

Licenciatura en Administración

Plan de Negocios: Representaciones Comerciales Luis José Abdala – Frozen Food



Autores

Julieta Antonella Abdala Navarria - María José Abdala Navarria
29816 29817

julieta.abdala@fce.uncu.edu.ar

maria.abdalanavarria@fce.uncu.edu.ar

Tutor

Godoy, María Eugenia

Mendoza, 2024.

ÍNDICE

RESUMEN	4
Palabras claves.....	4
INTRODUCCIÓN	5
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos	5
Hipótesis.....	6
Alcance	6
Límite temporal	6
Marco teórico	6
Plan de negocios	6
Cultura organizacional.....	7
Entorno organizacional.....	8
Matriz FODA.....	11
Modelos Canvas	11
Método de investigación.....	15
CAPÍTULO I: LA EMPRESA	16
Descripción de Representaciones Comerciales Luis José Abdala SA.	16
Categoría de Productos	18
Cultura Organizacional	19
Misión de Representaciones Comerciales Abdala	19
Visión de Representaciones Comerciales Abdala	19
Valores de Representaciones Comerciales Abdala	19
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	20
Análisis del entorno interno	20
Estructura organizacional	20
Oferta de valor	22
Cadena de valor	22
Análisis del entorno externo.....	24
Análisis del macroentorno.....	25
Análisis del microentorno	28
Matriz FODA y matriz de derivación de objetivos	33

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	36
Modelos Canvas.....	36
Segmento de Mercado	36
Propuesta de Valor.....	38
Canales	39
Relaciones con clientes	40
Fuentes de ingresos	42
Recursos clave	43
Actividades Clave	45
Asociaciones Clave	46
Estructura de Costos	46
CONCLUSIONES.....	54
ANEXOS	55
Anexo 1.....	55
Anexo 2.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	67

RESUMEN

El presente trabajo se basará en analizar la viabilidad del proyecto de venta de productos alimenticios congelados directamente a consumidores finales, tomándolo como una nueva Unidad de Negocios de la empresa Representaciones Comerciales Abdala S.A.

Esta nueva UEN surgió en la empresa como consecuencia de los resultados provocados por la pandemia de Covid-19 que en Argentina inició en marzo del año 2020. Desde sus comienzos los canales exclusivos de ventas de la empresa estaban enfocados a clientes minoristas y mayoristas, como por ejemplo hoteles, restaurantes, bares, super e hipermercados, que luego revendían los productos al consumidor final.

Debido al aislamiento decretado por el gobierno nacional, se vio afectado enormemente al sector turístico y gastronómico, por ende, Representaciones Comerciales Abdala tuvo una abrupta caída en sus ventas. Es por esto que la empresa buscó una alternativa para hacer frente a la situación que atravesaban, y decidió comenzar a vender sus productos directamente a los consumidores finales.

Por este motivo se realizará un Plan de Negocios para evaluar la viabilidad de la nueva Unidad de Negocios de la empresa.

En primer lugar, se llevará a cabo la descripción de la empresa y de los motivos que llevaron a la misma a desarrollar un nuevo canal de ventas. También se planteará la misión, visión y valores teniendo en cuenta esta nueva unidad de negocios.

Luego se realizará un análisis interno y del entorno, para obtener de esta manera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Y así poder desarrollar la matriz FODA con sus respectivas estrategias.

Por último, se llevará a cabo la descripción del modelo de negocios. Para ello se utilizará el modelo Canvas como base para el análisis.

Palabras claves:

Servicios

Empresa familiar

Productos alimenticios congelados

Unidad de negocios

Modelo de negocios

Plan de negocios

Propuesta de valor

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema:

Representaciones Comerciales Luis José Abdala, es una empresa familiar dedicada a la producción, comercialización, logística y distribución de productos alimenticios congelados y refrigerados, tanto a clientes minoristas como a súper e hiper mercados. En época de pandemia por el virus SARS-CoV-2, sus ventas disminuyeron abruptamente, por lo que la empresa decidió desarrollar una nueva unidad de negocio donde su público meta sean los consumidores finales.

Hasta la fecha no se ha evaluado si esta nueva unidad es viable o no, por este motivo se plantean los siguientes objetivos:

Objetivos:

Objetivo General:

El objetivo principal de este trabajo de investigación será analizar si es viable o no la apertura de una nueva unidad de negocios en la empresa Representaciones Comerciales Abdala. Para ello se desarrollará un plan de negocios que contenga todos los aspectos necesarios para poder determinarlo.

Objetivos específicos:

Determinar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa.

Analizar aspectos generales para la empresa tales como visión, misión, valores.

Encontrar un posicionamiento diferenciado para la empresa en esta unidad de negocio.

Determinar planes de acción y estrategias a seguir para lograr una ventaja competitiva

Evaluar la rentabilidad financiera del proyecto dentro de los próximos tres años

Diseñar un modelo de negocios para la empresa.

Hipótesis:

Poner en marcha una nueva unidad de negocios de Representaciones Comerciales Luis José Abdala S.A., que satisfaga un nuevo segmento de mercado objetivo, los consumidores finales, contribuirá a mejorar la rentabilidad de la empresa en su conjunto.

Alcance:

El alcance de la investigación es en el Gran Mendoza, es decir, que abarca los departamentos de Ciudad, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras, Luján de Cuyo y Maipú

Límite temporal:

El siguiente trabajo tiene por objetivo brindar un plan de negocios para los próximos 3 años para la nueva unidad de negocios de Representaciones Comerciales Abdala.

Marco teórico:

En el marco teórico se presentan los temas relevantes a ser tratados e investigados, que brindan información para poder llevar a cabo el proyecto.

Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento escrito de forma clara, precisa y sencilla, en el que se presentan de forma organizada y en detalle los elementos conceptuales y operativos de un negocio que se ha decidido montar. Presenta un análisis de la viabilidad de la empresa en cuanto a su existencia y a sus aspectos económicos. Es decir, este documento permite comunicar la idea del negocio. Se debe diseñar y detallar un plan de negocios que actúe como un mapa que ayude a guiar el negocio en su día a día, por lo tanto, debe ser un plan dinámico actualizado con el tiempo.

El plan de negocios incluye: descripción o formulación de la idea del negocio, análisis de la situación (incluye análisis externo e interno), diagnóstico de la situación (creación de la matriz FODA) y planes de aplicación. Como base para el análisis se utilizará el modelo Canvas, como modelo de negocios.

Cultura organizacional

Idalberto Chiavenato, definió a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

A continuación, se definirá tres elementos fundamentales a la hora de analizar la cultura organizacional:

Misión: se puede definir como la razón de ser de la organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. La misión es propia de cada negocio y está envuelta por la visión. Es como el empresario concibe su negocio en la actualidad.

Visión: cualidad o aptitud que posee el empresario estratega para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto al futuro del negocio. Posee carácter de totalidad y unidad, ya que abarca a toda la organización dándole identidad. Es como el empresario imagina su negocio a largo plazo.

Valores: son los cimientos sobre los cuales se construye una marca. Son los principios éticos y profesionales que orientan las acciones y las actitudes de la empresa, es decir norman las conductas de los miembros y sirven para juzgar que es correcto o no en sus acciones. Los valores se ven en los hechos y comportamiento diarios. Una forma de investigarlos es observando lo que se promueve, se premia, se castiga, se alaba, etcétera.

Según libro Administración estratégica, para que la transmisión de valores sea efectiva, deben cumplirse los siguientes pasos:

- Conocimiento: hacerlos del conocimiento general
- Apreciación: lograr que el personal los acepte
- Identificación: el personal debe compartirlos
- Compromiso: el personal debe vivirlos día a día

Estos tres elementos fundamentales son la base de la cultura. Una cultura organizacional fuerte, quiere decir que estos elementos están definidos con firmeza y convicción por todos los integrantes de la organización, e influyen poderosamente en ellos para guiar su conducta y desempeño. Al ser fuerte puede transmitir sentidos de identidad y pertenencia, distinguirla de otras organizaciones, orientar conductas y actitudes hacia objetivos, mejorar estabilidad, fomentar la unión de los integrantes y crear un buen ambiente laboral.

Las organizaciones transmiten su cultura a los integrantes a través de historias, símbolos, rituales y lenguajes.

Entorno organizacional:

El análisis del entorno de una organización, determina cómo influyen directamente factores tales como competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas y otros factores operativos, y también las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos/legales afectan indirectamente. Este análisis se divide en dos partes: el entorno interno que permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización y el entorno externo donde se conocerán las oportunidades y amenazas.

Análisis entorno interno

El análisis del entorno interno permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. El proceso de identificación y evaluación de las mismas en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital para conocer la situación actual de la empresa. Todas las áreas de la organización se interrelacionan, de manera que este análisis nos proporciona una imagen de la interrelación y desempeño de dichas áreas con respecto a los resultados esperados (Administración Estratégica, Gallardo Hernández, 2012)

Siguiendo a Gallardo Hernández, el análisis del entorno interno de una organización se puede hacer a través de una auditoría a la organización. Esta auditoría se puede dividir en tres áreas fundamentales:

Estructura organizacional: El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. Lo más importante de este diseño es que la estructura debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además de que resulte sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización misma. Es decir, poder identificar de forma inmediata aquellas áreas que se deben mejorar o que hay que reforzar (desarrollo de nuevas funciones, reestructuración de las existentes e identificación de algunas funciones que carecen de valor).

Oferta de valor: La oferta de valor es la combinación del producto que se ofrece al mercado, los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cual se ofrece. La oferta de valor permite enviar un mensaje a los compradores potenciales y posicionar la imagen por la que se desea ser reconocido y diferenciado.

Cadena de valor: Siguiendo a Arthur Thompson con el libro Administración Estratégica, el análisis de la cadena de valor “es una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo”.

Se trata de poder dividir a la empresa según las actividades que realiza. Esas actividades se clasifican en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Al realizar esta clasificación, la empresa puede obtener una ventaja competitiva al desempeñar estas actividades más eficientemente que sus competidores.

Las actividades primarias comprenden:

- Logística interna: actividades asociadas a la recepción, almacenamiento y distribución interna de insumos de productos.
- Operaciones: transformación de insumo en la forma final del producto
- Logística externa: actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con dar a conocer el producto.
- Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

Las actividades de apoyo comprenden:

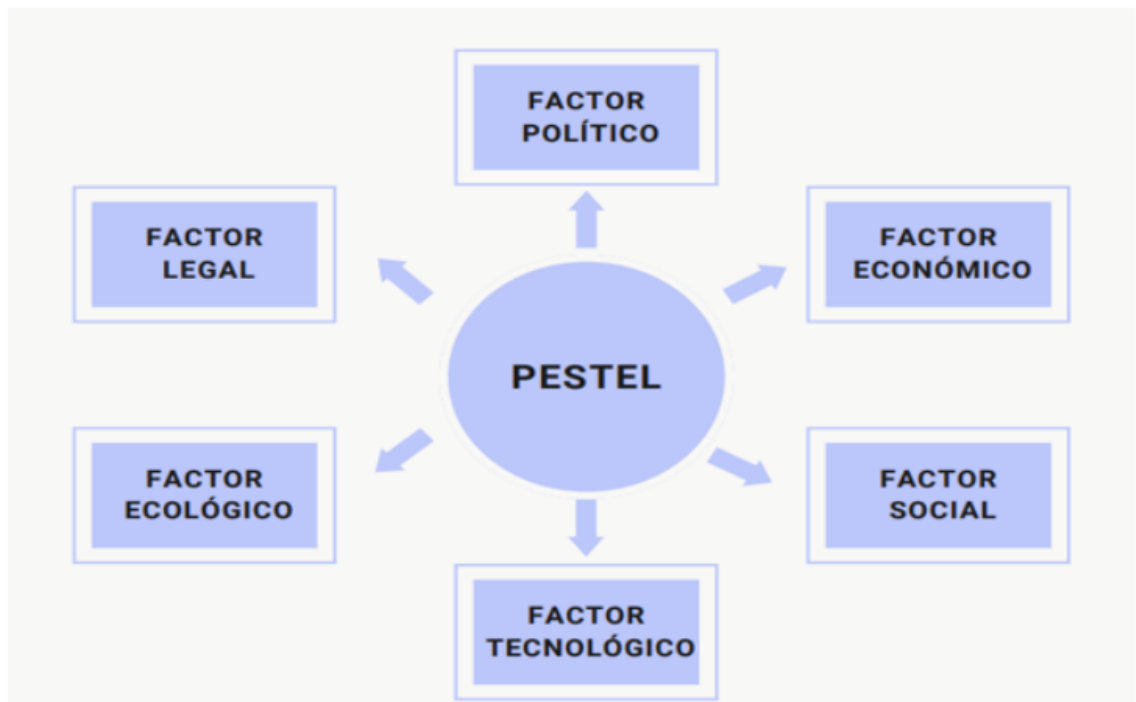
- Abastecimiento: consiste en la compra de insumos necesarios para la producción.
- Desarrollo de tecnología: conocimientos, procedimientos o tecnología dentro del equipo de proceso.
- Administración de recursos humanos: actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.
- Infraestructura de la empresa: comprende actividades que prestan apoyo a toda la empresa, incluyendo la administración general, planeación, financiamiento, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad.[1]

Análisis entorno externo

Se realiza este análisis ya que, las empresas no actúan solas, son parte de un ecosistema donde influyen numerosos factores que son ajenos a la organización y que ésta no puede controlar, detectando las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Para poder entender el comportamiento y dinámica de un negocio, es necesario observar, analizar y describir el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno general. Por lo tanto, se va a realizar un análisis del macroentorno, utilizando una herramienta muy útil para estos casos, que es el análisis PESTEL. Con esta herramienta se analizan distintos factores que afectan al negocio: políticos, económicos, sociales y culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. (ver figura n°1)

Fig. 1: Análisis Pestel



Fuente: Elaboración propia

Luego se realizará un análisis del microentorno. La herramienta más utilizada para estos casos es el Modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter. Con esta herramienta se analiza y mide la competitividad de la industria. Las 5 fuerzas son: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del cliente. Analizando estas variables se determinará qué tan atractiva es la industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad. (ver figura n° 2)

Fig. 2: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Fundamentos del Marketing

Matriz FODA:

Se realiza la matriz como conclusión del análisis externo e interno sintetizando la información recogida. Según Hill – Jones – Schilling (2015) las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular estrategias que le sirven para ser las más rentables. Las amenazas surgen cuando las condiciones que existen en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad de la empresa. Las fortalezas surgen de las competencias distintivas que le permiten a una empresa diferenciar sus productos o servicios y/o tener costos más bajos para lograr una ventaja competitiva. Las debilidades son los factores críticos que se deben eliminar ya que generarían una rentabilidad más baja.

