



**Universidad de Palermo**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Trabajo final para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

*Plan de implementación para la creación del área de marketing en una  
empresa de Logística ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires,  
Argentina.*

**Tesista: Vásquez Lucía María**

**E-mail: [Luciamariavasquez@gmail.com](mailto:Luciamariavasquez@gmail.com)**

**Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/luciamariavasquez>**

**Número de legajo: 0129409**

**Director de trabajo final propuesto: Engelman Ana**

**2024  
Buenos Aires – Argentina**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Hipótesis	6
Metodología de investigación	6
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
1.1. Conceptos básicos del Marketing	6
1.2. Marketing en el sector de la logística	7
1.3. Herramientas de análisis estratégico	8
1.3.1 Análisis PESTEL	9
1.3.2 Análisis Porter en el Contexto Empresarial	10
1.3.3 Analisis FODA	12
1.4. Incorporación de un área nueva	13
1.5. Plan de negocio	15
<b>CAPÍTULO 2: EL SECTOR</b>	<b>18</b>
2.1 La empresa	18
2.2 Mercado de la logística en Argentina	23
2.3. Análisis de la competencia	25
2.3. Análisis del macroentorno	27
2.4. Análisis del microentorno	28
2.4. Análisis Foda	30
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>33</b>
3.1. Metodología cualitativa	33
3.2. Metodología cuantitativa	33
3.3. Resultados de las entrevistas	34
3.4. Resultados de la encuesta	35
<b>CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIO</b>	<b>43</b>
4.1 Introducción	43
4.2. Necesidad de un Área de Marketing	43
4.3 Objetivos del Área de Marketing	46
4.4 Estrategias y Plan de Acción	47
4.5 Estructura del área de marketing	49
4.6 Actividades y cronograma	52
4.7 Análisis Financiero	53
4.7.1 Costos del proyecto	53
4.7.2 Previsión de ingresos incrementales	56
4.1.3 Previsión de ganancias y pérdidas	57
4.1.4 Plan de gastos de capital	59

4.1.5 Previsión de flujo de efectivo	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>
5.1 Conclusiones	60
5.2 Recomendaciones	62
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>76</b>

## **INTRODUCCION**

En el actual entorno empresarial altamente competitivo, las pequeñas y medianas empresas de la Argentina deben adoptar estrategias innovadoras para destacar en el mercado y

asegurar un crecimiento sostenible. La industria de la logística, siendo crucial en la cadena de suministro, no escapa a esta necesidad.

El presente proyecto de implementación se desarrolla para una empresa ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires, Argentina, la cual se fundó en 1971 como prestadora de servicios de transporte de combustibles, los cuales pertenecían en gran parte a la por aquel entonces YPF estatal. En 1980 el transporte inició una etapa de reducción de la demanda, provocando la búsqueda de nuevas soluciones, y fue en la logística donde se vislumbra una incipiente tercerización de esta actividad.

Durante los siguientes años, la empresa se dedicó específicamente a consolidar su formación como operador logístico, prestando servicios a importantes industrias de la zona e inclusive ingresando en un nuevo mercado y se incorporaron nuevos centros de distribución en la zona y nuevos clientes. También comenzó a realizar operaciones directamente en planta de terceros clientes, operaciones que actualmente continúan realizándose.

Como unidad de negocio adicional a la logística se mantiene el Área “Combustible” que comprende la venta minorista a través de una Estación de Servicio YPF y la distribución mayorista.

La creación de un área de marketing permitirá a la empresa mejorar su visibilidad en el mercado local, a través de estrategias como la optimización de motores de búsqueda, campañas publicitarias, eventos, newsletter, y presencia en redes sociales, aumentando la exposición de la marca, y generando reconocimiento entre clientes actuales y potenciales.

El problema de la presente investigación recae en validar si crear el área de marketing es rentable a largo plazo para una empresa de logística, que opera bajo un modelo de negocio B2B.

Los resultados de esta investigación podrán brindar información relevante y práctica tanto para la empresa en estudio como para otras del mismo rubro.

## **Objetivo general**

Realizar un plan de implementación para una empresa de logística ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires, Argentina que permita validar si es rentable la creación de un área de marketing.

## **Objetivos específicos**

- Investigar y analizar el mercado competitivo de la industria de la logística local, identificar las tendencias, y la posición actual de la empresa en comparación con la competencia.
- Evaluar la percepción de la marca en el mercado, tanto entre los clientes actuales como potenciales, y determinar áreas de mejora.
- Identificar los segmentos de mercado para los servicios de logística de la empresa, considerando las necesidades específicas de cada segmento.
- Establecer objetivos de marketing a través de metas cuantificables en términos de aumento de visibilidad de la marca, generación de leads, conversión y retención de clientes.
- Desarrollar estrategias de comunicación efectiva que incluya la presencia en medios tradicionales y digitales, así como la gestión de redes sociales.
- Implementar herramientas de medición de resultados.
- Evaluar la aceptación interna de la propuesta de creación del área de marketing, identificando posibles resistencias y desarrollando estrategias para superarlas.
- Realizar un estudio de viabilidad financiera para determinar los costos asociados a la creación de un área de marketing y su rentabilidad.

## **Hipótesis**

Crear un área de Marketing en una empresa de logística ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires, Argentina, es económicamente rentable y tendrá un impacto positivo

significativo en la visibilidad de la marca, la generación de demanda, y la retención de clientes.

## **Metodología de investigación**

**Tipo de investigación:** Empírica.

**Enfoque de investigación:** Cualitativa y cuantitativa.

**Nivel:** Descriptiva.

**Población:** Clientes actuales y potenciales de la empresa.

**Muestra:** Clientes actuales y potenciales ubicados en Zárate y zonas aledañas.

**Técnica de recolección de datos:** Entrevistas y encuestas.

**Instrumento:** Cuestionario y formulario.

**Procesamiento de datos:** Análisis de datos.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Conceptos básicos del Marketing**

Según la American Marketing Association (AMA), el marketing se define como "la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general" (American Marketing Association [AMA], 1985).

Kotler y Armstrong (2013, p.5) proponen una visión actualizada del marketing, argumentando que no debe ser entendido en el antiguo sentido de "decir y vender", sino más bien en el nuevo enfoque de "satisfacer las necesidades de los clientes". Según estos autores, comprender y satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente implica desarrollar productos de valor superior, establecer precios adecuados, y llevar a cabo una distribución y promoción eficaces, lo que facilitará la venta de los productos.

Por otro lado, Kerin et al. (2013, p. 20) definen el marketing como una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y aportar valor a los clientes, así como para administrar las relaciones con los clientes de tal manera que la organización y sus grupos de interés obtengan beneficios". Esta definición se centra en dos metas principales del marketing: a) evaluar las necesidades de los consumidores y) satisfacerlas. Además, señalan que alcanzar estos objetivos implica considerar tanto los cuatro factores de la mezcla de marketing, que en gran parte son controlables por la organización, como las cinco fuerzas del entorno, que generalmente están fuera de su control.

Como autora de esta tesis, considero que estas definiciones son fundamentales para el análisis que motivó la sugerencia de implementar un área de marketing en la empresa. En un contexto donde no se ha dado la debida relevancia al marketing, es esencial reconocer los potenciales beneficios que puede aportar al éxito de la empresa. Comprender las necesidades del cliente y satisfacerlas con valor agregado podría conducir a un escenario de crecimiento favorable para la organización en términos de resultados.

## **1.2. Marketing en el sector de la logística**

La función logística ha experimentado una evolución significativa en su concepto y enfoque a lo largo del tiempo. Ballou (2004, p.3) sostiene que la logística "añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y se centra en la creación de valor para clientes, proveedores y accionistas de las empresas".

Por otro lado, Long (2006, p.45) define la logística como el proceso de "hacer que las cosas lleguen a donde necesitan estar". Esta definición se complementa con la del Council of Logistics Management, que la describe como "la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades del cliente".

En contraste, el marketing se concentra en desarrollar estrategias para que el consumidor identifique y adquiera el producto que mejor satisface sus necesidades y deseos. Mientras tanto, la empresa o fabricante se encarga de la producción del producto. En este escenario, la logística juega un rol esencial al gestionar los procesos de entrega de manera eficiente.

Es evidente que el marketing y la logística están estrechamente interrelacionados. Las empresas dependen de estrategias de marketing efectivas para promocionar sus productos y llegar al consumidor final. La logística, por su parte, garantiza la correcta distribución de estos productos, asegurando entregas oportunas y eficientes.

Por consiguiente, se puede concluir que el marketing y la logística colaboran de manera conjunta para lograr un objetivo compartido: llevar los productos o mercancías al mercado y, en última instancia, al consumidor final, satisfaciendo así la meta principal de ventas.

### **1.3. Herramientas de análisis estratégico**

Las herramientas de análisis estratégico son fundamentales para que las empresas puedan evaluar de manera efectiva su situación tanto interna como externa, determinar su posición en el mercado e identificar los desafíos y oportunidades que puedan surgir en la implementación de una estrategia empresarial. En el contexto de esta tesis, se describirán y utilizarán diversas herramientas de análisis estratégico que permitirán un análisis detallado y estructurado de la situación de la empresa estudiada.

A continuación, se presentan las herramientas de análisis estratégico que serán utilizadas en el desarrollo de esta investigación, con el objetivo de proporcionar un marco analítico sólido que permita comprender y evaluar de manera integral la estrategia empresarial propuesta:



### **1.3.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL emerge como una herramienta esencial para las empresas que buscan comprender el entorno externo en el que operan. Este método permite identificar y evaluar seis dimensiones clave que afectan directamente el desempeño y las estrategias de negocio. A continuación, se detallan cada uno de los componentes que conforman el acrónimo PESTEL, basados en la definición de Amador (2022):

#### **Político:**

Esta dimensión se enfoca en analizar cómo las políticas gubernamentales y las regulaciones impactan en el entorno empresarial. Incluye aspectos como legislación fiscal, políticas comerciales, acuerdos internacionales y directrices gubernamentales que pueden influir tanto a nivel nacional como global.

#### **Económico:**

Se refiere al estudio de las variables macroeconómicas que pueden incidir en el rendimiento empresarial. Elementos como el Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de desempleo y la inflación son fundamentales, así como la comprensión de los ciclos económicos y su impacto en la empresa.

#### **Social:**

Esta dimensión abarca los factores socioculturales que pueden afectar las decisiones y preferencias de los consumidores. Incluye aspectos como religión, valores culturales, estilos de vida y tendencias demográficas que pueden influir en la demanda de productos o servicios.

#### **Tecnológico:**

Se centra en las innovaciones y avances tecnológicos que pueden ofrecer oportunidades o representar amenazas para las empresas. La adaptación a nuevas tecnologías y la actualización de infraestructuras son cruciales para mantener la competitividad en el mercado.

**Ecológico:**

Esta dimensión considera el impacto ambiental y las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad. Aspectos como la gestión de residuos, las políticas energéticas y las regulaciones medioambientales son cada vez más relevantes para las empresas en la actualidad.

**Legal:**

Finalmente, esta dimensión engloba todas las normativas y leyes que las empresas deben cumplir en su operación. Comprende desde regulaciones laborales hasta normativas de protección al consumidor y responsabilidad corporativa.

En resumen, el análisis PESTEL proporciona una visión holística del ambiente externo, permitiendo a las empresas anticipar cambios, identificar oportunidades y mitigar riesgos, aspectos cruciales para la formulación de estrategias empresariales efectivas en un entorno dinámico y competitivo.

### **1.3.2 Análisis Porter en el Contexto Empresarial**

El análisis Porter se centra en la evaluación del entorno competitivo y del mercado en el que opera una empresa, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en su desempeño y posicionamiento estratégico.

**Rivalidad entre Competidores Existentes:**

Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mercado. A medida que aumenta el número de competidores, la capacidad de diferenciación y la rentabilidad de las empresas tienden a disminuir.

**Amenaza de Nuevos Competidores:**

La entrada de nuevos competidores en un mercado puede representar un desafío significativo para las empresas establecidas. Estos nuevos actores deben superar barreras

como regulaciones, costos de entrada y canales de distribución, y si lo logran de manera eficiente, pueden intensificar la competencia y reducir la cuota de mercado de las empresas existentes.

**Amenaza de Servicios Sustitutos:**

Los productos o servicios que ofrecen una buena relación calidad-precio o un costo más bajo pueden representar una amenaza al mercado. Estos productos sustitutos pueden captar la atención de los consumidores y desviarlos de las ofertas de la empresa, afectando así su rentabilidad.

**Poder de Negociación de los Proveedores:**

La relación con los proveedores es crucial para las empresas, pero en ciertas circunstancias, los proveedores pueden ejercer un poder significativo que afecta la rentabilidad de la empresa. Esto puede ocurrir en situaciones de monopolio, altos costos de cambio de proveedor o cuando los proveedores tienen la capacidad de convertirse en competidores directos.

**Poder de Negociación de los Clientes:**

A medida que los consumidores se organizan y tienen mayor acceso a información, su poder de negociación aumenta. Esto puede llevar a una presión sobre los precios, la calidad y los servicios ofrecidos, reduciendo así los márgenes de la empresa y el atractivo del mercado.

En conclusión, el análisis Porter ofrece una estructura analítica que permite a las empresas comprender las dinámicas competitivas de su industria, identificar áreas clave de enfoque estratégico y desarrollar respuestas efectivas para fortalecer su posición en el mercado.

**Figura 1. Análisis Porter en el Contexto Empresarial.**



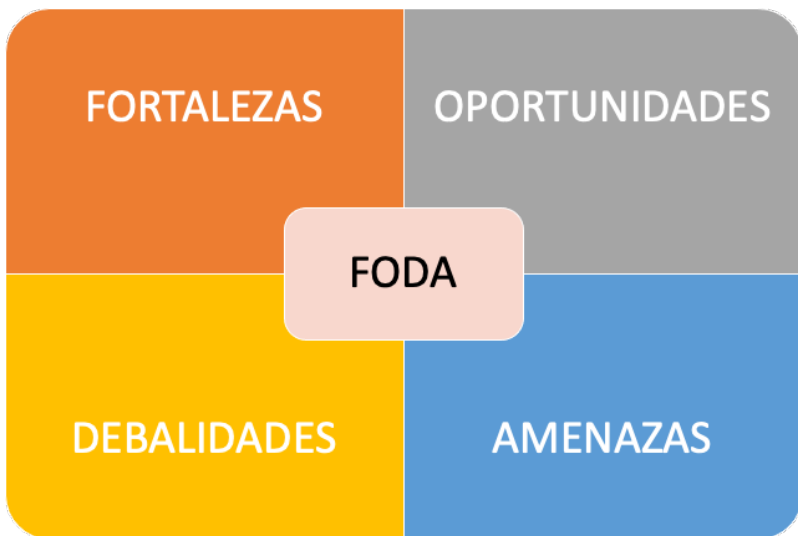
Fuente: Elaboración propia, 2024.

