

# **Trabajo Final de Grado**

Plan de Marketing Para Supermercados Ideal

## **Autor**

Giaconi Mauro

## **Directora:**

Jesica Pérez Benegas



RÍO NEGRO  
UNIVERSIDAD NACIONAL

## **Carrera**

Licenciatura en Administración de Empresas

## **Sede**

Alto Valle y Valle Medio

Mayo 2023

## **Agradecimientos**

En mi Primer Lugar quiero agradecer a mi directora de Carrera Jesica Pérez Benegas, por su constante apoyo, paciencia, comprensión, compromiso y predisposición que tuvo durante estos años de trabajo, sin su colaboración, hubiera sido imposible poder culminar este trabajo; al jurado evaluador, por sus devoluciones y explicaciones, gracias por su amabilidad y respeto.

También, agradecer a todos los docentes y compañeros que formaron parte del camino, compartiendo años de cursada y que aportaron en toda la carrera a mi formación profesional y personal.

A quienes fueron un pilar fundamental: mi familia, quienes nunca permitieron que bajara los brazos y me dieron mucha fuerza para no aflojar, mi sostén más importante. En especial a mis padres, que me aguantaron durante todos estos años difíciles pero siempre con una palabra de aliento y una confianza plena.

A mis amigos y conocidos, que colaboraron con su apoyo, con un mate, con una sugerencia, con sus palabras.

A todos ellos/as, agradecerles por acompañarme en este camino de aprendizaje, estoy muy feliz de poder terminar esta linda etapa de mi vida.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente Trabajo Final de Grado tiene como propósito efectuar un Plan de Marketing para Supermercados Ideal. El mismo tiene una duración de tres años, comenzando en Noviembre del 2022 y finalizando para el mes de Octubre de 2025. A través de este Plan se buscará impulsar actividades que favorezcan el desarrollo y crecimiento de la empresa, para ello se buscará mejorar la comunicación, la atención al cliente, el precio y la calidad del producto, etc.; estos aspectos aplicados de manera eficiente ayudarán a aumentar su rentabilidad.

Para lograr este propósito, se realizan diversos análisis (interno y del entorno) y diagnósticos, tales como financiero-económico, de marketing y recursos humanos, incluyendo a la competencia y al mercado, en los cuales se utilizan herramientas de análisis estratégicos para la obtención de datos sobre las debilidades y fortalezas de la organización, para disminuirlas y potenciarlas, respectivamente. Además, se reconocen y evalúan las variables del entorno externo que generan influencia sobre la empresa para identificar oportunidades y amenazas.

A continuación se presentan los objetivos y estrategias, que tiene como finalidad lograr un aumento en el aprovechamiento de los recursos y habilidades, determinando el Plan de Acción para buscar solucionar los inconvenientes de Marketing que afectan a la empresa.

Por último se presentará el Presupuesto y los Mecanismos de Control, mediante los cuales se evalúa si el Plan de Marketing es factible para su presentación y como se hará el seguimiento de los objetivos de la empresa.

# Índice

I.	Introducción .....	1
II.	Objetivos .....	3
	Objetivo General: .....	3
	Objetivos Específicos:.....	3
	Justificación y Planteamiento del Problema.....	3
III.	Marco Teórico .....	4
	Plan de Marketing .....	4
IV.	Marco Metodológico .....	7
V.	Estado del Arte .....	8
	Análisis de la Situación .....	8
	Análisis del Entorno .....	8
	PEST .....	11
	Análisis Interno .....	19
	Misión, Visión y Valores .....	19
	Análisis 4P .....	21
	Matriz BCG.....	24
	Diagnóstico Recursos Humanos.....	26
	Diagnostico Económico – Financiero .....	29
	FODA.....	34
VI.	Resultados .....	35
	Objetivos del Plan de Marketing.....	35
	Propuesta Estratégica .....	35
	Estrategia de Segmentación .....	35
	Estrategia de Posicionamiento .....	36
	Estrategias Relacionadas al Marketing Mix.....	38
VII.	Plan de Acción .....	40
VIII.	Presupuesto .....	44
	Presupuesto de Inversiones y Operaciones .....	44
	Proyecciones Financieras .....	50
IX.	Mecanismos de Control.....	51
X.	Conclusiones .....	56

Bibliografía .....	57
Anexos.....	60

## Índice de Anexos:

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente Supermercados Ideal .....	60
Anexo 2: Resultados Encuestas Clientes de Supermercados Ideal – Datos Sociodemográficos .....	61
Anexo 3: Gráficos Encuestas Satisfacción del Cliente Supermercados Ideal .....	61
Anexo 4: Encuesta de Satisfacción Laboral Supermercados Ideal .....	64
Anexo 5: Gráficos Encuestas Satisfacción Laboral Supermercados Ideal .....	64
Anexo 6: Ratios Financieros 2020 – 2021 Supermercados Ideal.....	66
Anexo 7: Ratios Económicos 2020 - 2021 Supermercados Ideal .....	66
Anexo 8: Análisis Vertical – Balance General 2020 - 2021 Supermercados Ideal .....	67
Anexo 9: Análisis Vertical – Estado de Resultados 2020 - 2021 Supermercados Ideal .....	67
Anexo 10: Presupuesto Creación “TIENDA NUBE” - EMPRESA “KODE” .....	68
Anexo 11: Planes y Precios “TIENDA NUBE” .....	68
Anexo 12: Presupuestos Radiales .....	69

## Índice de Tablas:

Tabla 1: Contenidos de un Plan de Marketing .....	5
Tabla 2: El proceso de planificación estratégica de la unidad de negocios.....	6
Tabla 3: Análisis PEST Supermercados Ideal.....	16
Tabla 4: 5 Fuerzas de Porter.....	18
Tabla 5: 5 Fuerzas de Porter con Oportunidades y Amenazas .....	18
Tabla 6: Matriz BCG.....	24
Tabla 7: Organigrama Supermercados Ideal.....	28
Tabla 8: Cuadro FODA .....	34
Tabla 9: Presupuesto de Inversiones Supermercados Ideal.....	44
Tabla 10: Presupuesto Operaciones Supermercados Ideal- Periodo Nov 2022 - Abril 2023.....	47
Tabla 11: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Mayo - Octubre 2023 .....	48
Tabla 12: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Nov - Abril 2024.....	48
Tabla 13: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Mayo 2024 – Oct 2024 .....	49
Tabla 14: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Nov 2024-Abril 2025 .....	49
Tabla 15: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Mayo 2025 - Oct 2025 .....	50

## **Índice de Gráficos**

Grafico 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente .....	11
Grafico 2: Ratios Financieros Supermercados Ideal 2020 – 2021 – Elaboración Propia.....	31
Grafico 3: Ratios Económicos Supermercados Ideal 2020 - 2021 - Elaboración Propia.....	32
Grafico 4: Análisis Vertical 2020 - 2021 - Elaboración Propia .....	33
Grafico 5: Análisis Vertical – Estado General 2020 - 2021 - Elaboración Propia.....	33
Grafico 6: Análisis Vertical: Estado de Resultados 2020 – 2021 - Elaboración Propia .....	34

## **I. . Introducción**

Supermercados Ideal es una empresa familiar orientada a satisfacer las necesidades de los clientes a través de bienes de consumo en sistema de autoservicio, en las localidades de Ingeniero Huergo, Cervantes y Balneario Las Grutas, en la Provincia de Río Negro. Pertenece al Sector Comercial Terciario, ya que no produce bienes, sino que es el último integrante de la cadena de valor entre los productores y consumidores finales.

La organización en sus comienzos se dedicó al rubro de la carnicería, en la localidad de Cervantes; con el paso del tiempo, decidieron inaugurar otra sucursal en la localidad de Ingeniero Huergo y posteriormente en el Balneario Las Grutas. A medida que las necesidades y requerimientos de sus clientes aumentaban, decidieron cambiar de rubro y transformarse en lo que hoy se conoce como Supermercados Ideal en las tres sucursales, considerando al rubro Carnicería como su sector de mercado más rentable.

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, pero debe superar algunas debilidades que se detectaron para poder seguir logrando aumentar su relación con los clientes, y generar rentabilidad para permanecer en el mercado a lo largo del tiempo.

Se observa que la organización presenta fuertes debilidades en cuanto a la imagen de la marca y la comunicación con los clientes, dado que no dedica atención y tiempo a la ejecución de estrategias promoción y visibilidad de la marca. Es por ello, que el proceso de transformación y modernización de procesos de atención al cliente debe comenzar de manera inmediata para poder permanecer en el mercado y generar rentabilidad.

Ante este contexto actual se busca plantear diversas estrategias de Marketing para Supermercados Ideal, con el objetivo de posicionar la marca en la mente del consumidor, como una empresa que presta un servicio de calidad; logrando así aumentar las ventas y la cuota de mercado, logrando nuevos clientes. Para ello se propone el desarrollo e implementación de redes sociales (Facebook y WhatsApp) y página web (Tienda Nube). Esto se acompañará con campañas de promoción en las mismas y acciones concretas con el objetivo de fidelizar clientes actuales y futuros del mercado de los supermercados.

Para ejecutar este plan se requerirá de una pequeña inversión inicial y gastos operativos anuales, que se estima generarán un retorno de ganancias al incrementar el nivel de usuarios del servicio (incremento del 10% en la facturación neta de cada trimestre). Cabe destacar que se tomará solamente el 20% de los movimientos totales de la empresa, para destinarlos al análisis de este Plan de Marketing.



## **II. Objetivos**

### **Objetivo General:**

Desarrollar un Plan de Marketing para Supermercados Ideal.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar y diagnosticar el desempeño comercial actual del Supermercado Ideal
- Establecer objetivos comerciales y estrategias de marketing para Supermercados Ideal.
- Establecer un Programa de Acciones que contribuyan al alcance de objetivos y estrategias.
- Establecer el presupuesto que implique la ejecución del Plan de Marketing.
- Determinar mecanismos de control para evaluar los resultados del Plan.

### **Justificación y Planteamiento del Problema**

El presente trabajo surge por inquietud del estudiante al analizar la situación actual de la empresa seleccionada y preguntarse ¿Es posible que una correcta aplicación de un Plan Estratégico de Marketing le permita a Supermercados Ideal incrementar sus resultados y mejorar su posición en el mercado? Mediante el desarrollo del presente trabajo, se podrá recolectar información que responda a esta pregunta, y finalizado el mismo, se lograrán lineamientos claves para orientar a la empresa a tomar acciones para mejorar y conseguir mejores resultados.

### **III. Marco Teórico**

#### **Plan de Marketing**

Kotler y Keller en su libro Dirección de Marketing (2012), expresan que un Plan de Marketing es un documento escrito que permite una dirección y enfoque para la empresa. En este Trabajo Final de Grado se podrá visualizar un Plan de Marketing implementado en Supermercados Ideal, el cual posibilita documentar las estrategias que podrán aplicarse, tomando como punto de partida al cliente.

Un plan de Marketing tiene esencialmente por objetivo expresar en forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán traducirse en decisiones y en programas de acciones. (Lambin et all, 2009)

Para poder direccionar y enfocar a una empresa es necesario que el Plan de Marketing cuente con una estructura, la misma permitirá eficacia en la implementación. En la siguiente tabla se describe cada una de las secciones que contiene un Plan de Marketing:

**Tabla 1: Contenidos de un Plan de Marketing**

● TABLA | 2.2 Contenidos de un plan de marketing

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.
Situación actual de marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución. Esta sección contiene: <ul style="list-style-type: none"><li>• Una <i>descripción del mercado</i> que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos.</li><li>• Una <i>revisión del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea.</li><li>• Una <i>revisión de la competencia</i>, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.</li><li>• Una <i>revisión de la distribución</i> que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.</li></ul>
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y puntos clave	Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Por ejemplo, si la meta es alcanzar una participación en el mercado del 15%, esta sección analiza la forma de llegar a esa meta.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.
Controles	Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

**Fuente: Kotler, P. Armstrong (2012, p 55)**

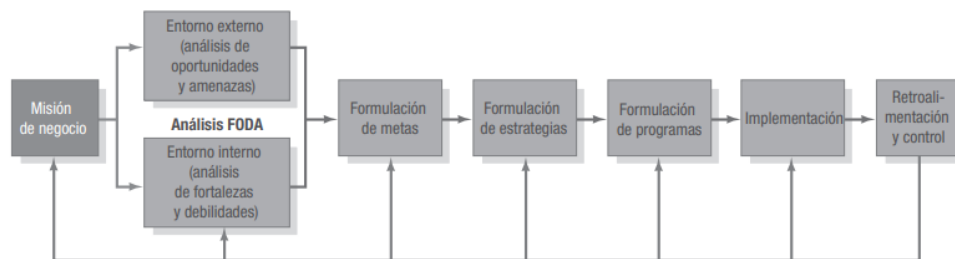
Dicho plan de marketing se encuentra enmarcado en una planificación estratégica, la cual permite orientar a la empresa, diseñando el porvenir o el futuro de la misma. Estas acciones posibilitarán el éxito de una organización.

Esta planificación estratégica puede presentar beneficios si su implementación se realiza de manera sistemática, a continuación se mencionan estas ventajas:

- Permite pensar a la empresa a futuro lo cual posibilita, que la organización se encuentre preparada para afrontar cambios o situaciones inesperadas.
- Mejora la comunicación y la realización de actividades de manera coordinada.
- Este enfoque sistemático posibilita mejorar la rentabilidad, una revisión continuada de las actividades que se realizan y reducir conflictos en la empresa.

Para que estos beneficios puedan dilucidarse en una empresa, es necesario considerar los pasos que tiene la planificación estratégica, a continuación el siguiente gráfico mencionará a cada uno de ellos:

**Tabla 2: El proceso de planificación estratégica de la unidad de negocios**



**Fuente: Kotler, P. Keller, K (2012, Pág. 48)**

Es preciso mencionar entonces que para que una empresa pueda lograr el éxito requiere no solo de una planificación y un plan de acción concreto, sino también de la sistematización y control de la misma.

## **IV. Marco Metodológico**

Para poder llevar a cabo una investigación es necesario considerar la metodología de la misma, ya que esto posibilitará organizar la información para poder obtener resultados más eficaces que permitan dar respuesta al problema que se trabaje.

Cabe destacar que esta investigación es un proceso que debe ser sistemático, es decir que exista una disciplina para realizarla y que los resultados no sean producto de una mera casualidad; además debe tener una base empírica que permita la recolección y análisis de datos y por último esta investigación deberá ser crítica, dando lugar a una evaluación y mejora constante.

En el presente Trabajo Final de Grado se ha desarrollado una investigación con un enfoque cuantitativo, el cual utiliza la recolección de datos, el análisis estadístico es secuencial y probatorio.

La investigación que se ha llevado a cabo en este trabajo es de tipo descriptiva, tal como expresa Hernández Sampieri (2014) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

Respecto a la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las primarias se realizaron encuestas a clientes y empleados, entrevistas a los gerentes y se hicieron observaciones en las sucursales de la empresa. En relación a las secundarias se utilizó bibliografía para complementar la información obtenida en primera instancia, (reportes económicos/financieros aportados por el sistema de datos utilizado por la empresa, libros contables, etc) para realizar un análisis exhaustivo de la situación de la empresa en el mercado.

## **V. Estado del Arte**

### **Análisis de la Situación**

#### **Análisis del Entorno**

##### **Análisis Mercado Supermercados**

Pérez Galvis (2014), expresa que “en los últimos años, las empresas del sector supermercadista han venido implementando diferentes estrategias para no sólo atraer a los consumidores a que compren sus productos sino también buscando alcanzar mejores niveles de fidelización y lealtad, fortaleciendo las relaciones entre ambas partes y convirtiendo a estos consumidores en clientes.” (pág. 6)

Para la consultora Seminarium (Infobae, 2020) “uno de los principales desafíos que tienen por delante las organizaciones es encontrar el espacio para implementar un modelo de negocio que tenga en cuenta las nuevas tendencias, como así también mantener su participación en el mercado dentro una economía local”. Tal como lo ha expresado Rafael Rodríguez (Infobae, 2020), las tendencias a nivel global indican que en el corto o mediano plazo el desarrollo de tiendas donde convivan canales de venta y atención al cliente tanto físico como virtual, será un factor determinante para que los consumidores decidan dónde realizar sus compras.

Parafraseando a Andrés Suárez, socio de Pwc, en su artículo "Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio" expresa que mirar hacia atrás permite analizar comportamientos, experiencias, para poder construir conocimientos necesarios para hacer frente a nuevos desafíos, como lo es la tecnología.

Por otra parte expresa que es imprescindible la flexibilidad para poder responder a un mundo dinámico, que se encuentra en constante cambio. Incorporar las nuevas tecnologías y el reconocimiento de nuestras fortalezas nos permitirá alcanzar un crecimiento sostenible.

Pérez Galvis (2014) expone “el mundo ha experimentado fuertes cambios, pues día a día es más globalizado y competitivo. Las personas empezaron a conocer el gran valor que tienen como clientes para las empresas y al notar que cada vez eran más las opciones disponibles

en el mercado, comenzaron a hacer valer el servicio que estaban recibiendo y si este no se encontraba a la altura de sus expectativas, simplemente era necesario acudir a la competencia.” (pág. 6)

Asimismo Pérez Galvis (2014) plantea que “La Web y los canales electrónicos hicieron posible que las empresas adquirieran información de los consumidores que antes era difícil de obtener. Con esto pueden analizar a sus clientes distinguiendo sus preferencias, lo que hace que actualmente la estrategia básica de negocios de los supermercados se encuentre centrada en el cliente y en ofrecerle el más alto nivel de satisfacción posible, haciendo única su experiencia de compra, brindándole el mayor número de beneficios” (pág.7).

De acuerdo al análisis de los informes realizados por KANTAR para la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) de los años 2020 y 2021, las empresas del sector supermercadista deberían apuntar a cualquier tipo de negocio que contribuya a optimizar al máximo el valor del cliente, para lograr el camino al éxito.

Considerando lo planteado por la Lic. Amalie Ablin (s.f) “las empresas tienden a maximizar estrategias que faciliten un mejor posicionamiento de mercado, impulsando marcas propias, mejorando las condiciones de compra, generación de mejores precios relativos y ganancias asociadas. El gran árbitro, sigue siendo el consumidor, sus exigencias y su comodidad”.

Debido a estas variables analizadas, se puede deducir que en el corto o mediano plazo, los cambios en los hábitos de consumo afectarán directamente al modelo de negocio actual, es por eso, que uno de los puntos más importantes radica en entender qué hace que nuestra compañía se destaque en el mercado y por lo tanto sea elegida por los consumidores. Según Galván (Sainz, La Nación 2018) la transformación digital no está siendo impulsada por las empresas, sino por el propio consumidor, que está cambiando sus hábitos de compra. Hoy, el consumidor no ve barreras entre el mundo físico y el online al hacer compras y los jugadores que se den cuenta de esta situación son los que van a ganar. En cuanto al mercado, surge que las principales amenazas para la industria están relacionadas con la economía informal y la volatilidad de los costos, mientras que los desafíos que dificultan

mantener la competitividad tienen que ver con incrementos en los costos laborales, alta presión tributaria e inflación.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Andrés Suarez, en el informe “Retail y Consumo Masivo: tendencias y desafíos de un sector en constante cambio” (PwC Argentina, 2018), el sector supermercadista en un futuro deberá promover un modelo de negocio mixto, donde convivan tanto tiendas físicas como virtuales, siendo esto el principal factor de innovación en los próximos años. En relación a las estrategias a futuro las prioridades para las organizaciones tienen que ver con desarrollar los canales móviles en lo que respecta tanto a la generación de ventas como al servicio al cliente y la visibilidad de la organización. En el mediano plazo, se le suma invertir en innovación de productos.