Modelos Canvas:

El Modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite diseñar, describir, analizar y mejorar un modelo de negocio de manera visual

Según el libro Generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur “en el modelo Canvas la mejor manera de describir un modelo de negocios

es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Los nueve bloques del Modelo Canvas son:

1. Segmentos de Clientes: Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa pretende alcanzar y servir.
2. Propuesta de Valor: Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
3. Canales: Explica cómo la empresa comunica y entrega la propuesta de valor a sus clientes.
4. Relación con Clientes: Define el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes.
5. Fuentes de Ingresos: Describe cómo la empresa gana dinero a partir de cada segmento de clientes.
6. Recursos Clave: Identifica los activos más importantes que se requieren para hacer que un negocio funcione.
7. Actividades Clave: Describe las acciones más importantes que una empresa debe realizar para operar con éxito.
8. Socios Clave: Identifica las alianzas necesarias para que el negocio funcione.
9. Estructura de Costos: Describe todos los costos involucrados en la operación del negocio.

Fig 3.: Modelo Canvas



Fuente: Generación de modelos de negocios, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Como resultado del desarrollo de estos nueve módulos, se cubren las cuatro áreas principales del modelo de negocios: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Esto se hace a través de un lienzo. (ver figura n° 4)

Fig 4. : Cuatro áreas que cubre el Modelo de Canvas



Fuente: Elaboración propia

Con lo mencionado anteriormente podemos decir que el Modelo Canvas es un modelo visual en el que se ordenan las ideas a la hora de desarrollar un modelo de negocios. Es una herramienta estratégica que permite conocer los aspectos claves del negocio, cómo se relacionan y compensan entre sí, para que una idea de negocios pueda convertirse en una empresa viable.

Esto se puede visualizar a través de una plantilla o lienzo, donde se muestran los nueve módulos básicos. Al completar esta plantilla es muy importante que se siga el orden adecuado (ver figura n° 5).

Fig. 5: Llenado del Lienzo

SOCIOS CLAVE 8 ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestro proveedores clave?	ACTIVIDADES CLAVE 7 ¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor?	PROPUESTA DE VALOR 2 - ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes? - ¿Qué problema estamos ayudando a resolver? - ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? - ¿Qué tipo de productos ofrecemos a cada uno de nuestros clientes?	RELACIÓN CON LOS CLIENTES 4 - ¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes?	SEGMENTO DE CLIENTES 1 - ¿Para quién estamos creando valor? - ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
RECURSOS CLAVE 6 ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?	CANALES 3 ¿Con qué canales de comunicación estoy llegando a mis clientes?			
ESTRUCTURA DE COSTES 9 ¿Qué costes tengo? fijos y variables!		FLUJO DE INGRESOS 5 ¿De dónde me entra el dinero?		

Fuente: Blog SCRIBD

Principales beneficios son:

- Permite visualizar fácilmente todas las áreas de las que se compone la empresa y las relaciones que deben existir entre ellas en una sola hoja.
- Es un modelo de negocio vivo, dinámico y cambiante: la metodología Canvas permite detectar nuevas áreas de valor en la empresa, nuevas oportunidades e incorporarlas al modelo de negocio de manera coherente y pudiendo prever las nuevas relaciones que deben generarse para integrar esa nueva área con el resto.
- Simplifica el trabajo en equipo: la herramienta que nos propone la metodología Canvas es especialmente útil a la hora de trabajar en equipo, puesto que cada vez que se introduzca o quite de la plantilla un nuevo factor, todo el equipo verá cómo se ven afectadas el resto de áreas de la empresa y qué modificaciones se requieren.

Método de investigación:

El trabajo se basará en una investigación exploratoria, ya que se está examinando un tema o problema de investigación que no ha sido abordado antes en la empresa y con la cual se incrementará el conocimiento sobre dicha temática.

Para comenzar el análisis, se recopiló información secundaria, la cual consistió en la recolección de información tanto interna como externa.

Dentro de la información interna contamos con los informes contables que ha proveído la empresa donde se puede observar datos generales, como los costos, ventas, los productos que más se venden, las épocas más rentables, etc.

En cuanto a la información secundaria externa, abarca materiales publicados y bases de datos digitalizados, basándose en publicaciones de diarios y revistas, informes, publicaciones de soporte online, sitios web y redes sociales. Además, se ha recurrido a bibliografía e investigaciones utilizadas durante la carrera de licenciatura en administración.

También se han realizado entrevistas al personal jerárquico, que tiene a cargo la toma de decisiones en la empresa.

Para realizar la investigación se usará como estructura el Modelo Canvas explicado en el marco teórico

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

Descripción de Representaciones Comerciales Luis José Abdala SA.

Representaciones Comerciales Luis José Abdala (de ahora en más nombrada como RCA, a modo de resumen) es una empresa familiar local, ubicada en la provincia de Mendoza. La misma fue fundada en 1970 por Luis José Abdala quien era contador público nacional, pero tenía afinidad con la comercialización y es por ello que creó esta pequeña empresa, la cual ha ido creciendo a lo largo de los años.

Luis José comenzó comercializando únicamente helados de la marca NOEL, tanto a restaurantes como a cines, también contaba con empleados que vendían sus productos en las calles, ofreciendo así un servicio puerta a puerta. Su dueño y creador falleció en el año 1994 y es allí donde la empresa pasa a estar en manos de sus hijos. Ellos teniendo una mirada más joven descubren que la empresa podría comenzar a incluir en su catálogo nuevos productos, para así ofrecer al mercado gastronómico mayor variedad. De manera tal que la empresa se expandiera y pudiera llegar a más rubros haciéndola crecer en el mercado mendocino.

Es así como con los años y con mucho esfuerzo se incorporaron a la empresa productos como: panificación, pastelería, vegetales, frutos rojos, pulpa de frutas, papas pre-fritas, hamburguesas de carne, salchichas, milanesas de soja, comidas listas congeladas (fast-food), sándwiches, y mucho más.

La empresa desde 1970 hasta el 2015 estuvo ubicada en la calle José Federico Moreno de Ciudad. Gracias al impulso y a la visión de los hijos del fundador, se logró realizar una importante inversión y construir una nueva planta, más grande, ubicada en el Carril Rodríguez Peña, Maipú. La nueva planta permitió contar con mayores espacios para oficinas, depósito, cámaras frigoríficas y cocheras; y a su vez un nuevo lugar destinado a la producción de panificados congelados como lo son las tortitas.

Debido a todo este esfuerzo realizado tanto por Luis José, el fundador de la empresa, como por sus sucesores hoy RCA es una empresa dedicada a la producción, comercialización, logística y distribución de productos alimenticios congelados y refrigerados, tanto a clientes minoristas como a súper e híper mercados.

Hasta principios del año 2020 la empresa contaba solo con tres canales de distribución: canal logístico, gastronómico y tradicional. A continuación, se explicará brevemente cada uno de ellos:

Canal logístico: La empresa solo realiza el servicio de almacenamiento y entrega de mercadería. Una vez que el transporte llega a la empresa, RCA solo recibe la mercadería, la controla con el consolidado correspondiente, la almacena y luego la entrega a cada mercado, supermercado o subdistribuidores. El cliente que contrata a RCA para hacer el servicio de logística y distribución, realiza la facturación correspondiente de la venta a un tercero, que es a quien se le entrega la mercadería. Lo que RCA factura a fin de mes es el servicio que le brindó al cliente por la logística y distribución.

Canal gastronómico: los clientes son todos aquellos que se dedican al rubro gastronómico, como es el caso de hoteles, restaurantes, bares y cafés. Los pedidos se realizan a través del telemarketing. Las entregas están programadas con frecuencia de una o dos veces semanales, según la zona (Capital, Guaymallén, Las Heras, Godoy cruz, Maipú, Luján de Cuyo, Potrerillos, Uspallata, Lavalle, Tunuyán, San Rafael y Malargüe)

Canal tradicional: aquí la empresa dispone de vendedores que visitan los puntos de ventas. Las zonas se dividen en cuadrilla y se asigna un vendedor a cada una. El vendedor es el encargado de ofrecer los productos y tomar los pedidos. Los clientes de este canal abarcan desde minimarket hasta mayoristas como, por ejemplo: Blow Max, Distribuidora Nuevo Puente, Fiambrería Centro y Casa Segal.

Además, la empresa cuenta con una unidad de elaboración, donde producen cuatro tipos de tortitas: de hoja, raspada, pinchada y con chicharrones. Esta unidad es una integración vertical hacia atrás, ya que la empresa misma se provee de este producto para alimentar al canal gastronómico y tradicional.

Por lo descrito anteriormente, se puede observar que la empresa solo ponía su foco de atención a segmentos de clientes, en los cuales, no estaba incluida la venta directa a consumidores finales. Es decir, la venta de los productos puerta a puerta.

Como se mencionó anteriormente, ante la situación de pandemia por SARS-CoV-2 y ante las medidas de Emergencia Sanitaria que tuvo que tomar el Estado Nacional, RCA al dedicarse a una actividad esencial por ser distribuidora de alimentos, siguió adelante con sus tareas. Pero debido a estas medidas gran parte de sus clientes tuvieron que cumplir con el decreto nacional y cerrar sus puertas. Como fue en el caso de bares, restaurantes y hoteles, entre otros.

Aquí es donde la empresa vio la necesidad de buscar otro segmento de clientes para hacer frente a la abrupta disminución de sus ventas. Por ello, los directivos, deciden comenzar a vender sus productos directamente al consumidor final, realizando la entrega de mercadería llamada “Canal ama de casa”.

El funcionamiento del canal es el siguiente: se crea un catálogo digital para poder llegar al cliente, y se realiza difusión del mismo. El cliente solicita el pedido a la empresa vía WhatsApp o telefónicamente. Para la entrega en un primer momento, por aislamiento debido a la pandemia, estaba programada de la siguiente manera:

- Lunes: Guaymallén
- Martes: Maipú y Luján de Cuyo
- Jueves: Godoy cruz y Capital

Luego con el fin de las restricciones, cuando el canal gastronómico volvió a su funcionamiento habitual, las entregas se comenzaron a pactar, según día de reparto de aquel canal en las distintas zonas.

Categoría de Productos:

La empresa ofrece una amplia variedad de productos. A continuación, se nombrarán las categorías y en el Anexo 1 encontrarán más detallado los productos que componen cada categoría.

- ✓ Facturería
- ✓ Panadería
- ✓ Pastelería
- ✓ Pan de hamburguesas/pancho Fargo
- ✓ Frutos congelados
- ✓ Vegetales y verduras congeladas
- ✓ Pre-fritos
- ✓ Hamburguesas y salchichas
- ✓ Condimentos
- ✓ Comidas listas
- ✓ Fiambres
- ✓ Helados
- ✓ Margarinas y grasas
- ✓ Productos Bonafide

Trabajando con las siguientes marcas:

Fig. 6: Marcas trabajadas en Representaciones Comerciales Luis Jose Abdala



Fuente: elaboración propia

Cultura Organizacional:

Tal como se definió en el marco teórico, la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos, que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.

Luego de reunirnos con los directivos se presentan la misión, visión y valores de la empresa:

Misión de Representaciones Comerciales Abdala:

“Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios congelados y elaboración de las tradicionales tortitas mendocinas, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles la mejor calidad, variedad y servicio y de esta manera ser una solución integral en la provisión de productos alimenticios congelados.”

Visión de Representaciones Comerciales Abdala:

“Lograr que nuestra empresa sea reconocida en toda provincia de Mendoza, como la empresa número uno en calidad y tiempo de respuesta”

Valores de Representaciones Comerciales Abdala:

- Compromiso y lealtad con nuestros socios estratégicos.
- Priorizar una relación a largo plazo con cada uno de nuestros clientes.
- Valoración del personal que trabaja en la empresa, como parte fundamental del equipo de RCA
- Mantener en cada rincón de la organización la tradición y valores familiares inculcados por el fundador.
- Puntualidad
- Respeto entre los miembros que componen RCA, y con sus clientes.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En un entorno empresarial en constante evolución, las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Representaciones Comerciales Abdala opera en un sector altamente competitivo donde factores como las fluctuaciones económicas, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos, y las cambiantes preferencias de los consumidores juegan un papel crucial. Para mantenerse competitiva y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, es fundamental que la empresa comprenda en profundidad el entorno en el que opera.

Este capítulo tiene como objetivo realizar un análisis integral del entorno en el que opera RCA, con el fin de identificar los factores externos e internos que afectan su competitividad. El estudio se centrará en la evaluación de las tendencias del mercado, la competencia, el marco regulatorio, y las innovaciones tecnológicas, así como en el análisis de los recursos y capacidades internas de la empresa.

Análisis del entorno interno

En el contexto actual de globalización y alta competitividad, las empresas del sector alimenticio enfrentan desafíos constantes que requieren de un análisis profundo y continuo de su entorno interno. Para las pequeñas y medianas empresas, como Representaciones Comerciales Abdala, es crucial comprender sus fortalezas y debilidades internas para adaptarse a las demandas del mercado y mantenerse competitivas. RCA, dedicada a la venta de productos alimenticios, opera en un mercado dinámico donde la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente son factores determinantes para el éxito.

