



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Estrategia de posicionamiento para una marca de chocolates

Alumna: Sabrina Ayi

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Comisión Asesora de Evaluación: Carlos Savi y Susana Daleoso

INDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 3.1. La estructura del plan de marketing | 11 |
| 3.2. Consolidación | 14 |
| 3.3. Innovación y diferenciación | 15 |
| 3.4. Canales de distribución | 16 |
| 3.5. Marketing de guerrilla..... | 19 |
| 3.6. El consumidor..... | 21 |
| 3.7. Marketing visual..... | 23 |
| 3.8. Marketing digital | 24 |
| 4. MARCO METODOLÓGICO..... | 26 |
| 5. DESARROLLO | 30 |
| 5.1. Situación externa: Entorno macro | 30 |
| 5.1.1. Entorno económico y político-económico | 30 |
| 5.1.2. Entorno demográfico y socio-cultural..... | 36 |
| 5.1.3. Entorno medioambiental | 42 |
| 5.1.4. Conclusiones..... | 42 |
| 5.2. Situación externa: Entorno micro - Análisis del sector golosinas | 44 |
| 5.2.1. La oferta del sector de chocolates y golosinas..... | 44 |
| 5.2.2. La demanda del sector chocolates y golosinas | 50 |
| 5.2.3. Las 5 fuerzas estratégicas de Michael Porter..... | 55 |
| 5.2.4. Conclusiones..... | 59 |
| 5.3. Situación interna: Análisis de la empresa | 60 |
| 5.3.1. Reseña histórica | 60 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 5.3.2. | Estructura organizativa | 61 |
| 5.3.3. | Objetivos y estrategia corporativa | 62 |
| 5.3.4. | Estrategia de Marketing | 62 |
| 5.3.5. | Análisis de ventas | 69 |
| 5.3.6. | Conclusiones..... | 75 |
| 6. | DIAGNÓSTICO..... | 77 |
| 6.1. | Análisis FODA | 77 |
| 6.2. | Conclusiones diagnósticas..... | 79 |
| 7. | OBJETIVOS DE MARKETING | 80 |
| 8. | ESTRATEGIAS | 83 |
| 8.1. | Estrategias corporativas | 83 |
| 8.2. | Estrategias de marketing..... | 84 |
| 8.3. | Estrategia funcional..... | 87 |
| 8.3.1. | Producto | 87 |
| 8.3.2. | Distribución y ventas | 88 |
| 8.3.3. | Precio..... | 91 |
| 8.3.4. | Comunicación..... | 91 |
| 9. | PROGRAMAS Y ACCIONES DE MARKETING | 94 |
| 9.1. | Cuadro estratégico: Objetivos – Programas – Acciones | 94 |
| 9.2. | PROGRAMA 1: “CONSOLIDANDO EL PRODUCTO” | 95 |
| 9.3. | PROGRAMA 2: “ESTOY DONDE ESTÁS” | 98 |
| 9.4. | PROGRAMA 3: PILO BRATTI DIGITAL..... | 104 |
| 9.5. | PROGRAMA 4: COMUNICÁNDONOS..... | 107 |
| 9.6. | PROGRAMA 5: “PILO BRATTI DE GUERRILLA” | 109 |
| 9.7. | Presupuesto total del Plan | 113 |
| 9.8. | Cronograma de trabajo: Diagrama de GANTT | 114 |
| 10. | FLUJO DE FONDOS..... | 115 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 11. | CONCLUSIONES GENERALES | 118 |
| 11.1. | Recomendaciones | 118 |
| 12. | BIBLIOGRAFÍA..... | 120 |
| 13. | ANEXOS | 124 |
| 13.1. | ANEXO 1: Guía de pautas para las entrevistas en profundidad | 124 |
| 13.2. | ANEXO 2: Matriz FODA..... | 126 |
| 13.3. | ANEXO 3: Cuestionario para comercios distribuidores de productos Pilo Bratti.. | 128 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1: Esquema básico del plan de marketing estratégico – Sainz de Vicuña | 11 |
| Gráfico 2: Esquema básico del plan de marketing estratégico - Parmelee..... | 12 |
| Gráfico 3: Mapa de posicionamiento | 13 |
| Gráfico 4: Frecuencias de crisis económicas en Argentina | 32 |
| Gráfico 5: Tasa de inflación en Argentina y el mundo | 33 |
| Gráfico 6: PIB, inflación y desempleo en Argentina..... | 34 |
| Gráfico 7: Proyección de crecimiento poblacional de Córdoba..... | 36 |
| Gráfico 8: Estructura de NSE en Argentina | 37 |
| Gráfico 9: Cantidad de horas mensuales promedio en redes sociales | 39 |
| Gráfico 10: Beneficios de la utilización de “fan pages” en Facebook | 40 |
| Gráfico 11: Monitoreo de temperatura media en Argentina - SMN..... | 42 |
| Gráfico 12: Canal de producción y distribución | 47 |
| Gráfico 13: Competencia del sector..... | 48 |
| Gráfico 14: Mercado de golosinas en el 2009 – Informe Diario Clarín | 51 |
| Gráfico 15: Organigrama Pilo Bratti | 62 |
| Gráfico 16: Facturación Pilo Bratti en pesos corrientes..... | 72 |
| Gráfico 17: Facturación Pilo Bratti en pesos corrientes y línea de tendencia | 73 |
| Gráfico 18: Matriz FODA empresa Pilo Bratti..... | 77 |
| Gráfico 19: Matriz de fuerzas estratégicas empresa Pilo Bratti..... | 78 |
| Gráfico 20: Estimación de facturación octubre 2012 – septiembre 2013 | 81 |
| Gráfico 21: Matriz de dirección de crecimiento Ansoff | 84 |
| Gráfico 22: Lineamientos conceptuales: Personalidad de la marca | 86 |
| Gráfico 23: Estrategia de consolidación de Pilo Bratti..... | 88 |
| Gráfico 24: Diagrama de flujo: Control de la experiencia del cliente | 93 |
| Gráfico 25: Estrategia en etapas | 119 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1: Objetivos corporativos según tamaño de la firma | 14 |
| Cuadro 2: Ficha técnica de investigación | 28 |
| Cuadro 3: Estructura de la población de Córdoba por grandes grupos de edad y sexo | 37 |
| Cuadro 4: Comparación de precios en diferentes zonas de venta | 49 |
| Cuadro 5: Nivel de utilización de la capacidad instalada | 66 |
| Cuadro 6: Costo, precio y margen por producto | 66 |
| Cuadro 7: Montos de facturación en pesos corrientes y tasa de crecimiento mensual..... | 71 |
| Cuadro 8: Facturación Pilo Bratti proyectada julio 2012-septiembre 2013..... | 74 |
| Cuadro 9: Estimación de facturación con y sin plan octubre 2012 – septiembre 2013..... | 81 |