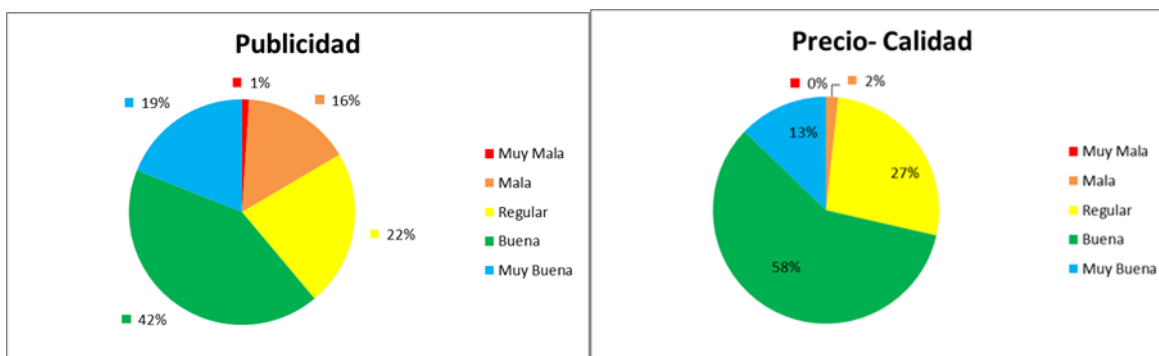
### **Análisis de la Demanda**

Según Laura Fisher y Jorge Espejo (2004), la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado" (Pág. 240).

Para conocer la demanda de Supermercados Ideal, se utilizaron datos primarios y secundarios. Según Kotler y Armstrong (2012) “los datos secundarios son la información que ya existe en algún lugar, y que se recopiló con otros propósitos. Los datos primarios consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión” (Pág. 104).

Respecto a los datos primarios se realizó una Encuesta de Satisfacción del Cliente (Ver ANEXO N°1) y se obtuvo información relevante que permitió analizar la demanda de Supermercados Ideal. En lo que refiere al perfil del consumidor que realiza sus compras en la empresa, se puede destacar un cliente que busca constantemente aumentar su satisfacción en lo que respecta a la relación precio-calidad, exigiendo esfuerzos por parte de la empresa continuamente. También, se destaca la tendencia hacia las compras online, un cliente que cada día está más informado y tiene múltiples opciones para cumplir sus exigencias, demandando a la empresa revisar sus estrategias para que los usuarios puedan lograr una experiencia confortable.





**Grafico 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente**

## PEST

### Entorno Político

Durante el 2020 el mundo se vio afectado por la Pandemia de la enfermedad de Coronavirus (COVID19), la cual ha impactado en la crisis económica que ya existía en Argentina. Es por ello que el Estado Nacional en conjunto con los Gobiernos Provinciales debió proponer acciones políticas que se llevaron a cabo en el periodo que duró dicha pandemia (2020/2021), las mismas permitieron hacer frente al contexto que se evidenciaba. En el marco de la emergencia sanitaria el Gobierno Nacional estableció medidas excepcionales, tales como:

- El Ministerio de Desarrollo Social a través de la Resolución 655/2021, creó el Plan Nacional “Argentina contra el Hambre”. Este plan posibilitó la distribución de la Tarjeta Alimentar, destinada a familias de bajos recursos para que se utilice en la compra de bienes de primera necesidad, con montos que oscilaban aproximadamente en los \$10.000 mensuales.
- El programa ATP (Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) creado a partir del decreto 332/2020, modificado por el decreto 376/2020, el cual fue destinado a empresas para cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis.
- En el marco de la Resolución 10/2020, se aplazaron los pagos de cuotas de créditos de ANSES por 3 meses.

- A través del decreto 310/2020 se implementó el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia), un beneficio que abarcó a diferentes sectores de la sociedad con el objetivo de afrontar el golpe económico sufrido.
- Otra de las medidas implementadas fueron las medidas de apoyo y sostén para el funcionamiento de las empresas, las cuales se encuentran enmarcadas bajo los decretos 329/20, 487/20, 624/20, 761/20, 891/20 y 39/21, los cuales evitan despidos sin causas justas, por causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor.
- A través del decreto 320/2020 se permitió congelar el precio de los alquileres y la suspensión de desalojos.
- El Poder Legislativo amplió el Decreto de Necesidad y Urgencia N°34/19, el cual establece las normativas de la “Emergencia Pública en Materia Ocupacional”, a través de los decretos 528/20, 961/20, 39/21 y 886/21, los cuales tratan la doble indemnización establecida para resguardar a los trabajadores.

Estas medidas adoptadas por el Gobierno, ayudaron a mitigar el impacto de la crisis en las empresas y la sociedad; según estudios realizados por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) y por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), durante los primeros meses de la Pandemia del COVID-19, los supermercados de cercanía y aquellos que ofrecían compras virtuales y envíos a domicilios, fueron quienes mejores resultados obtuvieron, ya que la población no quería desplazarse (y en algunos casos, no estaba permitido) a grandes superficies de lejanía, y además, preferían que la mercadería les llegara a sus domicilios para evitar contactos. En la actualidad, una gran parte de la población adoptó el ámbito de compra virtual, por lo cual evita desplazarse y las empresas que adopten este sistema son quienes obtienen mayores beneficios.

## **Entorno Económico**

Supermercados Ideal se encuentra situado en el Alto Valle de Río Negro, un sector comercial que depende en gran parte de la fruticultura, es por ello, que lo que ocurra con tal actividad repercutirá en la economía regional.

En Argentina, las variables económicas afectan de gran manera a las proyecciones que pueda realizar una empresa. Según el relevamiento realizado por Scanntech y que fue presentado a la CAS (Cámara Argentina de Supermercados) (Infobae, 2021) en los últimos años, el nivel del consumo bajó un 26%, esto se puede explicar por varias razones que se detallaran a continuación:

- Inflación: En el año 2021, se registró una inflación del 50,9% anual, según el (IPC Nacional - Índice de Precios al Consumidor Nacional) lo que provocó una fuerte suba en los precios y una disminución en el poder de compra de los consumidores, motivando una baja en la venta de productos y servicios en general.
- Poder de Compra: Como se mencionó anteriormente, debido al aumento en los precios de los bienes y servicios, el poder de compra de los consumidores se redujo notablemente.
- Tasa de Desempleo: Debido a las condiciones desfavorables que presenta el mercado, tales como la inflación, la pérdida del poder adquisitivo, la baja en el nivel de consumo, etc.; muchas empresas decidieron cerrar sus puertas o reducir su planta de personal, lo que generó un alza en la tasa de desempleo, ubicándose en un 7% de la población, para finales de 2021.

El PBI (Producto Bruto Interno) disminuyó un 9,9% en el año 2020, debido a la disminución de la mayoría de sus componentes: el consumo, la inversión y las exportaciones. El único componente que aumentó en el último año fue el Gasto Público, motivado por la necesidad que tenía el Estado de asistir financieramente a los habitantes del país ante las dificultades económicas que los mismos atravesaban. En el año 2021 el PBI aumentó un 10,3%, demostrando signos de recuperación económica luego de atravesar la peor parte de la crisis por el confinamiento generado por la pandemia del COVID-19.

Otro aspecto económico a analizar son las Tasas de Interés, que en el año 2021 se ubicaron en un promedio del 35% anual destinado al Capital de Trabajo, es decir que puede utilizarse para compra de mercadería, pago de sueldos, gastos corrientes, y cualquier otra necesidad

de corto plazo que tenga la empresa, generalmente con un plazo de devolución de 12 meses.

## **Entorno Sociocultural**

Considerando lo expuesto por la Lic. Amalie Ablin en el informe “Supermercadismo: la rutina es el cambio”

La tendencia a consumir alimentos más baratos ya no hace foco en una determinada franja social. Existe un consumidor definido de marcas secundarias que busca productos de calidad a un precio conveniente como alternativa a las primeras marcas. Pero a diferencia de unos años atrás, hoy el consumidor está mejor informado y es más exigente. Busca calidad y precio, y al mismo tiempo requiere surtido, innovación, e información desde el packaging. A causa de esto, las empresas tuvieron un reto que consiste en cambiar la forma en que se comunican con los clientes.

Debido a los nuevos hábitos de consumo, cada vez es mayor la cantidad de personas que comparten contenidos desde sus tabletas o Smartphone. La llegada de la tecnología ha producido un cambio brusco en los hábitos de consumo y comportamiento de las personas. Internet se convirtió en una parte central en la vida de los argentinos. Según el Director general de Google Argentina Federico Procaccini (Yañez Martínez, La Nación, 2015), en promedio, las personas chequean su celular unas 220 veces al día. Muchas de las grandes empresas proporcionan publicidades masivas a sus nuevos productos, para que el cliente lo conozca y sienta atracción por ellos. Esto debe ser aprovechado por los supermercados para ofrecerle al cliente ese producto que ve, por ejemplo, en la televisión o en las redes sociales, al alcance de su mano en forma inmediata.

Según la información recabada en las Encuestas a los Clientes (Ver ANEXO N°2), Supermercados Ideal cuenta con una clientela compuesta en un 75% por personas con edades entre 15 y 45, una edad en la cual la amplia mayoría posee acceso a Internet y a diferentes canales de comunicación, por lo cual la empresa tiene una gran posibilidad de ofrecer sus productos y servicios a través de medios digitales, los cuales estarían al alcance de su clientela debido a lo analizado anteriormente.

## **Entorno Tecnológico**

La evolución de la tecnología de las empresas está relacionada a los avances tecnológicos que surgen día a día. Estos permiten que se generen nuevos productos, servicios y que se optimicen los procesos de producción y logística. Por este motivo se considera necesario determinar los cambios tecnológicos que afectan a los supermercados, en especial a Supermercados Ideal.

Actualmente Internet es el medio de comunicación que proporciona un mercado real para hacer negocios y son muchas las posibilidades que ofrece a las empresas. El uso del mismo está creciendo de forma exponencial; esto implica mejoras en el área de marketing y comercial, ya que posibilita una comunicación más efectiva a bajo costo. Se puede emplear Internet para contactar clientes actuales o potenciales, a proveedores, a personal de la empresa, mejorando la atención de los primeros, y optimizando la relación con el resto (proveedores y empleados).

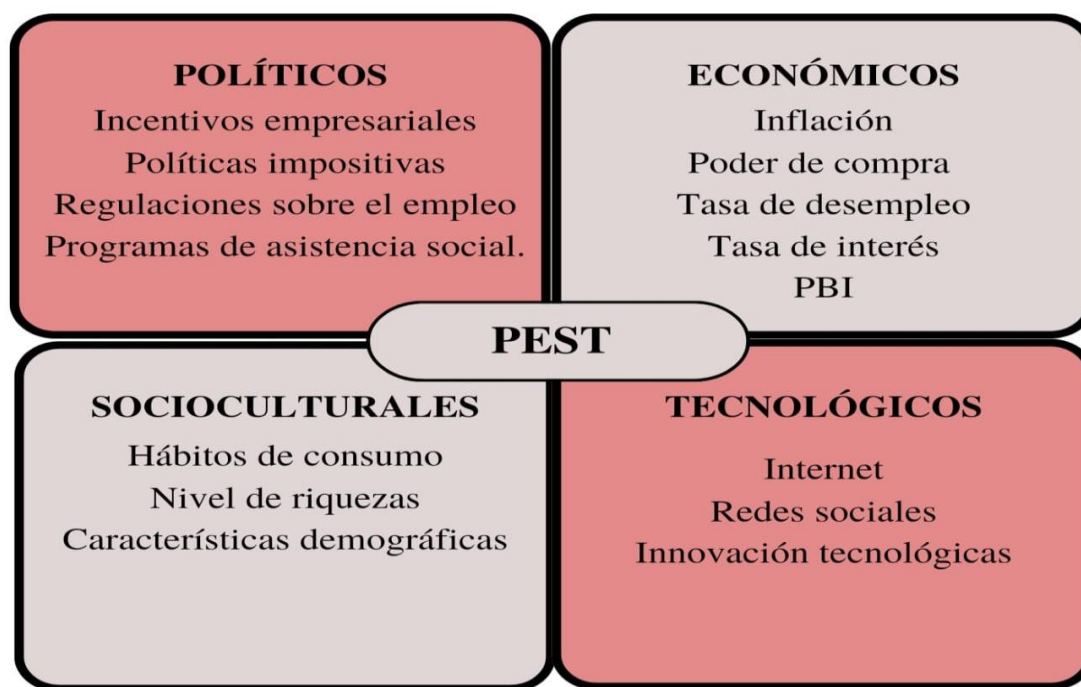
Permite una mejora en la información para los clientes sobre los productos o servicios. La versatilidad que tiene Internet permite modificar las veces que sea necesario la información de los productos y servicios que se publican en un sitio Web, Redes Sociales, etc., permitiendo a las empresas compras online, en función de las necesidades de los clientes. Además, le permite a la empresa reforzar su imagen corporativa, ofreciendo diferentes recursos tales como foros, chat, publicaciones, emails, publicidades, que le permitan transmitir la imagen que desean obtener en la mente de sus consumidores. En un mundo cada vez más digitalizado, la opinión y calificación de los usuarios en redes sociales juegan un rol fundamental. Sus comentarios llegan a un gran público y pueden generar reputación positiva sobre la marca o perjudicarla completamente; la reputación online juega un papel crucial.

Por ello, es muy importante hacer buen uso de las redes donde se encuentra presente la empresa para obtener buenos resultados a futuro, crear una imagen positiva de marca y generar un vínculo fluido y cercano con los clientes actuales y potenciales.

Por último, es importante destacar la importancia que están ganando los Carritos de Compras Online en empresas del rubro supermercadista. Carrito de compras es el nombre

que recibe la plataforma que se encarga de recopilar los pedidos que hacen los usuarios en una página web que cuente con una tienda en línea. Esto, sumado a aplicaciones tales como Whatsapp, que nos permiten comunicarnos directamente con el cliente, y Mercado Pago, que le permite al cliente pagar sus pedidos desde su celular, son herramientas que debe considerar la empresa para poder satisfacer de mejor manera las necesidades de los cliente y ofrecer un mejor servicio, aportando valor al crear experiencias gratificantes y minimizar los costos asociados a la compra (mayor tiempo, largas filas en las cajas, etc.) Desde hacer pedidos de productos hasta utilizar el celular como medio de pago, permitirá a los consumidores tener el proceso de compra bajo su control y obtener una experiencia satisfactoria que le permita seguir comprando en la empresa.

**Tabla 3: Análisis PEST Supermercados Ideal**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **Análisis de la Competencia**

(Porter, 1982, como se citó en Lambin et al, (2007)) La noción de rivalidad extendida, se basa en la idea de que la capacidad de una empresa de explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no sólo de los competidores directos que enfrenta, sino

también del papel que juegan las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

A continuación se analizan las 5 Fuerzas de Porter:

**Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:** Se usa para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado; en el caso de Supermercados Ideal la amenaza de nuevos competidores es media-alta, ya que es un sector que tiene competencia constante, tanto en venta minorista como en supermercados del mismo tamaño, por lo cual se recomienda trabajar en la diferenciación del servicio prestado, para poder diferenciarse del resto de sus competidores.

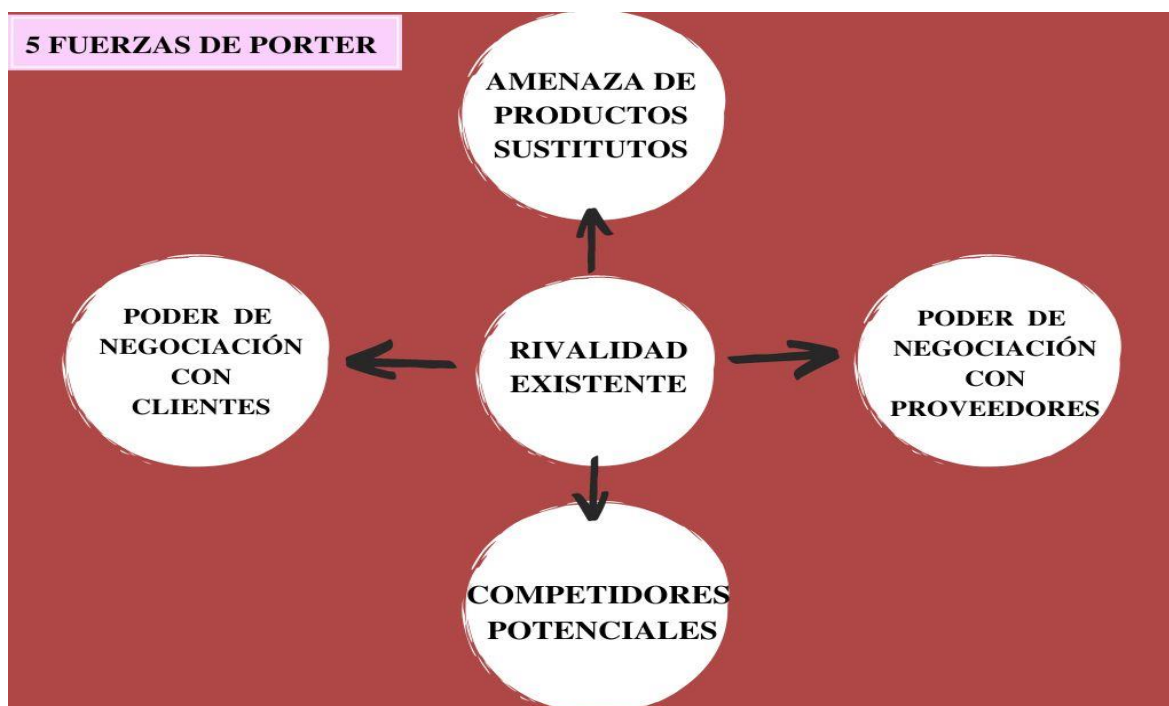
**Poder de negociación de los proveedores:** Existe gran cantidad de proveedores de insumos para la empresa en la zona, de igual modo se considera bajo el poder que tiene la empresa con los proveedores debido a que todas trabajan con similares precios y bonificaciones, por lo cual, se trata de negociar frecuentemente.

**Poder de negociación de los compradores:** Se considera bajo el poder de negociación de la empresa con los compradores debido a la gran cantidad de variedad de ofertas y puntos de ventas que existen en las localidades que opera la empresa.

**Amenaza de productos sustitutos:** En los mercados donde desarrolla sus actividades Supermercados Ideal existen productos muy similares entre sí, lo que supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría, por lo cual la empresa deberá hacer los esfuerzos necesarios para no verse reemplazado rápidamente.

**Rivalidad existente entre las empresas:** En función de la rivalidad existente con la competencia, Supermercados Ideal tiene un nivel de rivalidad medio-alto, dado que existen muchas empresas del mismo rubro, es por este motivo que la empresa deberá buscar estrategias que posibiliten una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

**Tabla 4: 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 5: 5 Fuerzas de Porter con Oportunidades y Amenazas**

5 FUERZAS DE PORTER	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PODER DE LOS COMPRADORES	Ofrecer ventas por internet hará que la empresa aumente el valor de su marca y por lo tanto, aumente su poder con los compradores.	Si no registra cambios en sus formas de comercialización, perderá mercado tradicional y probablemente otra empresa logre posicionarse en la Web en el mediano plazo, ganando clientes.
POTENCIALES CONSUMIDORES	Mercado Online en crecimiento, comodidad para el cliente, la empresa debe aprovechar ese segmento ya que en las ciudades donde está establecida, no hay desarrollo del mismo.	Consumidores cada vez más informados y exigentes. Facilidad de Cambiar de Empresa Reducción de Ingresos familiares, menor poder adquisitivo, inflación, son factores que afectan al aumento de consumidores.
RIVALIDAD CON ESTABLECIDOS	Alta rivalidad con cantidad de mercados, pero baja rivalidad en calidad de servicio. Ningún rival ofrece E-Commerce en las ciudades donde la empresa desarrolla sus actividades.	Barreiras de entradas bajas para el desarrollo del mercado Web. Empresas medianas podrían ingresar al mismo sin problemas.
PODER DE LOS PROVEEDORES	Desarrollar de buena manera las estrategias, permitirá a la empresa aumentar su cuota de mercado y obtener mayor poder de negociación con los proveedores por su volumen de compra. Actualmente su poder es bajo.	Constante ingreso de nuevos competidores. Los nuevos comercios tienen facilidad de acceder a proveedores en la zona, sin diferencia de precios.
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Tienda Nube con diversidad de productos, permitirá reducir el remplazo de los productos ofrecidos por la empresa. Incrementar la publicidad de la misma será un factor clave para el posicionamiento de la misma. Buscar la diferenciación.	Comercio informal y venta ambulante, plataformas de redes sociales de compra y venta de productos en crecimiento, sin regulación (MarkePlace en Facebook).