### 1.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta estratégica utilizada en diversos contextos y sectores, como la gestión corporativa, el marketing y la dirección de proyectos. Se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

Según Thompson (1998) una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

#### **Figura 2. Análisis FODA.**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

En conclusión, constituye una herramienta de gran utilidad para las empresas, para que estas puedan desarrollar estrategias efectivas, aprovechando sus fortalezas, minimizando sus debilidades, capitalizando las oportunidades y mitigando las amenazas del entorno.

## **1.4. Incorporación de un área nueva**

### **1.4.1 Introducción al Cambio Organizacional**

La transformación organizacional, en especial la integración de nuevas áreas como el marketing, conlleva ajustes sustanciales en la estructura, cultura y funciones empresariales. Según Kotter (1996), para lograr procesos de cambio efectivos es necesario contar con una visión clara, mantener una comunicación constante y empoderar a los empleados.

Autores como Lewin (1951) destacan que este proceso no solo afecta las estructuras y procesos, sino también a los individuos dentro de la organización, quienes deben ajustarse a nuevas responsabilidades y dinámicas de trabajo.

### **1.4.2 Impacto en la Cultura Organizacional**

La introducción de un área nueva como el marketing puede traer aparejados cambios significativos en la cultura organizacional y tener efectos en los empleados.

Según Kotter (1996), la introducción de nuevas funciones puede generar resistencia si no se gestiona adecuadamente. Los empleados pueden experimentar incertidumbre sobre sus roles, competencias requeridas y la dirección estratégica de la empresa.

Por otro lado, Schein (2010) argumenta que la cultura es un sistema de supuestos compartidos que guían el comportamiento en las organizaciones. La resistencia al cambio puede surgir si los valores y normas tradicionales chocan con los requisitos del nuevo departamento.

Desde la perspectiva de los empleados, Lewin (1951) desarrolla la teoría del cambio donde destaca que las personas atraviesan etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento durante cualquier transición organizacional. La incertidumbre y la ansiedad pueden surgir si no se maneja adecuadamente la comunicación y participación de los empleados en el proceso de incorporación del nuevo departamento (Beer y Nohria, 2000).

### **1.4.3 Adaptación y Aprendizaje Organizacional**

Para promover una transición fácil, es importante incentivar el e-learning. De acuerdo con Senge (1990), propone que las empresas deberían imponer un entorno que permita a los trabajadores adquirir saberes y sabidurías en marketing en responsabilidades con la estrategia y objetivos de una compañía específica. Tal acercamiento no solamente puede ayudar a incluir más fácilmente el dominio de marketing sino también a reforzar la sensación de adaptabilidad de la organización.

En conclusión, la implementación del área de marketing en una empresa de logística es un cambio importante que influye en no solo la estructura organizativa, sino también la dinámica interna de los empleados.

Sin embargo, gestionar los cambios de manera adecuada permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades de nuevos mercados a la vez de garantizar la cohesión y el compromiso de los empleados.

## **1.5. Plan de negocio**

El plan de negocio constituye una herramienta esencial que proporciona una visión estructurada y detallada de un proyecto empresarial, incluyendo proyecciones y estrategias para su desarrollo y éxito (McKeever, 2010). A continuación, se detallan los elementos recomendados que debe contener un plan de negocio:

### **1.5.1. Declaración del Problema:**

Es esencial comenzar el plan identificando y describiendo claramente el problema o necesidad que el proyecto de negocio busca abordar. Esta sección debe ofrecer una comprensión clara del contexto y la relevancia del problema para el público objetivo.

### **1.5.2. Idea de Negocio:**

Aquí se describe cómo la propuesta de negocio abordará y resolverá el problema identificado. Se debe especificar qué valor se proporcionará al cliente, así como cualquier aspecto que se excluya o limite.

### **1.5.3. Previsión de Ingresos por Ventas:**

Se deben estimar los ingresos esperados por ventas para al menos los primeros dos años de operación. Esta estimación requiere un entendimiento profundo de los procesos de venta, incluyendo la frecuencia y volumen de transacciones.

### **1.5.4. Previsión de Ganancias y Pérdidas diferenciales:**

También conocida como Estado de Resultados Projectado (diferencial), esta sección proyecta los ingresos y gastos esperados en base a la propuesta del plan de implementación,

permitiendo estimar el beneficio neto. Se calcula sumando los ingresos incrementales o diferenciales por ventas, restando los costos operativos.

#### **1.5.5. Plan de Gastos de Capital:**

Este plan proyecta la inversión necesaria para adquirir activos, con una vida útil mínima de un año y sujetos a depreciación. Estos activos deben adquirirse antes de que el proyecto inicie sus operaciones comerciales.

#### **1.5.6. Previsión de Flujo de Efectivo:**

Esta sección presenta los flujos de efectivo estimados, considerando las actividades operativas, de inversión y financiamiento. Ofrece una visión clara de la liquidez del negocio, mostrando el efectivo generado o utilizado en las operaciones diarias.

En resumen, un plan de negocio bien estructurado y fundamentado proporciona una guía estratégica y financiera que facilita la toma de decisiones informadas y contribuye al éxito y sostenibilidad del proyecto empresarial.

## **CAPÍTULO 2: EL SECTOR**

### **2.1 La empresa**

El presente proyecto de implementación se desarrolla para una empresa ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires, Argentina, la cual comenzó su actividad económica en 1971.

La oficina central de la empresa está ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires, donde se encuentran naves destinadas a depósitos, el tanque y el surtidor de combustible. A medida que el negocio de logística fue creciendo, la empresa se vio obligada a ampliar su operación mediante la creación o alquiler de depósitos en diversas localidades del país, siempre priorizando la ubicación estratégica.

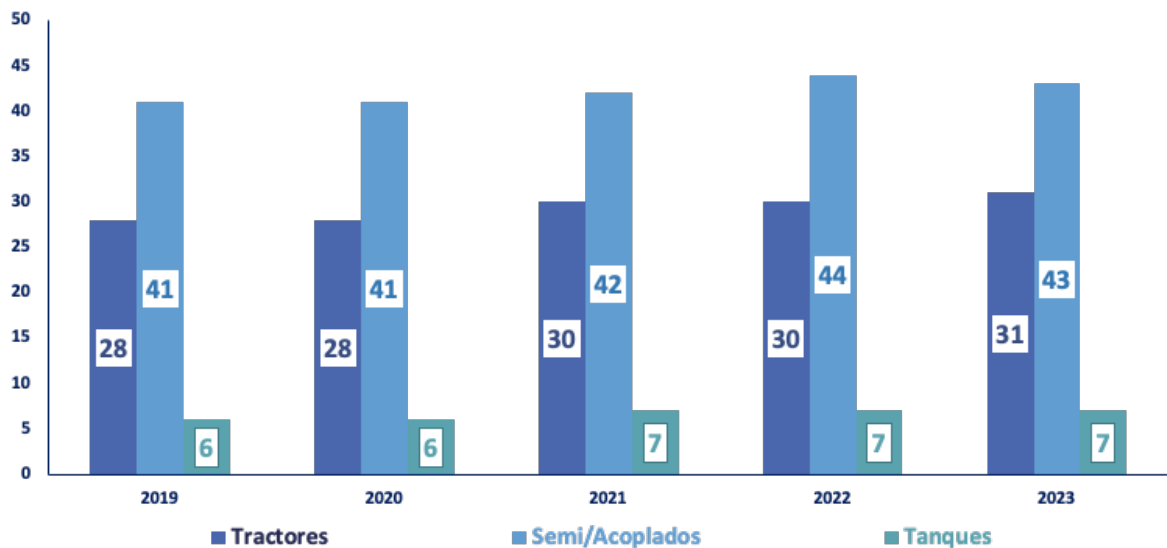


Actualmente, dispone de centros de distribución en Pilar, Córdoba, San Miguel de Tucumán, Mendoza y Santiago de Chile, este último específicamente para una operación orientada a un cliente particular.

La empresa actualmente cuenta con tres grandes unidades de negocios:

Por un lado, transporte con una flota de unidades propias y tercerizadas, prestando servicios a importantes industrias de la zona. También realiza operaciones directamente en planta de clientes (viajes de interplanta), desconsolidados, entregas a líneas de producción, entre otros.

**Figura 3. Flota propia.**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Luego se encuentra el negocio de logística, donde se centra en el warehousing, abarcando una serie de actividades adicionales que optimizan el proceso logístico. Entre estas

actividades de valor agregado, se incluye la administración de inventarios, el almacenamiento de isotanques y contenedores, y la ejecución de operaciones internas. Además, se llevan a cabo reprocesos, trasvases, embalajes especiales y la preparación de despachos.

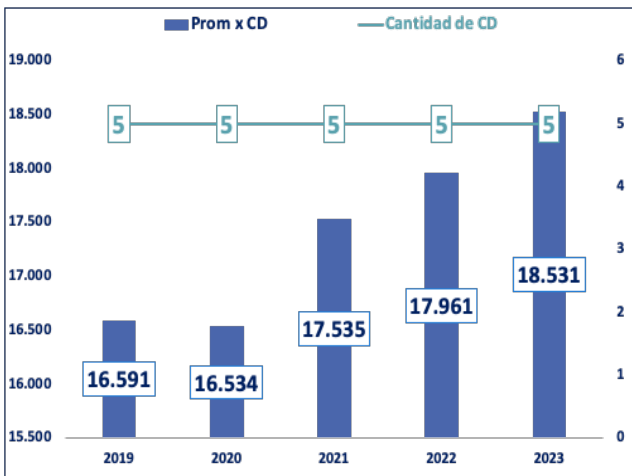
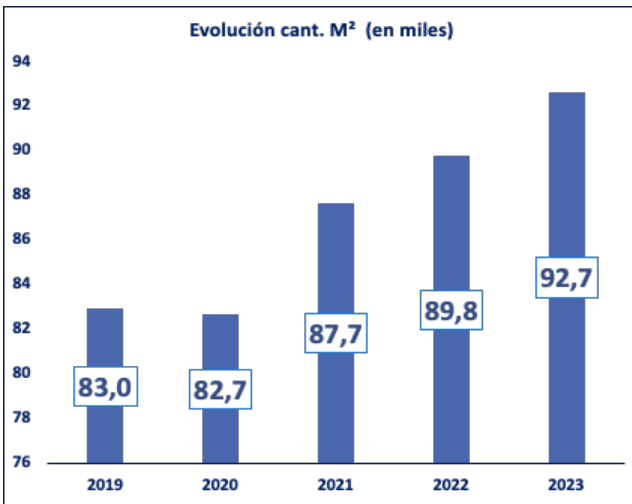
El negocio también incluye la gestión de una línea de producción, integrando todas estas funciones para ofrecer un servicio integral en la cadena de suministro.

Esta operación cuenta con una infraestructura con más de 90.000 m<sup>2</sup> de áreas cubiertas en centros de distribución y 30.000 m<sup>2</sup> destinados a la playa de maniobra. Dispone de 40 docks de carga y 3.500 m<sup>2</sup> adicionales en aleros de carga lateral.

La capacidad de almacenamiento se organiza en más de 40.000 posiciones de racks para distintos clientes. En promedio, se reciben y despachan 3000 camiones mensualmente.

Esta operación es gestionada por un equipo de 190 colaboradores, que incluye tanto personal con contratación permanente como por consultora.

#### **Figura 4. M<sup>2</sup> Cubiertos de Depósitos.**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Por último, se encuentra el negocio de combustible que comprende la venta minorista a través de una Estación de Servicio, ubicada en Zárate, provincias de Buenos Aires, Argentina, y la distribución mayorista con un camión cisterna, para consumos importantes entregados a industrias, agro, empresas de transporte, etc.

En 2023 se rediseño el propósito, misión, visión y valores de la empresa:

- **Propósito:** Brindar soluciones logísticas profesionales, innovadoras y sostenibles en la cadena de abastecimiento, contribuyendo al desarrollo de nuestros grupos de interés.
- **Visión:** Ser una empresa modelo en logística.
- **Misión:** Realizar servicios logísticos de excelencia a nuestros clientes, asegurando calidad y eficiencia en la gestión de sus productos, con altos estándares de seguridad, salud y cuidado del medio ambiente.
- **Valores:** Conducta ética, responsabilidad, vocación de servicio, actitud cooperativa, desarrollo sostenible y compromiso con la mejora continua.

La empresa cuenta con un total de 230 colaboradores, de los cuales 40 están contratados de manera temporal a través de una consultora, mientras que el resto son empleados de planta permanente. La estructura organizacional de la empresa se divide en las siguientes áreas (ver Anexo N.º 3 para el organigrama de la empresa):

- Directorio
- Gerencia general
- Control y gestión
- Finanzas
- Administración
- Tecnología
- Transporte
- RRHH
- Compras
- Sostenibilidad
- Comercial
- Almacenaje
- Logística
- Staff externo (consultoría legal, médica, hys, contable y seguridad patrimonial).

Las certificaciones obtenidas son las siguientes:

- **ISO 9001:2015:** Esta certificación en el Sistema de Gestión de la Calidad se logró en septiembre del año 2005, la misma se mantiene y ratifica hasta la actualidad, en su versión más reciente, la ISO 9001:2015. Esta fue otorgada por el I.R.A.M. Instituto Argentino de Normalización y Certificación) en lineamiento con el plan estratégico de la empresa.
- **Certificación CASAFE:** Se logró en diciembre 2016 bajo el “Programa Depósito Ok” de CASAFE (Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes) categoría “A” en el CD CÓRDOBA y categoría “Premium” en el CD de Zárate. Esta certificación verifica el cumplimiento de normas y recomendaciones de seguridad que permitan garantizar que las condiciones de almacenamiento sean seguras para las personas, el ambiente y el mantenimiento de la calidad.
- **Certificación Sello CEDOL:** Se obtuvo en el año 2010, y se mantiene vigente hasta la actualidad, se basa en el Código de buenas prácticas empresarias para operadores logísticos, y se consigue luego de superar la evaluación anual realizada por la auditora internacional KPMG.

El sello CEDOL es una guía de principios éticos a cumplimentar certificados a través de un sistema de evaluación fiable que se basa en los siguientes 13 Principios:

- 1.Principio de Independencia
- 2.Principio de Libre Competencia.
- 3.Principio de Sustentabilidad
- 4.Principio de Establecimiento de Estándares de Servicio.
- 5.Principio de Compromiso con la calidad y la seguridad.
- 6.Principio de Dignificación de la Subcontratación.
- 7.Principio de Cumplimiento de las Normas Laborales e Impositivas.
- 8.Principio de Respeto por el Capital Humano
- 9.Principio de Cobertura de Riesgos y Responsabilidades
- 10.Principio de Respeto por el Medio Ambiente
- 11.Principio de Transparencia
- 12.Principio de Confidencialidad

### 13.Principio de Control y Autocontrol

Esto último, permitió a la empresa convertirse en el sexto operador logístico en la Argentina en obtener tan importante distinción.