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de marketing se desarrolla una estrategia de posicionamiento para la nueva línea de productos de la empresa Pilo Bratti Chocolates, lanzada en agosto de 2011 en la ciudad de Córdoba.

Pilo Bratti se encuentra en la etapa de introducción de una nueva línea de productos: chocolates estandarizados para venta al consumidor final. Se diagnosticó que la empresa presenta una importante falencia en la planificación y organización de su estrategia comercial y de ventas; no está utilizando su capacidad máxima de producción; hasta el momento, ha conseguido vender sus productos en kioscos en algunos barrios, pero no sabe cómo avanzar; y finalmente, en este momento presenta gran flexibilidad en el accionar de los elementos de marketing.

El eje fundamental de la estrategia de marketing es el posicionamiento de la marca mediante la consolidación de la línea. Para ello se propone trabajar con las variables de producto, marca, precio, canales de distribución y comunicación, buscando como concepto clave la diferenciación.

Los objetivos de este plan de marketing son: Aumentar la facturación anual en un 14% respecto de la facturación que obtendría la empresa sin la ejecución del plan de marketing; alcanzar el 100% de la capacidad productiva en el plazo de 12 meses; posicionar a la empresa ante sus canales de distribución, actuales y futuros, como proveedora de un producto diferenciado, con un excelente servicio, en el plazo de 12 meses; y posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local, divertida y que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses.

Para la concreción de dichos objetivos, se plantean los siguientes programas de acción: a) “Consolidando el producto”, que apunta orientar el diseño de los productos en función de las necesidades de los segmentos objetivo; b) “Estoy donde estás”, mediante el cual se planifica una estrategia integral de distribución, con criterios de selección de los canales; c) “Pilo Bratti digital”, que presenta la forma llevar a cabo la estrategia de comunicación de la empresa a nivel digital; d) “Comunicándonos”, que consiste en un conjunto de acciones integradas de comunicación; y e) “Pilo Bratti de guerrilla”, donde se proponen acciones de relacionamiento y promoción, basadas en el marketing de guerrilla.