Fuente: Elaboración Propia



## **Análisis Interno**

Supermercados Ideal es una empresa familiar orientada a satisfacer las necesidades de los clientes a través de bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Pertenece al sector comercial terciario, ya que no produce bienes, sino que es el último integrante de la cadena de valor entre los productores y consumidores finales.

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que tiene perspectivas favorables para incrementar su participación en los mercados en los que se encuentra operando y con oportunidades de expandirse hacia otros, existe una competencia relativamente media-alta para la cantidad de habitantes con los que cuentan las localidades donde opera, pero existe cierta lealtad del cliente (Ver ANEXO N°3) que hace que la empresa se diferencie de sus competidores.

En relación a los clientes, se puede remarcar que la empresa tiene una muy buena reputación, ya que en las 3 sucursales se fomenta un trato cálido para con el cliente, para poder dar una respuesta a sus inquietudes y satisfacer sus necesidades de la mejor manera.

## **Misión, Visión y Valores**

Para poder llevar a cabo una empresa es necesario contar con ciertos pilares, los cuales guían la gestión y posición de la misma en el mercado para poder lograr los propósitos de base.

Estas directrices son misión, visión y valores, a continuación se detalla cada una de ellas:

### **Misión:**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un surtido adecuado de productos, un trato cercano, contribuyendo a la mejora social y económica de las localidades en las que comercializamos nuestros productos y servicios.

**Visión:**

Ser una organización innovadora, honesta y sostenible en la cual nuestros clientes puedan comprar con capacidad de elección y buenos precios, donde los consumidores siempre estén bien atendidos y puedan realizar su compra de manera agradable y satisfactoria. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector en el cual nos desarrollamos.

**Valores:**

- Respeto: Se actúa de una manera correcta y atenta, respetando la dignidad de clientes, proveedores y los miembros de la compañía. A través del respeto se acentúan las relaciones entre las partes, lo que garantiza una correcta convivencia.
- Trabajo en equipo: Se fomenta la participación de todos los integrantes de la empresa, ya sea el personal directo o indirecto, incluyendo a los proveedores, para alcanzar un objetivo común compartiendo información, conocimientos y experiencias.
- Responsabilidad: Se cumplen una serie de lineamientos y reglas dentro de la organización, además se ayuda en el crecimiento y la armonía del entorno en el que se desenvuelve con las personas que interactúan.
- Diálogo: Representa uno de los principales valores de la organización, en un trato cordial con empleados, clientes, proveedores, socios gerentes, canal principal para la resolución de conflictos.
- Autocrítica: Sirve para mejorar de forma continua como consecuencia de la evaluación y revisión de las formas de desarrollar las estrategias comerciales, lo que garantiza una evolución en cuanto al desempeño de los trabajadores
- Amabilidad: Consiste en el hábito de tratar bien al cliente, proveedores, empleados, acreedores y demás con amabilidad y de forma amigable.

## Análisis 4P

**Precio:** En referencia a los precios, Supermercados Ideal suele tener precios más bajos que la competencia, en especial, en el sector carnicería, rubro en el que comenzó la actividad comercial para luego ampliarse como supermercado, como lo es actualmente. Puede definirse que la organización tiene, en el sector carnicería, una estrategia de penetración.

Las empresas familiares tienden a tener un precio similar a la competencia y que los clientes le atribuyen a los productos, ya que estos últimos tienen mucha información al alcance de la mano para conocer los precios en los diferentes puntos de ventas y pueden elegir rápidamente si comprar o no en la organización. Este último concepto, también llamados precios de alineamiento o recomendación, se da en los restantes productos de la empresa, ya que tienen muy pocas diferencias con la competencia directa, excepto en el rubro carnicería, el cual, como se nombró anteriormente, presenta una estrategia de precios de penetración, al ser una empresa que arrancó sus actividades en dicho rubro y tiene precios muy bajos con respecto a sus competidores.

**Plaza:** En cuanto a los puntos de ventas al público de forma presencial, Supermercados Ideal tiene 3 sucursales en la Provincia de Río Negro: Cervantes, Ingeniero Huergo y Balneario Las Grutas.

El primero de ellos es el más antiguo, está ubicado en una zona céntrica, cuenta con una población de aproximadamente 8.500 habitantes y se tiene trato cercano con los clientes debido al tamaño de la localidad. El tamaño de la infraestructura de esta sucursal es de 160m<sup>2</sup>, siendo 120m<sup>2</sup> para la atención al cliente y lo restante para las oficinas administrativas y la producción de chacinados. La segunda sucursal está ubicada a aproximadamente 15 km de la primera, en la Ciudad de Ingeniero Huergo (11000 habitantes aproximadamente) y es la que cuenta con mayor espacio físico en el local, por ende, la de mayor surtido de productos. En este caso, los m<sup>2</sup> dedicados a la atención al cliente son de 200m<sup>2</sup> y unos 50m<sup>2</sup> destinados a oficinas administrativas y depósito. Estas dos sucursales están ubicadas en una zona productiva agropecuaria, especialmente de

producción de manzanas, peras y carozo, la cual se ve aumentada la actividad en épocas de verano, cuando arriban a la zona trabajadores de otras provincias para realizar labores en las chacras, galpones y empaques, debido a esto, la actividad en los supermercados también se ve incrementada, por lo cual el resto del año solo abastece a los habitantes fijos de ambas localidades y a clientes de otras ciudades cercanas.

Por último, la sucursal del Balneario Las Grutas, 2° destino turístico de la Provincia de Río Negro, ubicado a 192km de la Capital Provincial (Viedma) y aproximadamente 350km de las otras dos sucursales con las que cuenta la empresa. Este balneario cuenta con una población estable de 4800 habitantes, es la última plaza de atención al cliente en inaugurarse: fines del año 2017, ubicada a 2 cuadras de la peatonal principal, de gran afluencia de público. Para esta sucursal, se destinan 140m<sup>2</sup> en total, siendo la mayoría de ellos destinados a la atención al público; las tareas administrativas de esta sucursal, se realizan en las otras dos sucursales, únicamente tiene una oficina que es ocupada por los socios gerentes cuando asisten a la empresa. Las Grutas también ve aumentada su población en épocas de verano, llegando a los 100.000 habitantes transitorios durante toda la temporada, lo que hace un atractivo importante para todo el sector comercial en esa época, sosteniendo durante los restantes meses con la baja población con la que cuenta establemente.

**Promoción:** En el análisis de la promoción se incluyen todos aquellos canales, medios y técnicas que van a dar a conocer los productos, tales como radios, televisión, internet, cartelera, etc. En la actualidad Supermercados Ideal realiza promoción en las redes sociales, radios locales y a través de carteleras, todos de forma tradicional. La publicidad en radios locales son las únicas para las cuales la empresa invierte dinero en publicidad, ya que las promociones de redes sociales no son pagas y en las carteleras se dan en los puntos de venta propios, sin inversiones extras. En cuanto a las redes sociales, cuenta con un Perfil a nombre de la empresa, por lo que solo pueden ver las publicaciones que se realizan cierta cantidad de personas y no es fácil su difusión. La empresa no cuenta con un esquema establecido que le permita obtener un seguimiento de estas publicidades, es decir, no obtiene una retroalimentación sobre las repercusiones en las nuevas ventas que se generan con las promociones. Esto último, es otro aspecto a mejorar, el seguimiento de las nuevas

ventas que le generan sus promociones, para analizar si son efectivas o para un cambio de estrategias, con acciones diferentes para atraer nuevos clientes, como así también analizar si se logra posicionar en el ámbito social a la empresa en un nivel de reconocimiento por sus precios, calidad, atención, etc.

En Supermercados Ideal no existe un departamento ni tampoco una persona que se encargue del marketing de la empresa, todo lo que se desarrolla es implementado pero sin pensar en un futuro ser establecido como política de la empresa. Se realizan acciones cotidianas tales como carteles, cambio de mercadería de lugar con sus respectivos precios en góndola, publicaciones en el Facebook de la organización, pero no existe un Plan Integral de Marketing que guíe los objetivos de la empresa, pensado a largo plazo y sea aplicado por un tipo de Marketing Operativo en el corto y mediano plazo.

La empresa es dirigida por sus socios fundadores, quienes tienen entre 30 y 35 años de edad, por lo cual se encuentran en un rango etario que les permite tener acceso y facilidad de aprendizaje de las nuevas tecnologías disponibles para aplicar en los respectivos cambios que pueda realizar la empresa. Las acciones que se realizan en la empresa se basan en lo nombrado anteriormente, sumado a los colores que lo distinguen, la cartelera, el logo (carrito de compras) y el slogan que tiene la empresa.

En conclusión, nunca en la empresa se ha desarrollado un Plan de Marketing específico, al ser una organización pequeña se necesita tener un Plan Estratégico, de acciones a seguir, que indiquen los objetivos que tiene que perseguir durante un determinado de tiempo, siguiendo un Plan de Marketing Estratégico a lo largo del tiempo.

Se tiene que establecer los pasos a seguir en los periodos de alto movimiento y recaudación, por ejemplo, en verano con la llegada de trabajadores a la zona, como también en épocas de baja recaudación, para que la empresa pueda mantener una supervivencia estable y definir los objetivos a lo largo de los años.

**Producto:** Supermercados Ideal es una empresa que comercializa diversos productos, especialmente bienes de consumo, tales como alimentos, limpieza, artículos de higiene, etc., por lo cual entra en un segmento competitivo fuerte, ya que existen muchas empresas que ofrecen sus mismos productos, con diferentes marcas y precios, pero de un mismo

sector para satisfacer las mismas necesidades. Los productos que ofrece la organización se ubican en una escala media, con marcas reconocidas en el mercado, pero que oscilan en una relación precio-calidad media; también existen productos tanto de baja como alta, pero en casos específicos, no siendo de relevancia en el análisis, ya que en términos porcentuales es casi en totalidad productos de gama media.

A continuación se utilizará la matriz BCG para el análisis de los productos de Supermercados Ideal.

**Matriz BCG**

**Tabla 6: Matriz BCG**



**Fuente: Elaboración Propia**

La matriz BCG es una herramienta estratégica para analizar los productos de una empresa, a partir de su posición en el mercado y su índice de crecimiento. Según sus resultados, se determina la situación y futuro de cada producto. Esta matriz clasifica a tus productos en

cuatro categorías: Estrella, Vaca, Interrogante y Perro. Para el caso de la empresa Supermercados Ideal, se va a analizar esta matriz en base a categoría de productos y no por productos en especial, dado que todo el análisis realizado en el presente Plan se realizó en base a agrupación de productos según su característica.

A continuación, se detalla la clasificación de las categorías correspondientes a los productos/categoría de productos que ofrece Supermercados Ideal:

### **Estrella: Carnicería**

Como se detalló a lo largo del Plan, la empresa en sus orígenes comenzó siendo una carnicería y luego fue anexando diferentes productos que la convirtieron en lo que hoy se denomina Supermercados Ideal. Es el sector de ventas más importante, donde ofrecen productos de primera calidad y buenos precios, obteniendo un reconocimiento muy importante por parte de los clientes. A su vez, la asistencia de los clientes a comprar los productos de este sector, hacen que la empresa pueda vender productos ofrecidos de otras categorías y generar una ganancia extra. La empresa invierte dinero constantemente para mantener a su Carnicería como un producto Estrella y consolidarlo en esta posición en sus tres sucursales.

### **Vaca: Almacén**

En esta categoría, se incluye a los productos de Almacén varios, aquellos que son ofrecidos no bajo un sector en específico, de consumo diario, como por ejemplo: leche, azúcar, galletas, arroz, fideos, gaseosas, etc. Esta categoría no tendrá más crecimiento, se trata de productos o servicios consolidados en el mercado. El público los conoce y consume de manera habitual, es decir, son rentables. Tienen un bajo crecimiento pero una alta participación en el mercado debido a su rotación por el consumo, no necesita de mucha inversión y le genera a la empresa flujos de dineros estables para invertir en nuevos productos o áreas.

## **Interrogante: Productos Sin TACC/Veganos/Alimentación Saludable**

La empresa está incorporando de a poco a su gama de productos ofrecidos la alimentación saludable, con opciones SIN TACC y VEGANAS entre ellas. Es un sector en el cual se necesitan inversiones ya que están en mercados de rápido crecimiento y consumen mucho efectivo, pero significan pocas ventas debido a su baja participación de mercado. Son productos nuevos que resulta difícil predecir cuál será su futuro, pudiendo convertirse en Producto/Sector Estrella con grandes inversiones y ventas, o corre el riesgo de convertirse en Perro y no ser un buen sector de ventas para la empresa.

## **Perro: Fiambrería/Verdulería**

Según Londoño P (2022) “Es la peor categoría de productos, ya que no crecen y tienen poca participación en el mercado. Se aconseja que se eliminen del portafolio de productos o de inversiones, ya que solo consumen recursos, pero no traen nada a cambio.” Existen situaciones en las que los Perros terminan siendo rentables a largo plazo, por ejemplo, cuando se baja la inversión lo más posible, pero en este caso, según los gerentes de la empresa, el sector de Fiambrería y Verdulería de Supermercados Ideal genera una constante inversión para su rotación, son productos perecederos que al no ser vendidos, tienen una fecha corta de duración/vencimiento y generan muchas pérdidas para la empresa, ya que tampoco cumplen la función de atraer a los clientes a asistir a la empresa y que los mismos compren productos rentables de otros rubros, según datos otorgados por los dueños de Supermercados Ideal.

## **Diagnóstico Recursos Humanos**

Desde el inicio de las actividades, Supermercados Ideal ha concentrado sus esfuerzos en la mejora de los Recursos Humanos, consiguiendo así que sus trabajadores sean eficaces y una vez logrado esto sean eficientes para lograr una reducción de costos y una mejor satisfacción de sus trabajadores al ver que sus trabajos son valorados, esto principalmente es el motor para el crecimiento hacia dentro y fuera del negocio.



La empresa Supermercados Ideal está conformada por un total de 11 personas, siendo 8 de ellas empleados directos y 3 familiares que ocupan cargos jerárquicos.

Sus gerentes consideran a los RRHH como uno de los factores más importantes para la consecución de distintos objetivos. La empresa cuenta con empleados distribuidos en sus tres sucursales de comercialización: Las Grutas, Cervantes e Ingeniero Huergo; además, cuenta con la colaboración sin retribución económica de familiares de los gerentes, que se encargan de colaborar en cuestiones tales como: elaboración de chacinados, reposición de mercadería, tareas administrativas, etc.

A través de Encuestas de Satisfacción Laboral realizadas a los empleados de Supermercados Ideal (Ver ANEXO N°4), se ha observado que el clima laboral en las distintas sucursales de la empresa es bueno, la colaboración entre ellos es efectiva, en los cuales se refleja tienen buena relación entre empleados y gerentes, los cuales suelen escuchar las opiniones. Los empleados se sienten importantes en la empresa, están satisfechos y creen que pueden ser importantes para el crecimiento de la misma.

En cuanto a la relación con los clientes, gran parte de los empleados destacaron un buen trato, ya que en las 3 sucursales, son localidades medianas, por lo que se registra una vinculación estrecha tanto con el cliente como con el personal, lo que da también un canal de información a la empresa, ya que se recomiendan productos nuevos, sugerencias, etc., del cliente a los empleados, que luego se trasmite a sus gerentes y permite satisfacer las necesidades de los consumidores.

A continuación se hará una descripción de las tareas que realiza cada uno de ellos:

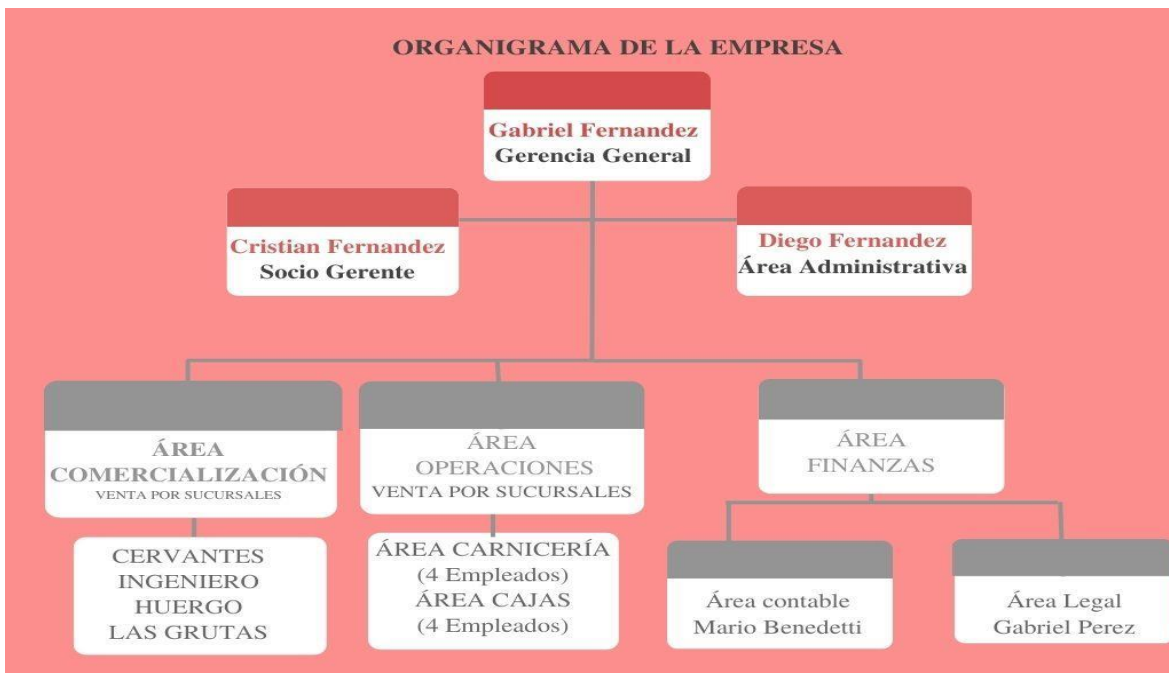
- Gerente General: Fernández Gabriel
- Socio Gerente y Encargado de RRHH: Fernández Cristian
- Encargado Área Administrativa: Fernández Diego
- Área Operativa:
- Área Carnicería: Marcelo Aranda, Lautaro Pintos, Ángel Ignacio Quinteros, Diego Suarzo.

- Área Cajas: Victoria Roldan, Isabela Roldan, Susana Muñoz y Susana Coronado.

Además de estas personas que forman parte directamente de la organización, hay dos Áreas externas a la empresa que colaboran permanentemente: Mario Benedetti, es el contador, lleva a cabo la gestión contable de la empresa; y Gabriel Pérez, en el Área Legal, es quien asesora a los gerentes en cualquier tipo de duda o consulta.

## Organigrama de la Empresa

**Tabla 7: Organigrama Supermercados Ideal**



**Fuente: Elaboración Propia**

La empresa no aplica ningún programa de motivación, especialmente relacionado a las remuneraciones, lo cual es un impedimento para aumentar la satisfacción de los empleados y el rendimiento de la empresa en general. Existen diversos incentivos que podrían aplicarse, por ejemplo: cantidad de unidades vendidas, cantidad de días de asistencia, días francos extras, etc.