- **Cuidado responsable del Medio Ambiente:** En noviembre de 2011 se logró la certificación del PCRMA (Programa del Cuidado Responsable del Medio Ambiente), se mantiene vigente hasta la fecha mediante auditorías anuales que se reciben del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).
- **ISO 39001:2012:** La certificación del Sistema de Gestión de Seguridad Vial fue obtenida en diciembre de 2015. Esta norma exige a la empresa implementar una serie de medidas para cumplir con rigurosos estándares de seguridad vial. Esta certificación permite demostrar el compromiso de la empresa con elevados niveles de seguridad vial, reflejando su dedicación a la preservación de la vida humana como objetivo primordial.

### 2.2 Mercado de la logística en Argentina

El mercado de la logística en Argentina se encuentra en una fase de crecimiento y transformación significativa, proyectando cambios importantes para el año 2024. Según un informe reciente de la Cámara Argentina de Comercio (CAC), se espera que el sector continúe expandiéndose debido al aumento del comercio electrónico y a la modernización de infraestructuras clave en el país.

La sostenibilidad también está emergiendo como un factor crucial en la evolución del sector logístico argentino. Según el informe anual de la Asociación Argentina de Logística (ARLOG), "La presión por adoptar prácticas más sostenibles está impulsando a las empresas a invertir en vehículos eléctricos y soluciones de logística inversa para minimizar el impacto ambiental". Martín López, presidente de ARLOG, subraya la importancia de "integrar

criterios ambientales en la cadena de suministro para garantizar operaciones más responsables".

Para el año 2024, se anticipan cambios significativos en la competitividad y diferenciación dentro del mercado logístico argentino. Las empresas que logren adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías, cumplir con las regulaciones ambientales y ofrecer servicios personalizados estarán mejor posicionadas para liderar en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

A pesar de estas proyecciones optimistas para el sector logístico, el entorno económico general presenta desafíos. Según la Organización para el Comercio y Desarrollo (OCDE), se proyecta un estancamiento económico para Argentina en 2024, con un crecimiento del PIB limitado al 0,4%. Este panorama se ve influenciado por factores como la inflación persistente, las correcciones de precios en servicios públicos y combustibles, así como la incertidumbre económica global debido a diversos eventos.

No obstante, existen aspectos positivos a considerar, como la inauguración del gasoducto Néstor Kirchner y la perspectiva de una fuerte campaña agrícola, que podrían contribuir positivamente al crecimiento económico del país. Según análisis de la OCDE, "A pesar de los desafíos económicos globales y locales, Argentina podría beneficiarse de estas iniciativas sectoriales".

La empresa de logística que se analiza en esta tesis tiene la expectativa de mantener un crecimiento continuo en volumen de ventas a través de sus clientes en la agroindustria. Aunque el estancamiento en el consumo interno y el aumento de los precios de los commodities pueden ocasionar períodos transitorios de sobre stock en sus almacenes, se han implementado medidas para mitigar este efecto.

En cuanto al sector mayorista de combustibles, se proyecta un aumento adicional anual del 8% en las ventas (equivalente a aproximadamente 1900 m<sup>3</sup> adicionales en términos de litros).

En conclusión, el mercado de la logística en Argentina ofrece un panorama de oportunidades y desafíos que requieren de una respuesta estratégica por parte de las empresas del sector. Ante este panorama, el plan de implantación del área de marketing resulta oportuno para capitalizar las oportunidades y navegar por las complejidades económicas y operativas del entorno actual.

### **2.3. Análisis de la competencia**

En el año 2024 se prevé un aumento significativo en la competencia, especialmente en el sector de Almacenaje, impulsado por el creciente requerimiento de espacios de almacenamiento por parte de las empresas de la zona. Es crucial que la empresa analizada dedique sus esfuerzos en la creación de nuevos depósitos para mantenerse competitivos en este mercado.

Por otro lado, en el sector del transporte, el incremento de los costos será un factor crítico, como lo es la escalada de precios de los combustibles, los incrementos en los costos laborales y operativos, así como las fluctuaciones en las regulaciones gubernamentales.

La escasez continua de vehículos en las rutas ofrecerá mejores condiciones de negociación con los clientes, sin embargo, representa un desafío asegurar la disponibilidad de estas.

Este análisis de la competencia subraya la necesidad urgente de implementar estrategias efectivas para mantenerse a la vanguardia en un mercado dinámico y competitivo como el de la logística.

La zona Zárate-Campana se caracteriza por ser un polígono industrial con una amplia cantidad de empresas y actividades en la que trabajan muchas personas. En relación con los servicios de Almacenaje y transporte, se observan a las siguientes empresas como competencia directa:

- SIASA - Sistemas Integrales de Almacenaje S.A
- Qbox S.A
- Grupo Euroamerica Argentina S.A
- Transporte Padilla S.A



Estas empresas utilizan diversas estrategias de marketing para diferenciarse del mercado competitivo de la zona. Esto incluye la promoción de servicios especializados (como logística refrigerada, gestión de stock, reprocesos o E-commerce), la participación en ferias y eventos sectoriales, la optimización de su presencia en línea a través de sitios web y redes sociales, y la colaboración con socios estratégicos locales e internacionales para expandir su red de servicios.

El marketing ha demostrado ser un propulsor para el crecimiento económico, el avance en la transformación digital, y para mejorar la cultura organizativa con foco en el cliente y en la innovación.

Según Kotler, P. (2000). "El marketing es una actividad inherentemente social y esencial para el éxito de cualquier empresa". En este sentido, a nivel nacional, un claro ejemplo de esto es Grupo Logístico Andreani, empresa líder en logística integral, ha implementado estrategias de marketing digital muy efectivas, incluyendo una presencia fuerte en redes sociales, campañas de email marketing dirigidas y un sitio web robusto que facilita la interacción con los clientes.

En conclusión, el marketing es esencial para fortalecer el posicionamiento en el mercado, mejorar la experiencia del cliente y expandir el alcance tanto a nivel nacional como internacional.

### **2.3. Análisis del macroentorno**

Para el análisis del macroentorno en la tabla 2 se presenta un análisis PESTEL referido al sector de la logística en Zárate, provincia de Buenos Aires, Argentina.

**Tabla 1. Análisis PESTEL**

<i>Factores</i>	<i>Análisis PESTEL</i>
-----------------	------------------------

<b><i>Político</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En 2024 Argentina ha experimentado cambios políticos y sociales, se implementó una reducción significativa en los subsidios al transporte afectando los costos operativos.</li> <li>● El marco regulatorio laboral y tributario se ha vuelto más estricto, lo que ha incrementado las responsabilidades administrativas y legales para estas empresas.</li> </ul>
<b><i>Económico</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La OCDE (Organización para el Comercio y Desarrollo) proyecta un estancamiento del PIB para Argentina en 2024.</li> <li>● Variaciones en costo del combustible, los precios de estos han acumulado un incremento superior al 126% en 2024, lo que ha superado la inflación acumulada en el mismo período</li> <li>● Aumento de plazos de pago por parte de los clientes.</li> <li>● La mayoría de los bancos del país cuentan con créditos, leasing o prendas con condiciones preferenciales para compra de unidades tractoras, semirremolques o Autoelevadores.</li> </ul>
<b><i>Social</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La ciudad de Zárate es diversa culturalmente, lo que puede influir en las prácticas laborales y en la gestión de la fuerza laboral de la empresa.</li> </ul>
<b><i>Tecnológico</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La adopción de herramientas tecnológicas que faciliten las labores diarias, como la automatización, el IOT (Internet de las cosas) y el análisis de datos, para optimizar las operaciones logísticas y mejorar la eficiencia.</li> </ul>
<b><i>Ecológico</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incorporación de regulaciones ambientales, normativas sobre la emisión de huella de carbono, gestión de residuos, etc. Esto puede afectar a las operaciones y costos de la empresa. Algunos ejemplos de estas regulaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley General del Ambiente (Ley 25.675).</li> <li>- Regulaciones sobre Emisiones de gas en Vehículos.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Residuos Peligrosos (Ley 24.051)</li> <li>● Aumento de la conciencia ambiental de los clientes, esto puede influir en las decisiones de contratación.</li> <li>● Se estima para el 2024 una producción final de cosecha, aproximada, de 15,5 millones de toneladas, la segunda más baja de las últimas 8 campañas.</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posibilidad de cambios en la legislación laboral vigente que afecta los contratos, salarios mínimos y derechos de los trabajadores en Argentina.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

#### 2.4. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno en la tabla 3 se presenta el análisis de las fuerzas de Porter referido al sector de la logística en Zárate, provincia de Buenos Aires, Argentina.

**Tabla 2. Análisis Porter.**

<b><i>Factores</i></b>	<b><i>Análisis Porter.</i></b>
<b><i>Rivalidad entre competidores existentes</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe mucha competencia entre empresas que brindan los mismos servicios en la zona.</li> <li>● Hay muchos competidores, pero el servicio es diferenciado.</li> </ul>
<b><i>Amenaza de nuevos competidores</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe una gran cantidad de empresas de logística en la zona que podrían empezar a brindar el servicio.</li> <li>● Las barreras de entrada son bajas.</li> </ul>
<b><i>Amenaza de servicios sustitutos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La amenaza es alta para los servicios tradicionales de logística, alternativas como el transporte propio de los clientes, el uso de tecnologías de gestión de cadena de</li> </ul>

	<p>suministro avanzadas o el cambio en las políticas de comercio internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los costos relativos y la conveniencia de los sustitutos pueden influir en la decisión de los clientes de optar por alternativas en lugar de servicios de logística tradicionales.</li> </ul>
<i>Poder de negociación de proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poco poder significativo de negociación debido a la concentración de las empresas en la zona.</li> <li>● Dependiendo de la especialización y la infraestructura necesaria, los costos de cambiar de proveedor pueden ser altos para las empresas de logística.</li> </ul>
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grandes empresas industriales y comerciales en Zárate pueden tener un poder de negociación significativo debido a su capacidad de generar volúmenes de demanda considerables.</li> <li>● Las empresas clientes pueden ser sensibles a los precios y buscarán obtener el mejor valor por sus servicios logísticos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

#### 2.4. Análisis Foda

Se presenta en la tabla 3 el análisis FODA de la empresa de logística analizada en esta tesis ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires, Argentina.

**Tabla 3. Análisis FODA**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresa consolidada, más de 50 años con presencia en todo el país.</li> <li>● Alto nivel de servicio con certificaciones de calidad.</li> <li>● Clientes multinacionales no</li> </ul>
--	---

<p><b><i>Fortalezas</i></b></p>	<p>dependientes 100% de la economía argentina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento y fidelización de clientes.</li> <li>● Empresa familiar flexible al pedido de los clientes</li> <li>● Conocimientos del mercado y de la competencia</li> </ul>
<p><b><i>Oportunidades</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incorporación de depósito fiscal, y despachante de aduana.</li> <li>● Realizar transporte internacional.</li> <li>● Incorporación de nuevos depósitos.</li> <li>● Posibilidad de expansión a nuevos mercados internacionales (Colombia, Costa Rica, Paraguay, Ecuador).</li> </ul>
<p><b><i>Debilidades</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precios poco competitivos</li> <li>● Poco margen de negociación.</li> <li>● Falta de disponibilidad de camiones.</li> <li>● Falta de CRM (Programa de gestión o administración de relaciones con el cliente).</li> </ul>
<p><b><i>Amenazas</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posibilidad de crecimiento de servicios tecnológicos que facilitan la intermediación en el transporte de mercancías, como plataformas estilo Uber para camiones.</li> <li>● Empresas internacionales con mayores tecnologías y KPI.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posible pérdida de talento humano debido a la competencia de empresas locales que ofrecen mejores sueldos.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 4 se presenta el FODA realizado para la actividad de Marketing en específico.

**Tabla 4. FODA Marketing**

<b><i>Fortalezas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresa enfocada en RSE, sustentabilidad y medio ambiente, puntos que en actualidad son considerados críticos.</li> <li>● Personal en área comercial con conocimientos en Marketing, community manager y mediciones.</li> <li>● Plan comercial con estrategias de marketing.</li> </ul>
<b><i>Oportunidades</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor presencia en los mercados</li> <li>● Captación de nuevos clientes</li> <li>● Retencion y fidelizacion de clientes actuales</li> </ul>
<b><i>Debilidades</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de un area especifica.</li> <li>● Escasas y/o nulas herramientas y tecnologías referidas al marketing.</li> <li>● Al ser una empresa familiar se dificulta la aprobación de presupuestos para la inversión en esta materia.</li> </ul>
<b><i>Amenazas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresas competidoras de la zona con más presencia en RRSS y eventos logísticos.</li> <li>● Competidores con áreas de marketing o tercerizan este servicio.</li> </ul>

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación del presente trabajo es del tipo mixta: cualitativa utilizando entrevistas y encuestas para la parte cuantitativa. Estas serán de utilidad para obtener la información necesaria para elaborar el plan de negocio.

### **3.1. Metodología cualitativa**

Se realizaron entrevistas con empleados clave de la empresa, como lo es el departamento de comercial de la empresa, quienes actualmente están involucrados en las actividades relacionadas con el marketing. También se realizaron entrevistas al personal dedicado a la operación diaria, como lo es el área de logística / transporte de la empresa, por otro lado, y se entrevistó a RRHH.

El propósito fue profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de las partes interesadas sobre la implementación del área de marketing.

Las entrevistas se estructuraron de manera semiestructurada y se adaptaron según la especialización de cada entrevistado. Esto permitió ajustar y modificar preguntas para asegurar la recolección de la información más pertinente para el desarrollo de este estudio.

### **3.2. Metodología cuantitativa**

La investigación tiene como objetivo obtener datos que permitan generalizar resultados y establecer correlaciones entre variables claves relacionadas con la implementación del área de marketing.

Se definieron objetivos específicos y se construyó un cuestionario estructurado basado en los hallazgos de la fase cualitativa y la revisión de literatura.

Se incluyeron preguntas cerradas y de escala Likert para medir variables como la percepción del marketing, la satisfacción del cliente, y estrategias de marketing, etc.

Las encuestas se enfocaron en la población compuesta por los clientes actuales y potenciales de la empresa, a través de un formulario de Google Forms, enviado mediante correos electrónicos. Por otro lado, se tomaron como base de información las encuestas de satisfacción a clientes del año 2023.

### **3.3. Resultados de las entrevistas**

En los anexos 1, 2, 3 y 4 se encuentran las entrevistas completas realizadas. A continuación, se resumen los principales hallazgos de cada entrevista.