El análisis del entorno interno de la empresa es una herramienta estratégica fundamental que permite identificar los recursos, capacidades, y procesos que pueden ser optimizados para mejorar su desempeño. Además, este análisis ofrece una visión clara de las debilidades que podrían estar limitando el crecimiento de la empresa, proporcionando así una base sólida para la formulación de estrategias que potencien su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Desarrollamos a continuación el análisis de tres áreas fundamentales:

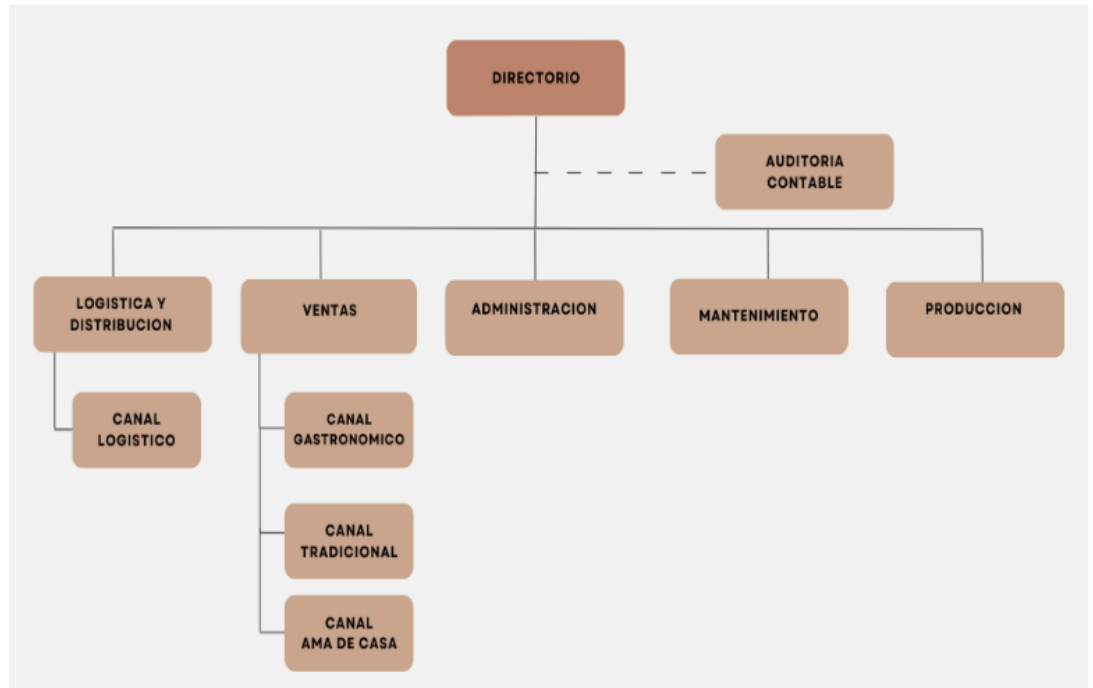
Estructura organizacional:

Como hemos mencionado en el marco teórico, la estructura organizacional, permitirá entender la forma en que se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización

En el caso bajo estudio, la empresa está constituida por una sociedad anónima.

A continuación, se muestra el organigrama de Representaciones Comerciales Abdala S.A.

Fig. 7: Organigrama de Representaciones Comerciales Luis Jose Abdala



Fuente: Elaboración propia

Representaciones Comerciales Luis José Abdala, cuenta con un directorio, conformado por tres hermanos, y cinco áreas funcionales, logística y distribución, ventas, administración, mantenimiento y producción.

Como se puede observar en el organigrama, la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos ni tampoco con un área Comercial o de Marketing.

Desde nuestro punto de vista, esto forma parte de una debilidad de la empresa ya que es de suma importancia contar con un encargado de RRHH que lleve a cabo la planificación y organización del personal, reclutamiento, evaluación de desempeño, comunicación interna, análisis del ambiente laboral y capacitaciones. Varias de estas actividades hoy en día se llevan a cabo en la organización, pero por distintas personas y de manera más informal e intuitiva, es por ello que debería haber un profesional en el tema que se encargue del área. Ya que toda empresa es una organización humana, compuesta por personas, y su éxito o fracaso depende del esfuerzo de los seres humanos que la componen. El departamento de RRHH es importante porque ayuda a conseguir los objetivos estratégicos y a mejorar su eficiencia y efectividad.

Otra de las debilidades como mencionamos anteriormente es la falta de un departamento de Marketing. Ya que es el área que se encarga de desarrollar las estrategias de ventas que hacen que una organización se posicione en un lugar rentable del mercado. En Representaciones Comerciales Luis José Abdala, se desarrollan actividades de marketing, pero sería necesario que haya una persona especializada en el tema, que dedique mayor tiempo y ponga énfasis en esta área.

Oferta de valor:

La oferta de valor de la nueva unidad de negocios de la empresa Representaciones Comerciales Abdala, es ofrecer productos de primera calidad y marca destacadas en el mercado, que son líderes como por ejemplo Swift, Mc Cain y Bonafide entre otras; el objetivo de este canal es hacer llegar productos que se encuentran en el supermercado directamente a la puerta de los consumidores finales. Además, la empresa es distribuidora exclusiva de algunas de las marcas mencionadas. Todo esto forma parte de las fortalezas de Abdala.

Otro punto a analizar es que la empresa vende a un precio similar al de los mercados o supermercados donde encontramos estos productos.

A pesar de que la empresa cuenta con más de cincuenta años de trayectoria, y que las marcas que comercializa son reconocidas; la empresa no lo es por parte de los consumidores finales, esto se convierte en una debilidad de la empresa

La diferencia o ventaja la encontramos en el servicio que ofrece Abdala es entregar los productos en el domicilio del consumidor, con una alta capacidad de respuesta y tiempo de entrega. Además, la empresa cuenta con el mobiliario adecuado para realizar los repartos cumpliendo con las condiciones que exigen los productos congelados (no perder cadena de frío), contar con choferes capacitados para la atención del cliente, siempre predispuesto con buen trato y buena presencia, vehículos en perfectas condiciones de mecánica y limpieza. Esto representa otra gran fortaleza para la empresa.

Cadena de valor:

Se trata de poder dividir a la empresa según las actividades que realiza. Esas actividades se clasifican en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Al realizar esta clasificación, la empresa puede obtener una ventaja competitiva al desempeñar estas actividades más eficientemente que sus competidores.

En el caso bajo estudio, las actividades primarias son logística interna, logística externa, operaciones y servicios, ya que gracias a ellas la empresa obtiene una ventaja competitiva. Además, se incluirá al abastecimiento, nombrado anteriormente como actividad de apoyo, en este caso como una actividad primaria ya que estamos analizando un comercio donde su función es la compra y venta de productos terminados que se venden en el mismo estado, sin realizarles una transformación, y el principal objetivo de la empresa es ofrecer

un servicio de calidad en tiempo y forma, por lo tanto, el abastecimiento es una actividad principal.

La logística interna serían todas aquellas actividades involucradas en la recepción de la mercadería que luego se venderá, como por ejemplo la coordinación de entrega de los distintos proveedores y también aquellas actividades ligadas al almacenamiento de la mercadería en los distintos espacios que posee la empresa para dicho fin. Para ello la empresa cuenta con cinco cámaras de frío y también racks donde se ubica la mercadería que no necesita estar refrigerada como por ejemplo condimentos y chocolates. Controlar la temperatura en la llegada de mercadería, hacer rotaciones en las cámaras de la mercadería que había en stock, controlar también las fechas de vencimiento que envía el proveedor.

La logística externa, es primordial, ya que la actividad principal de la empresa es ofrecer el servicio de distribución y logística. Es por esto que aquellas actividades involucradas en armar los pedidos y las rutas para la entrega de la mercadería son esenciales.

Además, la empresa cuenta con el servicio de envío de pedidos a domicilio. Siendo el mismo un factor diferencial que hoy en día el consumidor prioriza a la hora de realizar la compra.

Por último, dentro de las actividades primarias encontramos a las operaciones, en este caso sería solamente la actividad de producción de tortitas. La organización cuenta con un sector destinado a la elaboración de tortitas, para esto cuenta con dos panaderos que son los encargados de llevar a cabo la producción.

Como se observa, la empresa por más que realice algunas actividades de mercadotecnia para dar a conocer sus productos, no las ha desarrollado totalmente, siendo este un punto débil de la misma.

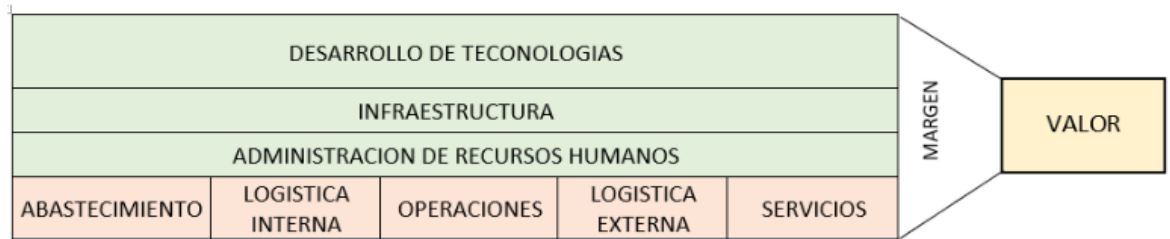
En las actividades de apoyo encontramos al desarrollo de tecnologías, la infraestructura y la administración de recursos humanos.

En el caso de desarrollos de tecnologías, la empresa no necesita de tecnología de punta. En la administración cuenta con un sistema de gestión simple y las demás actividades tampoco requieren tecnología avanzada.

En cuanto a la infraestructura, cuenta con un moderno y amplio edificio, con espacio suficiente para proyectar y crecer. En el depósito se encuentran cámaras modulares rackeadas donde se almacena el producto por proveedor para evitar la contaminación cruzada. Además, cuenta con grupos electrógenos, equipos de frío dual y con dos tipos de equipos, aquellos para temperaturas bajo cero (hasta -22°C) o los que refrigeran de 0°C a 5°C .

Y con respecto a la administración de recursos humanos, como mencionamos anteriormente, no cuenta con un área desarrollada para tal fin, es por ello que, al no haber una persona a cargo de este puesto, lo encontramos como una debilidad de la organización.

Fig. 8: Cadena de valor de las actividades de Representaciones Comerciales Luis Jose Abdala



Fuente: Elaboración propia

De este análisis interno del microentorno, se concluye que Representaciones Comerciales Abdala posee fortalezas y debilidades listadas a continuación:

Fortalezas:

- ❖ Trayectoria de la empresa.
- ❖ Infraestructura adecuada con vehículos, mobiliario, cámaras de frío y espacio de almacenamiento.
- ❖ Personal capacitado.
- ❖ Desarrollos de tecnologías (no requiere tecnología de punta).
- ❖ Servicio de entrega a domicilio con alta capacidad de respuesta y tiempo de entrega.
- ❖ Comercializa productos de alta calidad y marcas líderes.

Debilidades:

- ❖ Ausencia del departamento de Recursos Humanos (RRHH).
- ❖ Ausencia del departamento de Marketing.
- ❖ A pesar de contar con marcas conocidas, la empresa no es reconocida por el consumidor final.

Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo es una herramienta estratégica que permite a las empresas identificar las oportunidades que pueden aprovechar y las amenazas que deben mitigar. Para una empresa como Representaciones Comerciales Abdala, que opera en el sector alimenticio, comprender el entorno externo es esencial para tomar decisiones informadas, adaptar sus estrategias y mantener su competitividad en el mercado.

El objetivo en esta sección es realizar un análisis exhaustivo del entorno externo en el que opera RCA, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en su desempeño. Para ello, se emplearán herramientas de análisis como el PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales permitirán una evaluación integral de los factores externos que afectan a la empresa.

Análisis del macroentorno:

Factores económicos:

Se trata de uno de los parámetros más desfavorables dentro del entorno debido a su dinamismo, complejidad e incertidumbre. Una de las principales variables por las que se encuentra afectado el sector gastronómico es la inflación.

Los índices de precios al consumidor miden la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada en comparación con los precios vigentes en el año base

En enero del 2024 los precios al consumidor aumentaron un 20,6% con respecto al mes anterior y acumularon una suba de 254,2% con respecto a enero del 2023.

La división de mayor incremento en el mes fue bienes y servicios varios con 44,4%, como consecuencia en la suba de productos de artículos de cuidado personal. Le siguieron transporte con 26,3%, impulsada por las subas en transporte público y el arrastre del aumento de combustible y comunicación con una suba de 25,1%, producto del aumento en servicios telefónicos y de internet. La división con mayor incidencia en todas las regiones del país fue alimentos y bebidas no alcohólicas con un 20,4%, especialmente por los incrementos en carnes y derivados, y pan y cereales. Las dos divisiones que registraron las menores variaciones en enero fueron prendas de vestir y calzado un 11,9% y educación con 0,9%.

Estos valores son desalentadores ya que generan un gran detrimento del poder adquisitivo. Es decir que con una determinada suma de dinero, disminuye la capacidad de compra de bienes o servicios.

Como se observa de los datos obtenidos del INDEC, la categoría que más incidencia tuvo en la región fue la de alimentos, por lo tanto, la inflación, afecta en gran medida a RCA, convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

Cuando hablamos de factores económicos también debemos mencionar el tipo de cambio y el PBI. Respecto al tipo de cambio, es un factor que sufre muchas variaciones en Argentina y esto influye en medida a todas las empresas/industrias, ya que, por ejemplo, algunos insumos necesarios para la actividad, como la nafta/gasoil, varían

según el tipo de cambio, esto hace que los precios de los productos/servicios finales se deban modificar, por lo que representa una amenaza.

Y respecto al PBI, en Argentina los sectores con mayor aporte al PBI son la industria y el comercio, dentro de ello los alimentos. Incrementar el producto bruto interno impacta aumentando el consumo, gasto e inversión, podemos concluir que la industria de alimentos tiene un crecimiento constante y aporta significativamente al PBI.

Factores tecnológicos:

Es un factor que en la actualidad es muy llamativo y se tiene presente en todos los aspectos de la vida. Luego de la pandemia muchas organizaciones debieron incorporar tecnologías en sus procesos/procedimientos. En lo que respecta al sector gastronómico, podemos decir, que no se necesita de tecnología de punta para que la organización alcance sus metas, pero se puede observar que las organizaciones deberán adaptarse a las nuevas necesidades o costumbres de los consumidores, que cada vez están más ligadas a lo tecnológico.