A partir de la implementación de estas acciones se espera alcanzar los objetivos propuestos.

ABSTRACT

This Marketing Plan develops a positioning strategy for the new product line of the firm Pilo Bratti Chocolates, launched in August 2011, in Cordoba City.

Pilo Bratti is now in the stage of introduction of its new line of products: Standardized chocolates for retail display. It was diagnosed that the company has a major shortcoming in the planning and organization of business and sales strategy; it is not using its full capacity of production to date; so far, it has managed to sell its products in kiosks in some neighborhoods, but it doesn't know how to continue; and, finally, right now it presents great flexibility to operate the marketing elements.

The cornerstone of the marketing strategy is the positioning of the brand by consolidating the line. We propose to work with the variables of product, brand, price, distribution and communication channels, looking as a key concept, the differentiation.

The objectives of this marketing plan are: To increase annual turnover by 14% over the revenue that would derive no execution of the marketing plan; reaching 100% of production capacity within 12 months; position the company to its distribution channels, present and future, as a provider of a differentiated product, with excellent service, within 12 months; and position the brand to the consumer as young, fresh, local and fun, that satisfies their needs, within 12 months.

For the realization of these objectives, we set the following programs of action: a) "Consolidating the product", which aims to guide the design of products based on the needs of the target segments; b) "I am where you are", the planning a comprehensive distribution strategy, with criteria selection of the channels; c) "Digital Pilo Bratti" which presents how to carry out the communication strategy of the company in the digital area; d) "Communicating", consisting of a set of integrated communication actions; and e) "Guerrilla Pilo Bratti", where the actions of PR and promotion are based on guerrilla marketing.

Starting with the implementation of these actions, we expect to achieve the objectives set.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas familiares constituyen un gran porcentaje del total de unidades productivas existentes en la economía. En general este tipo de empresas enfrentan la dificultad de perdurar en el tiempo consecuencia de la escasa profesionalización existente en la gestión de las mismas. Los dueños de estas empresas suelen tener como responsabilidad dirigir las, pero sin manejar herramientas de gestión y/o de planificación, lo que limita el grado de éxito de las acciones implementadas.

Además, estos empresarios suelen ocupar puestos estratégicos, técnicos y operativos al mismo tiempo, lo que en muchos casos impide la definición de objetivos claros para la empresa debido a la restricción temporal que tienen estas personas.

Por otra parte, las microempresas también encuentran dificultades de financiamiento. En este sentido, deben buscar alternativas de acción que logren obtener los resultados deseados pero al menor costo posible.

La empresa Pilo Bratti se encuadra en esta realidad. Esta firma es una microempresa familiar que tiene como actividad principal la producción y comercialización de productos elaborados con chocolate. Está localizada en la ciudad de Córdoba e inició sus actividades en el año 2004. Fue fundada por su actual dueña y responsable de producción, la Chef Chocolatier Pilo Bratti.

Si bien desde sus comienzos la empresa en estudio trabaja con producción personalizada (es decir, a pedido del cliente ya sea para eventos sociales, regalos empresariales, etc.), a partir de agosto de 2011, Pilo Bratti lanzó al mercado una nueva línea de productos no personalizados, de elaboración estandarizada. Teniendo esto en consideración, la empresa plantea la necesidad de definir una estrategia de venta con la finalidad de consolidar la nueva línea de productos.

El presente trabajo pretende constituirse en el plan de marketing de la empresa para la última línea de negocio mencionada, es decir, la línea de productos no personalizados. De esta manera, se busca cubrir las necesidades de la empresa en cuanto a la asistencia técnica que requiere la planificación.

1. OBJETIVOS

Los objetivos del presente trabajo son los que a continuación se mencionan:

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una estrategia global y una serie de tácticas de comercialización, para el lanzamiento de la nueva línea de productos de la empresa Pilo Bratti.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar sobre el entorno en el que se encuentra la empresa, a nivel macro y micro, y conocer su situación interna actual.
- Realizar un diagnóstico sobre la empresa para detectar sus necesidades en cuanto a la comercialización de su nueva línea de productos.
- Fijar objetivos de marketing y de ventas que guíen las decisiones estratégicas a tomar.
- Definir los lineamientos estratégicos que permitirán a la empresa orientarse hacia una filosofía de comercialización para encarar el nuevo desafío de mercado.
- Planificar un conjunto de actividades para un plazo de tiempo determinado, que sirva como guía para la acción.
- Proyectar los ingresos y egresos que percibirá la empresa en el tiempo que dure el proyecto.