En la entrevista realizada al Gerente Comercial, área que actualmente lleva a cabo las estrategias de marketing, remarcó la importancia del marketing en la industria logística, y su rol fundamental en la comunicación y el posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, señaló que la posible creación de un área de marketing podría traer grandes beneficios asociados, como la mejora en la comunicación con los clientes y una mayor capacidad para adelantarse a los cambios del mercado.

Dentro de los desafíos, identificó la necesidad de alinear el nuevo sector de marketing con los objetivos del área comercial y gestionar eficientemente los recursos limitados. Además, mencionó que se requerirían recursos humanos especializados, financieros, y herramientas tecnológicas para la automatización y análisis de datos.

Respecto a la entrevista con la asistente comercial, como aspectos claves identificó la necesidad de herramientas de automatización para mejorar la eficiencia y facilitar la recopilación y análisis de métricas.

También destacó la importancia de generar otro tipo de relación con el cliente a través de la organización de webinars y charlas informativas, como una estrategia clave para mejorar la satisfacción y fidelización de estos. Además, expresó que la empresa podría beneficiarse a partir de la implementación de un plan de marketing claro y bien definido, con objetivos SMART y herramientas adecuadas.

De la entrevista con el área de logística, lo que se destaca es la posibilidad de crecimiento de la unidad de negocio de transporte, como lo es la contratación de transportistas subcontratados a través de la incorporación de estrategias de marketing adaptadas a la dinámica de este sector.

Finalmente, está la entrevista al jefe de RRHH, este destaca como algo muy positivo para la empresa la creación de un área de Marketing, especialmente en términos de fortalecimiento de la marca y atracción de nuevos clientes. Sin embargo, anticipa desafíos asociados a la



integración de esta nueva área dentro de la estructura existente, como posibles resistencias internas y la necesidad de gestionar la comunicación y capacitación del personal para facilitar la transición.

Subraya la importancia de una comunicación clara y abierta, recomienda estrategias de gestión del cambio, como capacitación, retroalimentación continua y comunicar los logros durante la formación.

### 3.4. Resultados de la encuesta

En el anexo 5 se encuentran las preguntas realizadas en la encuesta. Por otro lado, en el anexo 6 se incluyen las preguntas tomadas como base de información de la encuesta de satisfacción 2023 realizada por la empresa.

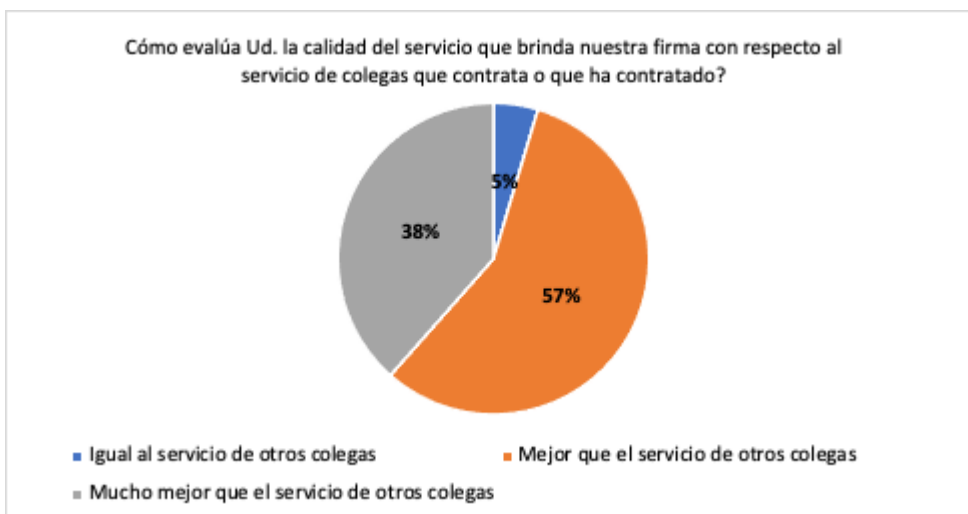
Esta encuesta se lleva a cabo de forma anual con el objetivo de evaluar la satisfacción de los clientes y, a partir de los resultados obtenidos, desarrollar un plan de acción respecto a la muestra de la encuesta del 2023, se encuestaron a 65 sobre un total de 117, logrando una efectividad: 56%.

Como datos relevantes, y que serán de utilidad para esta investigación, como podemos destacar los resultados de las preguntas 1, 2 y 6:

**Tabla 5. Evaluación del servicio respecto a la competencia.**

<b>PREGUNTA 1</b>	<b>Cant. rta 2023</b>	<b>% Respuestas 2023</b>
Mucho peor que el servicio de otros colegas	0	0,0%
Peor que el servicio de otros colegas	0	0,0%
Igual al servicio de otros colegas	3	4,6%
Mejor que el servicio de otros colegas	37	56,9%
Mucho mejor que el servicio de otros colegas	25	38,5%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 5. Evaluación del servicio respecto a la competencia.**



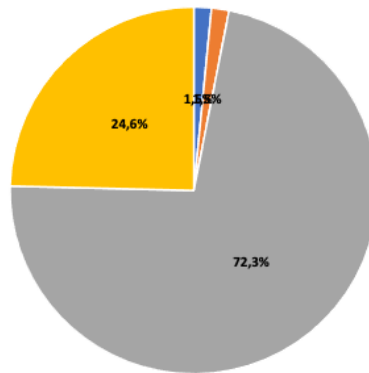
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. Satisfacción del cliente respecto al servicio brindado el último año.**

<b>PREGUNTA 2</b>	<b>Cant. rta 2023</b>	<b>% Respuestas 2023</b>
Respuestas N/A	1	1,5%
Empeoró mucho / Empeoró Algo	1	1,5%
Mejóro Mucho / Mejóro Algo	47	72,3%
Ni mejoró ni Empeoró	16	24,6%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 6. Satisfacción del cliente respecto al servicio brindado el último año.**

Comparando el servicio que le hemos brindado este año con respecto al brindado por nosotros durante el año pasado, el mismo ¿mejoró mucho, mejoró algo, no mejoró ni empeoró, empeoró algo, o empeoró mucho?



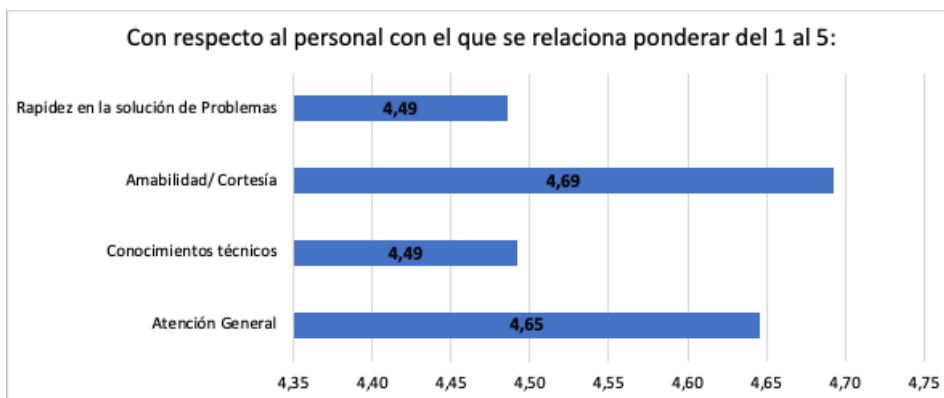
■ Respuestas N/A ■ Empeoró mucho / Empeoró Algo ■ Mejoró Mucho / Mejoró Algo ■ Ni mejoró ni Empeoró

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7. Evaluación del personal.**

Pregunta 6	2023
Atención General	4,65
Conocimientos técnicos	4,49
Amabilidad/ Cortesía	4,69
Rapidez en la solución de Problemas	4,49
<b>TOTALES PROMEDIO</b>	<b>4,58</b>

**Figura 7. Evaluación del personal.**

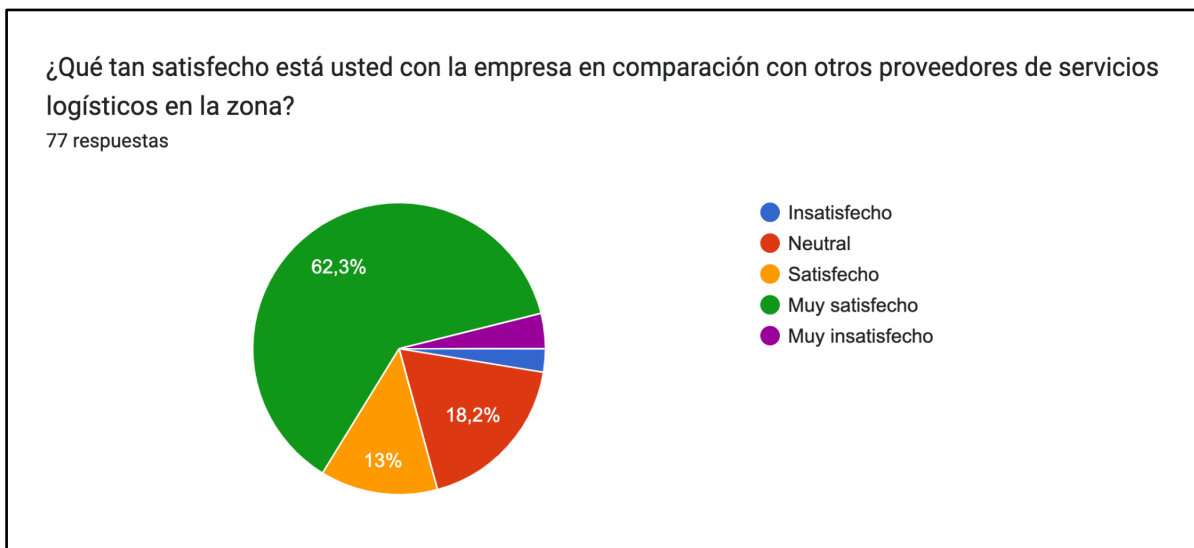


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada para este trabajo, donde se logra recolectar 77 respuestas sobre un total de 120 clientes.

Como se observa en la figura 8 la empresa cuenta con una ventaja competitiva respecto a otros proveedores logísticos de la zona, ya que un 62,3% de los encuestados respondió que se encuentra muy satisfecho en comparación a otros competidores.

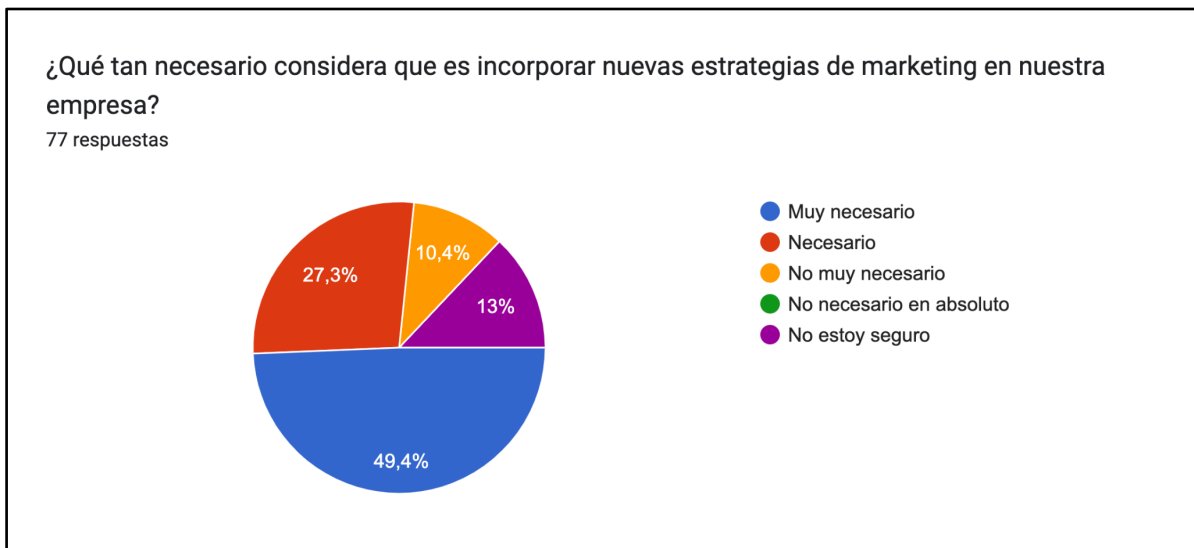
**Figura 8. Satisfacción de los clientes de la empresa con relación a otros proveedores.**



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, esto es importante porque representa una oportunidad para reforzar la fidelización de los clientes a través de un área de marketing que implemente programas de lealtad o incentivos que incrementen la percepción positiva de estos.

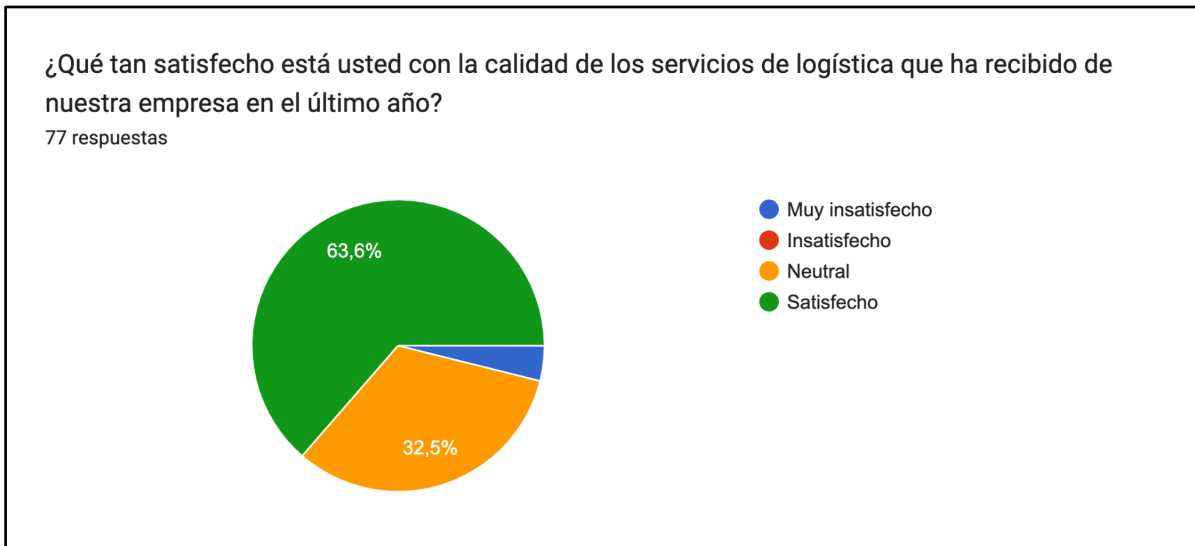
**Figura 9. Necesidad de incorporación de estrategias de marketing.**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la necesidad de incorporar estrategias de marketing, como se puede observar en la figura 9, la gran mayoría de los clientes respondieron que es muy necesario.