En cuanto a Representaciones Comerciales Abdala podemos concluir que ha actualizado la capacidad de almacenamiento de las computadoras y sus sistemas. También ha incorporado maquinaria de última tecnología para la elaboración de panificados disminuyendo el trabajo manual de sus colaboradores. De manera minuciosa, la empresa, comienza a familiarizarse con la tecnología, aunque aún le queda mucho por mejorar y actualizar, por ejemplo, crear un canal de difusión o ventas online, una página web o un perfil en una red social. Por lo que podemos concluir que es una oportunidad.

Factores sociales:

Hoy en día la gente prefiere la facilidad a la hora de comprar y la practicidad a la hora de cocinar. Los hábitos de consumo cambiaron ya que las personas recurren en mayor medida a la comida congelada y lista, que con simples pasos puedan consumirla. Además, la tendencia se ha inclinado por optar por la opción de recibir los productos en el domicilio, sin la necesidad de tener que ir hasta los locales en busca de los mismos. Esta forma es cada vez más elegida por los consumidores ya que el tiempo es cada vez más escaso y valorado por estos, por ende, representa una oportunidad para RCA.

Factores políticos-legales:

La organización debe cumplir con las distintas leyes que regula la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) como lo son la Ley N° 18284: Normas para Producción, Elaboración y circulación de alimentos para

consumo Humano. Y el Decreto 2126/1971 que establece la vigencia de las normas higiénico-sanitarias, bromatológicas.

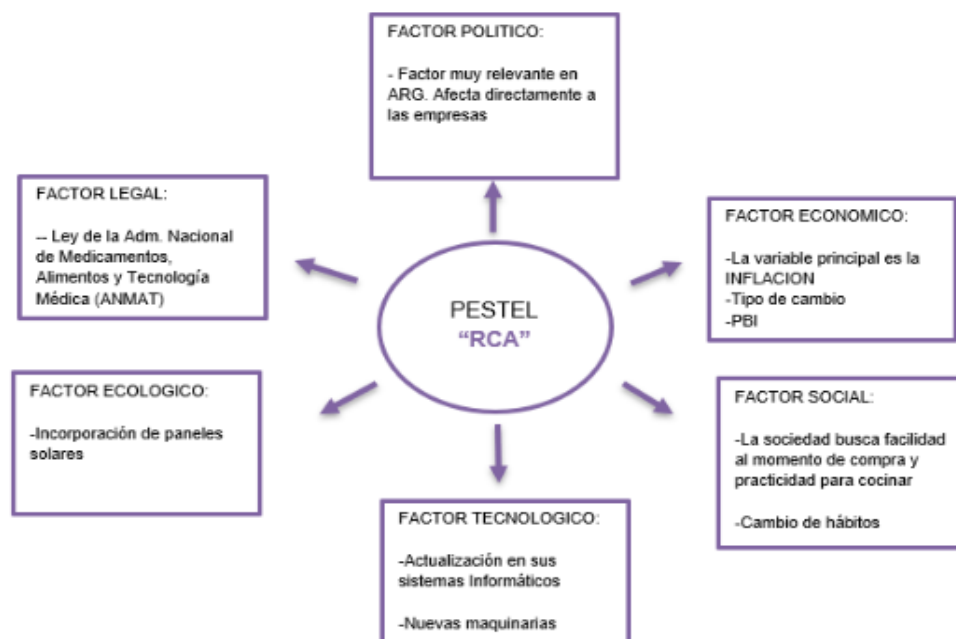
Para poder vender los productos de marcas tan reconocidas e influyentes en el mercado, es un requisito indispensable que RCA cumpla con las citadas normas.

Cuando nos referimos al ámbito político, es un factor muy relevante en Argentina, y que por sobre todo en los últimos años ha afectado en gran medida a la economía de las empresas, debido a las distintas medidas adoptadas por los grupos políticos. Es un factor muy dinámico y afecta directamente a las organizaciones, por lo que representa una amenaza para RCA.

Factores ecológicos:

Hace referencia a aquellas iniciativas que de alguna manera impulsan a hacer gestión ambiental de forma obligatoria o libre, directa o indirectamente. En RCA se ha implementado en mayo del 2023 la instalación de paneles solares. Además, se ha tomado conocimiento de la cantidad de hojas de papel que se estaban utilizando y se ha concientizado a todos los integrantes sobre este tema, para poder reducir su uso, y también todos aquellos papeles que pueden desecharse se llevan a una planta recicladora. La empresa ha invertido en tecnología para poder reducir el uso de hojas, aumentando la capacidad de almacenamiento de las computadoras. Siendo de este modo un soporte digital. Teniendo en cuenta las acciones que se han implementado, referidas a este factor, afirmamos que es una oportunidad.

Figura 9: Análisis Pestel aplicado a RCA.



Fuente: Elaboración propia

Análisis del microentorno:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Los nuevos competidores que puedan existir o darse en nuestro mercado intentarán adueñarse de una cuota del mismo. Mientras mayores sean las barreras de entrada en la industria, más difícil será ingresar, es decir, es menor la amenaza de entrada de nuevos competidores.

En el caso de RCA, hay una alta amenaza de nuevos competidores, ya que cada vez es mayor la cantidad de distribuidores. En un principio, los distintos proveedores trabajaban con la figura de un distribuidor exclusivo y eso beneficiaba a RCA, pero hoy en día, el proveedor busca tener mayor cantidad de distribuidores para lograr mayor cobertura del mercado y un mayor volumen de venta.

Para ingresar a la industria no se requiere de mucha inversión, más bien alianza con proveedores, es un mercado en el que se puede ingresar con poca cantidad de productos y poco a poco ir creciendo y formando alianzas, es por esto que las barreras de entradas son bajas y consideramos una alta amenaza.

Rivalidad entre competidores existentes:

Esta rivalidad va a definir la rentabilidad de un sector, es decir, mientras menos competidores existan, el sector será más rentable. Por lo tanto, si hay poca rivalidad entre competidores, representará una oportunidad en el sector.

→ Competidores directos:

Son aquellos que ofrecen productos o servicios que son esencialmente iguales y, por lo tanto, compiten por el mismo mercado potencial.

A continuación, se nombrarán algunos de los competidores directos de Abdala, estos ofrecen las mismas marcas de productos, pero son muy pocos los que ofrecen el servicio de puerta a puerta al consumidor final.

- Zuccherio: compiten en la categoría de panificados congelados.
- Mancino Distribución de congelados: compiten en la categoría de papas fritas, panificación, vegetales y frutas, pero en el sur de la provincia de Mendoza, por lo tanto, no afecta la zona bajo estudio.
- ¡Mucho gusto!: compiten en la categoría de vegetales y panificados congelados.
- Viento Andino: es el principal competidor de Abdala ya que, junto con este último proveen a la mayor parte de los comercios gastronómicos del Gran Mendoza. Esta organización ofrece una amplia variedad de productos congelados, incluyendo panificados, vegetales y frutas, y comidas precocidas.
- Pietrofarma: otro competidor fuerte de Abdala, distribuye y comercializa hamburguesas, condimentos y papas fritas.

→ Competidores indirectos:

Son aquellos que ofrecen productos o servicios ligeramente diferentes pero que persiguen a los mismos clientes. En este caso en particular, se los considera indirectos ya que no ofrecen un servicio personalizado ni distribución de los productos.

Para Representaciones Comerciales Abdala, los competidores indirectos son:

- Oscar David
- Makro
- Tadicor
- Blow Max

Si bien hay una gran cantidad de competidores en el mercado de alimentos congelados, y nos encontramos con mercados fragmentados, en el caso de RCA, la rivalidad representa una fortaleza, ya que por más de que haya una gran cantidad de competidores directos e indirectos son muy pocos los que realizan la venta

directa de estos productos a consumidores finales, con el servicio de puerta a puerta, siendo esta una ventaja competitiva para Abdala.

Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Implica definir qué productos existen en el mercado que cubran la misma necesidad del consumidor que cubren los propios productos, sean o no similares en cuanto a las características o precio. Encontrar una gran cantidad de sustitutos en el mercado, se convierte en una amenaza para la empresa, ya que el consumidor va a tener más posibilidad de elegir entre diferentes opciones.

Para RCA, los productos sustitutos son aquellos alimentos ya sean congelados o no, que les facilitan a las personas la preparación de la comida, ya sea un almuerzo, media tarde o cena. Es decir que podemos tomar como sustitutos las viandas, por ejemplo. En este caso existe una gran oferta de este tipo de alimentos, por lo tanto, representa una amenaza para la empresa.

Poder de negociación del proveedor:

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen los mismos de influir directamente en el precio del producto o servicio, así como en la calidad del producto. Según Hill – Jones – Schilling (2015), los proveedores son más poderosos en los siguientes casos:

- Cuando el producto que vende no tiene muchos sustitutos. En el caso bajo estudio, existe una gran cantidad de sustitutos

- Cuando las compras de las empresas de una industria no afectan en medida significativa la rentabilidad de los proveedores. Como RCA además de la venta al consumidor final, tienen otros canales de venta y manejan mucho volumen, podríamos decir que, si afecta la rentabilidad de los proveedores, por lo menos en lo que respecta a la provincia de Mendoza. Pero estaríamos hablando de la empresa en general, no del canal de venta bajo estudio.

- Cuando las empresas de una industria deberían pagar costos muy grandes por cambiar de proveedor. En el caso de RCA el costo de cambiar de proveedor no sería elevado, ya que cuenta con la infraestructura, instalaciones, equipos y logística que le permitiría hacer este cambio.

- Cuando los proveedores pueden amenazar de ingresar al mercado donde se encuentran sus clientes. En este caso es difícil que los proveedores se dediquen a realizar ventas directamente al consumidor final, ya que son marcas que se especializan en ventas en grandes volúmenes y productos específicos, no podrían ofrecer una gran variedad al consumidor final.

-Cuando la empresa no puede amenazar al proveedor con ingresar en su industria. Esto no sería una amenaza, ya que RCA no podría llegar a producir el tipo de alimento que comercializa.

En el caso de RCA, el poder de negociación del proveedor es medio, ya que, si analizamos la empresa a nivel general, el proveedor tiene mayor poder en cuanto a precios, volúmenes de venta, etc. En cambio, si analizamos el canal de venta al consumidor final, el poder de negociación en este caso es bajo, debido a que RCA tiene facilidades de cambiar de proveedores o incorporar productos sustitutos. Esto representa una oportunidad para la empresa.

Poder de negociación del cliente:

El poder de negociación del cliente se refiere a la capacidad de exigir más calidad, forzar bajadas de precio o pedir servicios. Según Hill – Jones – Schilling (2015), el poder lo tiene la empresa o los clientes, dependiendo de cinco variables:

-Cuando los compradores pueden escoger a quién le compran. En este caso, los clientes poseen varias opciones para elegir, ya que hay una gran variedad de locales donde se puede conseguir los productos alimenticios que ofrece RCA.

-Cuando los compradores adquieren volúmenes grandes. En este caso, los clientes no compran en cantidad, por lo cual no pueden presionar con precio o financiación por compra en volumen.

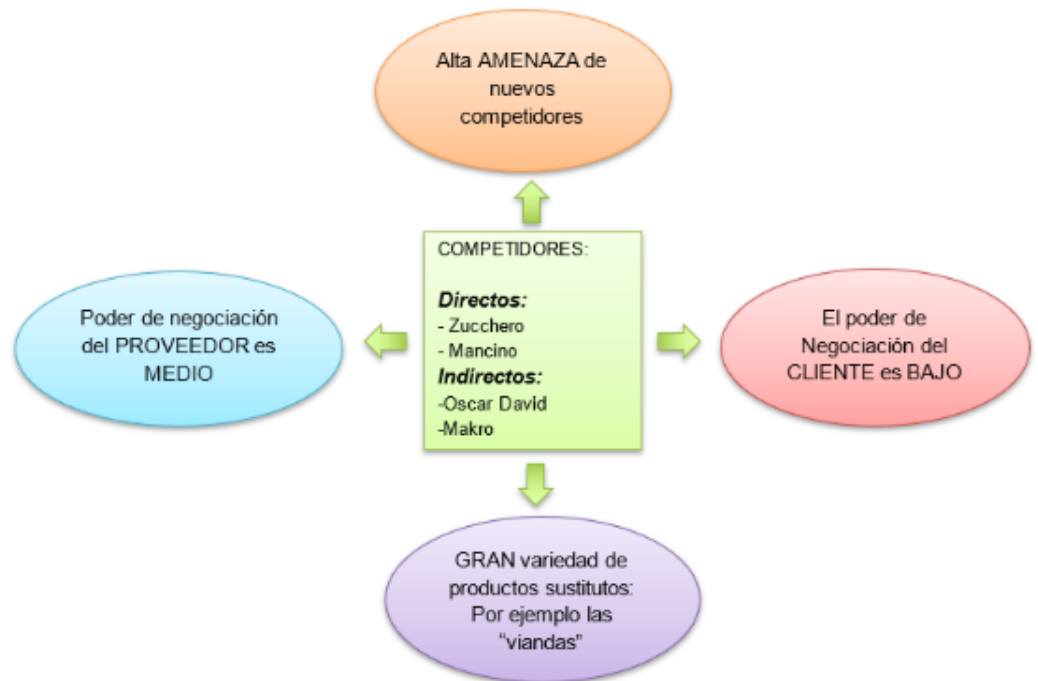
-Cuando un porcentaje elevado del total de los pedidos de la industria de los proveedores depende de los clientes. Esto se ve reflejado en la industria alimenticia, ya que el consumidor va marcando la tendencia y preferencia en el consumo de los alimentos. Pero en el caso de RCA, no se aplicaría el caso, ya que el porcentaje de los pedidos no dependen directamente del consumidor final, si no de los intermediarios.

-Cuando los costos del cliente al cambiar de empresa son bajos, es decir que pueden presionar con el precio para no irse a la competencia. Al haber una gran variedad de locales donde el consumidor final podría encontrar el bien que ofrece RCA, el costo por comprar en otro local, no es elevado.

-Cuando los compradores amenazan en fabricar el producto, satisfaciendo ellos mismos su necesidad. En este caso el poder del cliente es bajo porque no podrían acceder a fabricar estos productos.

Podemos concluir que el poder de negociación del cliente es bajo, por lo tanto, representa una oportunidad para la empresa.