Según los datos brindados por el personal a través del cuestionario realizado (Ver ANEXO N°5), no existen capacitaciones ofrecidas por la empresa para sus empleados. Esto es un punto negativo para la empresa, ya que los empleados sienten que al ser capacitados,

podrían aumentar no solo sus conocimientos, sino aportar en mayor medida a la evolución de la empresa.

La empresa Supermercados Ideal no tiene políticas de recursos humanos, debido a que es una organización informal, tanto su estructura como sus costumbres, esto hace que la empresa no tenga en su organización un departamento exclusivo de RRHH; algunas de las medidas que tomaría ese departamento, los aplican los socios gerentes y el empleado administrativo en algunas oportunidades.

No hay registros oficiales que determinen cuáles son las funciones que desempeñan cada elemento de la organización, ni que describa cada puesto de trabajo, sino que los empleados realizan las tareas que son pertinentes a cada puesto en el día a día de la organización.

No existen jerarquías específicas, salvo los reconocimientos de los socios gerentes como figuras centrales, resaltando la figura de Gabriel Fernández como el máximo responsable de la empresa, pero en las demás áreas de la empresa, no existen Encargados o Jefes de sectores. En cuanto a políticas de motivación, incentivos y capacitaciones no existen programas que se apliquen en la organización.

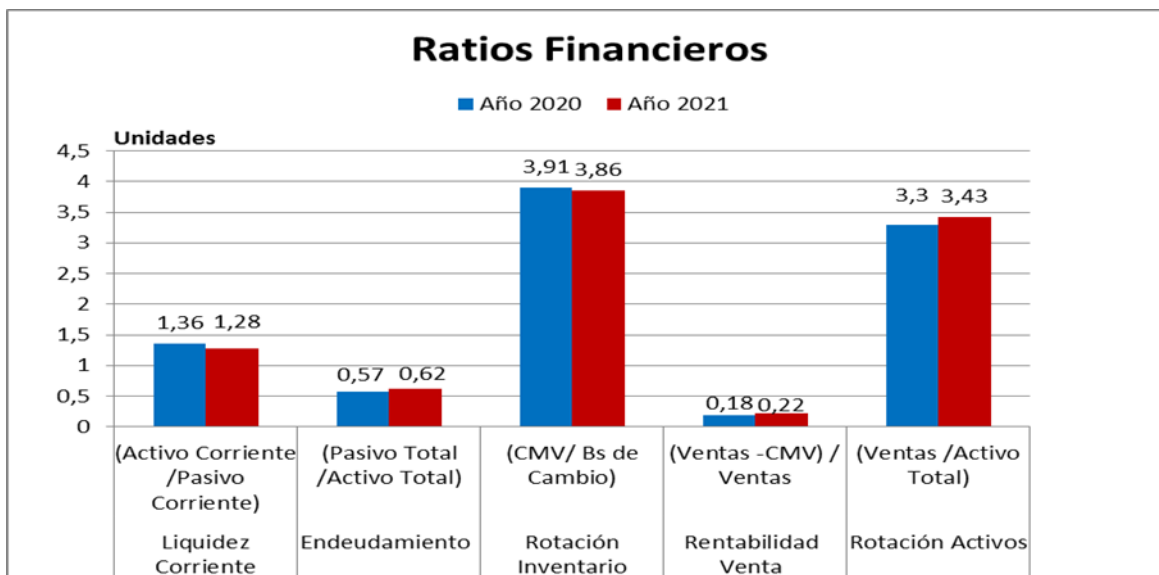
## **Diagnostico Económico – Financiero**

El presente diagnóstico abordará sobre la realidad Económica - Financiera de Supermercados Ideal, años 2020-2021, con el objetivo de hacer un análisis general de la empresa. Antes de comenzar con el Análisis de los mismos, es importante aclarar que la Empresa no está alcanzada con la obligación de presentar Balances Certificados por Contador Público para los períodos bajo análisis, por lo cual, con todos los datos recepcionados, se realizaron Estados Contables propios y únicamente destinados a la elaboración del presente Plan de Marketing.

## **Análisis Financiero**

Teniendo en cuenta los datos otorgados por la empresa de los años 2020-2021 (Ver Anexo N°6), y a partir de los índices Económicos - Financieros elaborados por cuenta propia, se realizó un análisis de la situación financiera, de los costos de sustentabilidad, de los ingresos actuales que atraviesa la empresa, para dar cuenta si la misma es un negocio útil, eficaz, eficiente, y como es la gestión de sus recursos, para proyectar propuestas que apostaran a un mejor futuro de la empresa.

En cuanto a los ratios financieros, en su mayoría nos indican aspectos positivos. La Liquidez Corriente, la cual compara el Activo Corriente y Pasivo Corriente de ambos años, indica que la empresa tiene buenos niveles de liquidez; a su vez, el análisis del Endeudamiento ( $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ ) indica que la empresa tiene más financiación de terceros que utilización de recursos propios, en el caso de la Rentabilidad de las Ventas ( $((\text{Ventas} - \text{Costo de Mercaderías Vendidas}) / \text{Ventas})$ ), nos indica que en el año 2021 fue mayor que el año 2020, y de la mano con esta rentabilidad, también aumentó la Rotación de Activos ( $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ ) debido a mayores ventas en el periodo 2021. El único aspecto negativo en comparación a ambos años es la rotación de inventarios, que durante el segundo periodo fue menor, dando como resultado una mayor inmovilización de stock de mercaderías en depósito.

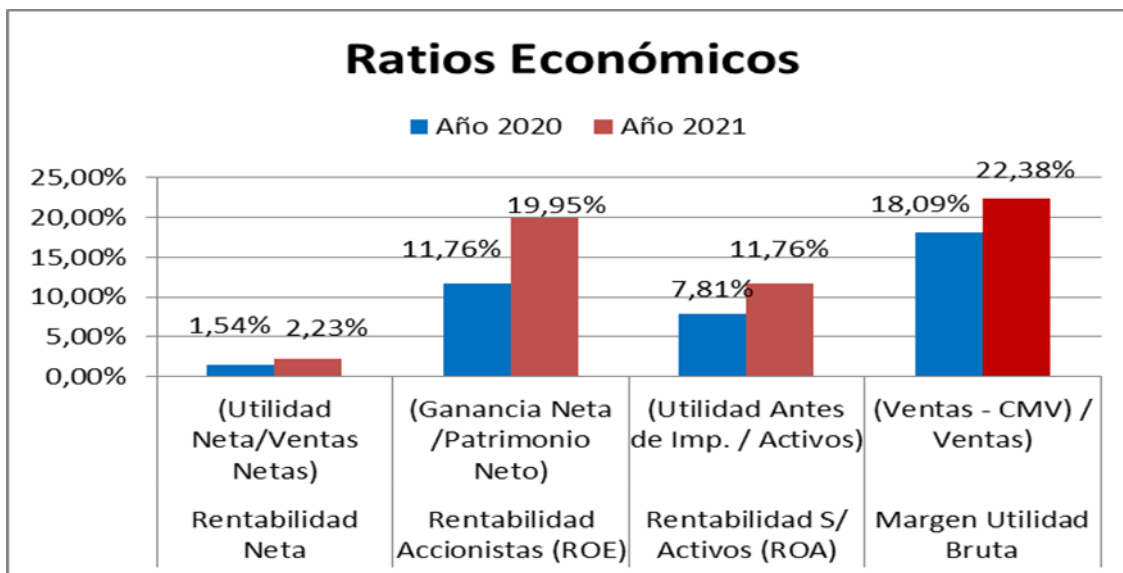


**Grafico 2: Ratios Financieros Supermercados Ideal 2020 – 2021 – Elaboración Propia**

## Análisis Económico

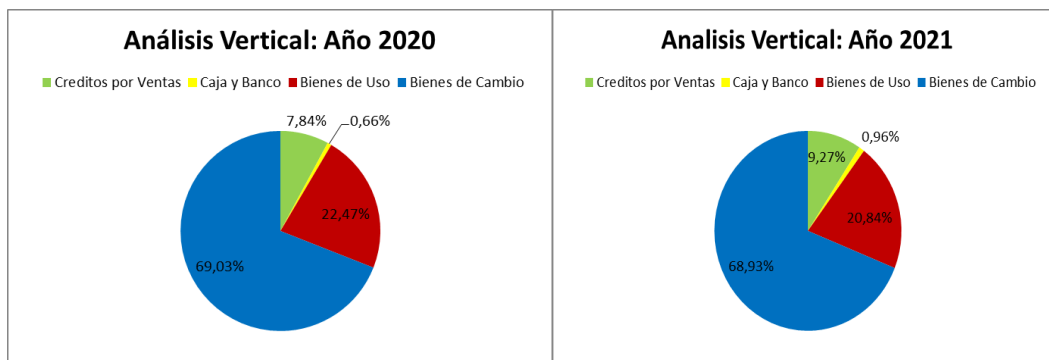
En relación a los Ratios Económicos, según datos brindados por la empresa (Ver ANEXO N°7), de un periodo a otro, crecieron todos positivamente, lo que nos indica un buen empleo de los recursos propios y de terceros por parte de la empresa.

En el caso de la Rentabilidad Neta (2.23% en 2021; 1,54% en 2020), fue mayor en el segundo año debido al aumento de las Ventas Netas (\$28.031.150,30 en el año 2021) y de la Utilidad Neta del mismo periodo (\$624.732,36), a su vez, la Rentabilidad de los Accionistas (ROE=19.95%) y la Rentabilidad sobre los Activos (ROA= 11.76%), también aumentaron en el año 2021 gracias a los aumentos de las Ganancias Netas y las Utilidades Antes de Impuestos (\$961.126,70). Por otro lado, el Margen de Utilidad Bruta (22.38%) también aumentó para el segundo periodo en análisis, debido al aumento de las Ventas (\$28.031.150,30 en el 2021, \$23.324.298,42 en el 2020) y el aumento, pero en menor proporción, de los Costos de Mercadería Vendida (\$19.105.449,59 en 2020, \$21.758.052 en 2021).



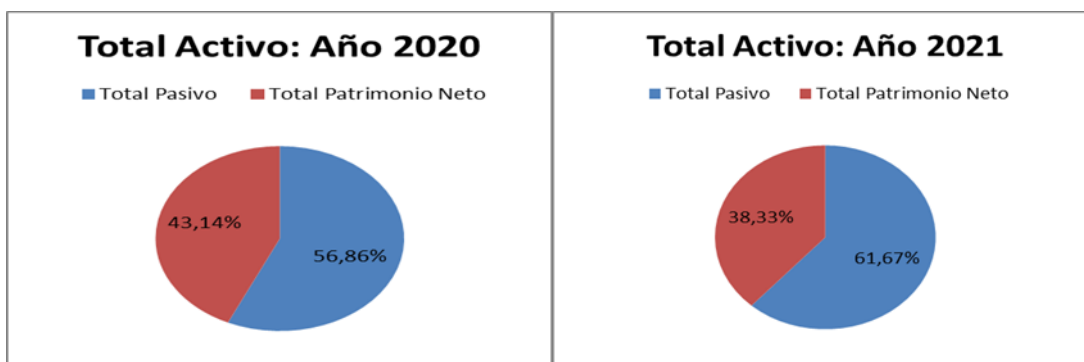
**Grafico 3: Ratios Económicos Supermercados Ideal 2020 - 2021 - Elaboración Propia**

Haciendo referencia al Análisis Vertical de los periodos 2020-2021 (Ver ANEXO N°8), se puede concluir que los índices son positivos, ya que la empresa tiene gran parte de su activo integrado por Bienes de Cambio, siendo el 68,93% en el año 2021 (\$5.632.750,49) del total del Activo (\$8.171.580,64), que es el principal motor de funcionamiento de la empresa. El rubro Caja y Banco (\$78.593,42) tienen porcentajes bajos (0.96%), lo que habla bien de la empresa ya que no tiene dinero inmovilizado. A su vez, la empresa tiene Bienes de Uso por un total de \$1.702.997,54, lo que representa un 20.84% en el periodo 2021, porcentaje menor al analizado en el periodo 2020 (22.47%), en cambio, los Créditos por Ventas aumentaron en términos porcentuales del año 2020 (7.84% = \$554.343,40) al año 2021 (9.27% = \$757.239,19) lo cual indica que la empresa tiene más créditos a favor para cobrar.



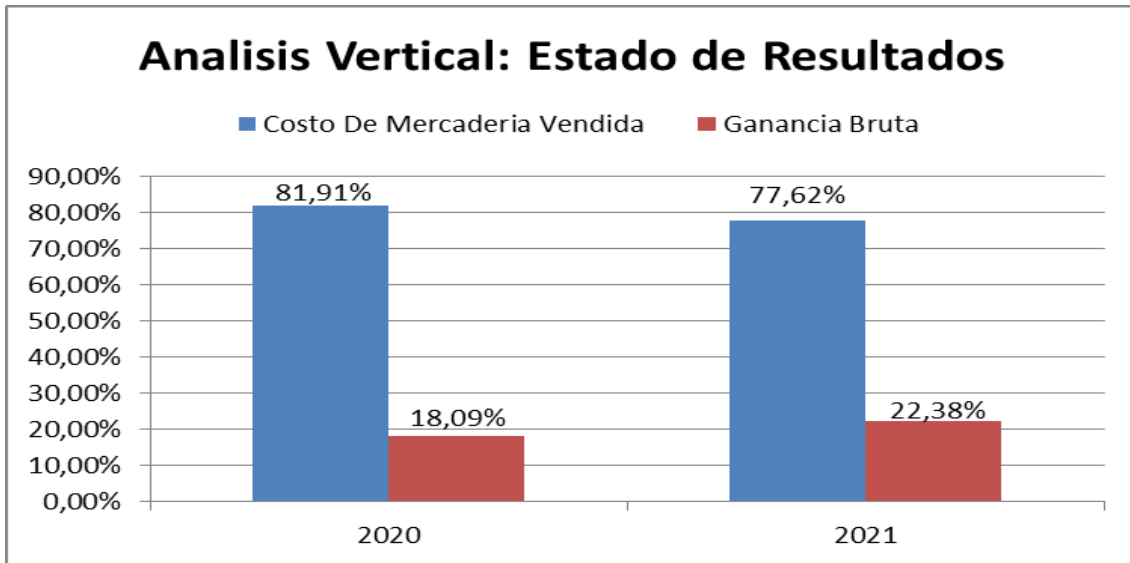
**Grafico 4: Análisis Vertical 2020 - 2021 - Elaboración Propia**

En cuanto al Pasivo, aumentó de un periodo a otro (\$4.021.073,35 para el año 2020, \$5.039.545,23 para el 2021) esto demuestra que la empresa ha aumentado la participación de terceros en el financiamiento de la actividad comercial, y en relación al Patrimonio Neto, refleja una baja en términos porcentuales (43.14% en 2020, 38.33% en 2021), pero en términos absolutos (\$3.050.158,18 en 2020 y \$3.132.035,41 en 2021) aumentó debido al aumento de la Ganancia Neta de la misma.



**Grafico 5: Análisis Vertical – Estado General 2020 - 2021 - Elaboración Propia**

Analizando el Estado de Resultados (Ver ANEXO N°9), puede observarse que los porcentajes de la Ganancia Bruta variaron de manera positiva de un periodo a otro (18.09% en 2020 y 22.38% en 2021), en contraposición a la baja de los Costos de Mercadería Vendida (81.91% en 2020 y 77.62% en 2021), pero lo principal a destacar es que la empresa debe trabajar en aumentar la Ganancia Neta (1.54% en 2020 y 2.23% en 2021), ya que es un porcentaje muy bajo en proporción al total de las ventas.



**Grafico 6: Análisis Vertical: Estado de Resultados 2020 – 2021 - Elaboración Propia**

## FODA

**Tabla 8: Cuadro FODA**



**Fuente: Elaboración Propia**



## VI. Resultados

### Objetivos del Plan de Marketing

De acuerdo a la situación actual de Supermercados Ideal, se planean los siguientes Objetivos Comerciales a alcanzar en el periodo de 3 años, comenzando en Noviembre de 2022 hasta Octubre de 2025:

- Captar 50 nuevos clientes mensuales, en cada una de las 3 sucursales que tiene Supermercados Ideal, para que ingresen durante el periodo de tiempo que se establece en este Plan de Marketing.
- Aumentar las ventas netas en un 10% por año en cada una de sus sucursales, destinado a la actividad completa de la empresa.
- Aumentar su cuota de mercado en un 5%, en las 3 localidades donde posee puntos de ventas.
- Mejorar la comunicación con los clientes actuales y futuros, para lograr el posicionamiento de la marca y su fidelización.

### Propuesta Estratégica

#### Estrategia de Segmentación

Según Kerin et al (2014) “Las empresas segmentan sus mercados para responder con mayor eficacia a las necesidades de los grupos de compradores potenciales y, de este modo, aumentar sus ventas y utilidades” (pág. 228).

Es posible encontrar dos tipos de clientes según su comportamiento de compra, los cuales son relevantes para el análisis de las estrategias de segmentación, a continuación se detallan los mismos:

- **Clientes Actuales:** Aquellos cuyas compras son periódicas, son quienes generan el volumen de las ventas actuales por lo que se consideran la fuente de ingreso más importante de las empresas supermercadistas.
- **Clientes Potenciales:** Son posibles clientes en un futuro, quienes a corto, mediano o largo plazo pueden posibilitar un determinado volumen de ventas, es por ello que

se los considera como fuentes de ingreso futuras ya que su hábito de compra no es constante.

En cuanto a las estrategias según ubicación geográfica existen dos tipos:

- **Estrategia Diferenciada:** Para la Sucursal de Balneario Las Grutas, se utilizará esta Estrategia ya que se orientará a los habitantes del Balneario en temporada baja y en temporada alta (Verano) se les sumarán a los anteriores, los turistas (clientes potenciales). Esto nos indica que el público cambiará, ya que los turistas suelen tener características de compra distintas (nivel socioeconómico alto) a los habitantes locales (nivel socioeconómico medio), además el primer segmento no utilizara su tiempo en buscar la mejor opción, como sí lo haría un habitante local (clientes actuales) que conoce en profundidad el mercado, para lo cual la empresa deberá cambiar sus estrategias de marketing según la temporada y el público al cual apuntar.
- **Estrategia Indiferenciada:** En el caso de las sucursales instaladas en Cervantes e Ingeniero Huergo, la empresa deberá apuntar a los mercados meta constituidos por la población local de las ciudades nombradas anteriormente. Las poblaciones locales están constituidas por un total de 20.000 habitantes aproximadamente entre las dos localidades. Se caracteriza por tener hábitos de compra local dentro de su ciudad, con un nivel socioeconómico medio alto. Tanto la población antigua como la población nueva de la localidad, se caracterizan por utilizar los canales de informaciones tradicionales y digitales.  
Si bien en este tipo de estrategia predomina la presencia de clientes actuales, es posible encontrar clientes potenciales.

## **Estrategia de Posicionamiento**

En principio es relevante recuperar palabras de Best (2007) quien indica:

El objetivo de una estrategia de posicionamiento es crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de

Cash Flow para la empresa. La consecución de un determinado nivel de cuota de mercado es un factor clave en el éxito de toda estrategia de marketing.

Por lo antes expuesto es que, Supermercados Ideal deberá basar sus estrategias de posicionamiento en la diferenciación y calidad del servicio posicionándose como el líder del mercado, ofreciéndole al cliente/visitante una excelente atención y productos de primera calidad a buen precio, siendo reconocido por brindar un servicio de calidad y buena atención.