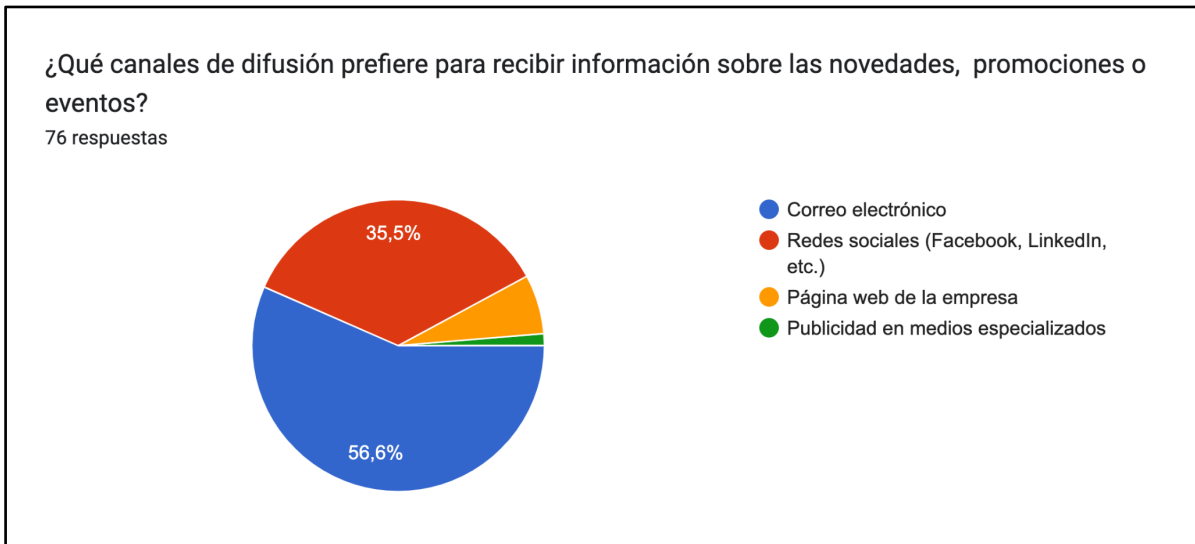
**Figura 10. Satisfacción de la calidad de los servicios recibidos.**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la satisfacción por parte de los clientes en relación con la calidad de los servicios logísticos recibidos en el último año, se puede observar en la Figura 10 que la percepción ha sido positiva. Más de la mitad de los encuestados indicaron estar satisfechos con el servicio.

**Figura 11. Preferencia de canales de difusión.**

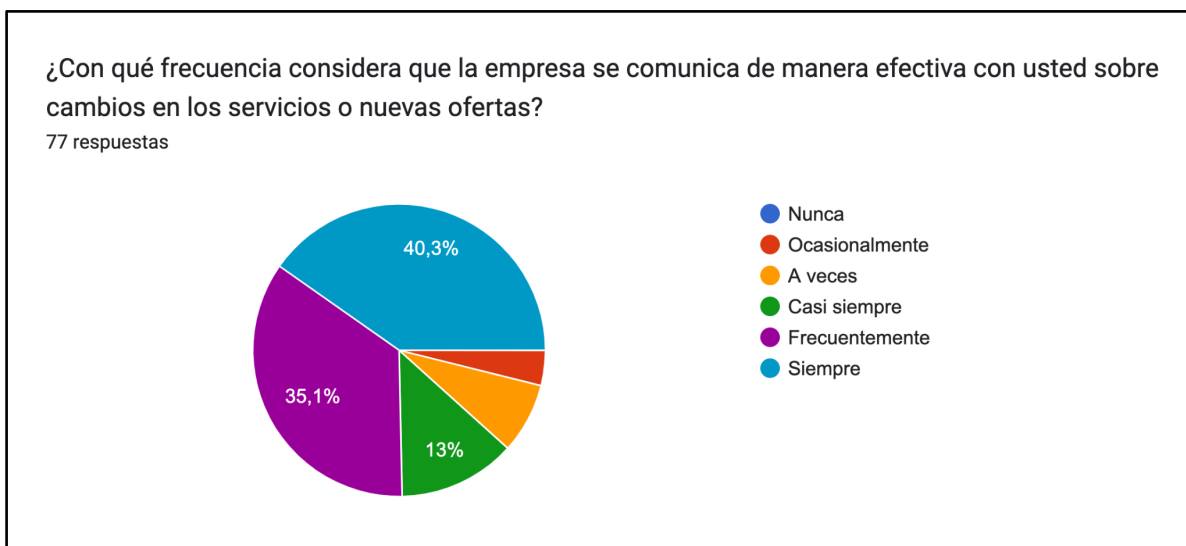


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11, se encuentra que los clientes prefieren como canal de difusión el correo electrónico a la hora de recibir novedades, noticias o eventos. También se considera

importante las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram, etc.

**Figura 12. Comunicación ante cambios o en los servicios o nuevas ofertas.**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 12 se encuentran los resultados sobre la frecuencia de la comunicación efectiva sobre los cambios en los servicios o nuevas ofertas. Se observa una mínima diferencia entre las respuestas 'siempre' y 'frecuentemente'."

Finalmente, había una pregunta abierta para que los clientes puedan dejar sus comentarios adicionales, expresar sugerencias, opiniones y/o cualquier dato relevante. Esta pregunta no recibió mucha participación, sólo 6 respuestas en total.

- Buen servicio.
- Excelente grupo de trabajo.
- Mayor disponibilidad de unidades.
- Excelente servicio, como oportunidad de mejorar, agregaría la posibilidad de agendar reuniones presenciales de manera semestral.

## **CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIO**

### **4.1 Introducción**

En el presente capítulo se expone un plan de negocio detallado para la creación e implementación de un área de marketing en una empresa de logística ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires. El objetivo principal es establecer un área de marketing dentro de una empresa que tiene más de 50 años de trayectoria, impulsando así el crecimiento de esta, para que mejore su visibilidad en el mercado, y optimice sus estrategias de captación y retención de clientes.

Los resultados que fundamentan esta propuesta del Plan de Implementación para la creación del área de marketing son los siguientes:

- La empresa a lo largo de sus 50 años ha experimentado un gran crecimiento en el sector logístico, lo que ha llevado a la expansión a nuevas localidades tanto en Argentina como en el exterior, incluyendo Pilar, Córdoba, San Miguel de Tucumán, Mendoza y Santiago de Chile. Esta expansión requiere una estrategia de marketing más fuerte para consolidar la presencia en los nuevos mercados y captar clientes en las nuevas ubicaciones.
- La competencia en el mercado resalta la necesidad de desarrollar una identidad de marca y una estrategia de marketing efectiva para diferenciarse de los competidores y atraer a potenciales clientes.
- Un área de marketing permitirá optimizar la comunicación y visibilidad a través de la gestión centralizada de las campañas publicitarias, las relaciones con el público meta y las estrategias digitales.
- El resultado de esta implementación permitirá una mayor investigación de mercado, lo cual facilitará la identificación de nuevas unidades de negocio.



## **4.2. Necesidad de un Área de Marketing**

Actualmente, la empresa no cuenta con un área específica de Marketing. Dentro del equipo comercial, compuesto por un gerente, un supervisor, un asistente y un coordinador, el asistente es el encargado de las actividades relacionadas con marketing. Este profesional cuenta con un título en Comercio Exterior, un curso de Community Manager, y diversas capacitaciones en marketing.

En el plan comercial para 2024, que se presenta anualmente al gerente general y al directorio, se detalla lo siguiente en el apartado de marketing, que refleja las acciones actuales y los objetivos en esta área para el corriente año.

### **Acciones y Planes Actuales en Marketing:**

#### **Comunicación en Redes Sociales y Mailing:**

Publicación de novedades, eventos y sucesos relevantes de la empresa a través de redes sociales y mailing dirigido a clientes y posibles clientes.

En este sentido las principales comunicaciones y/o gacetillas de prensa a realizar serán las siguientes, según cronograma anual, ver anexo 4.

- Resultado de la Recertificación y/o mantenimiento de las vigentes certificaciones.
- Presentación del Reporte Anual de Sostenibilidad.
- Informe de Huella de Carbono.
- Informe de Análisis Vial según lineamientos de la ISO 39001.
- Lanzamiento de un nuevo servicio.
- Resultado de la Encuesta de Satisfacción de Clientes.
- Resultado de Premios que pudiera recibir la empresa.
- Inauguración de un nuevo Centro de Distribución.
- Renovación de parte de la flota de transporte.
- Obtención de una habilitación y/o inscripción especial.
- Simulacro de accidente con camión en la vía Pública.
- Informe de acciones solidarias con ONG o entidades sin fines de lucro.
- Resultados parciales y finales del Programa de Choferes de “Camión”.

- Resultado final del Programa de Choferes de “Autoelevador”
- Participación en una Exposición, Foro o Convención.
- Desarrollo de una tecnología que distinga nuestra compañía en relación con otras.

**Presencial en RRSS (Última medición en junio 2024):**

<b>Red Social</b>	<b>Inicio de la Actividad</b>	<b>Cant. Seguidores (*)</b>
<b>Facebook (Logística)</b>	<b>Septiembre 2016</b>	<b>3150</b>
<b>Linkedin</b>	<b>Septiembre 2016</b>	<b>2112</b>
<b>X</b>	<b>Septiembre 2016</b>	<b>78</b>
<b>Instagram</b>	<b>Enero 2019</b>	<b>1122</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Publicidad en Medios:**

Portales Web del Sector Logístico:

- [Webpicking.com.ar](http://Webpicking.com.ar)
- Info Transporte & Logística
- Newsletter de CATAMP

Medios Gráficos del Sector Logístico:

- Revista Concepto Logístico
- Revista Énfasis Logística

**Sponsorship de Eventos:**

- Encuentro Anual de ITBA Sustentabilidad
- Encuentro Anual de CEDOL Córdoba

**Participación en Eventos:**

- Stand en el evento MANAGEMENT LOGÍSTICO
- ENCUENTRO CEDOL 2024 en el Hipódromo de San Isidro.
- Participación en el Evento CDA en abril de 2024.

#### **Visitas y Publicidad Institucional:**

- Visitas del responsable de nuevos negocios y/o para posibles nuevos clientes.
- Instalación de carteles institucionales y publicitarios en la vía pública y en nuestros Centros de Distribución.

Las diversas actividades y estrategias mencionadas en el plan comercial del 2024 están destinadas a mejorar la presencia y el impacto de la empresa en el mercado. Sin embargo, debido a la falta de personal destinado a las tareas de marketing, así como a limitaciones en tiempo y presupuesto, muchas de estas iniciativas no se han implementado en su totalidad.

Por esta razón, se propone la creación de un área de marketing dedicada exclusivamente a la creación y ejecución de estas estrategias. La implementación de esta nueva área permitirá reforzar las propuestas y estrategias existentes, aportando un enfoque profesional e integral.

Además, se incorporarán nuevas estrategias para mejorar la visibilidad y posicionamiento de la empresa, y se establecerán mecanismos de control para evaluar los resultados y medir el desempeño de manera efectiva.

### **4.3 Objetivos del Área de Marketing**

Objetivos Generales del área:

- Lograr una mayor visibilidad y posicionamiento de marca a nivel local.
- Captación de Clientes a través de estrategias efectivas de marketing.
- Fidelización de clientes.

Objetivos Específicos

- Impulsar la generación de leads: Aumentar la cantidad de leads calificados en un 5% en el primer año de implementación del área.
- Mejorar el Tráfico Web: Aumentar el tráfico web en un 10% mediante estrategias de SEO y SEM durante el primer año de implementación del área.
- Optimizar la comunicación y mayor alcance en RRSS: Incrementar la participación en redes sociales y la interacción con la audiencia humanizando la marca. Aumentar la cantidad de seguidores en las RRSS de la empresa, realizar publicaciones diarias, y contenido de calidad.
- Aumentar la participación y el compromiso de los empleados en las diferentes propuestas o iniciativas generadas por la empresa a través de campañas internas de comunicación y programas de reconocimiento.

#### **4.4 Estrategias y Plan de Acción**

##### **4.4.1 Estrategias de Marketing**

- **Posicionamiento y comunicación de marca.**

Para llevar a cabo esta estrategia, el área de marketing desarrollará un rediseño de marca, se creará un procedimiento no controlado donde se establezcan las guías para el uso correcto del logotipo, colores corporativos, y cual será tono de comunicación, buscando profesionalismo pero con un mensaje cercano para poder diferenciarse de la competencia. Por otro lado, se realizarán campañas de branding, para esto se realizará un cronograma para publicar en medios locales y regionales, campañas de Google ads, y en RRSS dirigidas a industrias o empresas de la zona que puedan requerir de servicios logísticos. Por último, se va a agregar a la página web un blog para compartir las novedades, artículos redactados por el personal sobre temas en tendencias, notas, y demás contenido. Luego, estos contenidos serán distribuidos en redes sociales, newsletters, etc.

Es importante la participación en eventos de la industria de la logística y otras áreas claves como lo son por ejemplo los eventos de la agroindustria, para eso hay que optimizar la participación, y seleccionar estratégicamente los eventos a participar, además de la presencia de la empresa en los eventos, será de relevancia y generará un mayor impacto la oportunidad de liderar workshops o presentaciones, aumentando así el valor percibido.

- **Captación de Clientes a través de estrategias efectivas de marketing.**

Para incrementar la presencia de la empresa en RRSS, se van a implementar tácticas de SEO, SEM, marketing en redes sociales y marketing de contenido.

- **Fidelización de Clientes**

Para llevar a cabo esta estrategia, el área de marketing junto al área comercial realizará una encuesta anual a fin de año para medir la satisfacción del cliente a través de encuestas y entrevistas, y en base a los resultados obtenidos, armar un plan de acción para ajustar los servicios según las necesidades detectadas.

Será de utilidad contar con una herramienta CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de datos de los clientes. Esto permitirá canalizar la información relevante de los clientes, facilitando su seguimiento y análisis. Dentro de sus funciones, podemos crear mailing personalizados para fechas importantes, como cumpleaños, aniversarios laborales, etc.

Esta herramienta además de mejorar la gestión de la información obtenida por parte de los clientes, lo cual es clave a la hora de tomar decisiones, también nos permite establecer y mantener una relación más cercana con los clientes, estos los mensajes personalizados aumentan la percepción de atención hacia los clientes, reforzando su fidelidad y satisfacción.

- **Marketing interno: Comunicación y Participación de Empleados.**

Para fomentar la cultura organizacional junto al área de RRHH, se llevarán a cabo campañas que refuercen la visión, misión y valores de la empresa, a través de cartelería corporativa y eventos sociales. Generar motivación y participación de los empleados en la redacción de newsletter, artículos, dictado de webinars o en la generación de contenido en RRSS.