Figura 10: Modelo de las cinco Fuerzas de Porter aplicado a RCA.



Fuente: Elaboración propia

De este análisis interno del microentorno, se concluye que Representaciones Comerciales Abdala posee oportunidades y amenazas listadas a continuación:

Oportunidades:

- ❖ Desarrollo de tecnología de punta.
- ❖ Tendencia hacia la facilidad y practicidad en las compras.
- ❖ Baja rivalidad de competidores existentes.
- ❖ Bajo poder de negociación del proveedor.
- ❖ Bajo poder de negociación del cliente.

Amenazas:

- ❖ Inflación (disminución del poder adquisitivo de las personas).
- ❖ Alta amenaza de nuevos competidores.
- ❖ Alta amenaza de productos y servicios sustitutos

Podemos concluir que el sector presenta un alto nivel de atractivo debido a las numerosas oportunidades identificadas. El desarrollo de tecnología de punta impulsa la innovación y la eficiencia, mientras que la creciente preferencia por la facilidad y practicidad en las compras responde a las demandas actuales de los consumidores, mejorando su experiencia y aumentando la competitividad de las empresas. La baja rivalidad entre competidores y el escaso poder de negociación de proveedores y clientes permiten a las organizaciones establecer condiciones comerciales favorables y mantener márgenes de beneficio robustos. Si bien existen amenazas importantes, como la inflación, que reduce el poder adquisitivo, y la alta amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, estas pueden ser gestionadas mediante estrategias adecuadas. En conjunto, las oportunidades superan las amenazas, consolidando un entorno atractivo para el desarrollo y el crecimiento sostenible

Matriz FODA y matriz de derivación de objetivos

Siguiendo el diagnóstico interno y externo realizado para Representaciones Comerciales Luis José Abdala, a continuación, se muestra la matriz de objetivos con el fin de usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades aprovechando las oportunidades, usar las fortalezas para evitar amenazas y reducir las debilidades y evitar las amenazas

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	-Trayectoria de la empresa. -Infraestructura adecuada con vehículos, mobiliario, cámaras de frío y espacio de almacenamiento. -Personal capacitado. -Servicio de entrega a domicilio con alta capacidad de respuesta y tiempo de entrega. -Productos de alta calidad y marcas líderes. -Precios competitivos	-Ausencia del departamento de Recursos Humanos (RRHH). -Ausencia del departamento de Marketing. -La empresa no es reconocida por el consumidor final.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS MAX-MAX	ESTRATEGIAS MIN-MAX
-Desarrollo de tecnologías de punta. -Tendencia hacia la facilidad y practicidad en las compras. -Baja rivalidad de competidores existentes. -Bajo poder de negociación del proveedor. -Bajo poder de negociación del cliente.	Optimizar del servicio de entrega a domicilio: mejorar aún más el servicio de entrega a domicilio para destacarse en la tendencia de consumidores que buscan practicidad en sus compras. Crear estrategias de marketing de trayectoria: destacar la larga trayectoria de la empresa en la industria para construir confianza y lealtad entre los consumidores. Capacitar al personal: invertir en programas de capacitación y desarrollo del personal para mejorar las habilidades y la eficiencia.	Establecer departamentos de RRHH y Marketing: Contratar personal o externalizar servicios para establecer departamentos de RRHH y Marketing, lo que permitirá abordar las debilidades identificadas y mejorar la visibilidad de la empresa. Desarrollar la Marca: implementar estrategias para hacer que la marca sea más reconocible para el consumidor final, posiblemente a través de campañas publicitarias dirigidas y creando un perfil de este canal en redes sociales
AMENAZAS	ESTRATEGIAS MAX-MIN	ESTRATEGIAS MIN-MIN
-Disminución del poder adquisitivo -Posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores -Gran cantidad de productos sustitutos	Desarrollar estrategias para fidelizar a los clientes: debido al aumento de competidores, se deben crear acciones para que el cliente siempre elija la empresa, como por ejemplo ofertas y descuentos exclusivos, manteniendo una comunicación personalizada, solicitando un feedback y utilizando encuestas para comprender las necesidades y expectativas de los clientes.	Crear alianzas estratégicas: explorar oportunidades de colaboración con otras empresas del sector para compartir recursos o fortalecer la posición competitiva. Realizar un análisis competitivo continuo: dando un seguimiento continuo del entorno competitivo para ajustar las estrategias según sea necesario

	Innovar de manera continua: mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado y anticiparse a nuevas amenazas mediante la continua innovación en productos o servicios. Incorporar una tienda física donde los consumidores puedan ir y realizar compras en el momento, para de esta manera mejorar la visibilidad de la marca y generar interacción directa con los clientes	Diversificar los Productos y Servicios: Explorar la posibilidad de expandir la gama de productos o servicios ofrecidos para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.
--	--	--

Concluyendo con este capítulo, podemos decir, que el análisis del entorno organizacional proporciona una comprensión integral de cómo una empresa opera y cómo puede mantener o mejorar su competitividad en el mercado. Se realizó un análisis del entorno interno, de RCA, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, como sus recursos, capacidades, procesos y cultura organizacional, y un análisis del entorno externo (macroeconómico, político, social, tecnológico, ecológico y legal) que le permite a la organización identificar las oportunidades y amenazas presentes en su entorno.

El análisis del entorno organizacional proporciona la información esencial que sustenta y guía la descripción y el desarrollo del modelo de negocios de una empresa. Al comprender tanto los factores internos como externos que afectan a la organización, los responsables de la toma de decisiones pueden diseñar un modelo de negocios que sea robusto, adaptable y alineado con las realidades del entorno en el que la empresa opera. Esta sinergia es clave para lograr una ventaja competitiva sostenible y un crecimiento continuo.

Un análisis exhaustivo del entorno organizacional permite que el modelo de negocios sea más adaptable y sostenible a largo plazo. Las empresas que comprenden bien su entorno pueden anticipar cambios y ajustar su modelo de negocios para seguir siendo relevantes y competitivas.

Es por ello, que, en el siguiente capítulo, desarrollaremos el modelo de negocios para Representaciones Comerciales Abdala

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Modelos Canvas

El Modelo Canvas es un modelo visual en el que se ordenan las ideas a la hora de desarrollar un modelo de negocios y sirve para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes.

La mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos básicos (segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos) que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación, desarrollaremos cada uno de los nueve segmentos del modelo de negocio, aplicado a la empresa Representaciones Comerciales Abdala.

Segmento de Mercado

El segmento de mercado es un grupo de clientes con atributos y necesidades comunes al cual la organización se va a dirigir para ofrecer sus productos o servicios. Sin clientes, no hay empresa. Los clientes son la razón de ser de cualquier organización.

Las organizaciones pueden tener uno o varios segmentos de mercado identificados para dirigirse. Según Osterwalder & Pigneur (2011), los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Según diversos estudios, el mercado de alimentos congelados se segmentó bajo el criterio de ubicación geográfica a nivel mundial, en donde los principales consumidores son:

Alemania e Inglaterra: se consumen anualmente cerca de 45 kilos por persona.

Estados Unidos: el consumo anual es alrededor de 27 kilos por persona.

España: el consumo anual promedio es de 19 kilos por persona.

Latinoamérica: el consumo anual promedio no supera los 4 kilos por persona.

Sin embargo, los alimentos congelados están ganando participación en las góndolas de los supermercados argentinos, aunque todavía la demanda local se ubica muy alejada de los niveles de los países más desarrollados. En Argentina el 30% de la población ingieren alimentos congelados, es decir, tres de cada diez argentinos consumen productos congelados anualmente, siendo el consumo anual per cápita de 2 kilos, frente a 19 kilos en España.

El crecimiento constante del mercado de los alimentos congelados en Argentina se debe a los siguientes factores

- La creciente urbanización y los estilos de vida ocupados contribuyeron a la demanda de opciones de alimentos convenientes y listas para consumir.
- La disponibilidad de una amplia variedad de productos congelados, que van desde platos preparados hasta ingredientes básicos, permitió a los consumidores diversificar sus opciones de comidas sin comprometer la conveniencia
- La penetración de la venta en línea y la entrega a domicilio también influyó en el consumo de alimentos congelados, ya que los consumidores buscan opciones que faciliten la adquisición de estos productos.
- La pandemia de COVID-19 ha alterado los hábitos de consumo y las preferencias. Los consumidores pueden haber aumentado su interés en opciones de alimentos congelados que ofrecen conveniencia y durabilidad.
- Las condiciones económicas y la inflación pueden afectar las decisiones de compra de los consumidores. Los alimentos congelados pueden considerarse una opción conveniente y asequible en comparación con comer fuera o preparar comidas desde cero.
- La creciente conciencia sobre la salud y el bienestar puede haber llevado a un aumento en la demanda de opciones de alimentos congelados que se perciben como saludables y nutritivos.

Para definir el segmento de mercado al que se dirigirá la nueva unidad de negocios en el Gran Mendoza, se realizó una encuesta breve a 112 personas. A partir de los resultados, se ha identificado que el perfil del consumidor para el “Canal Ama de Casa” abarca un rango etario entre 31 y 55 años. Inicialmente, se podría enfocar en el sexo femenino; sin embargo, el consumo por parte del sexo masculino está en aumento, debido a un cambio cultural en

la sociedad en cuanto a la equidad de género. Por ejemplo, los hombres ahora realizan una cantidad similar de tareas domésticas que las mujeres, y ambos géneros suelen trabajar fuera del hogar. Como resultado, el consumo de alimentos congelados se ha vuelto más frecuente, ya que estos productos ofrecen una solución conveniente para satisfacer las necesidades alimenticias tanto personales como familiares.

El rango etario a partir de los 30 años se asocia con la independencia, ya que generalmente, las personas a esa edad tienden a vivir solas y buscan comodidad para cubrir sus necesidades alimenticias. A partir de los 40 años, aproximadamente, se puede asumir que quienes han formado una familia o tienen hijos/as, y pasan gran parte del día trabajando fuera de casa, prefieren comprar y consumir alimentos congelados debido a la practicidad y conveniencia de “llegar a casa y tener la comida casi lista”.

Asimismo, se puede determinar que el nivel socioeconómico al que se apunta es el ABC1 y/o C2. El nivel socioeconómico ABC1 está compuesto por personas con mayores ingresos y nivel educativo, que suelen ocupar cargos directivos, profesionales y técnicos, tienen acceso a bienes y servicios de alta calidad, y generalmente residen en zonas residenciales de alto nivel. Estas personas poseen un mayor poder adquisitivo y pueden permitirse un estilo de vida más lujoso. Por otro lado, el nivel socioeconómico C2 incluye a quienes están por debajo del ABC1 en términos de ingresos y nivel educativo, pero aún por encima de los niveles socioeconómicos más bajos. Este grupo está compuesto por empleados administrativos, comerciantes, pequeños empresarios y otros trabajadores con un nivel medio de ingresos. Aunque tienen acceso a una variedad de bienes y servicios, deben tomar decisiones más cuidadosas en cuanto a sus gastos y consumo. A menudo, residen en áreas urbanas o suburbanas y disponen de servicios básicos y comodidades.

Propuesta de Valor

Luego de haber definido el segmento de mercado al cual se dirige la empresa, se determinará ahora la propuesta de valor. La Propuesta de Valor es el conjunto de productos y servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La Propuesta de Valor es intangible ya que es el atributo diferencial que se hace tangible por medio del producto o servicio que compra el cliente. Pero en realidad el consumidor no compra ese producto, sino lo que realmente compra es una experiencia que la adquiere de forma tangible mediante el producto. Si la experiencia es negativa, entonces el cliente no va a volver a comprar el producto, si es neutra le va a dar lo mismo comprar en la competencia o a uno, pero si la experiencia es positiva, el consumidor no sólo va a volver a comprar, sino que probablemente se vuelva un cliente leal. Este concepto está ligado directamente a la marca y se aplica de la misma forma, ya que la misma es una promesa de

valor que le sirve al consumidor para reducir el riesgo asociado con comprar un producto (Guevara, 2016). Lo importante es definir la propuesta de valor que se ofrecerá mediante los productos o servicios y así diferenciarse de la competencia.

En el caso de RCA se puede definir la siguiente **propuesta de valor**: venta y distribución de productos alimenticios congelados de primera calidad y marcas destacadas del mercado, haciendo llegar los productos que están en el supermercado, directamente a las “manos” de los consumidores finales, con una alta capacidad de respuesta y tiempo de entrega.

Las mismas podrán programarse con tiempo y con cierta periodicidad. Y de esta manera crear una relación amigable con el cliente a través de la excelencia en el proceso de venta y postventa, con una atención personalizada y un servicio de alta calidad, ofreciendo una rápida capacidad de respuesta y tiempo de entrega.

Hay que tener en cuenta que los consumidores, cada vez, le dan más importancia a una alimentación balanceada, obteniendo hábitos de consumo sanos, por lo que también será parte de la propuesta de valor ofrecer distintas recetas saludables para que puedan realizar con los distintos productos que comercializa la empresa. Se debe destacar, que parte de la propuesta de valor, se basa en la calidad de los productos que ofrece Representaciones Comerciales Luis José Abdala, la empresa trabaja con marcas que son líderes en la industria alimenticia, como, por ejemplo: Swift, McCain, Karinat, Danica, Bonafide, Fargo, entre otras.

Canales

En este módulo, se explicará el modo por el cual la empresa podrá llegar a los clientes. Los canales son conjuntos de organismos interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición (Kotler & Keller, 2006).

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se pueden utilizar canales propios o de socios comerciales, cuya decisión depende de cómo queremos hacer llegar la propuesta de valor a los clientes. En este caso de estudio, podemos identificar que Representaciones Comerciales Luis José Abdala posee hasta el momento solo canales propios.

Se pueden identificar distintos canales propios donde se establecerá el primer contacto con el cliente, uno de ellos son los vendedores, que son el nexo entre la organización y el consumidor final; y WhatsApp que es el medio que utilizan los vendedores para llegar al cliente. Hoy en día este nuevo canal de venta funciona de la siguiente manera: un colaborador de la organización es el encargado de mantener actualizado un catálogo de productos con sus respectivos precios y promociones, en formato PDF, que se le envía a un

grupo de WhatsApp donde se encuentran los vendedores, y cada vendedor es responsable de difundir el catálogo. El consumidor final realiza el pedido al vendedor, y este se lo envía a la empresa. Luego el vendedor pacta con el cliente día y horario de envío a domicilio.