La empresa brinda atención a todos aquellos clientes que buscan satisfacer sus necesidades con productos alimenticios. Con respecto al posicionamiento de la empresa, se destacan los siguientes puntos:

- Trayectoria y compromiso: Supermercados Ideal es una empresa que cuenta con más de 40 años de experiencia, a lo largo de su trayectoria se han visualizado grandes avances en distintos sectores de la empresa, lo cual resalta su compromiso a trabajar en la mejora continua.
- Calidez humana y orientación al cliente: Esta empresa se caracteriza por el trato cordial a sus clientes generando un clima de calidez y respeto, lo cual posibilita afianzar la relación con los clientes.
- Optimización de procesos: Se llevará a cabo la implementación de un sitio web, el uso de Facebook y Whatsapp lo cual permitirá facilitar la compra y la entrega de productos, además de ofrecer soluciones, información necesaria, envío a domicilios, entre otros aspectos.

El sitio web les permite posicionarse en el mercado debido a que serían la primera empresa en las ciudades de Ingeniero Huergo y Cervantes que incorporen esta estrategia de venta, no así en Balneario Las Grutas, donde ya existe un competidor que ofrece el servicio. Además brindarán a los clientes mayor comodidad, porque el servicio está orientado a facilitar la compra sin la necesidad de trasladarse hasta el local.

## **Estrategias Relacionadas al Marketing Mix**

### **Producto**

El Plan de Marketing de Supermercados Ideal pretende ofrecer nuevos servicios que la diferencien de la competencia, por ejemplo, la creación de un sitio web (Tienda Nube), la cual se detalla en el desarrollo del Plan de Acción, esta permitirá que aumente la cantidad de clientes, ventas y la cuota de mercado de la empresa. Para ello, se buscará ofrecer un servicio donde los clientes puedan realizar las compras de manera rápida y sencilla, para una mayor satisfacción.

### **Precio**

La empresa ofrecerá servicios que permitirán adquirir nuevos clientes y además, brindarle a los actuales consumidores, mejores beneficios para que la sigan eligiendo, logrando así otra diferenciación con la competencia en los mercados en los cuales desarrolla sus actividades.

La empresa ofrecerá distintos beneficios para sus clientes, con el objetivo de aumentar sus ventas y atraer mayor cantidad de clientes, buscando alcanzar el punto de equilibrio deseado y se logre cubrir costos y margen de rentabilidad. La reducida estructura de personal es una de las ventajas competitivas que permiten llevar a cabo esta estrategia diferenciadora.

### **Plaza/Distribución**

La organización buscará ofrecer un servicio más amplio, por lo tanto la estrategia de distribución deberá desarrollar otros canales que anteriormente no se han ofrecido, para satisfacer a los clientes y diferenciarse de la competencia.

Se buscará ampliar la disponibilidad del servicio incorporando además de servicio en el local comercial, en página web y redes sociales. A su vez, se pretende mejorar la comunicación con el cliente, para desarrollar un servicio de calidad y que este pueda satisfacer sus necesidades en el momento indicado y oportuno. La empresa buscará proporcionar un servicio más amplio y con la posibilidad de obtener respuestas a las

necesidades de los consumidores de manera eficiente y acortar los plazos del encuentro del cliente con el servicio o producto.

### **Promoción**

Respecto de la estrategia de promoción lo que se busca es mejorar la estrategia de comunicación y combinar estrategias de marketing tradicional y marketing digital y de contenido. El objetivo será mejorar la comunicación con el cliente, en el marco de la era digital, incorporando distintos medios de comunicación (redes sociales, WhatsApp, carrito de compras online y página web).

## **VII. Plan de Acción**

### **Producto**

Para mejorar el producto/servicio ofrecido por Supermercados Ideal, se creará un sitio web (Tienda Nube), que será diseñado para permitir el acceso general de todos los usuarios ofreciendo una herramienta de compra a través de la página donde el usuario/cliente podrá acceder desde cualquier momento y lugar para efectuar la operación. Si bien se puede usar como sitio web para mostrar tus productos, campañas, fotos y más, está optimizada para vender.

El servicio está destinado a todos los usuarios que podrán adherirse al sitio web de forma libre y gratuita, deberán registrarse facilitando toda la información solicitada, de manera actualizada y real pudiendo elegir su propio identificador y contraseña y la página web de Supermercados Ideal asignará el identificador seleccionado por el cliente, siempre y cuando no haya sido previamente escogido por otro.

Se va a crear un panel administrador, desde el que se van a gestionar las ventas, configurar y modificar lo que se desee, y acceder a todas las funcionalidades. Se va a personalizar el diseño de la tienda, para mostrarles a los clientes la imagen de la marca y también para mejorar la experiencia de compra. La persona interesada en conocer los precios accede a la página web pretendiendo informarse acerca de qué se ofrece en el supermercado.

La estructura ofrecerá facilidad y comodidad en el manejo, de manera que capte la información y tenga un acceso adecuado a los servicios brindados, con el objetivo que no sea una dificultad impidiendo utilizar el servicio.

Es importante que el sistema ofrezca a través de un software, información actualizada respecto a precios y promociones que se realizan dentro de la empresa. De la misma manera se hará cuando desee introducir contenido interesante que pueda captar la atención del usuario.

En la “Tienda Nube” se podrán encontrar 560 productos en total, los cuales serán definidos por los gerentes de la empresa, en base a los productos principales a vender. El límite de

560 productos se debe a una cuestión de inversión, la cual incluye 60 productos en el Presupuesto ofrecido por la “Empresa KODE” (Ver ANEXO N°10), más un presupuesto adicional que incluye packs por cada 100 productos, los cuales se contratarán 5, para obtener 500 productos adicionales.

La página web se dará a conocer al mercado a través de la publicidad destinada al público en general y clientes. Será propuesta mediante distintos instrumentos publicitarios para dar a conocer el servicio: anuncios en radios locales, ya que tiene más penetración, todos los días de la semana, con mayor frecuencia los fines de semana. La Tienda Nube de Supermercados Ideal será administrada por el Community Manager (Profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca) que contratará mensualmente la empresa.

### **Precio**

En este apartado, la empresa ofrecerá bonos por suscripciones a la Tienda Nube, la cual consistirá en una determinada cantidad por mes, con un monto fijo; a su vez, ofrecerá descuentos por compras en el local, que se otorgaran a aquellos clientes que superen un mínimo de compra de \$10000, para que puedan utilizar tales descuentos en días de baja venta. Estos descuentos se sumarán a los precios competitivos que ofrece la empresa, los cuales son accesibles, establecidos a partir del punto de equilibrio deseado y que logran cubrir costos y margen de rentabilidad.

En relación a las Bonificaciones a suscriptores de la Tienda Nube y Bonos en el Local, se dividirá al año calendario en Temporada Baja y Temporada Alta de Ventas, aplicando para cada una, una determinada cantidad de bonos. En los meses transcurridos entre Julio y Diciembre de cada año siendo considerada Temporada Baja, se establece una cantidad a otorgar de 60 bonos al mes, por compras presenciales y otros 60 bonos por suscripciones a la Tienda Nube, al mes, siendo de \$500 cada una. En cambio, de Enero a Junio se reducirá a la mitad (30 bonos por compras presenciales y 30 bonos por suscripciones a la Tienda

Nube, al mes) al considerar que es Temporada Alta de ventas y no es tan necesaria la bonificación para atraer clientes.

### **Plaza/Distribución**

Se brindará un servicio a través de una página web, por lo tanto el canal de distribución es Internet, el cual permite aportar al cliente un beneficio para que pueda realizar los pedidos en cualquier momento y desde cualquier lugar. Tiene una comunicación fácil y rápida con los consumidores y brinda la prestación de los servicios. En este sentido, la propia página web formaría parte del canal de distribución.

Además, cuenta con transporte propio en las ciudades de Ingeniero Huergo y Cervantes, generando una ventaja por no tener que depender de un flete, permitiendo realizar el envío a domicilio de forma gratuita en ambas sucursales, cuando las compras superen los \$15000, no así en la sucursal del Balneario Las Grutas. También accede a una mayor flexibilidad para manejar los tiempos dentro de la empresa. Esto es una gran diferenciación que puede lograr, ya que en los mercados en los cuales desarrolla sus actividades, existen barrios alejados del casco urbano, en los cuales a muchos clientes se les dificulta poder viajar a realizar sus compras de manera constante, por lo cual él envío a domicilio sería un gran servicio a ofrecer para generar mayor cantidad de ventas.

### **Promoción**

Se prevé la aplicación de acciones de promoción que incluirá presencia en las redes sociales, diseño de Página Web y WhatsApp Business, acompañado de publicidad paga. Específicamente se realizarán las siguientes acciones:

- Creación de perfil de la organización en Facebook (Fan page).
- Creación de cuenta en WhatsApp Business.
- Creación de página web (Tienda Nube).

A través de la creación del perfil de la organización en Facebook, se buscará trabajar sobre el Perfil Comercial de la empresa en dicha red social, ya que actualmente la empresa tiene un Perfil Personal, el cual limita la distribución de información solamente a los “amigos” de dicha página, lo que implica una barrera; accediendo a un Perfil Comercial, la empresa



podrá obtener una mayor difusión, pagando un cierto monto, ya que permite llegar a todos los perfiles vinculados a las zonas de influencia de la empresa y ofreciendo estadísticas para la revisión de los dueños de la página.

Con Whatsapp Business, es más fácil comunicarse con clientes, promocionar productos y servicios, generar visibilidad para la empresa y contestar preguntas durante la experiencia de compra. Además, se sugiere compartir catálogo con productos y servicios y sus respectivos precios, que permite esta herramienta.

La descripción de las ventajas de la creación de la Página Web (Tienda Nube) fue desarrollada en el apartado de Productos.

Asimismo se realizará publicidad en radios, Whatsapp, fan page y se crearán banners que estarán ubicados en la casa central y sucursales de Supermercados Ideal. En cuanto a la publicidad en radios, en base a los Presupuestos Radiales otorgados (Ver Anexo °12), se publicitaria en 3 radios, una por cada localidad, con una frecuencia de 6/8 salidas diarias y un monto total a pagar de \$15000 mensuales.

Estas acciones se planean llevar a cabo desde Noviembre de 2022 hasta Octubre de 2025, y se prevé la contratación mensual de una persona (Community Manager) para el diseño, administración y manejo de redes sociales y Tienda Nube. El manejo de cuenta de WhatsApp Business será realizado por el dueño, por lo cual se presupuestará únicamente el armado del Catálogo, no así el manejo de la cuenta. La Tienda Nube será diseñada y creada a través de la contratación de una empresa.

Esta empresa solo se ocupará de la creación y diseño dado que la página será administrada por el Community Manager. A futuro, no se descarta la incorporación de otra persona para el manejo de acciones digitales, luego de alcanzado el posicionamiento deseado.

Para el desarrollo de estas acciones, la empresa deberá invertir en un teléfono celular y de una computadora, tales elementos estarán destinados exclusivamente a los fines expuestos anteriormente. A su vez, la empresa invertirá en banners informativos para sus 3 sucursales.

## VIII. Presupuesto

### Presupuesto de Inversiones y Operaciones

En esta sección se detallarán los gastos de inversión y los gastos operativos necesarios realizar para poder ejecutar las estrategias anteriormente desarrolladas.

**Tabla 9: Presupuesto de Inversiones Supermercados Ideal**

CONCEPTO	
ACTIVO FIJO	
Celular	\$ 48.999,00
Notebook	\$ 69.999,00
Banners	\$ 26.700,00
Subtotal Activo Fijo	\$ 145.698,00
GASTOS OPERATIVOS	
Marketing	\$ 49.000,00
Impuestos	\$ 19.000,00
Creación de Tienda Nube, Facebook y Whatsapp	\$ 140.900,00
Subtotal Gastos Operativos	\$ 208.900,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>	<b>\$ 354.598,00</b>
<b><u>Detalle de Cuentas</u></b>	
<b>Activo Fijo</b>	
Celular: Samsung Galaxy A03 128 GB negro 4 GB RAM	\$ 48.999,00
Notebook Lenovo 14e Chrome A4 8g 64g So Chrome	\$ 69.999,00
Banners Publicitario Gigantografía Cartel Para Negocios Lona por 3 unidades	\$ 26.700,00
<b>Gastos Preoperativos</b>	
Publicidad para Lanzamiento Marca en Facebook	\$ 34.000,00
Publicidad para Lanzamiento Marca en Radios Locales (Ver Anexo N°12)	\$ 15.000,00
Impuestos: IIBB, AFIP	\$ 19.000,00
Diseño Plataforma de venta Online Tienda Nube (Creado por empresa KODE) (Ver Anexo N°10)	\$ 45.900,00
Carga de 500 Productos extra-presupuesto a la Tienda Nube (Empresa KODE) (Ver Anexo N°10)	\$ 95.000,00

**Fuente: Elaboración Propia en base a valores de Octubre 2022**

## **Supuestos a tener en cuenta:**

Los Ingresos por ventas de la empresa Supermercados Ideal serán divididos por trimestres para un mejor análisis. Se tomará un 20% del total de las operaciones de la empresa para el plan, debido a que la inversión realizada apunta a un determinado segmento de ventas y no a su totalidad. Un aspecto importante a tener en cuenta es que se contempla “Inflación Cero” durante todo el Presupuesto de Operaciones.

El primer trimestre tendrá los ingresos y gastos aplicando únicamente la variación histórica que surge del Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de los años 2021 -2022, en la cual se demuestra el porcentaje de variación.

A partir del segundo trimestre se comienza a aplicar un 15% de aumento de ventas a CADA TRIMESTRE, así para todos los trimestres por los 3 años, debido a cálculos realizados que permiten estimar ese porcentaje de mejora en las operaciones realizadas por la empresa debido a la implementación del Plan de Marketing.

En cuanto a los Egresos de Supermercados Ideal, los Costos de Mercaderías Vendidas, Gastos Administrativos y Gastos de comercialización Varios, se tomará un 20% del total de las operaciones de la empresa para el plan al igual que para los Ingresos.

Derivado de un estudio de precios y gastos comparativo de años anteriores, Los Gastos Administrativos aumentaran un 1% por trimestre, los Gastos de Comercialización Varios se incrementaran un 10% por trimestre y los Costos de Mercadería Vendida tendrán un incremento del 5% trimestral, aplicando los mismos porcentajes de aumento para los tres años que se contemplan en el Presupuesto de Operaciones.

En cambio, los egresos directamente relacionados con el Plan de Marketing, tales como, los Honorarios de Community Manager, el Arancel Mensual de Tienda Nube y el monto destinado a los Fletes Mensuales, se mantendrán fijos por un año y se le aplicará una actualización de precios del cincuenta por ciento (50%) para el segundo y tercer año respectivamente, dado la variación de costos que sufren los bienes y servicios en el país, para que no quede desactualizado el presupuesto.

La Comisión de la Tienda Nube es el 1% de los ingresos detallados exclusivos del plan, este monto se desprende del presupuesto otorgado en la página oficial de Tienda Nube (Ver ANEXO N°11); para el segundo y tercer año, el monto del Arancel Mensual de Tienda Nube sufrirá una variación del cincuenta por ciento (50%), con la misma justificación explicada anteriormente, evitar la desactualización del presupuesto; quedando fijo por los tres años el 1% de la Comisión de la Tienda Nube.

En relación a las Bonificaciones a suscriptores de la Tienda Nube y Bonos en el Local, en los meses transcurridos entre Julio y Diciembre de cada año, se aplicará un monto determinado, establecido por \$500 para las primeras 60 compras/suscripciones al mes (cantidades de compras por cantidad de dinero) y de Enero a Junio se reducirá a la mitad (30 primeras compras/suscripciones al mes) al considerar que es temporada alta de ventas y no es tan necesario la bonificación para atraer clientes. En el segundo y tercer año se aplicará también la Actualización de Precios del cincuenta por ciento (50%) en este ítem, como a los anteriores egresos y se sigue manteniendo el esquema de Temporada Alta y Baja para las cantidades a bonificar.

Una inversión fuerte serán los egresos relacionados a la Publicidad y Promoción, ya que el primer trimestre, el Plan de Marketing será difundido a través de varios medios con la intención de llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes posibles, para lograr posicionarse en la mente del consumidor como una interesante opción. Para esto, la empresa deberá invertir una mayor cantidad de dinero en los primeros 3 meses del Plan, para luego, reducirlo a la mitad hasta finalizar el primer año (Octubre 2023); quedando para el segundo y tercer año, la aplicación de la Actualización de Precios del cincuenta por ciento (50%) de la misma forma que los restantes egresos.

Por último, los Gastos Impositivos que afrontara la empresa serán los relacionados a los Ingresos Brutos de la Provincia de Rio Negro (IIBB) y a los correspondientes al Impuesto a las Ganancias.

Para el primer caso, se establece en un 5% la alícuota a tributar por disposición de la Legislatura de la Provincia de Rio Negro sobre la venta al por menor de bienes, y se establece una alícuota promedio del 20% al Impuesto a las Ganancias a tributar, debido a

que tal Impuesto tiene una escala progresiva entre el 5% y el 35%, a los fines del análisis se tomara tal tasa. A su vez, es importante aclarar que no se está en condiciones de estimar cual será la escala de los años 2024 y 2025, las cuales varían según disposiciones de AFIP, por lo cual para los 3 años bajo análisis, se tomara la tasa del 20%.

Es necesario considerar nuevamente que para la elaboración de este Plan de Marketing, se ha tomado solo el 20% del total de las operaciones que presenta la empresa.