#### **4.5 Estructura del área de marketing**

Dentro del primer año de implementación, el área de marketing contará con una estructura organizacional compuesta por tres roles claves, y el apoyo externo de una agencia de diseño gráfico, empresa que actualmente ya está prestando servicios.

Si bien esta área operará de forma autónoma, para asegurar la coherencia estratégica de los objetivos generales de la empresa, la misma estará alineada y responderá directamente a la gerencia comercial.

## **Roles**

### **1. Jefe de marketing**

Reporta a: Gerente comercial.

Responsabilidades:

- Asistir y reportar al gerente comercial.
- Cumplir con los procesos administrativos específicos del sector.
- Adherirse a todas las normas y procedimientos de calidad, seguridad, medio ambiente, seguridad vial, y regulaciones legales y profesionales aplicables.
- Definir la estrategia general de marketing a partir del armado del plan de marketing.
- Supervisión de todas las actividades del área, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación de las campañas.
- Participar en el análisis, toma de acciones y cierre de No-Conformidades, Observaciones e Incidentes, reportando a la Gerencia comercial.
- Reportar los resultados de las campañas y su impacto en los indicadores clave de rendimiento (KPIs) a la gerencia comercial.

Otras responsabilidades:

- Análisis de la competencia.
- Análisis y segmentación del mercado.
- Armado, control y gestión del presupuesto del marketing.
- Colaboración en el armado del plan comercial anual.
- Participación de las auditorías internas y externas.
- Coordinación con la agencia de diseño gráfico para asegurar la coherencia de la identidad visual de la empresa.

## **2. Asistente de Marketing.**

Reporta a: jefe de marketing

Responsabilidades:

- Asistir, reportar y relevar al jefe de marketing
- Cumplir con los procesos administrativos propios del sector.
- Seguir todas las normas y procedimientos de calidad, seguridad, medio ambiente, seguridad vial, legales y profesionales aplicables.
- Gestionar contenidos, seguimiento de campañas, y coordinar eventos y actividades.
- Crear y gestionar contenido para RRSS, newsletters, página web, campaña de mailing, y demas.
- Seguimiento de las métricas para evaluar el rendimiento de las campañas.
- Gestionar el CRM (Customer Relationship Management).
- Coordinar eventos y exposiciones logísticas.
- Colaboración en la implementación de tácticas de SEO y SEM.
- Apoyar a RRHH en eventos internos.

## **3. Ejecutivo de Marketing jr.**

Reporta a: jefe de marketing.

Responsabilidades:

- Asistir, reportar y relevar al jefe de marketing
- Cumplir con los procesos administrativos propios del sector.
- Seguir todas las normas y procedimientos de calidad, seguridad, medio ambiente, seguridad vial, legales y profesionales aplicables.
- Gestionar diariamente las RRSS de la empresa, crear cronograma de contenido.
- Monitoreo de la interacción con la audiencia en RRSS y dar respuesta a los comentarios y consultas.
- Apoyar en la implementación de campañas de marketing (RRSS, newsletters, página web, campaña de mailing, y demás).
- Apoyo en la organización y preparación de eventos.

- Recopilar datos y preparar indicadores sobre el rendimiento de las campañas digitales.
- Colaborar con el Asistente de Marketing en tareas administrativas y operativas.

**Staff de apoyo externo: Agencia de Diseño Gráfico.**

La agencia de diseño gráfico externa se encargará de la creación y desarrollo del manual de marca, que permitirá mantener una identidad coherente y profesional en todas las comunicaciones de la empresa.

La misma trabaja a demanda según lo requiera el área de marketing, cuando haya eventos puntuales donde se requiera material gráfico, armado de stands o campañas publicitarias.

**Figura 13. Organigrama del área de marketing.**



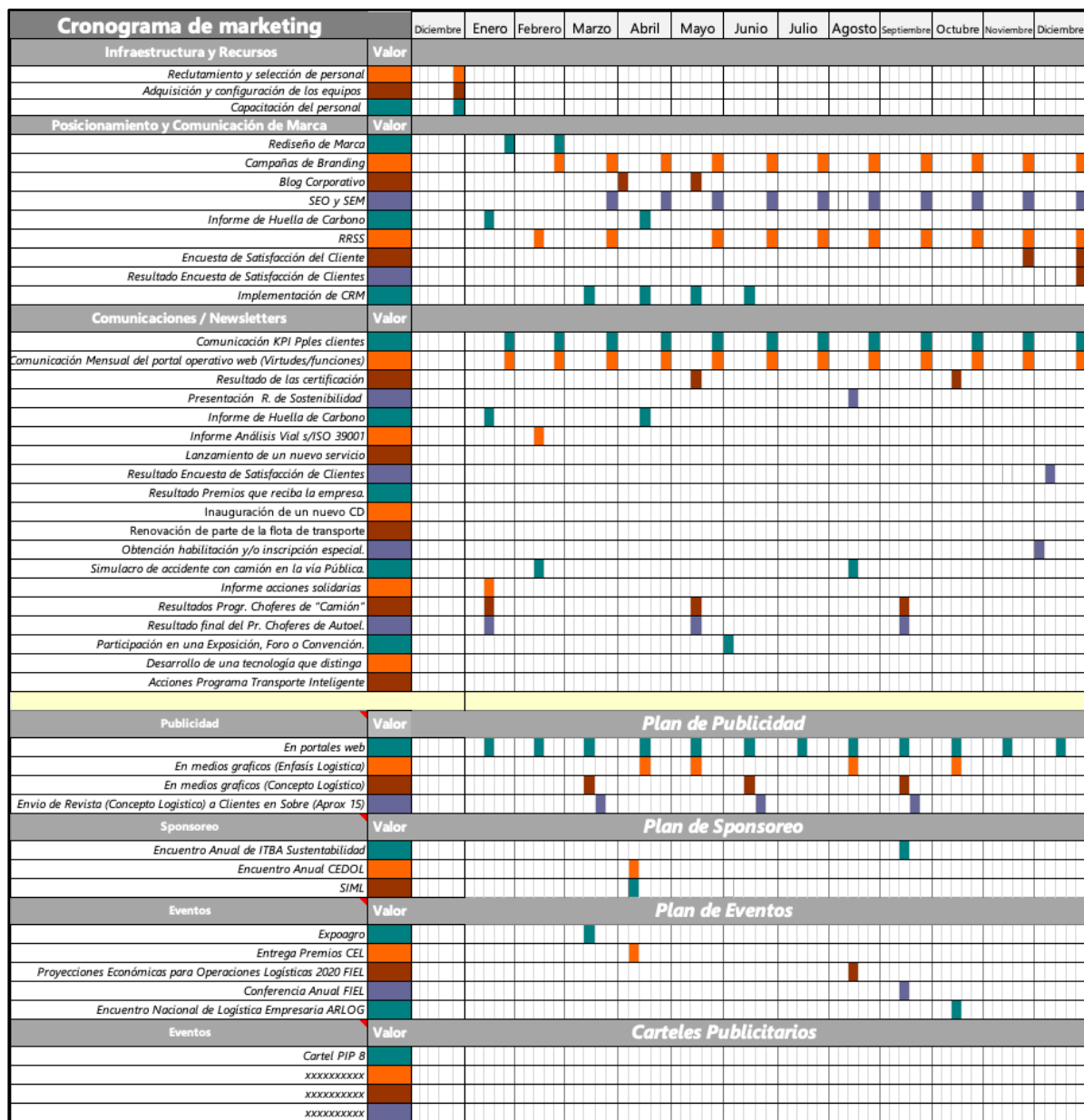
Fuente: Elaboración propia, 2024.

**4.6 Actividades y cronograma**

A continuación, en la figura 14 se presenta el cronograma de las actividades y tareas que se serán llevadas a cabo por el área de marketing durante el primer año de implementación.



**Figura 14. Cronograma del área de marketing**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

#### 4.7 Análisis Financiero

A continuación, se presenta el análisis financiero para determinar los costos asociados a la creación de un área de marketing y su rentabilidad.

Se van a estimar los costos asociados iniciales para la puesta en marcha del área, los costos

operativos, proyecciones de ingresos, y futuros beneficios.

El objetivo del análisis es evaluar si la inversión generará un retorno positivo que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa.

Dado el contexto actual de Argentina, país donde se desarrollará el presente trabajo, se decidió que para el presente análisis financiero dolarizar los costos, ingresos incrementales y todos los datos proyectos.

Esta estrategia tiene como objetivo minimizar los efectos de la inflación y las fluctuaciones cambiarias que podrían impactar negativamente en los costos operativos y de inversión a futuro.

#### 4.7.1 Costos del proyecto

**Tabla 8. Costos iniciales.**

<b>Equipamiento y recursos tecnológicos</b>	<b>Costo USD</b>
Notebooks (3 unidades)	\$8.955,22
Accesorios adicionales (mouse, teclados, etc.)	\$248,76
Teléfonos celulares (3 unidades)	\$895,52
<b><i>Total inversión inicial</i></b>	<b><i>\$10.099,50</i></b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Estos costos son necesarios para la puesta en marcha del área, dentro del mismo están contempladas las herramientas tecnológicas y de comunicación para llevar a cabo las tareas diarias del área.

#### **Costos operativos**

A continuación, se exponen los costos operativos anuales relacionados a la implementación y funcionamiento del área de marketing en la empresa.

En la Tabla 9, se detallan los costos operativos anuales, que incluyen el sueldo de tres recursos clave, así como la contratación de una agencia de diseño gráfico externa.

**Tabla 9. Costos laboral y contratación de servicio**

<b>Costo laboral</b>	<b>Sueldo mensual (USD)</b>
Jefe de Marketing	\$1.194,03
Asistente de Marketing	\$965,17
Ejecutivo de Marketing Jr.	\$885,57
<b>Total</b>	<b>\$3.044,78</b>
<b>Costo anual laboral (3 recursos)</b>	<b>\$36.537,31</b>

<b>Contrataciones de servicio</b>	
<b>Contrataciones de servicio</b>	<b>Costo mensual (USD)</b>
Agencia de diseño gráfico externa	\$248,76
<b>Total</b>	<b>\$248,76</b>
<b>Costo anual agencia de diseño</b>	<b>\$2.985,07</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la Tabla 10 se exponen los costos de marketing digital y publicidad, esenciales para la captación de nuevos clientes y el aumento del tráfico web y la visibilidad de la marca.

**Tabla 10. Costos de Marketing digital y publicidad**

<b>Marketing digital y publicidad</b>	<b>Costo mensual (USD)</b>
Publicidad en redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram)	\$497,51

Campañas de Google Ads, SEO y SEM	\$796,02
<b>Total</b>	<b>\$1.293,53</b>
<b>Costo anual marketing digital y publicidad</b>	<b>\$15.522,39</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En las Tablas 11 y 12, se presentan los costos de herramientas, software y servicios de telecomunicaciones, indispensables para el funcionamiento eficiente del departamento.

**Tabla 11. Costos de herramientas y software**

<b>Costos herramientas y Software</b>	<b>Costo mensual (USD)</b>
CRM y software de gestión (suscripciones)	\$149,25
Lic. de Software (Microsoft office, Adobe, etc)	\$96,52
Otros softwares (Diseño, gestión y contenido)	\$59,70
<b>Total</b>	<b>\$305,47</b>
<b>Costo anual herramientas y software</b>	<b>\$3.665,67</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 12. Costos de telefonía e internet.**

<b>Telefonia e internet</b>	<b>Costo mensual (USD)</b>
Telefonía (planes móviles)	\$125,37
Internet y VPN	\$24,88
<b>Total</b>	<b>\$150,25</b>
<b>Costo anual Telefonía e internet</b>	<b>\$1.802,99</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 13 se encuentran los costos adicionales presupuestados para la creación del área.

**Tabla 13. Costos adicionales.**

<b>Otros costos</b>	<b>Costo mensual</b>
---------------------	----------------------

	<b>(USD)</b>
Participación en eventos y exposiciones	\$248,76
Materiales de marketing (stand, cartelería, merchadancing)	\$207,30
<b>Total</b>	<b>\$456,05</b>
<b>Costo anual</b>	<b>\$5.472,64</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 14, se encuentra la sumatoria de los costos necesarios para el primer año de implementación de esta nueva área.

**Tabla 14. Costos totales anuales**

<b>Costos anuales totales (USD)</b>	
Total de costos operativos anuales	\$65.986,07
Total costo inicial (única vez)	\$10.099,50
<b>Total del primer año</b>	<b>\$76.085,57</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

#### **4.7.2 Previsión de ingresos diferenciales**

A partir de la implementación del área de marketing se estima que la empresa de logística tenga incrementos en sus ingresos en consecuencia a objetivos planteados en el presente trabajo, mediante la captación de nuevos clientes, la retención de clientes existentes y la mejora en la imagen de marca.

Para el caso de análisis, debemos determinar la rentabilidad de esta implementación. Para ello la empresa brindó la información del histórico de ventas anuales en el 2023 (Ver anexo 13).

Para analizar adecuadamente la viabilidad del proyecto, se ha asumido un incremento conservador del 1,5% en las ventas totales a partir de la implementación del área de marketing.

Con esta información se obtiene el ingreso incremental producto de la creación de marketing y los objetivos propuestos.

- Ventas anuales en el 2023: USD 8.260.026
- Suponemos un crecimiento estimado del 1,5%: USD 8.383.926

**Tabla 15. Proyecciones de ingresos diferenciales basadas en los objetivos de marketing del proyecto.**

<b>Estrategia</b>	<b>Impacto Cuantitativo</b>	<b>Contribución al Incremento del 1,50%</b>
Generación de leads y captación de clientes	Aumento del 5% en leads calificados, con una tasa de conversión del 10% de leads a nuevos clientes.	Aproximadamente 0,50%
Mejora del tráfico web	Incremento del tráfico en un 10%, con una tasa de conversión del 1-2% de los visitantes a clientes.	Aproximadamente 0,30%
Optimización en RRSS	Mayor fidelización de clientes actuales, aumentando la tasa de retención y el valor de vida del cliente.	Aproximadamente 0,30%
Participación en eventos de la industria	Aumento de la visibilidad en eventos clave, generando oportunidades de negocio adicionales.	Aproximadamente 0,20%
Fidelización de clientes (CRM, encuestas, eventos)	Mejora de la satisfacción y personalización de la atención al cliente, aumentando ventas.	Aproximadamente 0,20%

#### 4.1.3 Previsión de ganancias y pérdidas diferenciales

En la tabla 16. Se detallan y consolidan las proyecciones utilizadas para estimar las pérdidas y ganancias del plan de negocios.

