																				
Programa nº 2																																				
Programa nº 3																																				
Programa nº 4																																				

Cuadro 11.3: secuencia temporal de los planes

## Capítulo 12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar; el Plan de Marketing realizado para la empresa Centro Logístico Córdoba S.R.L. permite concluir que existen grandes oportunidades como el crecimiento del outsourcing, que la empresa debe aprovechar reforzando sus fortalezas, haciéndolas una ventaja competitiva y modificando sus debilidades.

La empresa se encuentra en la etapa de crecimiento con grandes ventajas competitivas para aprovechar, como lo es su personal capacitado, con gran conocimiento de las rutas de Córdoba y amplio alcance de distribución. Además de tener un número reducido de accidentes y robos, hecho muy importante a la hora captar un cliente potencial.

Otro aspecto importante que ocurre en este mercado, es la oferta en donde existe poca especialización en el rubro. Hay una escasa cantidad de empresas que realizan toda la actividad logística, más específicamente en la preparación de pedidos (piking) y a la vez hay muchas empresas de transporte exclusivamente. Servicios que no satisfacen totalmente a las empresas que buscan terciarizar la logística.

A lo largo de la segunda fase de planeación, se detallaron los objetivos, estrategias, lineamientos y planes a seguir, para lograr un crecimiento en la rentabilidad, con una consecuente satisfacción global, para que, en un futuro no muy lejano, poder aspirar a la consolidación en el mercado como una empresa seria, importante y distinguida en la distribución de mercaderías.

Por último, se destaca que, además de cumplir con el objetivo planteado: de aumentar la rentabilidad neta durante el año 2009 un 20.5% con respecto al año 2008"; el proyecto es rentable, ya que en el transcurso del período de planificación no solo se logra recuperar la inversión realizada de \$39.160, sino que además se obtiene una utilidad de \$144.600, con un retorno de la inversión en marketing de 27%

Se recomienda realizar un programa integral de capacitación para los empleados, trabajando conjuntamente con asesores en el área de recursos humanos para no perder la motivación por el trabajo.

Además, se invita a realizar un estudio de imagen y posicionamiento de la empresa como así también un estudio profundo de los costos logísticos, debido a la detección de subas de los insumos.

Finalizando, se estimula a la empresa a incorporar profesionales capacitados para descentralizar la toma de decisiones y continuar con las investigaciones y planeaciones para seguir creciendo rentablemente.

# BIBLIOGRAFIA

- Kotler, Philip: “Dirección de Marketing”, Editorial Prentice Hall, México. 2001
- Sainz de Vicuña Ancín, José M<sup>a</sup>.; “El Plan de Marketing en la práctica”; Editorial: Esic; Madrid; 4<sup>a</sup> ed. ; 1999
- Perrault, William D. Jr. y Russ, Frederick A.; “Physical Distribution Service in Industrial Purchase Decisions”; Journal of Marketing; 1976
- Walker, Orville C. Jr.; Boyd Harper W. Jr.; Mullins, John; Larréché, Jean-Claude: “Marketing Estratégico”, Editorial Mc Graw Hill, México; 2003
- Hiebing, Roman G. Jr. y Cooper, Scout W.: “Cómo preparar el exitoso plan de marketing”, Editorial Mc Graw Hill, México; 1992
- Zaithaml, Valerie A. ; Bitner, Mary Jo: “Marketing de Servicios” Editorial McGraw-Hill ; 2<sup>a</sup> edición; 2002
- Stone, Bob; “Marketing Directo: método para alcanzar el éxito” ; 1995
- Revista Énfasis Logística Año: XIV N<sup>o</sup> 02 ; Marzo 2008
- Cooper, Scott W. “Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia”, Editorial MCGRAW-HILL, México, 1992
- Outsourcing logístico, Porque tercerizar? Porque no? Buenos Aires, 4 de marzo de 2006
  
- Datos del INDEC:
  - Encuesta de supermercado. Fecha de publicación: Marzo2007  
[www.indec.mecon.com.ar](http://www.indec.mecon.com.ar)
  - Dirección de Estadísticas y Censos. Producto Geográfico bruto. Fecha de publicación: año 2006  
[http://web2.cba.gov.ar/actual\\_web/estadisticas/producto\\_bruto/index.htm](http://web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/producto_bruto/index.htm)



- Páginas consultadas:
  - <http://www.fyo.com>
  - <http://www.arlog.org>
  - <http://www.cba.gov.ar/vercanal.jsp>
  - <http://benchmarking-lalc.com/site/index.php>
  - <http://www.cedac.com.ar>
  - <http://www.cedol.org.ar/home.htm>
  - <http://www.enfasislogistica.com/logistica>
  - <http://www.fadeeac.org.ar>
  - <http://www.cnrt.gov.ar/index2.htm>
  - <http://www.transporte.gov.ar/html/sitios.htm>
  - <http://www.webpicking.com>
  - <http://www.cscmp.org>
  - <http://www.cedol.org.ar>
  - <http://www.cesvi.com.ar/>
  - <http://www.arlog.org>

# ANEXO

## GUIA DE PAUTAS

Nombre:

Organismo:

Puesto que ocupa:

✓ Generalidades

1. Generalidades sobre el sector transporte de cargas.
2. Características de la estructura del mercado.
3. Panorama sobre la actividad logística en Córdoba actual y futura.
4. Numero de empresas existentes en el sector y participación de cada una de ellas.

---

**GUIA DE PAUTAS**

Nombre:

Empresa:

Puesto que ocupa:

✓ Proceso de Compra en el momento de adquirir el servicio..

1. Motivos de elección de la tercerización logística (problemas detectados)
2. Búsqueda de información de transportista (modos de contacto)
3. Factores que tiene en cuenta en la elección del transportista -  
Importancia
  - Confiabilidad / Responsabilidad / Seguridad
  - Atención, empatía
  - Tangibles (personal calificado, camiones, almacenes)
  - Precio
  - Tamaño del transportista (zonas a distribuir)
  - Tiempos de entrega
  - Referencias
4. Beneficios encontrados en la tercerización (detecto un éxito a **nivel servicios** a través la tercerización? cuales? y **económico**?)
5. Revisión del desempeño en relación a los atributos mencionados anteriormente de CENTRO LOGÍSTICO CÓRDOBA SRL

---

**GUIA DE PAUTAS**

Nombre:

Empresa:

Puesto que ocupa:

✓ Generalidades

1. Rubro de empresa
2. Ubicación de casa matriz y sucursales
3. Productos que la empresa distribuye / surtido
4. Cantidad de pallets por semana a distribuir (máx. / min.)
5. Zonas a distribuir (va en aumento?)
6. Tipos de clientes principales (mayoristas, minoristas)
7. Actividades logísticas que tercerizan (transporte de distribución a larga distancia, a corta distancia, almacenamiento temporario, operaciones de depósito)

✓ Proceso de Compra

1. Motivos de elección de la tercerización logística (problemas detectados)
2. Búsqueda de información de transportista (modos de contacto)
3. Factores que tiene en cuenta en la elección del transportista - Importancia

- Confiabilidad / Responsabilidad / Seguridad
  - Atención, empatía
  - Tangibles (personal calificado, camiones, almacenes)
  - Precio
  - Tamaño del transportista (zonas a distribuir)
  - Tiempos de entrega
  - Referencias
4. Beneficios encontrados en la tercerización (detecto un éxito a **nivel servicios** a través la tercerización? cuales? y **económico**?)
5. Revisión del desempeño en relación a los atributos mencionados anteriormente de su transportista.