A continuación se presentan las tablas correspondientes al Presupuesto de Operaciones de Supermercados Ideal- Periodo Noviembre 2022 – Octubre 2025, cabe destacar que para dicha elaboración se ha considerado “Inflación Cero”:

**Tabla 10: Presupuesto Operaciones Supermercados Ideal- Periodo Noviembre 2022 - Abril 2023**

Presupuesto de Operaciones							
INGRESOS	NOVIEMBRE 2022 A OCTUBRE 2025	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23
INGRESOS RELACIONADOS AL PLAN (20% DEL TOTAL)		\$ 561.463,93	\$ 561.463,93	\$ 561.463,93	\$ 645.683,52	\$ 645.683,52	\$ 645.683,52
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 561.463,93</b>	<b>\$ 561.463,93</b>	<b>\$ 561.463,93</b>	<b>\$ 645.683,52</b>	<b>\$ 645.683,52</b>	<b>\$ 645.683,52</b>
<b>EGRESOS</b>							
COSTO MERCADERIA VENDIDA		\$ 413.004,09	\$ 413.004,09	\$ 413.004,09	\$ 433.654,29	\$ 433.654,29	\$ 433.654,29
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 5.614,64	\$ 5.614,64	\$ 5.614,64	\$ 6.456,84	\$ 6.456,84	\$ 6.456,84
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>							
Gastos Comercialización Varios		\$ 121.517,66	\$ 121.517,66	\$ 121.517,66	\$ 133.669,43	\$ 133.669,43	\$ 133.669,43
INVERSIONES EN MEJORAS		\$ 354.598,00					
Honorario Mensual Community Manager		\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Arancel Mensual Tienda Nube		\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00
Comision Tienda Nube por transacción		\$ 5.614,64	\$ 5.614,64	\$ 5.614,64	\$ 6.176,10	\$ 6.176,10	\$ 6.176,10
Publicidad y Promoción		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Flete Mensual		\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Bonificaciones a Suscriptores Tienda Nube		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Bonos por Compras en el Local		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
<b>GASTOS IMPOSITIVOS</b>		<b>\$ 28.073,20</b>	<b>\$ 28.073,20</b>	<b>\$ 28.073,20</b>	<b>\$ 32.284,18</b>	<b>\$ 32.284,18</b>	<b>\$ 32.284,18</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 1.082.421,22</b>	<b>\$ 727.823,22</b>	<b>\$ 697.823,22</b>	<b>\$ 721.239,83</b>	<b>\$ 721.239,83</b>	<b>\$ 721.239,83</b>
<b>EXISTENCIA FINAL (INGRESOS - EGRESOS)</b>		<b>\$ -520.957,29</b>	<b>\$ -166.359,29</b>	<b>\$ -136.359,29</b>	<b>\$ -75.556,32</b>	<b>\$ -75.556,32</b>	<b>\$ -75.556,32</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 11: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Mayo - Octubre 2023**

Presupuesto de Operaciones							
INGRESOS	NOVIEMBRE 2022 A OCTUBRE 2025	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23
INGRESOS RELACIONADOS AL PLAN (20% DEL TOTAL)		\$ 742.536,05	\$ 742.536,05	\$ 742.536,05	\$ 853.916,45	\$ 853.916,45	\$ 853.916,45
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 742.536,05</b>	<b>\$ 742.536,05</b>	<b>\$ 742.536,05</b>	<b>\$ 853.916,45</b>	<b>\$ 853.916,45</b>	<b>\$ 853.916,45</b>
<b>EGRESOS</b>							
COSTO MERCADERIA VENDIDA		\$ 455.337,01	\$ 455.337,01	\$ 455.337,01	\$ 478.103,86	\$ 478.103,86	\$ 478.103,86
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 7.425,36	\$ 7.425,36	\$ 7.425,36	\$ 8.539,16	\$ 8.539,16	\$ 8.539,16
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>							
Gastos Comercialización Varios		\$ 147.036,37	\$ 147.036,37	\$ 147.036,37	\$ 161.740,01	\$ 161.740,01	\$ 161.740,01
<b>INVERSIONES EN MEJORAS</b>							
Honorario Mensual Community Manager		\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Arancel Mensual Tienda Nube		\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00
Comision Tienda Nube por transacción		\$ 6.793,71	\$ 6.793,71	\$ 6.793,71	\$ 7.473,09	\$ 7.473,09	\$ 7.473,09
Publicidad y Promoción		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Flete Mensual		\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Bonificaciones a Suscriptores Tienda Nube		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Bonos por Compras en el Local		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
<b>GASTOS IMPOSITIVOS</b>		<b>\$ 40.515,72</b>	<b>\$ 40.515,72</b>	<b>\$ 37.126,80</b>	<b>\$ 54.508,09</b>	<b>\$ 54.508,09</b>	<b>\$ 54.508,09</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 766.107,17</b>	<b>\$ 766.107,17</b>	<b>\$ 792.718,25</b>	<b>\$ 849.363,21</b>	<b>\$ 849.363,21</b>	<b>\$ 849.363,21</b>
<b>EXISTENCIA FINAL (INGRESOS - EGRESOS)</b>		<b>\$ -23.571,13</b>	<b>\$ -23.571,13</b>	<b>\$ -50.182,20</b>	<b>\$ 4.553,25</b>	<b>\$ 4.553,25</b>	<b>\$ 4.553,25</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 12: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Noviembre 2023 -Abril 2024**

Presupuesto de Operaciones							
INGRESOS	NOVIEMBRE 2022 A OCTUBRE 2025	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24
INGRESOS RELACIONADOS AL PLAN (20% DEL TOTAL)		\$ 982.003,92	\$ 982.003,92	\$ 982.003,92	\$ 1.129.304,51	\$ 1.129.304,51	\$ 1.129.304,51
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 982.003,92</b>	<b>\$ 982.003,92</b>	<b>\$ 982.003,92</b>	<b>\$ 1.129.304,51</b>	<b>\$ 1.129.304,51</b>	<b>\$ 1.129.304,51</b>
<b>EGRESOS</b>							
COSTO MERCADERIA VENDIDA		\$ 502.009,05	\$ 502.009,05	\$ 502.009,05	\$ 527.109,51	\$ 527.109,51	\$ 527.109,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 9.820,04	\$ 9.820,04	\$ 9.820,04	\$ 11.293,05	\$ 11.293,05	\$ 11.293,05
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>							
Gastos Comercialización Varios		\$ 177.914,01	\$ 177.914,01	\$ 177.914,01	\$ 195.705,41	\$ 195.705,41	\$ 195.705,41
<b>INVERSIONES EN MEJORAS</b>							
Honorario Mensual Community Manager		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Arancel Mensual Tienda Nube		\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00
Comision Tienda Nube por transacción		\$ 8.220,39	\$ 8.220,39	\$ 8.220,39	\$ 9.042,43	\$ 9.042,43	\$ 9.042,43
Publicidad y Promoción		\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00
Flete Mensual		\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Bonificaciones a Suscriptores Tienda Nube		\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00
Bonos por Compras en el Local		\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00
<b>GASTOS IMPOSITIVOS</b>		<b>\$ 64.208,48</b>	<b>\$ 64.208,48</b>	<b>\$ 73.208,48</b>	<b>\$ 100.996,25</b>	<b>\$ 100.996,25</b>	<b>\$ 100.996,25</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 970.670,97</b>	<b>\$ 970.670,97</b>	<b>\$ 934.670,97</b>	<b>\$ 1.007.645,64</b>	<b>\$ 1.007.645,64</b>	<b>\$ 1.007.645,64</b>
<b>EXISTENCIA FINAL (INGRESOS - EGRESOS)</b>		<b>\$ 11.332,95</b>	<b>\$ 11.332,95</b>	<b>\$ 47.332,95</b>	<b>\$ 121.658,87</b>	<b>\$ 121.658,87</b>	<b>\$ 121.658,87</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 13: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Mayo 2024 – Octubre 2024**

Presupuesto de Operaciones							
INGRESOS	NOVIEMBRE 2022 A OCTUBRE 2025	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24
INGRESOS RELACIONADOS AL PLAN (20% DEL TOTAL)		\$ 1.298.700,19	\$ 1.298.700,19	\$ 1.298.700,19	\$ 1.493.505,22	\$ 1.493.505,22	\$ 1.493.505,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 1.298.700,19</b>	<b>\$ 1.298.700,19</b>	<b>\$ 1.298.700,19</b>	<b>\$ 1.493.505,22</b>	<b>\$ 1.493.505,22</b>	<b>\$ 1.493.505,22</b>
EGRESOS							
COSTO MERCADERIA VENDIDA		\$ 553.464,98	\$ 553.464,98	\$ 553.464,98	\$ 581.138,23	\$ 581.138,23	\$ 581.138,23
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 12.987,00	\$ 12.987,00	\$ 12.987,00	\$ 14.935,05	\$ 14.935,05	\$ 14.935,05
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
Gastos Comercialización Varios		\$ 215.275,95	\$ 215.275,95	\$ 215.275,95	\$ 236.803,54	\$ 236.803,54	\$ 236.803,54
INVERSIONES EN MEJORAS							
Honorario Mensual Community Manager		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Arancel Mensual Tienda Nube		\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00	\$ 5.999,00
Comision Tienda Nube por transacción		\$ 9.946,67	\$ 9.946,67	\$ 9.946,67	\$ 10.941,34	\$ 10.941,34	\$ 10.941,34
Publicidad y Promoción		\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00
Flete Mensual		\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Bonificaciones a Suscriptores Tienda Nube		\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Bonos por Compras en el Local		\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
GASTOS IMPOSITIVOS		\$ 133.640,33	\$ 133.640,33	\$ 124.640,33	\$ 162.912,87	\$ 162.912,87	\$ 162.912,87
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 1.088.813,93</b>	<b>\$ 1.088.813,93</b>	<b>\$ 1.124.813,93</b>	<b>\$ 1.215.230,03</b>	<b>\$ 1.215.230,03</b>	<b>\$ 1.215.230,03</b>
<b>EXISTENCIA FINAL (INGRESOS - EGRESOS)</b>		<b>\$ 209.886,26</b>	<b>\$ 209.886,26</b>	<b>\$ 173.886,26</b>	<b>\$ 278.275,18</b>	<b>\$ 278.275,18</b>	<b>\$ 278.275,18</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 14: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Noviembre 2024-Abril 2025**

Presupuesto de Operaciones							
INGRESOS	NOVIEMBRE 2022 A OCTUBRE 2025	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25
INGRESOS RELACIONADOS AL PLAN (20% DEL TOTAL)		\$ 1.717.531,00	\$ 1.717.531,00	\$ 1.717.531,00	\$ 1.975.160,65	\$ 1.975.160,65	\$ 1.975.160,65
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 1.717.531,00</b>	<b>\$ 1.717.531,00</b>	<b>\$ 1.717.531,00</b>	<b>\$ 1.975.160,65</b>	<b>\$ 1.975.160,65</b>	<b>\$ 1.975.160,65</b>
EGRESOS							
COSTO MERCADERIA VENDIDA		\$ 610.195,14	\$ 610.195,14	\$ 610.195,14	\$ 640.704,90	\$ 640.704,90	\$ 640.704,90
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 17.175,31	\$ 17.175,31	\$ 17.175,31	\$ 19.751,61	\$ 19.751,61	\$ 19.751,61
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
Gastos Comercialización Varios		\$ 260.483,90	\$ 260.483,90	\$ 260.483,90	\$ 286.532,29	\$ 286.532,29	\$ 286.532,29
INVERSIONES EN MEJORAS							
Honorario Mensual Community Manager		\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Arancel Mensual Tienda Nube		\$ 8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00
Comision Tienda Nube por transacción		\$ 12.035,48	\$ 12.035,48	\$ 12.035,48	\$ 13.239,02	\$ 13.239,02	\$ 13.239,02
Publicidad y Promoción		\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00
Flete Mensual		\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
Bonificaciones a Suscriptores Tienda Nube		\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00
Bonos por Compras en el Local		\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00
GASTOS IMPOSITIVOS		\$ 186.854,98	\$ 186.854,98	\$ 200.354,98	\$ 252.694,80	\$ 252.694,80	\$ 252.694,80
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 1.399.493,81</b>	<b>\$ 1.399.493,81</b>	<b>\$ 1.345.493,81</b>	<b>\$ 1.458.171,61</b>	<b>\$ 1.458.171,61</b>	<b>\$ 1.458.171,61</b>
<b>EXISTENCIA FINAL (INGRESOS - EGRESOS)</b>		<b>\$ 318.037,19</b>	<b>\$ 318.037,19</b>	<b>\$ 372.037,19</b>	<b>\$ 516.989,04</b>	<b>\$ 516.989,04</b>	<b>\$ 516.989,04</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 15: Presupuesto de Operaciones Supermercados Ideal - Periodo Mayo 2025 - Octubre 2025**

Presupuesto de Operaciones							
INGRESOS	NOVIEMBRE 2022 A OCTUBRE 2025	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25
INGRESOS RELACIONADOS AL PLAN (20% DEL TOTAL)	\$	2.271.434,75	\$ 2.271.434,75	\$ 2.271.434,75	\$ 2.612.149,96	\$ 2.612.149,96	\$ 2.612.149,96
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>2.271.434,75</b>	<b>\$ 2.271.434,75</b>	<b>\$ 2.271.434,75</b>	<b>\$ 2.612.149,96</b>	<b>\$ 2.612.149,96</b>	<b>\$ 2.612.149,96</b>
<b>EGRESOS</b>							
COSTO MERCADERIA VENDIDA	\$	672.740,14	\$ 672.740,14	\$ 672.740,14	\$ 706.377,15	\$ 706.377,15	\$ 706.377,15
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	22.714,35	\$ 22.714,35	\$ 22.714,35	\$ 26.121,50	\$ 26.121,50	\$ 26.121,50
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
Gastos Comercialización Varios	\$	315.185,51	\$ 315.185,51	\$ 315.185,51	\$ 346.704,07	\$ 346.704,07	\$ 346.704,07
<b>INVERSIONES EN MEJORAS</b>							
Honorario Mensual Community Manager	\$	45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Arancel Mensual Tienda Nube	\$	8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00	\$ 8.999,00
Comision Tienda Nube por transacción	\$	14.562,92	\$ 14.562,92	\$ 14.562,92	\$ 16.019,22	\$ 16.019,22	\$ 16.019,22
Publicidad y Promoción	\$	33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 33.750,00
Flete Mensual	\$	90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
Bonificaciones a Suscriptores Tienda Nube	\$	33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00
Bonos por Compras en el Local	\$	33.750,00	\$ 33.750,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00
<b>GASTOS IMPOSITIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>313.768,30</b>	<b>\$ 313.768,30</b>	<b>\$ 300.268,30</b>	<b>\$ 371.443,30</b>	<b>\$ 371.443,30</b>	<b>\$ 371.443,30</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>1.584.220,23</b>	<b>\$ 1.584.220,23</b>	<b>\$ 1.638.220,23</b>	<b>\$ 1.779.414,24</b>	<b>\$ 1.779.414,24</b>	<b>\$ 1.779.414,24</b>
<b>EXISTENCIA FINAL (INGRESOS - EGRESOS)</b>	<b>\$</b>	<b>687.214,52</b>	<b>\$ 687.214,52</b>	<b>\$ 633.214,52</b>	<b>\$ 832.735,72</b>	<b>\$ 832.735,72</b>	<b>\$ 832.735,72</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## Proyecciones Financieras

Para analizar las proyecciones financieras fue necesario calcular el Valor Actual Neto (VAN) que es la sumatoria de los flujos de fondos netos del proyecto, actualizados con una tasa de corte menos la inversión inicial y la TIR (Tasa Interna de Retorno), mide la rentabilidad del proyecto en términos de tasa efectiva de interés periódico. Es una tasa de rentabilidad promedio de la inversión por cada periodo de su vida útil. (Mananian, 2010).

Además, para este flujo de caja proyectado a 3 años, se utilizó la tasa de corte según el Banco de la Nación Argentina (BNA, Octubre 2022) del 75%, que es la tasa de plazo fijo en pesos. Los primeros meses son negativos debido a que el Plan tarda en dar resultados, pero a partir del segundo año, los flujos ya son positivos. A partir del tercer año se ve un escenario muy atractivo, que se incrementa debido a los volúmenes de ventas que tendrán un aumento significativo cada año. De esta manera se obtuvo un VAN de \$ 1.126.738,20 y una TIR del 164%, por lo cual se acepta el proyecto ya que dará ganancias.



## **IX. Mecanismos de Control**

La forma de controlar y comprobar que las acciones implementadas serán efectivas y beneficiosas para la organización, será a través de los mecanismos de control que se detallaran a continuación. Este control será realizado de manera mensual por el personal de Supermercados Ideal, sin la necesidad de contratar personal extra, realizando un diagnóstico y documentación de los resultados.

Para controlar y medir este plan de marketing se realizarán las siguientes acciones:

### **1. Monitoreo de plan de comunicación en redes sociales**

Control a través de métricas digitales: En este sentido y según los objetivos de este plan, se utilizarán las siguientes métricas digitales con sus respectivos indicadores para evaluar y analizar los resultados obtenidos y de esta manera poder revisar las estrategias y acciones de marketing.

#### **Facebook:**

- Chequear cantidad de Likes, el cual mide si el usuario se interesó por el contenido, pero no mide interacción.
- Revisar tasa de clics, computando cuántos usuarios hicieron clic en los vínculos, abrieron imágenes o vieron vídeos. Esto demuestra si el usuario se interesó por el contenido pero que, además, interactuó.
- Revisar alcance, es decir, número de usuarios que vieron la publicación. Se medirá el alcance orgánico de visitas (interacciones espontáneas) y el alcance de los mensajes pagados.
- Prestar atención al engagement o compromiso de los mensajes, que no es más que la interacción del público con las publicaciones en la página, como clics, likes, comentarios y, principalmente, las veces que son compartidas las publicaciones.
- Prestar atención a la tasa de rechazo, la cantidad de personas que ocultaron el feed de sus publicaciones, denunciaron un post como spam o

vieron y no le dieron like a la página. Se necesitará saber cuándo y con qué publicaciones ha ocurrido para poder reflexionar sobre estas acciones y luego planificarlas correctamente.

- Estos puntos se medirán desde la herramienta gratuita de monitoreo que ofrece la red social: Audience Insights, herramienta que calcula cuántas personas han interactuado con la marca, de alguna manera, en los últimos 28 días. Va permitir seguir los días y horarios en que las publicaciones reciben más likes, son compartidas y comentadas. De esta forma, es más fácil saber qué tipo de contenido funciona mejor con el público y en qué horario se debe hacer un post.

Todos estos datos, se expondrán en una planilla de seguimiento, que se nutrirá de información y se actualizará de manera mensual (en principio hasta agilizar el proceso de revisión, luego puede ser quincenal).

## **Whatsapp**

La evaluación de resultados es una fase crucial en todo Plan de Marketing, ya que permite constatar si realmente se están consiguiendo los objetivos fijados y reorientar las acciones en caso necesario. Para esto, una de los mecanismos de control que utilizará la empresa será el seguimiento de la satisfacción de clientes y el logro de los objetivos a través de la red social Whatsapp.

Mediante esta red social, la empresa obtendrá información relevante sobre:

- Cantidad de mensajes leídos: los mensajes enviados a través de esta aplicación tienen mucha más posibilidad de ser leídos que mediante otros canales, como emails o redes sociales. Gracias a la popular doble tilde azul, se puede saber si los clientes leen los mensajes y en qué momento, datos de gran importancia para comprobar la efectividad de los envíos.
- Cantidad de mensajes respondidos: Un indicador muy importante será la cantidad de mensajes que el cliente responde a la empresa, ya sea para interesarse por sus productos, consultar precios, etc.

- Cantidad de mensajes recibidos: En sintonía con lo anteriormente detallado, la empresa podrá recibir consultas de precios y promociones, disponibilidades de stock, horarios de atención, entre otras, que deberá responder para tener a su cliente bien informado.
- Cantidad de visualizaciones de Estados: A través de ellos, la empresa puede publicar cualquier tipo de información, audiovisual e interactiva, disponible solo durante 24 horas. Es el método ideal para que los clientes tomen la decisión de consumir contenidos y no resulte invasivo con el envío de mucha cantidad de mensajes.
- Horarios de mayor interacción con el cliente: Le servirá a la empresa para conocer en qué rango horario será más efectivo el envío de mensajes. También se puede proporcionar al cliente un horario de atención diferente al de otros canales de ventas, como por ejemplo, el e-mail, ya que Whatsapp es una red social que se encuentra mayormente al alcance de la mano que el resto y genera que se pueda responder más rápido.
- Rango de edad y sexo con mayor interacción: Al conseguir dicha información, la empresa podrá segmentar el envío de diferentes mensajes según el público objetivo y sus preferencias. Es muy importante para la empresa conocer sobre los gustos y preferencias de los clientes para enviar la información a la que mayor atención le prestara el usuario.

Al igual que la información obtenida en Facebook, todos estos datos, se volcaran en una planilla de seguimiento, que se nutrirá de información y se actualizará de manera mensual.

## **2. Monitoreo de Tienda Nube**

Respecto de la Tienda Nube también obtendrán métricas, las cuales son de utilidad para medir la eficacia de la estrategia de comunicación.

- Se medirá el tráfico de la tienda online por la cantidad de visitas que ingresan al sitio web
- Se obtendrá información respecto de visitas, duración de las visitas, ubicación geográfica y comportamiento de los usuarios dentro de la web.

- Obtener datos de transacciones e ingresos.

Para obtener un seguimiento de estas métricas más prolijo, se creará una cuenta en Google Analytics, la cual es una herramienta gratuita que permite obtener informes predeterminados y personalizados, sobre las características de las visitas en la página web e ingresos. Estos informes, se ejecutarán de manera mensual.

### **3. Encuestas a los clientes.**

Las encuestas se realizaran de dos formas:

- Encuesta on-line diseñada a través del formulario Google Docs. La misma será enviada vía mail, y Whatsapp a los clientes y visitantes de la empresa.
- A través de la Tienda Nube, los clientes podrán asociarse como clientes “Plus”, respondiendo encuestas, facilitando su identificación cuando realicen sus compras y quedando registrados sus datos para ser utilizados estadísticamente.
- También se aplicará la técnica de observación participante en el local, recepcionando los comentarios de los clientes, que permitan identificar la presencia o ausencia de errores en el proceso de implementación de las acciones de mejora.
- Otra herramienta de control será la implementación de un Libro de Quejas. En este libro los visitantes pueden dejar sus comentarios, críticas y sugerencias. A través de esta técnica de control, se puede realizar un análisis de las variables subjetivas y poder monitorear las acciones llevadas a cabo por el personal de Supermercados Ideal.