- Se estima un crecimiento conservador del 1,5% en las ventas totales producto de la implementación de esta nueva área de marketing. Este crecimiento se deriva de la Tabla 15. Proyecciones de ventas incrementales basadas en los objetivos del área de marketing, y en los supuestos económicos del mercado de logístico local
- De la Tabla 8. Inversión en Capital se saca el CAPEX requerido para arrancar el proyecto.
- De las Tablas 9 a 11. Costos operativos del sector.
- Se estima un plazo de 5 años para el proyecto.
- No se utilizarán indicadores financieros como VAN y TIR, ya que se trabajará con los ingresos incrementales del proyecto y por consiguiente será difícil de cuantificar con precisión, lo que limita la utilidad de estos indicadores. Por otro lado, este plan de implementación tiene beneficios cualitativos, se busca aportar valor a la empresa a través de mejoras en la visibilidad de marca, fidelización y captación de clientes.

**Tabla 16. Proyecciones utilizadas.**

<b>Proyectado diferencial</b>						
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos incrementales</b>		123.900	123.900	123.900	123.900	123.900
<b>Costos de operación</b>		53,26%	53,26%	53,26%	53,26%	53,26%
<b>Otros datos:</b>						
<b>Inversiones de</b>	- 10.100					

<b>capital. CAPEX</b>						
-----------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 17. Estado de resultados proyectado.**

<b>Estado de Resultados Proyectado diferencial</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos incrementales</b>		123.900	123.900	123.900	123.900	123.900
<b>Costos de operación</b>		65.986	65.986	65.986	65.986	65.986
<b>EBIT o Benf. Operativo</b>		57.914	57.914	57.914	57.914	57.914

Fuente: Elaboración propia, 2024.

#### **4.1.4 Plan de gastos de capital**

En la tabla 8. Costos iniciales, se detallan la lista de equipamientos y recursos tecnológicos para la puesta en marcha del sector.

Para el monto obtenido en dicha tabla, la empresa cuenta con el dinero para realizar la inversión con fondos propios, por lo que no requiere financiamiento.

#### **4.1.5 Previsión de flujo de efectivo**

En la tabla 18 se presenta el Estado de flujo de efectivo para el plan de negocio planteado, donde se puede observar la liquidez de la empresa desde el primer año de operación, así como la capacidad de generar efectivo mediante las estrategias de marketing planteadas.



**Tabla 18. Estado de flujo de efectivo**

<b>Free Cash Flow diferencial</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>EBIT</b>		57.914	57.914	57.914	57.914	57.914	
<b>Capex</b>	- 10.100						
<b>Free Cash Flow</b>	- 10.100	57.914	57.914	57.914	57.914	57.914	
<b>Free Cash Flow Acumulado</b>	- 10.100	47.815	105.729	163.643	221.558	279.472	279.472

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Respecto al recupero de la inversión o payback, se usó el método tradicional, podemos observar en la tabla 18. Entre el año 0 y 1, el free cash Flow diferencial supera la inversión inicial, por lo tanto, podemos afirmar que la recuperación de la inversión se logra en el primer año del proyecto.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

En el presente trabajo se llevó a cabo el estudio de la implementación de un área de marketing en una empresa de logística, ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires.

Luego de los estudios realizados, se comprueba la hipótesis planteada, crear un área de Marketing en una empresa de logística es económicamente rentable y tendrá un impacto positivo significativo en la visibilidad de la marca, la generación de demanda, y la retención de clientes.

Esta propuesta representa un avance estratégico importante para el crecimiento de la empresa y para la consolidación de esta en el mercado local.

A lo largo de este estudio, se ha demostrado la importancia de profesionalizar las actividades de marketing que la empresa ha venido desarrollando de manera secundaria durante los últimos años. Estas tareas, realizadas sin la atención y los recursos adecuados, han quedado relegadas por otras prioridades operativas. Por esta razón, el presente trabajo propone la creación de un área específica de marketing, cuyo propósito es optimizar la captación de nuevos clientes, fortalecer la visibilidad de la empresa y consolidar la fidelización de la actual base de clientes.

Se ha evidenciado la necesidad de profesionalizar las acciones de marketing que la empresa ha venido desarrollado en estos últimos años, pero de manera secundaria, por falta de tiempo y de recursos idóneos en el tema.

Por eso, este trabajo busca centralizar todas estas acciones junto a nuevas propuestas en un área exclusiva que optimice la captación de clientes, mejore la visibilidad de la empresa y la fidelización de los clientes actuales.

Canalizar todas las actividades de marketing en una sola área, permitirá una gestión más eficiente de las comunicaciones tanto externas con los clientes, proveedores, etc. como internas con los propios empleados de la empresa.

Por otro lado, se observa que la empresa ha crecido significativamente en las últimas décadas, ampliando sus operaciones con la creación de depósitos dentro del país y en el extranjero, sin embargo, esta expansión no fue acompañada por estrategias de marketing acorde, lo cual ha limitado el alcance y posicionamiento de la empresa en nuevos mercados.

Esto último es importante, ya que el mercado de la logística se compone por una competencia elevada en el mercado local, y la falta de posicionamiento o valor de marca puede afectar a la empresa para diferenciarse y destacarse de la competencia.

Por último, en análisis financiero concluye que la inversión inicial de 10.100 USD y los costos operativos anuales de 65.986 USD son justificables a partir de los beneficios esperados, y los mismo se recuperan dentro del primer año.

Con un aumento proyectado en la generación de leads, la mejora del tráfico web y la optimización de la presencia digital, se prevé un impacto positivo en los ingresos, que contribuirá a la rentabilidad del área en los próximos años.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda llevar a cabo el proceso de implementación del área de forma gradual, y por etapas, priorizando las actividades y tareas según el cronograma establecido, poniendo el foco en las áreas más críticas.

De manera paralela, es importante establecer conjuntamente con el área de RRHH mecanismos de control y evaluación continua para medir los resultados obtenidos, ajustando las estrategias según sea necesario. También se debe invertir en la capacitación continua del equipo de marketing, especialmente del personal que se encarga de las tareas de marketing digital, análisis de datos y CRM. Esto permitirá que el equipo pueda adaptarse a las nuevas tendencias y herramientas, maximizando su eficiencia y resultados.

Para mantener la imagen de la marca a lo largo del tiempo de manera profesional y coherente, es recomendable seguir trabajando con una agencia de diseño gráfico externa. Además, es posible ampliar esta colaboración a otros ámbitos, como la gestión de campañas

digitales más complejas o la creación de contenido multimedia para eventos o fechas específicas.

La empresa debe continuar invirtiendo en tecnología, en particular en software de análisis de tráfico web, plataformas de automatización de marketing y herramientas de análisis y gestión de clientes (CRM). Estas inversiones harán que el seguimiento de los resultados y la toma de decisiones basada en datos sean más efectivos.

Por último, mejorar las campañas de comunicación interna es fundamental para aumentar la participación y colaboración de los empleados en las iniciativas de marketing, para fortalecer la cultura organizacional. La participación de los empleados en programas de reconocimiento, eventos sociales y la creación de contenidos aumentará la integración y el compromiso con los objetivos de la empresa.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. *Entrevista al gerente de comercial, German Breuning.***

Fecha: 03 de julio del 2024, Zárate, Buenos Aires, Argentina.

#### **1- ¿Cuál es su visión sobre la importancia del marketing en la industria de la logística?**

Rta: El marketing es la clave en la industria logística, nos permite comunicar eficazmente el valor que proporcionamos a nuestros clientes, no sólo nos ayuda a destacar en un mercado competitivo, sino que también mejora nuestra reputación y posicionamiento en el mercado, facilitando el proceso de generar demanda y generar nuevos negocios

#### **2- ¿Qué beneficios espera que pueda generar la posible implementación de un área de marketing en la empresa?**

Rta: Si tuviéramos un área de Marketing, podríamos impulsar nuestra marca, conseguir más clientes potenciales y comunicarnos mejor con clientes. También nos ayudaría a adaptarnos

mejor a las tendencias del mercado y aprovechar al máximo nuestros esfuerzos promocionales y de comunicación.

**3- ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la empresa en términos de marketing?**

Rta: Tiene que haber un plan de marketing que funcione para nosotros, teniendo en cuenta que es una empresa 100% operativa, debe estar alineado con nuestros objetivos comerciales, así como la gestión eficiente de recursos limitados.

**4- ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) considera necesarios para implementar con éxito un área de marketing en la organización?**

Rta: Serán necesarios recursos humanos en marketing estratégico y digital, y recursos financieros en un principio. Además, la presencia de tecnología y herramientas adecuadas para la automatización y el análisis de datos sería esencial para tomar decisiones informadas y mejorar continuamente nuestras estrategias.

**5- ¿Qué capacidades internas cree que se necesita desarrollar o fortalecer para ejecutar eficazmente estrategias de marketing?**

Rta: Creo que se deberían fortalecer capacidades internas en investigación de mercado, análisis de competencia, gestión de marca, y producción de contenido atractivo para nuestro público objetivo teniendo en cuenta que somos B2B. Además, necesitamos una cultura centrada en el cliente y el mercado para sostener nuestros esfuerzos de marketing.

FIN DE LA ENTREVISTA. -

**Anexo 2. Entrevista a la Asistente comercial, Lic. Estefania Rocha.**

Fecha: 24 de junio del 2024, Zárate, Buenos Aires, Argentina.

**1. Colaboración con Marketing:**

1.1 ¿Cómo cree que el marketing puede apoyar sus actividades diarias y metas de negocio?

Rta: El apoyo en sí en las actividades diarias es más difícil de ver, las metas, por ejemplo, es hacer más conocida a la marca, es uno de los objetivos en la zona Zárate, Campana y Pilar por ahí, que es donde más se puede llegar a conocer. En cuanto a mi apoyo en las tareas diarias, no sé si lo veo como un apoyo, sino, como un trabajo diario, el tener que estar todo el tiempo revisando las estadísticas y viendo si esto tiene más visualización o no y porque ahí viendo la visualización y todo podés ver hasta dónde llega este.

1.2 ¿Qué tipo de información y herramientas de marketing considera que serían más útiles para mejorar su desempeño y resultados?

Rta: Serían algunas de automatización, para poder hacer métricas mucho más fáciles y notas manuales, actualmente todo es manual, solo una es de automatización y la otra herramienta que la brinda directamente las redes sociales, pero estaría muy bueno que sea desde otro lado, hay muchas herramientas que ayudan a manejar varios, usuarios y varias redes al mismo tiempo, por ejemplo, nosotros usamos meta pero meta tiene solamente Facebook e Instagram, y me deja LinkedIn afuera, entonces estaría bueno, que haya herramientas donde yo pueda tener las tres cosas juntas y las métricas más fácil.

## **2. Feedback del Cliente:**

2.1 ¿Qué feedback o comentarios recibe habitualmente de los clientes sobre los servicios y productos?

Rta: El feedback que mayormente tenemos es la encuesta anual, que eso lo da el cliente directamente en cuanto a servicios, en general, están muy satisfechos y no suelen hacer observaciones específicas. Lo que más nos solicitan es una continua mejora en nuestra tecnología, porque tenemos otro tema que es de transporte referido a las unidades, pero eso va más allá de lo nuestro, porque actualmente en lo que es unidades hay mucha escasez y más cuando hay picos altos más que nada en agroquímicos, hay picos muy altos de pedidos de unidades que hace que escasee, no solamente acá, sino en todo en todas las logísticas, pero si yo yo particularmente lo que veo es el pedido de mejoras tecnológicas.

2.2 ¿Cómo cree que se podría utilizar el marketing para mejorar la satisfacción del cliente y fidelizarlo?

Rta: En las redes sociales, usualmente se destacan únicamente los logros. Nosotros queremos enfocarnos más en la comunidad mediante la organización de webinars y charlas informativas sobre temas relevantes en logística. Durante estas actividades, también mostramos las ventajas competitivas de nuestra marca. Actualmente, estamos orientados hacia la sostenibilidad, y buscamos dirigirnos en esa dirección. Preferimos realizar estas iniciativas de manera virtual en lugar de presencial, considerando que muchas personas no disponen del tiempo para asistir a eventos físicos específicos. Esto no solo representa una ventaja competitiva diferenciadora, sino que también mejora la satisfacción del cliente. A veces, ciertos cambios tecnológicos pueden pasar desapercibidos, y es importante destacarlos para que los clientes puedan apreciar cómo estos pueden beneficiarnos y diferenciarnos de nuestra competencia.

### **3. Expectativas y Necesidades:**

3.1 ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la posible implementación de un área de marketing en la empresa?

Rta: Yo creo que las expectativas están basadas en todo lo que mencioné anteriormente es una , sería una aplicación directa de lo que estamos hablando, actualmente falta un plan de objetivos concreto y bien definido. Sería muy beneficioso implementar un conjunto de objetivos SMART. Actualmente, nuestros objetivos se centran principalmente en aumentar el número de seguidores y subir posiciones en la escala competitiva, como en LinkedIn, donde ocupamos el puesto 6 o 10. Mi objetivo sería alcanzar el top 5, pero creo que no deberíamos enfocarnos solo en los resultados finales, sino también en cómo los logramos.

Sería excelente contar con objetivos específicos, herramientas adecuadas y un mayor respaldo en temas relacionados con redes sociales. Este apoyo no debería limitarse solo a la gerencia, sino que todas las áreas deben estar involucradas. Es crucial contar con la colaboración de todos, porque incluso si me esfuerzo al máximo en mi área, si necesito ayuda de tráfico para organizar un webinar sobre ruteo y monitoreo de camiones, por ejemplo, necesito que todos estén dispuestos a colaborar.

Además, sería ideal tener más apoyo en la implementación de ideas, como estrategias de fidelización de clientes a través de webinars gratuitos para nuestro personal ya existente. También propongo realizar encuestas a los clientes para conocer mejor sus intereses y

necesidades, incluso detalles personales que podrían ayudarnos a establecer una conexión más cercana, como enviar una tarjeta de felicitación por el inicio del jardín de un hijo de un cliente.

Estas son iniciativas que requieren tiempo y atención, pero actualmente carecemos de un equipo dedicado específicamente a estas actividades.

3.2 ¿Qué aspectos del marketing considera más críticos para el éxito de la empresa en el mercado local y regional?

Rta: En cuanto a la inversión, creo que está bien enfocada actualmente, pero considero que podríamos expandir nuestra presencia más allá del marketing offline, que actualmente se centra en eventos. Participar como expositor en conferencias y charlas importantes sería una excelente manera de estar más activos y visibles en el mercado. No solo estar presentes en eventos grandes con stands, sino también tener un papel más activo en conferencias y charlas nos permitiría conectar mejor con nuestra audiencia. Cuando participas de esta manera, no solo asistimos, sino que también compartimos conocimiento y nos involucramos directamente con quienes están interesados en nuestros temas.

Además, considero importante desarrollar actividades más interactivas en nuestras redes sociales, como juegos simples o encuestas, para humanizar nuestra marca. Creo que esto nos ayudaría a acercarnos más a nuestra comunidad y a alejarnos un poco de la imagen institucional y fría que a veces transmitimos. Es importante que nuestra comunicación sea más cercana y accesible, lo cual podría tener un impacto positivo significativo en cómo nos perciben nuestros seguidores y clientes potenciales.