Otro canal existente pero que no está disponible es el local comercial, cuya ubicación es sobre Carril Rodríguez Peña 359. Se sugiere analizar la posibilidad de abrir la venta al público de modo tal que el consumidor final pueda realizar sus compras personalmente.

Cabe destacar, que, para desarrollar este plan de negocios, sería conveniente crear nuevos canales de venta, para aumentar la relación con el consumidor final, considerando que la empresa está incursionando por primera vez en la venta al cliente final. Es por esto, que debería crearse un departamento de marketing y comunicaciones, creando una página web, un perfil en la red social Instagram, como también un WhatsApp de la empresa con canal de difusión y se debería evaluar la creación de una aplicación para que el cliente utilice desde su celular.

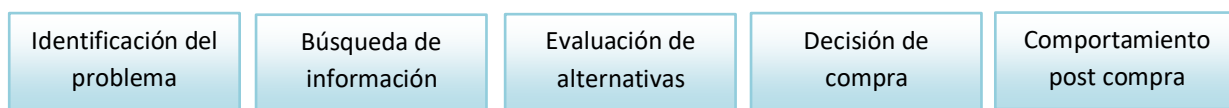
Relaciones con clientes

Como mencionan Osterwalder & Pigneur en su libro, las empresas deben determinar el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Básicamente, la relación puede ser personal o automatizada.

Representaciones Comerciales Luis José Abdala plantea como uno de los principales valores, priorizar las relaciones a largo plazo con los clientes. Esto se consigue a partir de la atención personalizada exclusiva con cada uno. Dos de las características que deben tener los vendedores del canal ama de casa es la amabilidad y empatía con los clientes, para entender qué desean y satisfacer sus necesidades, de esta manera, se pone al cliente en el centro de todo análisis, tratando de imaginar qué piensa, necesita y qué está viviendo en ese momento. Así, logra una relación profunda, logrando una relación “cliente-amigo” en el largo plazo.

Pero hasta ahora, hemos hablado del primer contacto con el cliente y no de todo el proceso de compra del mismo. Kotler y Keller plantean un proceso de comportamiento de compra donde es importante entender cada etapa del proceso, sabiendo que el cliente puede saltarse alguna de estas fases, retroceder o invertirlas.

Etapas del proceso:



- Identificación del problema:

El proceso de compra empieza cuando el cliente identifica una necesidad o deseo que puede responder a estímulos internos o externos. Cuando el consumidor identifica una necesidad propia inherente a él, entonces el origen es por un estímulo interno. Ahora, si la persona ve a un amigo, colega u a otra persona que tienen un objeto nuevo o simplemente ve una publicidad, entonces está respondiendo a un estímulo externo.

En el caso de estudio, cuando la necesidad o deseo responda a un estímulo interno, se dirá entonces que es, por ejemplo, cuando el cliente necesita alimentos para cubrir una necesidad básica o simplemente porque desea reponer mercadería en su hogar. Si responde a un estímulo externo, entonces el deseo tendrá origen en una publicidad o porque una persona cercana, es decir un tercero, le comentó que realizó el pedido o que probó los productos de la empresa.

- **Búsqueda de información y evaluación de alternativas:**

Se puede ver, que la búsqueda de información antes de comprar un bien o servicio se ha transformado casi en una necesidad para el consumidor. Internet ha transformado el mercado, desde comparar productos y marcas hasta las ventas. Esto hace que el mercado se haya vuelto mucho más competitivo y por ende cada vez se intensifica más la búsqueda de información para comparar.

Antes, el modelo tradicional de compra se basaba en el estímulo (interno o externo), luego el cliente iba al lugar físico de compra y se paraba frente al producto, comparaba y por último compraba y luego tenía la experiencia. Hoy, esto ha cambiado. Hoy se plantea que el consumidor primero recibe el estímulo, luego la persona, mediante un dispositivo, busca y extrae información pudiendo así comparar y hacer un análisis de mercado. Luego va a la góndola y se para frente al producto (o compra directamente por internet) y por último experimenta.

Con determinados productos, el consumidor prefiere el formato de compra-venta tradicional, esto depende del gusto del mismo y del tipo de producto, por ejemplo: un auto, un reloj de lujo, un perfume, una propiedad, entre otros. Pero esto no aplica a los productos alimenticios, después de la pandemia, los consumidores han experimentado la venta online en los supermercados, y descubrieron que eficientiza el proceso de compra, aunque una parte de la población sigue prefiriendo el modelo de compra tradicional. Otro aspecto a considerar, es que, debido a la situación económica del país, los compradores, van comparando los precios por internet y una vez que visualizan el comercio con menores precios o que ofrezca promociones o descuentos bancarios, es ahí cuando deciden la compra.

Analizando este nuevo canal de venta, donde se busca tener una relación más

amigable con el cliente, brindándole una atención personalizada, informando sobre nuevas promociones, nuevos productos, de forma directa a través de WhatsApp, una red social, o página web, podemos decir que, no es compatible con el canal de compra tradicional.

- Decisión de compra

En esta fase, el consumidor ya se transformó en cliente y adquiere el producto, en este caso, los alimentos. Una vez que el comprador, realiza el pedido, se coordina la entrega a domicilio acordando día y hora.

Si es un cliente nuevo, le entregan un folleto de recetas posibles con los productos que brinda la empresa, es una estrategia para que conozca todos los productos y además un plus en el servicio.

Este proceso finaliza con la entrega de los productos.

- Comportamiento post-compra

En esta última etapa se comprueba la fidelización del cliente con el producto y con la empresa. Si se cumple con las expectativas del cliente, entonces lo más probable es que recomiende la empresa y el producto, y además vuelva a comprar.

Este proceso, sería nuevo para la compañía, ya que al no estar totalmente desarrollado este nuevo canal de ventas, no aplicaban la evaluación post-compra. Por lo que, sería un campo nuevo a explorar, pero muy necesario. Una de las acciones que piensan realizar es la creación de un código QR para que los clientes puedan opinar acerca del servicio de entrega a domicilio y sobre los productos adquiridos.

En lo que respecta a alimentos, más allá de la publicidad, es muy importante el boca en boca de los mismos clientes. Una falla puede crear una imagen muy mala de la empresa; a su vez, una opinión favorable puede atraer a muchos más clientes, por este motivo la opinión de los clientes se torna relevante.

Fuentes de ingresos

Según el libro de Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes o derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio post-venta de atención al cliente. Si los clientes son el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias, y éstas hacen viable al negocio a largo plazo. En el caso de Representaciones Comerciales Abdala, las

fuentes de ingreso para el canal bajo análisis son: efectivo (pesos), transferencia bancaria y tarjeta de crédito o débito. Se utilizará la cuenta bancaria que posee la empresa.

Recursos clave

Todos los modelos de negocios requieren recursos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos.

Físicos:

Los recursos físicos incluyen las instalaciones, edificios, maquinarias, etc. Son todos los elementos que van a hacer posible que el negocio funcione a lo largo del tiempo. En el caso de Representaciones Comerciales Luis José Abdala, se aprovecharán los recursos físicos que tiene la empresa matriz, pero si se deberá invertir en Minivans para que hagan los repartos a domicilio. Si bien inicialmente pueden utilizar los camiones y camionetas que poseen, la compra de utilitarios serviría sólo para este canal de venta y no se contra pondrían los distintos canales y clientes, siendo así más eficiente cada canal, sin perjudicar al otro. Sí se contemplarán los costos fijos del edificio, pero la asignación de los mismos a la unidad de negocios se analizará más adelante.

Intelectuales

Los recursos intelectuales hacen referencia a marcas, patentes. Derechos de autor, entre otros. Según Kotler & Keller (2006) la marca es aquel nombre, término, signo, símbolo, diseño o aquella combinación de éstos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia. La marca es una promesa de valor al consumidor que le sirve para reducir el riesgo asociado con comprar un producto o servicio. La marca es el principal valor perdurable de una empresa (Federica Guevara, 2016).

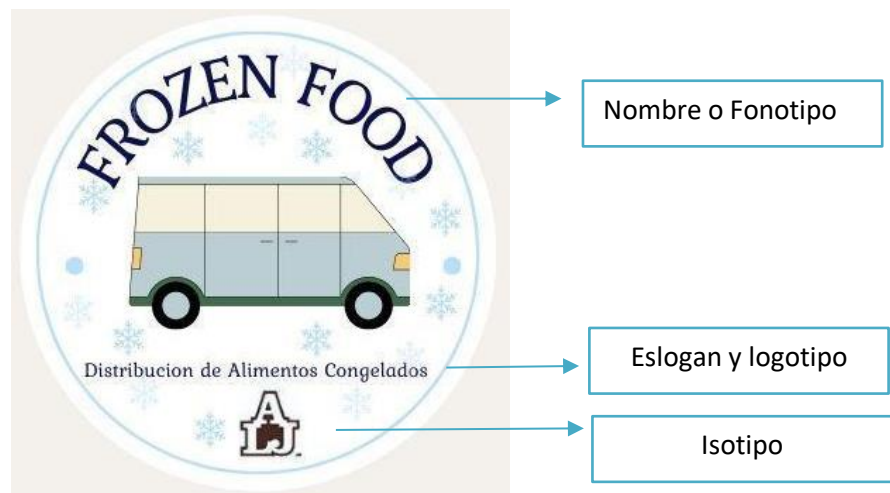
Representaciones Comerciales Luis José Abdala siempre ha utilizado la misma marca, pero para esta unidad de negocios se propone crear una nueva, que sea utilizada solo para este canal, dando una nueva identidad y marcando el público objetivo al que se quiere llegar.

El logo y marca que se visualiza a continuación es la que dio origen y sigue estando en la empresa Representaciones Comerciales Luis Jose Abdala:



La misma seguirá estando para los canales de venta que ya posee, y seguirá siendo la marca que represente a la empresa

Para la nueva unidad de negocios, proponemos un nuevo logo, pero sosteniendo la marca de Representaciones Comerciales Luis Jose Abdala, se muestra a continuación:



- Isotipo: es la representación gráfica, es decir, el logo u objeto de la marca.
- Nombre o Fonotipo: es lo que se puede pronunciar.
- Eslogan: representa la bajada de la marca.
- Logotipo: es la grafía o tipografía propia con la que se escribe la marca.

Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunas las personas son más importantes que otras según la actividad que se realice. Al comercializarse productos que cubren necesidades básicas, es decir, no necesitan de mucho esfuerzo para su venta, el tipo de colaborador que con el que debe contar la empresa es un perfil que sepa dar respuesta a inquietudes del cliente, se adapte a cambios de los consumidores y de respuestas de forma cordial y respetuosa, si bien no es necesario un seguimiento arduo para la venta de productos alimenticios, si es necesario crear una relación con el consumidor, brindándole confianza y pronta

respuesta a sus pedidos, porque puede ser un diferencial a la hora de elegir, ya que estos productos se encuentran en cualquier supermercado o almacén. Para esta nueva unidad de negocios se necesitará de un vendedor telefónico, dos colaboradores que realicen los envíos a domicilios, un colaborador encargado de armar los pedidos (para esto se utilizará personal con el que ya cuenta la empresa) y además se incorporará un especialista de Marketing para el nuevo departamento.

Económicos:

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados claves (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Siguiendo el caso de estudio, la inversión de capital será genuina, es decir, con recursos propios de la empresa, ya que cuenta con una sólida posición económica financiera y por lo tanto puede hacer frente a los requerimientos del nuevo canal.

Actividades Clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Éstas son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función de cada negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Se pueden identificar tres actividades claves para Representaciones Comerciales Luis Jose Abdala:

- La actividad más importante para Representaciones Comerciales Luis Jose Abdala es la creación del departamento de Marketing y Publicidad, ya que, a través de este debe generar lazos con el cliente y darse a conocer. Será una ardua tarea porque, al día de hoy, no está desarrollado el canal de venta directa al consumidor, por lo tanto, la marca no es conocida, y es una actividad clave para conseguir el éxito de esta nueva unidad de negocios. Será primordial la creación de una red social como Instagram, WhatsApp empresarial (únicamente dedicado a este canal de venta), página web y podría ser una aplicación, pero esta debe crearse una vez que esta unidad de negocios esté más madura.
- Otra de las actividades claves es capacitar a los colaboradores, que tendrán contacto directo con los clientes, de manera permanente, para brindarles un servicio de primera calidad, creando una relación con el consumidor de modo tal de lograr la fidelización y retención de los mismos.
- La Logística, es una actividad que reviste mucha importancia, en primer lugar, por cuestiones económicas y de eficiencia de la organización, creando la ruta más óptima para disminuir gastos de nafta, horas de trabajo del personal y desgaste del

vehículo. Y en segundo lugar es importante respecto a la satisfacción del cliente, que el producto se entregue en condiciones óptimas, a horario, y en el lugar correcto para el cliente.

Asociaciones Clave

Siguiendo a Osterwalder & Pigneur (2011), las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocios. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación (entre empresas competidoras), joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente-proveedor.

Representaciones Comerciales Luis José Abdala posee dos asociaciones clave:

- La primera corresponde a una asociación entre cliente y proveedor, es decir, la empresa posee exclusividad con algunas marcas de los proveedores para vender en la región Cuyo, esto se debe a que la Representaciones Comerciales Abdala lleva muchos años en el mercado y por ende trabajando con estas marcas, siendo representantes de manera muy positiva.
- La segunda asociación clave que se puede identificar es una alianza estratégica entre Representaciones Comerciales LJA y Friolatina. Todos los camiones están equipados con cámaras frigoríficas de Friolatina y el depósito de la empresa también está equipado con cinco cámaras de frío de la misma. Es primordial esta alianza ya que los alimentos deben cumplir con normas, donde deben mantenerse a cierta temperatura. Todos los camiones deben contener en las cámaras de frío, por lo tanto, se podría llegar a una alianza con dicha empresa, y que en todos los camiones, camionetas y minivans figure en el exterior también el logo de Friolatina, siendo una especie de “publicidad” para la marca.