### **4. Bonos por compra en el local.**

- Se analizará el tiempo en el que se logra agotar el cupo de 30 bonos mensuales a otorgar a los clientes, esto permitirá realizar ajustes en cuanto al uso de este beneficio.
- La empresa supermercadista considerará los días en que es más frecuente el uso y otorgamiento del servicio, para establecer acciones a futuro que posibiliten mejorar el rendimiento de la empresa.

## **5. Bonificaciones a suscriptores de Tienda Nube**

- Supermercados Ideal analizará los datos personales (edad, sexo, domicilio, e-mail, entre otros) de cada cliente que se suscriba al sitio web para determinar acciones orientadas a satisfacer las diversas demandas.
- Se contabilizará la cantidad de suscriptores mensuales para evaluar el interés del cliente en dicho beneficio.
- Se comparará la cantidad de visitas al sitio web con las suscripciones, para obtener información que le permita a la empresa conocer la relación suscriptor/visita y de esta forma poder generar acciones que posibiliten mes a mes superar los porcentajes obtenidos anteriormente.

## **6. Envíos a domicilio.**

- Luego de la compra realizada en el local y la entrega de la mercadería en el domicilio, un operario del supermercado enviará a través de Whatsapp una encuesta para que el servicio sea evaluado por el cliente.
- La empresa considerará la frecuencia en que se utiliza el servicio para evaluar si es un servicio eficiente tanto para el supermercado como para el cliente.

## **Enfoque de mejora continúa**

En base a las métricas e informes obtenidos tanto en redes sociales, en la tienda online y a través de las encuestas presenciales como online, sumado a las estadísticas relacionadas a los bonos por compra en el local, las bonificaciones por Suscripción a la Tienda Nube y los envíos a domicilio, se evaluará la posibilidad de intensificar estas estrategias de comunicación digital o modificar algún aspecto del plan presentado.

El enfoque será el de la mejora continua, buscando nuevos contenidos e ideas innovadoras para captar la atención de los distintos usuarios y posicionarse en la mente del consumidor.

A través de la implementación progresiva de estas mejoras en el ámbito de la comunicación a través de redes sociales y página web, se logrará mejorar el posicionamiento de la empresa, lo cual implica una mayor penetración de mercado.

## **X. Conclusiones**

Gracias a los análisis realizados, se pudo conocer el estado de la situación actual de Supermercados Ideal y la preferencia de los clientes actuales y potenciales que posee el mercado. Dentro de estas características, se pudo saber que el perfil del consumidor que realiza sus compras en la empresa, es un cliente que busca aumentar constantemente su satisfacción en lo que respecta a la relación precio-calidad, es un cliente que está más informado día a día y tiene muchas opciones para cumplir con sus exigencias.

También, se destaca la tendencia hacia las compras online, modalidad que se acrecentó en los años de pandemia y los posteriores a la misma, ganándole terreno a las tiendas físicas, aunque predominando los modelos de negocios mixtos, en la cual conviven ambas tiendas. La empresa debe implementar una estrategia de negocio centrada en el cliente, ofreciéndole el más alto nivel de satisfacción posible, haciendo única su experiencia de compra, brindándole el mayor número de beneficios.

En cuanto a la clientela de Supermercados Ideal, se pudo conocer a través de encuestas realizadas, que cuenta con una clientela compuesta en un 75% por personas con edades entre 15 y 45, una edad en la cual la amplia mayoría posee acceso a Internet y a diferentes canales de comunicación, por lo cual la empresa tiene una gran posibilidad de ofrecer sus productos y servicios a través de medios digitales.

En cuanto al análisis de la proyección financiera, la cual permitió comparar los egresos e ingresos que obtendrá el Plan de Inversión y Operaciones propuesto, para el periodo establecido de 3 años entre Noviembre de 2022 y Octubre del 2025, se obtuvo la rentabilidad que generara el proyecto, mediante métodos de evaluación como son TIR y VAN. En ambos casos, nos indican que el proyecto de inversión es aceptable, ya que el Valor Actual Neto es positivo (\$ 1.126.738,20) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR: 164%) es mayor al costo del capital (Plazo Fijo BNA: 75%)

Gracias a todo el estudio de factibilidad desarrollado y a las estrategias propuestas, es posible concluir e indicar que Supermercados Ideal tiene perspectivas favorables para incrementar su participación en los mercados en los que se encuentra operando y con oportunidades de expandirse con la aplicación de un correcto Plan de Marketing.

## Bibliografía

- BEST, R. (2007) Marketing Estratégico. Ed. Pearson. 4ta Edición. Madrid.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México, DF: McGraw Hill.
- HILL, C.; & JONES, G. (2009) Administración Estratégica. 8va Edición. México, McGraw Hill.
- HILL, C. & JONES, G. (2011). Administración Estratégica. 9na Edición. México, Cengage Learning.
- KERIN, R. HARTLEY, S. RUDELIUS, W. (2014) Marketing. Ed. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA. 11ma Edición. México.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. (2012) Marketing. Ed Pearson. 14va Ed. México.
- KOTLER P & ARMSTRONG G. (2007). Marketing: Versión Para Latinoamérica. Ed Pearson. 11ra Ed. México.
- KOTLER, P. & KELLER, K. (2012) Dirección Del Marketing. Ed Pearson. 14va Ed. México.
- LAMBIN, J.J. GALLUCCI, C. SICURELLO, C. (2009) Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. Ed Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA. 2da Edición. México.
- MALHOTRA, N. K. (2008). Investigación de Mercados (5ta ed.) México: Pearson Educación.
- MANANIAN B. (2010). Curso de Matemática Financiera. Buenos Aires, Argentina: EDICON.
- PEREZ GALVIS, R (2014, Febrero 03) *Análisis de estrategias de marketing relacional en las cadenas de grandes superficies de la ciudad de Buenos Aires* [Trabajo final]. Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, Argentina.

## Fuentes de Información

Banco Mundial (Abril 13, 2022), “Argentina: panorama general”, en

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2019 - 2021). Decretos 332/2020, 376/2020, 310/2020, 329/20, 487/20, 624/20, 761/20, 891/20, 39/21, 320/2020, 34/19, 528/20, 961/20, 39/21 y 886/21 y Resoluciones 10/2020, 655/2021. Buenos Aires, Argentina.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Palacio, Priscila (2020), “COVID-19 and the Economic Crisis in Argentina”, E-

International Relations, Reino Unido, <https://www.e-ir.info/2020/07/21/covid-19-and-the-economic-crisis-in-argentina/>

Lafuente, Esteban (2022) “El PBI creció 10,3% en 2021 y confirmó el rebote tras el desplome en 2020”, LA NACION, en <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-pbi-crecio-103-en-2021-y-confirmando-el-rebote-tras-el-desplome-en-2020-nid23032022/>

Medidas del Estado argentino para la protección de los Derechos Humanos durante la pandemia del Covid-19 (2020). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Argentina.

<https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/SP/COVID/States/Argentina1.pdf>

Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020/2021 (2020/2021) Empresa Kantar.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Ernst, C. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. Organización Internacional del Trabajo, 2-36

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_740742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf)

Tienda Nube (s.f) Recuperado el 10 de Abril de 2022 de

<https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Tres argentinos, al frente de las principales compañías de retail de Chile, (13 de enero de 2020) *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2020/01/13/tres-argentinos-al-frente-de-las-principales-companias-de-retail-de-chile/?outputType=amp>



Sainz, A (18 de Julio de 2018) Hacia dónde van los supermercados: El futuro ya llegó a las góndolas. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/hacia-donde-van-los-supermercadosel-futuro-ya-llego-a-las-gondolas-nid2153979/>

Cayó 26% el consumo en supermercados en marzo y advierten que seguirá en baja a lo largo del primer semestre del año, (14 de abril de 2021) *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/economia/2021/04/14/cayo-26-el-consumo-en-supermercados-en-marzo-y-advierten-que-seguira-en-baja-a-lo-largo-del-primer-semestre-del-ano/>

Ablin, Amalie (s.f) *Supermercadismo: la rutina es el cambio*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.  
<https://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496>

Yáñez Martínez, D. (8 de Octubre de 2015) "Todos los días en Google los usuarios nos están diciendo qué quieren hacer y las marcas no lo aprovechan". *La Nación*.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/todos-los-dias-en-google-los-usuarios-nos-estan-diciendo-que-quieren-hacer-y-las-marcas-no-lo-aprovechan-nid1834799/>

PriceWaterhouseCoopers (2018). Retail y consumo masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio. <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.html>

Londoño, Pablo (2022,14 de Septiembre) Qué es la matriz BCG y como se hace (con ejemplos y plantilla) HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-bcg#:~:text=Producto%20Perro,Tambi%C3%A9n%20se%20le&text=Es%20el%20peor%20tipo%20de,no%20traen%20nada%20a%20cambio>

Martínez Pedrós Daniel. (Noviembre 2006) Pautas para elaborar un Plan Estratégico: en busca de las metas. <http://pdfs.wke.es/6/7/7/4/pd0000016774.pdf>

## Anexos

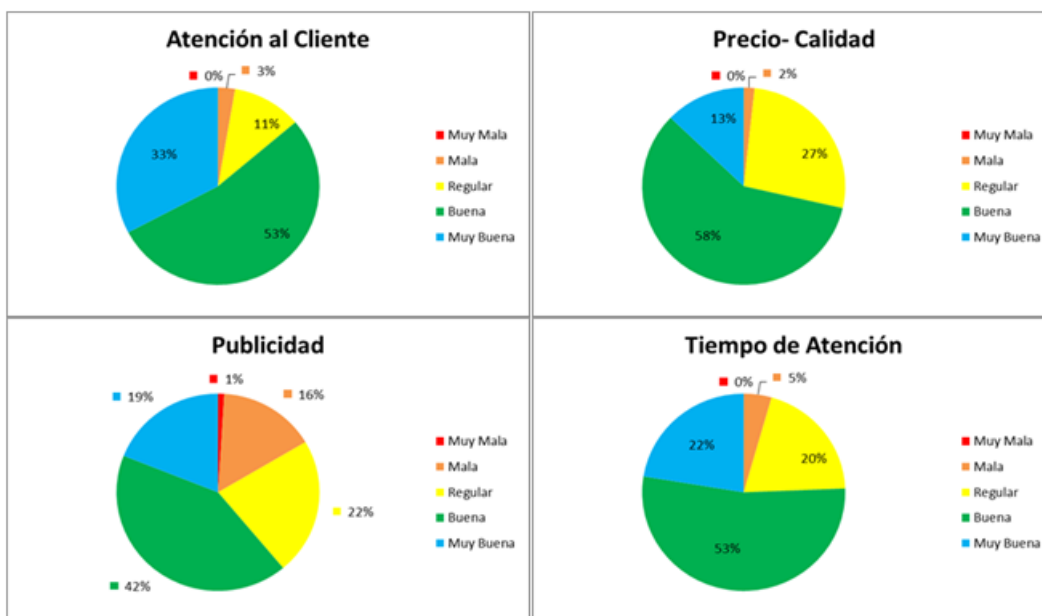
### Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente Supermercados Ideal

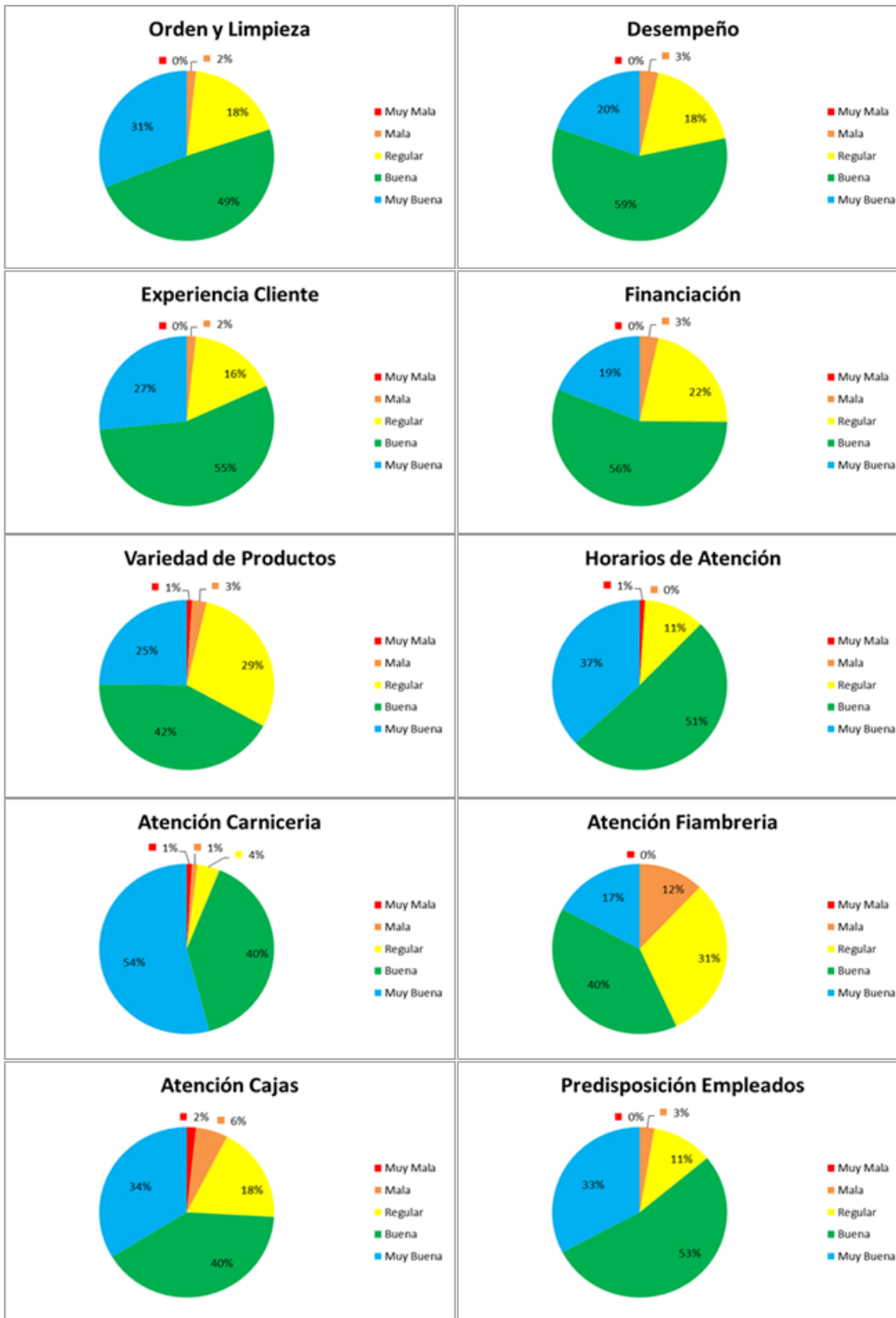
Sexo:					
Ocupación:					
Lugar de Residencia:					
Edad:					
Frecuencia de compras semanales en Supermercados Ideal:					
En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.					
La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones, la encuesta es ANONIMA y con fines netamente estadísticos para la realización del Trabajo Final de Grado de Giaconi Mauro, sobre el Plan de Mejora propuesto para SUPERMERCADOS IDEAL.					
Pregunta	Escala de importancia				
	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
¿Cómo evalúa la atención al cliente en las diferentes áreas de Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría la relación precio-calidad de los productos ofrecidos por Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evaluaría la publicidad que ofrece Supermercados Ideal de sus ofertas y productos?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa el tiempo de atención en Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría el orden y limpieza del establecimiento de Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Comparando a Supermercados Ideal con otra del mismo rubro, cómo evalúa su desempeño?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa su experiencia como cliente de Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa los medios de financiación que ofrece Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa la variedad de productos que ofrece Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa los horarios de atención a cliente que ofrece Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa la atención al cliente en el área de Carnicería en Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa la atención al cliente en el área de Fiambrería en Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa la atención al cliente en Línea de Cajas en Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa la predisposición de los empleados de Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa la cordialidad de los empleados de Supermercados Ideal?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa el nivel de respuesta de los gerentes de Supermercados Ideal a las sugerencias/reclamos de los clientes? Se lo escucha al cliente?	1	2	3	4	5
Dada su experiencia de compra ¿Recomendaría a Supermercados Ideal a algún conocido?	NO				SI
En relación a la pregunta anterior; ¿Por qué recomendaría a Supermercados Ideal a sus conocidos?	Atención	Calidad	Variedad	Precios	Todo lo anterior

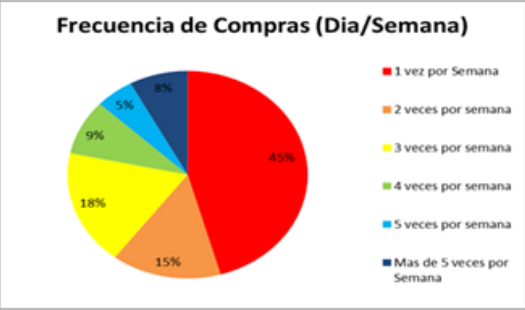
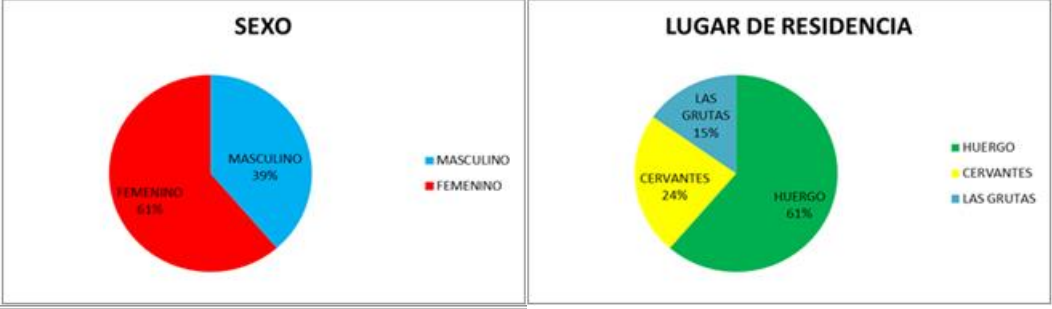
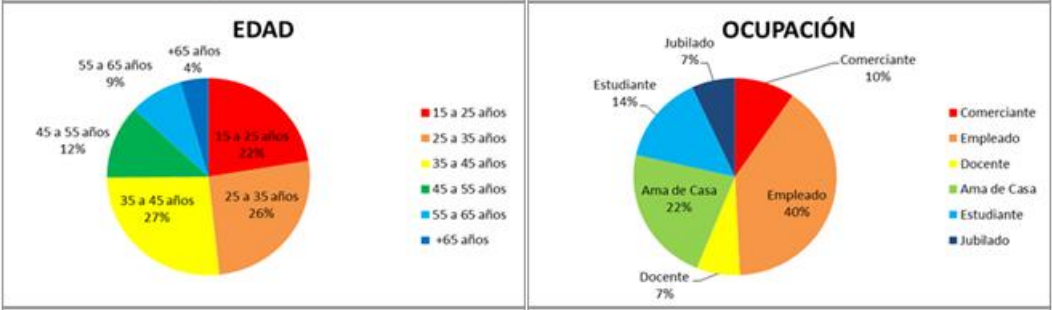
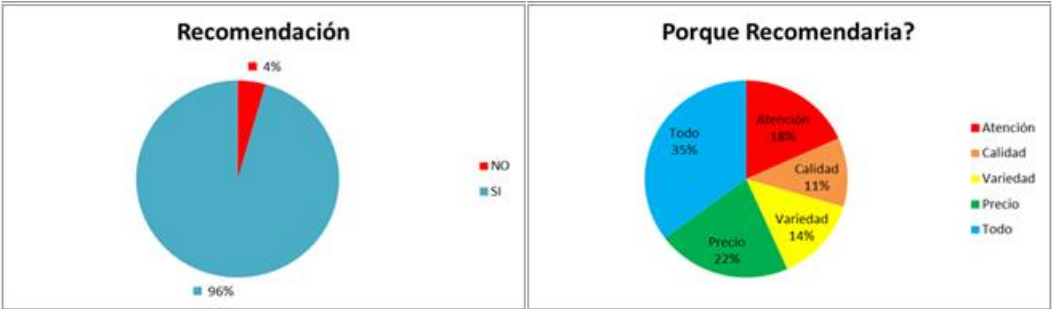
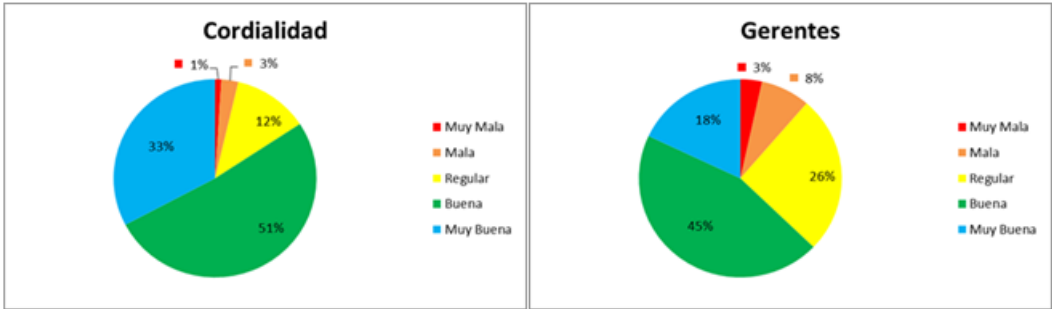
## Anexo 2: Resultados Encuestas Clientes de Supermercados Ideal – Datos Sociodemográficos