***FIN DE LA ENTREVISTA. -***

***Anexo 3. Entrevista al área de Logística, Lic. Reynoso Analía.***

Fecha: 22 de agosto del 2024, Zárate, Buenos Aires, Argentina.

1. ¿Cómo percibe la relación actual entre el área de transporte y las necesidades de marketing?

Rta: Considero que no está visible esa relación, pero que existe, es un punto para



diseñar correctamente para facilitar las operaciones logísticas y alinear con la misión y visión de la empresa.

2. ¿Qué aspectos de la logística considera que podrían mejorarse con una estrategia de marketing adecuada?

Rta: Sin dudas la incorporación de más transportistas.

3. ¿Existen barreras logísticas que podrían dificultar la implementación de estrategias de marketing?

Rta: La dinámica en el sector hace que existan muchas variables al momento de realizar una misma operación, en cuanto a tipo de contratos con transportistas, acuerdos, flujo de información o datos, es por ello que la estrategia deberá adecuarse a esa dinámica para poder aportar valor.

4. ¿Qué tipo de información o datos considera que el área de marketing debería tener para apoyar mejor a las operaciones?

5. Rta: Debe tener acceso a la estrategia de la empresa en general, al presupuesto, a las necesidades del área de tráfico, comercial y contar con datos como cantidad de recursos actuales y maestros de transportes, proveedores y clientes.

6. ¿Desde su perspectiva desde el lado de la logística, crees que es posible la creación de un área de marketing en la empresa?

Rta: Si es posible y sería de gran ayuda en el sector comercial.

***FIN DE LA ENTREVISTA. -***

#### **Anexo 4. Entrevista al jefe de RRHH, Lic. Martin Porfolio.**

Fecha: 07 de agosto del 2024, Zárate, Buenos Aires, Argentina.

1. ***¿Cuál es su percepción sobre la necesidad de un área de marketing en la empresa?***

Rta: Abrir una unidad de marketing en nuestra empresa lo veo muy positivo para el negocio, aumentaría la visibilidad de la empresa, fortalecería la marca y atraerá nuevos clientes, no solo en Argentina sino en nuestra unidad de negocios en Chile donde se necesitaría urgente dado las oportunidades del país. Esta nueva unidad,

puede traducirse en más contratos y oportunidades de crecimiento.

**2. *¿Cómo cree que reaccionarían los empleados ante la creación de un nuevo departamento de marketing?***

Rta: Creo que lo verían como positivo, indicaría crecimiento de la empresa y oportunidades de crecimiento individual.

**3. *¿Qué desafíos anticipa en la integración de un nuevo departamento dentro de la estructura actual?***

Rta: Los desafíos podrían estar relacionados a la adaptación de los empleados a nuevas dinámicas de trabajo, la coordinación entre departamentos y posibles conflictos de intereses o competencias y expectativas individuales de ir a otro departamento.

**4. *¿Cómo cree que la creación de un área de marketing puede afectar la cultura organizacional actual?***

Rta: No para nuestra cultura. Aunque existe riesgo de tensiones internas si no se maneja adecuadamente la integración de esta área con las demás.

**5. *¿Cree que los empleados tienen las habilidades necesarias para colaborar con un nuevo equipo de marketing?***

Rta: Si. Sin dudas, aunque la comunicación interna es fundamental para evitar tensiones.

**6. *¿Cómo se podría gestionar la formación y capacitación del personal existente en relación con el marketing?***

Rta: Se debería gestionar un plan de formación en torno al marketing, que incluya talleres y cursos teóricos sobre la temática para familiarizar al personal con conceptos y prácticas de marketing.

**7. *¿Existen preocupaciones o resistencias que ha identificado en el personal en relación con la incorporación de una nueva área incorporación?***

Rta: Si, obvio. Todo cambio siempre conlleva resistencia e inseguridad laboral para algunos. Estas resistencias deben abordarse mediante una comunicación transparente y un apoyo constante.

**8. *¿Qué mecanismos de comunicación deberían establecerse para asegurar una integración efectiva del nuevo departamento?***

Rta: Es de suma importancia establecer canales de comunicación claros y abiertos, como reuniones regulares en todos los niveles, comunicación en pantallas digitales sobre estos cambios y el uso de nuestras plataformas digitales para el intercambio de información. También se debe fomentar el feedback continuo entre los departamentos.

**9. *¿Qué desafíos anticipa en la adaptación de la empresa a la incorporación de un área de marketing?***

Rta: Los desafíos son los detallados anteriormente y tienen que ver principalmente con la gestión de la comunicación clara y en todos los niveles, gestionar la motivación del personal si se decide incorporar gente profesional externa, gestionar el feedback entre departamentos y elaborar los nuevos procedimientos del área.

**10. *¿Qué estrategias de gestión del cambio recomendaría para facilitar la transición?***

Rta: Recomiendo una comunicación transparente y continua, proporcionar formación y recursos necesarios, involucrar a los empleados en el proceso de cambio, y reconocer y celebrar los logros durante la transición. También es importante tener líderes de cambio que promuevan y faciliten la adaptación.

**11. *¿Qué tipo de evaluación de necesidades de capacitación sería necesaria para preparar al personal para colaborar con el nuevo departamento?***

Rta: En una empresa como la nuestra, que tiene un plantel poco numeroso de administración aplicará lo detallado en el punto 6 y agregaría coaching de equipos para integrar al nuevo depto.

**12. ¿Cómo podrían las habilidades de marketing complementarse con las competencias existentes en la empresa?**

Rta: Las habilidades de marketing pueden complementar y mejorar las competencias existentes al aportar una visión centrada en el cliente, mejorar la comunicación y la promoción de los servicios de la empresa, y fomentar la innovación y la creatividad en las estrategias comerciales.

**FIN DE LA ENTREVISTA. -**

**ANEXO 5: Encuestas para clientes para Clientes Actuales y potenciales:**

<https://docs.google.com/forms/d/1YHBa2V1pngNzCYZNI3nA9aNJbpgfhVkiIsOO-UaagpHA/edit>

¿Qué canales de difusión prefiere para recibir información sobre las novedades, promociones o eventos?

1. Correo electrónico
2. Redes sociales (Facebook, LinkedIn, etc.)
3. Página web de la empresa
4. Publicidad en medios especializados
5. Otro (por favor, especifique)

¿Qué tan satisfecho está usted con la empresa en comparación con otros proveedores de servicios logísticos en la zona?

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Neutral
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

¿Qué tan necesario considera que es incorporar nuevas estrategias de marketing en nuestra empresa?

1. Muy necesario
2. Algo necesario
3. No muy necesario
4. No necesario en absoluto
5. No estoy seguro/a

¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de los servicios de logística que ha recibido de nuestra empresa en el último año?

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Neutral
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

### 1.3 Comunicación y Atención al Cliente:

¿Con qué frecuencia considera que la empresa se comunica de manera efectiva con usted sobre cambios en los servicios o nuevas ofertas?

1. Nunca
2. Ocasionalmente
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

### Feedback Abierto:

Espacio para comentarios adicionales donde los clientes pueden expresar sugerencias, opiniones o cualquier otro feedback relevante.

***Anexo 6: Encuesta de satisfacción de clientes 2023***

Pregunta Nro. 1: ¿Cómo evalúa Ud. la calidad del servicio que brinda nuestra firma con respecto al servicio de colegas que contrata o que ha contratado?

1. Mucho peor que el servicio de otros colegas
2. Peor que el servicio de otros colegas
3. Igual al servicio de otros colegas
4. Mejor que el servicio de otros colegas
5. Mucho mejor que el servicio de otros colegas

Pregunta Nro. 2: Comparando el servicio que le hemos brindado este año con respecto al brindado por nosotros durante el año pasado, el mismo ¿mejoró mucho, mejoró algo, no mejoró ni empeoró, empeoró algo, o empeoró mucho?

Pregunta Nro. 3: Según los siguientes aspectos del servicio que le brindamos ¿podría indicar para cada uno de ellos su evaluación.

- Cumplimiento de lo pactado
- Calidad del Servicio
- Cumplimiento de los plazos

Pregunta Nro. 4: ¿Y cómo percibe Usted que es el trato que le damos a vuestra mercadería?

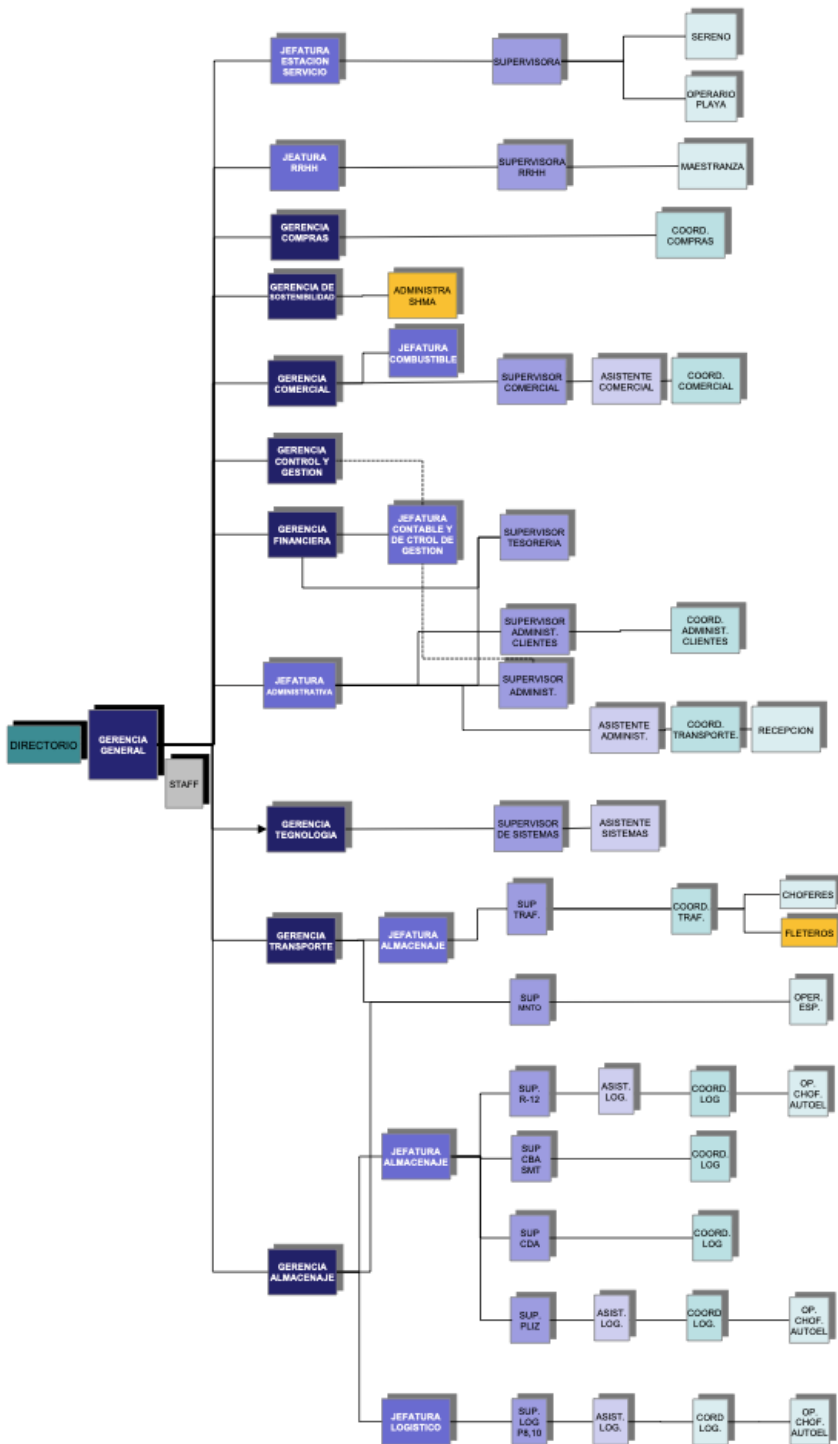
Pregunta Nro. 5: ¿Cómo percibe Usted nuestra predisposición en caso de ser necesario un esfuerzo extra para la prestación del servicio?

Pregunta Nro. 6: Con respecto al personal de la empresa con el que se relaciona ponderar del 1 al 5:

- Atención general
- Conocimientos técnicos
- Amabilidad/ cortesía
- Rapidez en la solución de los problemas

65 personas encuestadas sobre un total de 117

## **Anexo 12: Organigrama de la empresa**





### Anexo 13. Ventas anuales 2023

USD	2023-01	2023-02	2023-03	2023-04	2023-05	2023-06	2023-07	2023-08	2023-09	2023-10	2023-11	2023-12	Acum
Negocio	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe
<b>Transporte</b>	\$199.959	\$186.730	\$182.314	\$222.006	\$242.277	\$243.257	\$335.935	\$385.543	\$419.022	\$488.508	\$492.539	\$485.828	\$3.883.917
<b>Servicios</b>	\$179.503	\$199.797	\$214.059	\$223.591	\$249.993	\$275.307	\$379.943	\$350.481	\$370.543	\$416.748	\$443.697	\$465.792	\$3.769.453
<b>Combustible</b>	\$61.178	\$33.285	\$28.972	\$29.746	\$37.581	\$34.086	\$40.825	\$47.091	\$49.524	\$76.713	\$75.864	\$91.790	\$606.656
<b>Total Ventas</b>	\$440.640	\$419.812	\$425.345	\$475.343	\$529.852	\$552.650	\$756.703	\$783.115	\$839.089	\$981.969	\$1.012.100	\$1.043.410	\$8.260.026

### BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Pearson Sánchez.
- Carlessi, H. (1986). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Calderon, L. (2011). *El diseño metodológico*. Investigación educativa.
- Araneda Alfero, Luis D. (2001). *Diseño de una tesis universitaria su importancia y elaboración*.
- Reynosa Navarro, Enaidy (2018). *Trabajo de investigación*. Teoría, metodología y práctica.
- Ettenson, R.; Conrado, E.; Knowles, J. (2013). *Repensar las 4 P*. Boston: Harvard Business School.
- James Wilson, H.; Guinan, P.J.; Parice, S.; Weinberg, B. (2011). *¿Cuál es tu estrategia de medios sociales?* Boston: Harvard Business School.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Marketing Management: The Millennium Edition (p. 23). Prentice Hall.
- McKeever, M. (2010). *How to Write a Business Plan*. NOLO, 10, 111-159.
- PuroMarketing. (2008). Philip Kotler, padre del Marketing moderno. En PuroMarketing.  
Recuperado de <http://www.puromarketing.com/27/4109/kotler-padre-marketing-moderno.html>.