Estructura de Costos

Finalmente, se evaluará la factibilidad de la planificación estratégica, para decidir si llevarla a cabo o no. Se entiende por factibilidad el grado en que el proyecto permite que la organización logre sus objetivos generales. (Van Horne & Wachowicz, 1997).

La planificación financiera es muy importante en un plan de negocios, ya que es a través de la cual se puede analizar la viabilidad económica, posibles retornos sobre la inversión y conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero.

Es donde se integran todos los planes descritos anteriormente y a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada elemento que formará parte de la puesta en marcha de la planificación estratégica.

En este punto se evaluará la factibilidad del proyecto. Se verá si la inversión que se realice será justificada por la ganancia que generará. Para realizar este análisis se utilizarán los siguientes criterios de decisión:

Valor Actual Neto (VAN):

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva significa que el proyecto generará más ingresos de los que costará, lo que indica que la inversión es rentable. Si el VAN es negativo, significa que el proyecto no generará suficientes ingresos para cubrir los costos de inversión, lo que indica que la inversión podría no ser rentable. VAN proporciona una medida del valor monetario neto generado por el proyecto

Tasa Interna de Retorno (TIR):

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN. Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital. La TIR indica la tasa de rendimiento esperada de la inversión.

Para poder estudiar la rentabilidad del proyecto, se elaborará un flujo de fondos con una proyección a 3 años, debido a la situación de inestabilidad política y económica que se observó en el análisis contextual de la organización. Además, se debe realizar un ajuste por inflación tanto en los honorarios de los miembros como en los servicios, para que el análisis realizado se acerque a la realidad. El índice de ajuste que se considerará será un promedio de la inflación estimada para el año 2025. Se ajustará por inflación un 60,10%.

Inversiones

El análisis financiero comienza con la evaluación de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto. Las mismas son:

- Muebles y útiles: Incorporación de un escritorio, computadora e impresora.
- Rodado: adquisición de un utilitario destinado solo al uso de este nuevo canal de ventas. El mismo debe contar con cámara de frío, para conservar la temperatura adecuada de los alimentos, y deberán contar con estantes para poder llevar los pedidos de la forma más adecuada así no hay errores en las

entregas. (Cómo RCA ya cuenta con camiones disponibles para realizar repartos, al principio, además de la nueva minivan también se podrán utilizar los rodados existentes)

- Investigación y estudio: hace referencia tanto a un estudio técnico, económico y de marketing. Además, la persona encargada de entablar el proyecto.
- Gastos de puesta en marcha: creación del área de mkt y capacitaciones al personal para llevar a cabo la venta directa al consumidor final.

A continuación, se especifican los elementos que forman parte de la inversión con sus correspondientes montos.

INVERSIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Muebles y útiles			
escritorio	2	\$ 205.000,00	\$ 410.000,00
silla	2	\$ 119.000,00	\$ 238.000,00
computadora	2	\$ 993.000,00	\$ 1.986.000,00
impresora	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Rodado			
utilitario (fiorino)	1	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00
camara de frio	1	\$ 2.900.000,00	\$ 2.900.000,00
estantes y acondicionamientos	1	\$ 950.000,00	\$ 950.000,00
Investigación y estudio			
Investigación y estudio	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Puesta en marcha			
Puesta en marcha	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
TOTAL			\$ 26.684.000,00

Costos

Los costos se ajustarán por inflación un 60,10%. Este valor lo obtuvimos del cálculo de la inflación estimada para el año 2025, considerando una inflación promedio mensual del 4%.

Inflación estimada 2025:	60,10%
---------------------------------	---------------

COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
internet y servicio de telefonía	\$ 480.000,00	\$ 768.480,00	\$ 1.230.336,48
agua y luz	\$ 3.000.000,00	\$ 4.803.000,00	\$ 7.689.603,00
papelería y útiles de oficina	\$ 300.000,00	\$ 480.300,00	\$ 768.960,30
packaging	\$ 480.000,00	\$ 768.480,00	\$ 1.230.336,48
honorarios	\$ 23.400.000,00	\$ 37.463.400,00	\$ 59.978.903,40
publicidad	\$ 6.540.000,00	\$ 10.470.540,00	\$ 16.763.334,54
combustible	\$ 1.440.000,00	\$ 2.305.440,00	\$ 3.691.009,44
TOTAL	\$ 35.640.000,00	\$ 57.059.640,00	\$ 91.352.483,64

Tener en cuenta que, en ítem de honorarios, se tiene en cuenta el sueldo de una analista de marketing y de dos repartidores.

Previsión de ventas

Se muestra la estimación de ventas de los primeros tres años.

Para simplificar, se realizará una agrupación de los alimentos:

- fiambres
- pastelería y panadería
- frutas
- helados y postres
- vegetales
- hamburguesas, salchichas y Pre-fritos
- condimentos
- productos Bonafide

Teniendo en cuenta la agrupación indicada, se realizó un estudio de las ventas del último año en supermercados, para poder estimar las ventas que se llevarán a cabo en este nuevo canal.

CATEGORÍA DE PRODUCTOS	VENTAS AÑO 1	VENTAS AÑO 2	VENTAS AÑO 3
fiambres	\$ 960.000,00	\$ 2.459.136,00	\$ 5.118.199,76
pastelería y panadería	\$ 5.184.000,00	\$ 13.279.334,40	\$ 27.638.278,69
frutas	\$ 16.800.000,00	\$ 43.034.880,00	\$ 89.568.495,74
helados y postres	\$ 4.800.000,00	\$ 12.295.680,00	\$ 25.590.998,78
vegetales	\$ 15.360.000,00	\$ 39.346.176,00	\$ 81.891.196,11
hamburguesas, salchichas y pre-fritos	\$ 33.960.000,00	\$ 86.991.936,00	\$ 181.056.316,40
condimentos	\$ 768.000,00	\$ 1.967.308,80	\$ 4.094.559,81
productos bonafide	\$ 3.360.000,00	\$ 8.606.976,00	\$ 17.913.699,15
TOTAL	\$ 81.192.000,00	\$ 207.981.427,20	\$ 432.871.744,43

Depreciaciones

Las depreciaciones reflejan el desgaste que los bienes sufren con el paso del tiempo. En el Flujo de Fondos se reflejan como una pérdida contable y se deducen de ganancias, pero sin una salida de dinero.

A continuación, se detalla la vida útil de cada bien y su depreciación anual.

MUEBLES Y ÚTILES	TOTAL	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN
escritorio	\$ 410.000,00	10	\$ 41.000,00
silla	\$ 238.000,00	10	\$ 23.800,00
computadora	\$ 1.986.000,00	10	\$ 198.600,00
impresora	\$ 500.000,00	10	\$ 50.000,00
rodado	\$ 20.850.000,00	5	\$ 4.170.000,00
			\$ 4.483.400,00

Impuesto a las ganancias

El impuesto a las ganancias es un tributo que pagan tanto las personas físicas como jurídicas en función de sus ingresos anuales declarados. En Argentina actualmente el impuesto es del 35%. Detallado en el cuadro de Flujo de fondos.

Financiamiento

La inversión para desarrollar la nueva unidad de negocios es de \$26.684.000. Para poder llevar a cabo este nuevo canal de venta, la empresa va a utilizar sus “ahorros” que provienen de dividendos no distribuidos entre los accionistas, es decir, que se financiarán ellos mismos.

Criterios de decisión

Para tomar la decisión respecto a la viabilidad de realizar o no el proyecto se pueden considerar dos criterios diferentes:

- El primer criterio será el valor actual neto también conocido como valor de actualización (VAN), es un medio que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, ocasionados por una inversión. (valor del proyecto hoy)
- Luego el segundo criterio es la tasa interna de retorno (TIR), es el tipo de interés en el que el Valor Actual Neto se hace cero. Si la misma es alta, el proyecto a llevar a cabo es rentable. En caso contrario, si es baja, posiblemente no sea conveniente realizar la inversión, debería destinarse dinero en otro proyecto. (medida relativa, porcentaje)

Flujo de Fondos

Se detallará a continuación, el flujo de fondos del proyecto de la una nueva unidad de negocios a 3 años.

Para calcular el VAN, se utilizó la TEA (tasa efectiva anual) de un plazo fijo a 30 días del Banco Nación. La misma es del 31%.

Teniendo la inversión inicial, el flujo de fondos y la tasa de descuento, se calculó el VAN de los flujos conseguidos y la TIR.



DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN INICIAL				
Muebles y útiles	-\$ 3.134.000			
Rodados	-\$ 20.850.000			
Investigación y estudio	-\$ 1.200.000			
Puesta en marcha	-\$ 1.500.000			
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	-\$ 26.684.000			
INGRESOS POR VENTAS				
Ventas		\$ 81.192.000	\$ 207.981.427	\$ 432.871.744
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 81.192.000	\$ 207.981.427	\$ 432.871.744
COSTOS DE VENTA				
Costo de venta		-\$ 48.715.200	-\$ 124.788.856	-\$ 259.723.047
TOTAL COSTOS DE VENTA		-\$ 48.715.200	-\$ 124.788.856	-\$ 259.723.047
COSTOS FIJOS (CF)				
internet y servicio de telefonía		-\$ 600.000	-\$ 960.600	-\$ 1.537.921
agua y luz		-\$ 3.600.000	-\$ 5.763.600	-\$ 9.227.524
papeleria y utiles de oficina		-\$ 360.000	-\$ 576.360	-\$ 922.752
packaging		-\$ 480.000	-\$ 768.480	-\$ 1.230.336
honorarios		-\$ 23.400.000	-\$ 37.463.400	-\$ 59.978.903
publicidad		-\$ 600.000	-\$ 960.600	-\$ 1.537.921
combustible		-\$ 1.800.000	-\$ 2.881.800	-\$ 4.613.762
TOTAL CF		-\$ 30.840.000	-\$ 49.374.840	-\$ 79.049.119
Resultados y Flujo de Fondos				
Resultado bruto		\$ 1.636.800	\$ 33.817.731	\$ 94.099.579
Depreciaciones (-)		-\$ 4.483.400	-\$ 4.483.400	-\$ 4.483.400
Rdo. antes de impuesto		-\$ 2.846.600	\$ 29.334.331	\$ 89.616.179
Impuestos a las ganancias		-\$ 996.310	\$ 10.267.016	\$ 31.365.663
Rdo. después de Imp. Gcias.		-\$ 1.850.290	\$ 19.067.315	\$ 58.250.516
Depreciaciones (+)		\$ 4.483.400	\$ 4.483.400	\$ 4.483.400
Inversión inicial	-\$ 26.684.000			
FLUJO DE FONDOS	-\$ 26.684.000	\$ 2.633.110	\$ 23.550.715	\$ 62.733.916

INVERSIÓN INICIAL	-\$ 26.684.000
AÑO 1	\$ 2.633.110
AÑO 2	\$ 23.550.715
AÑO 3	\$ 62.733.916
TIR	59%
VAN	\$ 16.954.817,61

Al dar el VAN positivo y la TIR mayor a la tasa de descuento, indica que la inversión inicial generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida, y de esta manera, el proyecto de la creación de la nueva unidad de negocios de Representaciones Comerciales Abdala creará valor para la empresa. Por lo cual, se decide aceptar el proyecto.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un Plan de Negocios de una unidad de negocios nueva perteneciente a la empresa Representaciones Comerciales Abdala. El trabajo tenía como fin analizar la viabilidad de la unidad de negocios para saber si es factible el desarrollo de la misma dentro de la empresa.

En el plan se realizó un análisis de la cultura organizacional, se hizo un análisis del entorno interno y externo. Por último, se implementó el modelo Canvas donde se estudiaron los 9 módulos del modelo cubriendo las 4 áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Uno de los puntos relevantes fue una investigación de mercado para definir el segmento de mercado al que se dirigirá. Para determinarlo, se realizó una investigación de mercado donde podemos concluir que uno de los segmentos a los que se dirigirá la empresa es a un nicho de mercado y con un nivel socioeconómico ABC1 y/o C2. Otro beneficio con el que cuenta este proyecto, es el tipo de producto que se comercializa y la forma en la que llegaría a las manos del consumidor. Estamos hablando de alimentos congelados, es importante destacar que la comida es una necesidad básica y que, debido a los cambios en la cultura y hábitos alimenticios, este tipo de producto cada vez es más elegido, y como factor distintivo podemos resaltar la forma de venta del producto, que se entregaría en las manos del consumidor, realizando el envío a domicilio de los productos solicitados.

Agrega valor al proyecto “Frozen Food”, el hecho que la relación con los clientes es uno de los puntos más importantes para la empresa, esto lo podemos ver luego de analizar las actividades claves más significativas, donde se determina que el objetivo que estas actividades persiguen es reforzar el lazo con el cliente y fidelizarlo.

Finalmente, se analizó la viabilidad financiera de RCA - Frozen Food, la cual fue positiva, más allá de que la inversión inicial es alta, generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida, pudiendo observar que la proyección analizada a 3 años será propicia.

Podemos asegurar que poner en funcionamiento la nueva unidad de negocios de RCA, comercializando la venta directa al consumidor de alimentos congelados, contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa en su conjunto, y satisfaciendo al público objetivo, es sumamente viable y factible.

De esta manera, RCA puede aprovechar la oportunidad de desarrollar el mercado en el Gran Mendoza y posicionarse en el mercado del consumidor final, obteniendo el reconocimiento de la marca.