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS						
<b>EDAD</b>	15 a 25 años: 91 personas	25 a 35 años: 105 personas	35 a 45 años: 108 personas	45 a 55 años: 49 personas	55 a 65 años: 35 personas	+65 años: 18 personas
<b>OCUPACIÓN</b>	Comerciante: 39 personas	Empleado: 161 personas	Docente: 28 personas	Ama de Casa: 91 personas	Estudiante: 59 personas	Jubilado: 28 personas
<b>LUGAR DE RESIDENCIA</b>	HUERGO: 249 personas		CERVANTES: 95 personas		LAS GRUTAS: 62 personas	
<b>SEXO</b>	FEMENINO: 249 personas		MASCULINO: 157 personas			
<b>FRECUENCIA DE COMPRAS SEMANALES</b>	1 vez por semana: 185 personas	2 veces por semana: 60 personas	3 veces por semana: 73 personas	4 veces por semana: 35 personas	5 veces por semana: 21 personas	Más de 5 veces por semana: 32 personas

## Anexo 3: Gráficos Encuestas Satisfacción del Cliente Supermercados Ideal





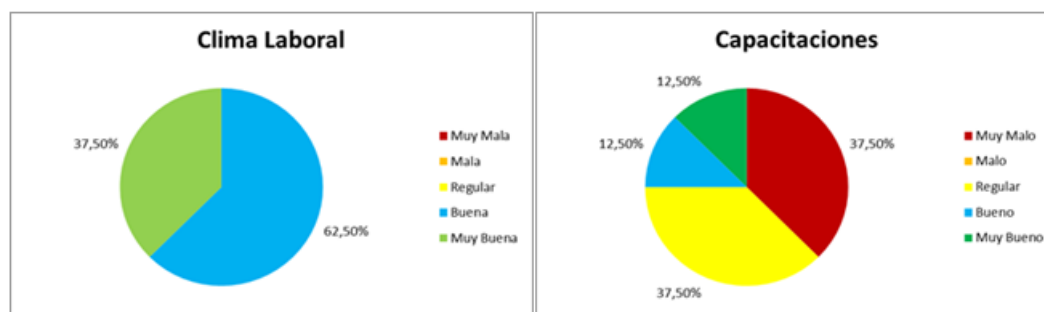


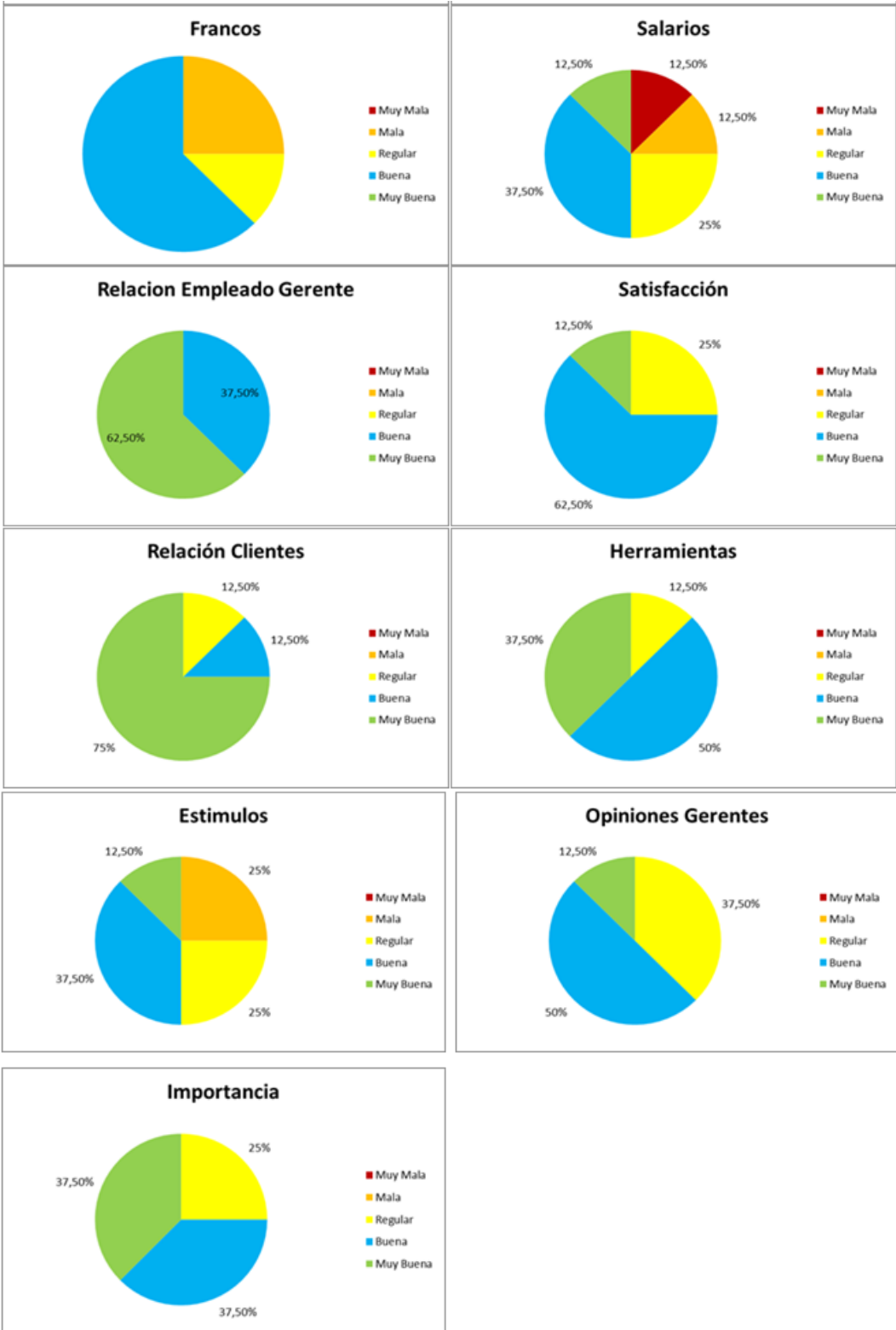
#### Anexo 4: Encuesta de Satisfacción Laboral Supermercados Ideal

Pregunta	Escala de importancia				
	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
Cómo calificaría al clima laboral dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
Cómo es el plan de capacitaciones que ofrece la empresa?	1	2	3	4	5
Cómo evalúa el otorgamiento de francos?	1	2	3	4	5
Cómo evalúa el salario percibido?	1	2	3	4	5
Relación empleado-gerentes dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
Cómo es su satisfacción como empleado en la empresa?	1	2	3	4	5
Cómo es su relación con los clientes de la empresa?	1	2	3	4	5
Cómo evalúa las herramientas que tiene la empresa para hacer su trabajo correctamente?	1	2	3	4	5
Cómo considera los estímulos ofrecidos por la empresa por hacer su trabajo?	1	2	3	4	5
Sus opiniones, son tomadas en cuenta por los gerentes para la mejora de la atención al cliente y del clima laboral?	1	2	3	4	5
La empresa le hace sentir que su trabajo es importante?	1	2	3	4	5

Cantidad de empleados que realizaron la encuesta: 8 personas
Antigüedad mayoritaria: 50% de 1 a 5 años
Edad Promedio: de 18 a 28 años (62,5% de los empleados)
Sexo: 50% Masculino y 50% Femenino

#### Anexo 5: Gráficos Encuestas Satisfacción Laboral Supermercados Ideal





## Anexo 6: Ratios Financieros 2020 – 2021 Supermercados Ideal

Ratio	Formula	Año 2020	Año 2020	Año 2021	Año 2021
Liquidez Corriente	(Activo Corriente/Pasivo Corriente)	\$5.482.649,10/ \$4.021.073,35	1,36	\$6.468.583,10/ \$5.039.545,23	1,28
Endeudamiento 1	(Pasivo Total / Activo Total)	\$4.021.073,35/ \$7.071.231,53	0,57	\$ 5.039.545,23	0,62
Rotación Inventario	(CMV / Bs de Cambio)	\$19.105.449,59/ \$4.881.149,90	3,91	\$21.758.052/ \$5.632.750,49	3,86
Rentabilidad Venta	(Ventas - CMV) / Ventas	(((\$23.324.298,42 - \$19.105.449,59) /\$23.324.298,42)	0,18	(((\$28.031.150,30 - \$21.758.052) / \$28.031.150,30)	0,22
Rotación Activos	(Ventas / Activo Total)	\$23.324.298,42/ \$7.071.231,53	3,3	\$28.031.150,30/ \$8.171.580,64	3,43

## Anexo 7: Ratios Económicos 2020 - 2021 Supermercados Ideal

Índice de Rentabilidad	Formula	Año 2020	Año 2020	Año 2021	Año 2021
Rentabilidad Neta	(Utilidad Neta / Ventas Netas)	\$358.852,13/ \$23.324.298,42	1,54%	\$624.732,36/ \$28.031.150,30	2,23%
Rent. Accionistas (ROE)	(Ganancia Neta/Patrimonio Neto)	\$358.852,13/ \$3.050.158,18	11,76%	\$624.732,36/ \$3.132.035,41	19,95%
Rent. S/ Activos (ROA)	(Utilidad Antes de Imp./ Activos)	\$552.080,20/ \$7.071.231,53	7,81%	\$961.126,70/ \$8.171.580,64	11,76%
Margen Utilidad Bruta	((Ventas – CMV) / Ventas)	(((\$23.324.298,42 - \$19.105.449,59) /\$23.324.298,42)	18,09%	(((\$28.031.150,30 - \$21.758.052) / \$28.031.150,30)	22,38%



### Anexo 8: Análisis Vertical – Balance General 2020 - 2021 Supermercados Ideal

Cuenta	Participación Relativa 2020	Estado de Situación Patrimonial 2020	Participación Relativa 2021	Estado de Situación Patrimonial 2021
Caja y Banco	0,66%	\$ 47.155,80	0,96%	\$ 78.593,42
Créditos por Ventas	7,84%	\$ 554.343,40	9,27%	\$ 757.239,19
Bienes de Cambio	69,03%	\$ 4.881.149,90	68,93%	\$ 5.632.750,49
Total Activo Corriente	77,53%	\$ 5.482.649,10	79,16%	\$ 6.468.583,10
Bienes de Uso	22,47%	\$ 1.588.582,43	20,84%	\$ 1.702.997,54
Total Act. No Corriente	22,47%	\$ 1.588.582,43	20,84%	\$ 8.171.580,64
<b>Total Activo</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 7.071.231,53</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8.171.580,64</b>
Proveedores	48,10%	\$ 3.401.527,02	53,27%	\$ 4.353.289,90
Cargas Sociales	8,11%	\$ 573.652,93	7,66%	\$ 625.739,83
Deudas Fiscales	0,65%	\$ 45.893,40	0,74%	\$ 60.515,50
Total Pasivo Corriente	56,86%	\$ 4.021.073,35	61,67%	\$ 5.039.545,23
Total Pasivo	56,86%	\$ 4.021.073,35	61,67%	\$ 5.039.545,23
Patrimonio Neto	43,14%	\$ 3.050.158,18	38,33%	\$ 3.132.035,41
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 7.071.231,53</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8.171.580,64</b>

### Anexo 9: Análisis Vertical – Estado de Resultados 2020 - 2021 Supermercados Ideal

Cuenta	Año 2020	Estado de Resultados 2020	Año 2021	Estado de Resultados 2021
Ventas Netas de Bienes	100%	\$ 23.324.298,42	100%	\$ 28.031.150,30
Costo de Mercadería Vendida	81,91%	-\$ 19.105.449,59	77,62%	-\$ 21.758.052,00
Ganancia Bruta	18,09%	\$ 4.218.848,83	22,38%	\$ 6.273.098,30
Gastos Administrativas	0,86%	-\$ 199.975,58	0,91%	-\$ 255.868,75
Gastos Comercialización	14,67%	-\$ 3.422.807,37	17,82%	-\$ 4.995.587,35
Gastos Impositivos	0,19%	-\$ 43.985,68	0,22%	-\$ 60.515,50
Ganancias Antes de Impuestos	2,37%	\$ 552.080,20	3,42%	\$ 961.126,70
Impuesto a las Ganancias	0,83%	-\$ 193.228,07	1,20%	-\$ 336.394,34
<b>Ganancia Neta</b>	<b>1,54%</b>	<b>\$ 358.852,13</b>	<b>2,23%</b>	<b>\$ 624.732,36</b>

## Anexo 10: Presupuesto Creación “TIENDA NUBE” - EMPRESA “KODE”

**Packs y Precios**  
Elegí tu Pack

BÁSICO \$25.900 <small>PESOS ARGENTINOS (ARS)</small>	ESTÁNDAR \$35.900 <small>PESOS ARGENTINOS (ARS)</small>	AVANZADO \$45.900 <small>PESOS ARGENTINOS (ARS)</small>
<p><b>INCLUYE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puesta en marcha de la Tienda</li> <li>✓ Selección de Plantilla gratuita</li> <li>✓ Configuración de medios de Pago</li> <li>✓ Configuración de formas de Envíos</li> <li>✓ Creación de 1 página de contenido</li> <li>✓ Carga de hasta 10 Productos</li> </ul> <p><b>NO INCLUYE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Customización de Diseño</li> <li>✗ Configuración de Dominio propio</li> <li>✗ Feed de Instagram en la Tienda</li> <li>✗ Productos en Facebook e Instagram</li> <li>✗ Soporte sobre el uso de la Tienda</li> </ul>	<p><b>INCLUYE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puesta en marcha de la Tienda</li> <li>✓ Selección de Plantilla gratuita</li> <li>✓ Customización de Diseño</li> <li>✓ Configuración de medios de Pago</li> <li>✓ Configuración de formas de Envíos</li> <li>✓ Creación de 2 páginas de contenido</li> <li>✓ Carga de hasta 30 Productos</li> <li>✓ Configuración de 1 Dominio propio</li> </ul> <p><b>NO INCLUYE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Feed de Instagram en la Tienda</li> <li>✗ Productos en Facebook e Instagram</li> <li>✗ Soporte sobre el uso de la Tienda</li> </ul>	<p><b>INCLUYE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puesta en marcha de la Tienda</li> <li>✓ Selección de Plantilla gratuita</li> <li>✓ Customización de Diseño</li> <li>✓ Configuración de medios de Pago</li> <li>✓ Configuración de formas de Envíos</li> <li>✓ Creación de 3 páginas de contenido</li> <li>✓ Carga de hasta 60 Productos</li> <li>✓ Configuración de 1 Dominio propio</li> <li>✓ Feed de Instagram en la Tienda</li> <li>✓ Productos en Facebook Store</li> <li>✓ Configuración de Instagram Shopping</li> <li>✓ Ayuda sobre el uso de la Tienda (1 hora)</li> </ul>
Tiempo de trabajo estimado: 5/10 días	Tiempo de trabajo estimado: 10/15 días	Tiempo de trabajo estimado: 20/30 días
<a href="#">Contratar Pack</a>	<a href="#">Contratar Pack</a>	<a href="#">Contratar Pack</a>

Presupuesto Adicional: Carga de productos a Tienda Nube, cada pack por 100 productos: \$19000. La empresa contratará 5 packs, para la carga de 500 productos adicionales.

## Anexo 11: Planes y Precios “TIENDA NUBE”

Mensual
Trimestral -15%
Anual -25%

Básico	Full	Plus	Avanzado
AR\$ 599 /mes	AR\$ 1,499 /mes	AR\$ 3,999 /mes	AR\$ 12,999 /mes
Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.
2% costo por transacción	2% costo por transacción	1% costo por transacción	0.5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos, visitas y ventas sin límites</li> <li>✓ Integraciones con medios de pago y envío</li> <li>✓ Botón de WhatsApp</li> <li>✓ Atención humana y personalizada por email y chat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones</li> <li>✓ Promociones y descuentos</li> <li>✓ Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño 100% flexible</li> <li>✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Múltiples idiomas y monedas</li> </ul>
<a href="#">Probar 30 días gratis</a>	<a href="#">Probar 30 días gratis</a>	<a href="#">Probar 30 días gratis</a>	<a href="#">Probar 30 días gratis</a>

[Ver todos los recursos](#) ▾

## Anexo 12: Presupuestos Radiales



Teléfono: 2984509383  
 Dirección: Avenida Colon 1142  
 CP: 8334

### PRESUPUESTO

Nombre: Sres. Supermercado Ideal Fecha: 13/09/2022  
 Dirección: San Martin N°629. Ingeniero Huergo Condición de pago: Efectivo

DESCRIPCIÓN	TOTAL
-------------	-------

Por la presente, le detallo el presupuesto por Pauta Publicitaria tal cual fue solicitado de manera telefónica.

8 Salidas \$4.000,00 mensuales.

La cantidad de salidas es diaria, con 4 programadas por la mañana en el horario de 9 a 13 hs y 4 salidas programadas por la tarde en el horario de 16 a 20 hs (a convenir).  
 Una vez confirmado su aprobación, restará definir el texto para la realización del spot que no deberá sobrepasar los 30 segundos. En caso de ser mayor a ese tiempo y menor a los 45 segundos, el valor mensual será de un 50% por encima del valor base.

Sin otro particular, me despido de ud. esperando una respuesta a nuestro presupuesto.

<b>TOTAL:</b>	<b>\$4000</b>
---------------	---------------

Daniel Ortiz  
 Director Fm Once Veinte 105.3

Presupuesto valido por 60 días.



Calle 9 de Julio N°14, casa N°19  
 Cervantes  
 CP: 8326  
 radiolabarcaza@hotmail.com  
 Tel: 0298-4493040

Fecha: 10 de Septiembre de 2022

**Datos cliente**  
 Supermercados Ideal  
 Calle Belgrano 460 Cervantes  
 CP: 8326  
 Tel: 2984691732

Descripción / Producto	Total
8 salidas por día, cada 2hs	\$5000
<b>TOTAL:</b>	<b>\$5000</b>



E-mail: laradiodesanantonio@hotmail.com  
Teléfono: 2920-210161  
Dirección: Isidro Álvarez 801, Las Grutas

Nombre: Supermercados Ideal Fecha: 18-09-2022  
Dirección: Bariloche 909 Condición de pago: Efectivo

DESCRIPCIÓN	TOTAL
6 Salidas diarias cada 3hs	\$6000

TOTAL \$6000