ANEXOS

Anexo 1:

Facturería congelada:

Medialuna de manteca extra especial

Medialuna de manteca especial

Medialuna de manteca tradicional

Medialuna salada

Sacramento

Hexágono con crema pastelera

Moñito con crema y dulce

Tortita raspada

Tortita pinchada

Churrinche

Medialuna grasa

Medialuna de manteca salada

Librito de membrillo

Tortita de hoja

Panel de membrillo

Circular con crema pastelera

Librito con dulce de leche

Panadería congelada:

Panecillo blanco

Panecillo de queso

Panecillo de salvado

Baguettin

Pan de campo

Pan flautita

Pan mignón

Pan mignón salvado

Lomitero cuyano

Baguettin integral

Pastelería congelada:

Tulipa marmolada

Tulipa chocolate

Tulipa vainilla

Tulipa vainilla rellenos de dulce de leche

Donas clásica; glaseadas; rellenas y bañadas en chocolate

Scons de limón

Pepas de membrillo

Pan de hamburguesas/pancho Fargo:

Pan de hamburguesa con sésamo

Pan de hamburguesa super

Pan de pancho corto

Pan de pancho largo

Frutos congelados:

Pulpa de maracuyá

Pulpa de mango

Mix berries (arándanos; moras; frambuesas y frutilla)

Mix patagónico (arándano; frambuesa y mora)

Frambuesa premium

Arándanos

Cerezas sin carozo

Frutillas premium

Moras premium

Grosellas negras

Grosellas rojas

Bite cereza

Bite frambuesa

Bite mora

Bite frutilla

Bite arándanos

Vegetales y verduras congeladas:

Primavera

Brócoli

Espinaca procesada

Chaucho en trozos

Jardinera

Arvejas

Choclo en grano

Puré de palta

Guacamole

Champiñones laminados

Pre-fritos:

Papas fritas corte fino

Papas fritas corte tradicional

Papas noisette

Papas españolas

Papas rústicas

Papas crinkle

Bocaditos de pollo

Bocaditos de carne

Milanesas de soja (clásicas o rellenas)

Bastones de mozzarella

Bocaditos de espinaca y queso

Bocaditos de cheddar y panceta

Aros de cebolla

Papas smile

Medallón de pollo

Hamburguesas y salchichas:

Hamburguesa clásica Swift

Hamburguesa XL Swift

Hamburguesa tipo casera Swift

Medallón de carne Swift

Medallón de quinoa hongos Nutree

Medallón de quinoa brócoli Nutree

Medallón de quinoa espinaca Nutree

Medallón de quinoa criolla Nutree

Medallón de quinoa indian Nutree

Medallón de quinoa lenteja Nutree

Salchicha clásica Swift

Salchicha larga Swift

Salchicha clásica la Blanca

Condimentos:

Mayonesa

Kétchup

Barbacoa

Salsa golf

Mostaza

Sándwiches congelados:

Ciabatta jamón y muzzarella

Ciabatta peceto

Ciabatta criolla

Ciabatta pollo

Calzone capresse

Calzone ragú de hongos y jamón

Calzone lomo

Panini caprese

Panini peceto

Panini гриgliatti

Ciabatta multicereal crudo

Comidas listas congeladas:

Pechuga grille con vegetales del huerto

Bifes a la criolla con papas al horno

Peceto braseado con mix de vegetales

Lonjas de pollo con caponata de vegetales y arroz yamaní

Albóndigas con salsa con bastones de zanahoria y arroz natural

Penne rigate a la rústica

Milanesa de peceto a la napolitana con papas

Fiambres:

Jamón cocido natural Bocatti

Jamón crudo Bocatti

Mortadela tipo bocha Calchaquí

Salame tipo Milán Calchaquí

Salame fuet Calchaquí

Bondiola en red Calchaquí

Mortadela gigante Calchaquí

Mortadela piccola Calchaquí

Jamón tradicional Calchaquí

Salamín picado Fino Calchaquí

Salamín picado grueso Calchaquí

Leberbush Calchaquí

Helados:

Bugykids

Cono tuo

Frutis

Emme

Cono mont

Copa caribe

Palito bombón

Acqua kids

Cuore

La vaca

Copa Jamaica

Copa 0%

Helados balde 1 lt. / 3 ltrs

Pote premium 1lt

Torta helada

Bombón suizo

Bombón escoces

Postre mixto

Postre almendrado

Helados Freddo x375gr

Yogurt helado

Helados veganos x150gr

Dessert x150gr

Margarinas y grasas:

Margarina dánica equilibrio

Margarina dánica dorada cremosa

Margarina dánica soft light

Margarina delicia

Manteca cruelat

Levadura dánica

Grasa bovina doña flora

Productos Bonafide:

Tostadas Bonafide clásica

Tostadas Bonafide light

Café en saquitos

Café torrado suave

Café torrado fuerte

Nugaton chocolate con leche x24u.

Bocaditos de dulce de leche x24u.

Bocaditos de dulce de leche al rum x24u.

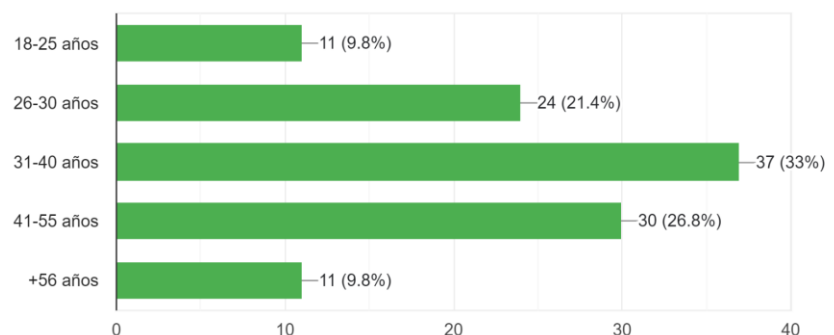
Anexo 2:

Para conocer al público objetivo al que apuntamos, realizamos una encuesta a través de Google form y finalmente concluimos que el mercado de venta, al consumidor final, de productos congelados cada vez está creciendo más y es un mercado a “explorar y explotar”, donde la empresa RCA tiene una nueva puerta para expandirse y ser reconocida como empresa.

Se adjuntan las respuestas de la encuesta, realizada a 112 personas del Gran Mendoza:

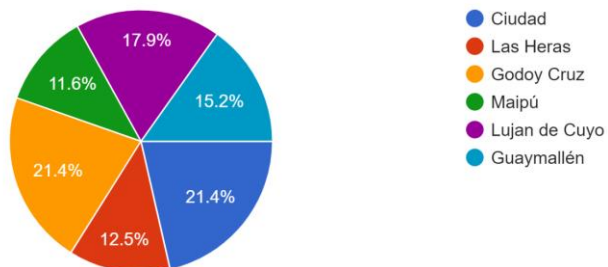
¿Cuántos años tenés?

112 respuestas



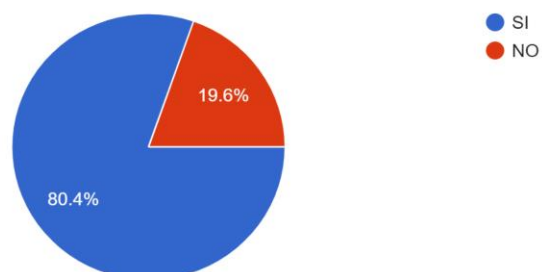
¿A que localidad perteneces?

112 respuestas



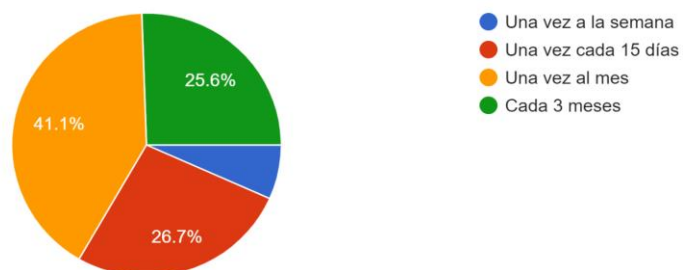
¿Comprás alimentos congelados?

112 respuestas



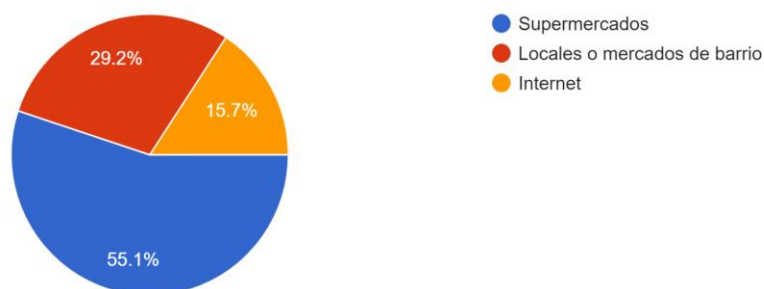
Si tu respuesta anterior fue SI, ¿Con que frecuencia?

90 respuestas

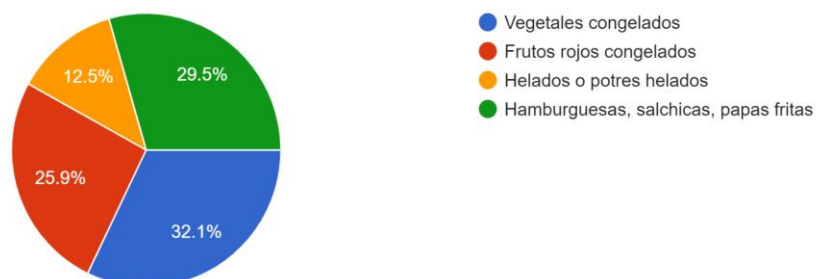


¿Dónde sueles comprar estos productos?

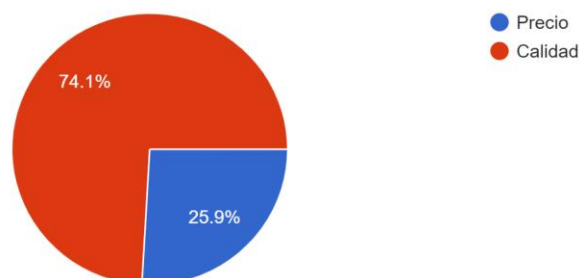
89 respuestas



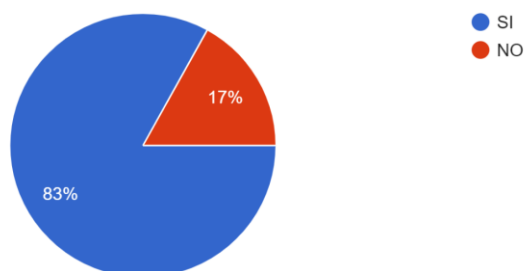
De los siguientes tipos de alimentos congelados ¿cuál consumís o consumirías en mayor medida?
 112 respuestas



A la hora de consumir este tipo de productos, ¿qué priorizás?
 112 respuestas

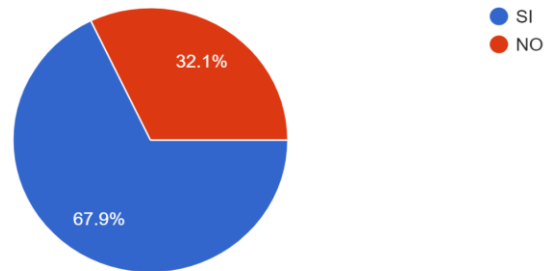


¿Estarías dispuesto a abonar un precio "extra" porque que te lleven los productos a tu domicilio?
 112 respuestas



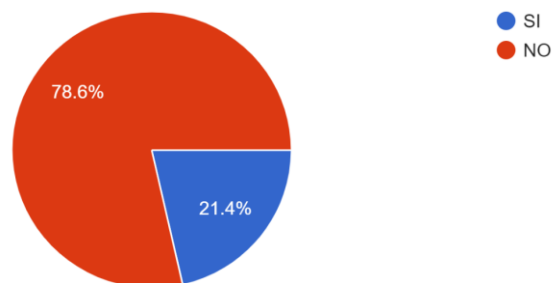
¿Conocés alguna empresa venda estos productos?

112 respuestas



¿Conocés o has oído mencionar la empresa "Representaciones Comerciales Abdala"

112 respuestas



Se adjunta el link del formulario para visualizarlo:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdg1XiTvDsXX3kzmGcQpl7HjERIsWmu9bT-jD2AMh0uIpps3Q/viewform>

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7° Edición. Universidad Autónoma de México

DAFT, Richard (2004). Administración. 6° Edición.

DUMRAUF, Guillermo (2003). Finanzas Corporativas. Grupo Guía.

GALLARDO HERNÁNDEZ, José (2012). Administración Estratégica. Alfaomega.

GODOY, María Eugenia y SUONI, Andrea (2016). Del CANVAS al Cuadro de Mando Integral.

GUEVARA, María Federica (2006). Marcas y Brand Equity.

HILL, Charles; JONES, Gareth y SCHILING Melissa (2015). Administración Estratégica. 11° Edición. Cengage Learning.

Julietta Rico (18 de septiembre de 2024). la evolución mes a mes del índice de precio al consumidor. <https://www.iprofesional.com/economia/396487-inflacion-2024-en-argentina-la-mes>

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin (2006). Dirección de Marketing. 12° Edición. Pearson.

MALHOTRA, Naresh (2008). Investigación de Mercados. 5° edición. Pearson.

Amalie Ablin (17 de enero del año 2023). El mercado de alimentos congelados y sus perspectivas. <https://eleconomista.com.ar/negocios/el-mercado-alimentos-congelados-sus-perspectivas-n59115>

Noticia “crece el consumo de alimentos congelados debido a la inflación” (enero del año 2024) Por alta inflación crece la demanda de alimentos congelados. <https://puntoapunto.com.ar/por-alta-inflacion-crece-la-demanda-de-alimentos-congelados/>

Dirección Nacional de Alimentos – Dirección de la Industria Alimentaria (2006).
Consumo de alimentos congelados.

https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/revista/html/33/33_05_frios_exito_sos.htm

American Retail (26 de Julio 2024) Transformación logística: Implementación de soluciones innovadoras revoluciona la industria de alimentos y bebidas - AmericaRetail & Malls. <https://america-retail.com/paises/peru/transformacion-logistica-implementacion-de-soluciones-innovadoras-revoluciona-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/>

Comercio y Justicia (9 de marzo del año 2021). En 2020, aumentó casi 60% la venta de comidas congeladas preparadas.
<https://comercioyjusticia.info/negocios/en-2020-aumento-casi-60-la-venta-de-comidas-congeladas-preparadas/>

OSTELWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves (2011). Generación de Modelos de Negocio. 1° Edición electrónica. Deusto.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 16/09/2024



Maria Jose Abdala

29817

41.177.551



Julieta Antonella Abdala

29816

37.518.240