La concreción de estos objetivos permitirá a la empresa contar con mayores herramientas para cubrir sus expectativas, esto es, consolidar la nueva línea de productos en el mercado.

2. MARCO TEÓRICO

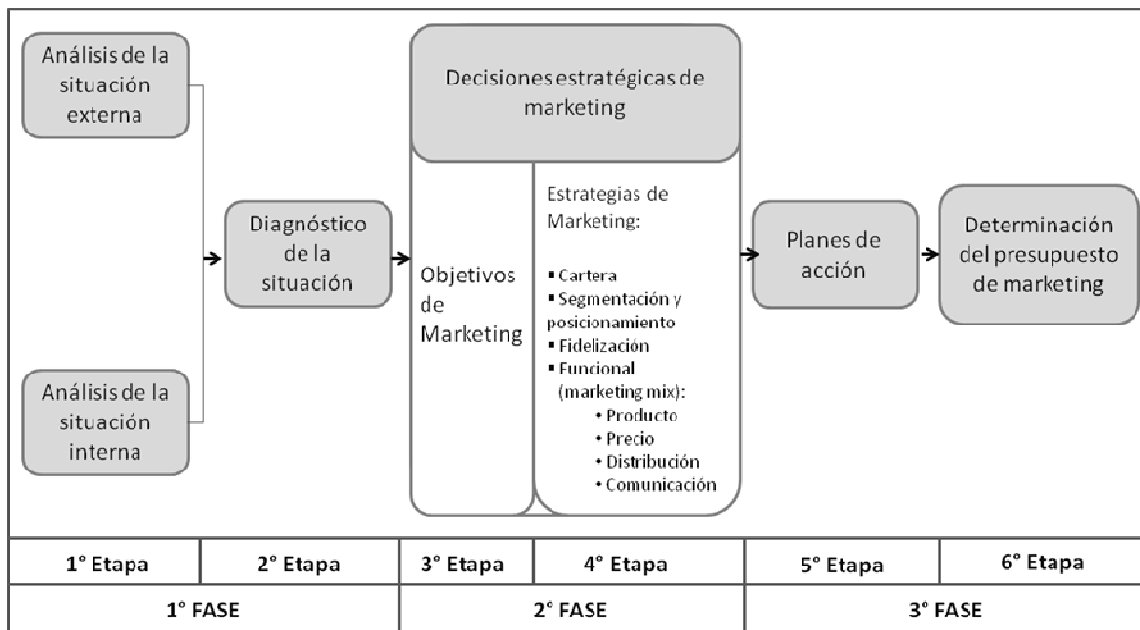
A continuación se detalla el marco teórico de referencia tenido en consideración para el presente trabajo.

2.1. La estructura del plan de marketing

Para desarrollar este plan de marketing se sigue el modelo planteado por José María Sainz de Vicuña (2000). Esta elección es consecuencia de la claridad con que se divide y organiza cada momento de la confección del plan, y la lógica con que cada fase deriva en la siguiente.

Dado que la empresa Pilo Bratti no ha realizado una tarea de planificación con anterioridad, es necesario para este trabajo desarrollar una estructura que comience desde una base profunda de análisis. De esta manera, el plan de marketing se organizará como se muestra a continuación:

Gráfico 1: Esquema básico del plan de marketing estratégico – Sainz de Vicuña

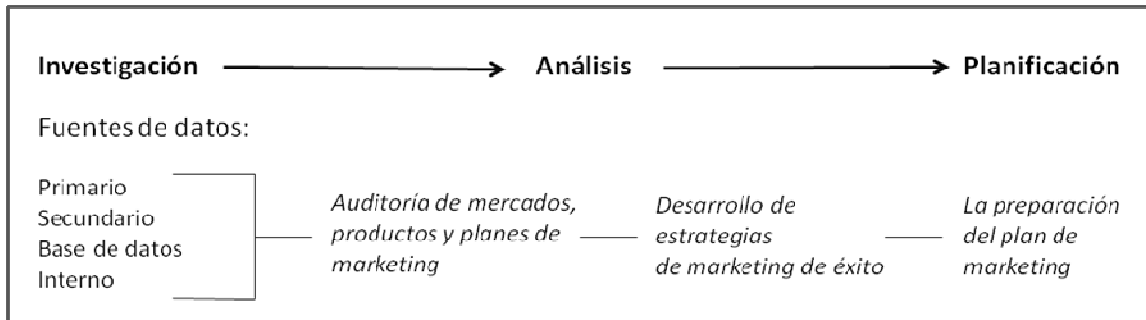


Fuente: Sainz de Vicuña, 2000 p 72

Asimismo, a manera de síntesis de la estructura y proceso de preparación del plan, se expone a continuación el gráfico 2 con conceptos desarrollados por el autor David Parmelee (2004). Se incluye complementariamente esta estructura, debido a que la misma incorpora en el proceso la fase de investigación de datos primarios y

secundarios. Como se explicó anteriormente, es indispensable comenzar con un análisis estratégico desde el inicio debido a que la empresa no ha realizado un trabajo de estudio estratégico previo.

Gráfico 2: Esquema básico del plan de marketing estratégico - Parmelee



Fuente: Parmelee, 2004 p.10

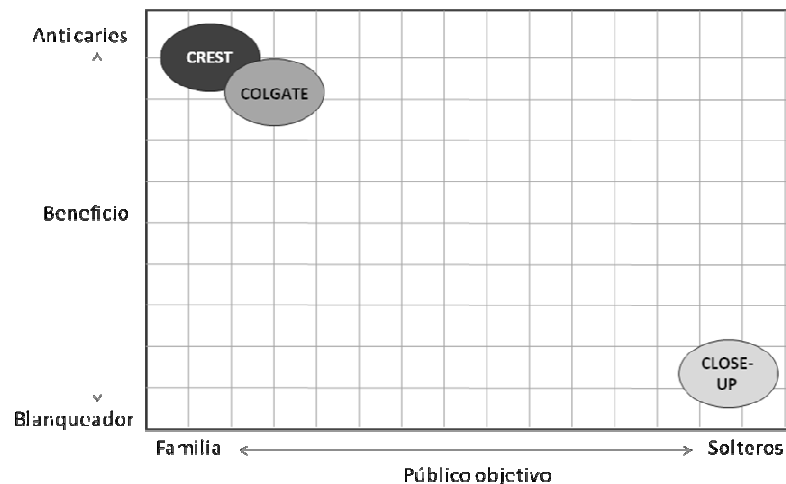
Tal como se puede observar, el proceso de confección del plan de marketing comienza con una etapa de investigación, en la que se indagan aspectos sobre la empresa, el sector en el que se inserta, la competencia y los clientes reales y potenciales, entre otros. Continúa con una fase de análisis de todos estos ejes, dentro de la cual se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa y las diferentes problemáticas comerciales que presente. Finalmente, se procede a elegir el rumbo estratégico a seguir, y realizar la planificación en función de este.

Ambas estructuras, Sainz de Vicuña (2000) y Parmelee (2004), presentan un proceso lógico que permitirá conocer en profundidad la empresa y el ambiente en el que ésta opera, y de esa manera, diagnosticar su situación actual, sus necesidades y problemáticas comerciales.

Por otra parte, los autores Levinson y Godin (1994) mencionan siete elementos críticos que debe incorporar un plan de marketing y los convierten en una secuencia de pasos a seguir. Se decidió utilizar este enfoque porque constituye una herramienta concreta y práctica para abordar los lineamientos básicos de posicionamiento de una marca. Este enfoque se basa en el concepto de marketing de guerrilla, el cual se procederá a analizar más adelante. Los siete elementos son:

- 1. El beneficio para el consumidor** El consumidor busca beneficios, no atributos, y de esta manera, llega a los productos que finalmente consume. Así, en la práctica se deben listar y diferenciar los atributos del producto de sus beneficios.
- 2. ¿Para quién es el producto?: El mercado objetivo** debe estar en consonancia con los beneficios que se definieron. ¿A qué personas les interesan esos beneficios y estarían dispuestas a comprar el producto?, ¿Cuáles son sus gustos, preferencias, necesidades, hábitos?
- 3. ¿En qué negocio estamos?:** En este punto el autor explica la estrategia de **posicionamiento** del producto, la cual estará en función de los beneficios que el mismo ofrece. Los autores enfatizan la importancia de encontrar un nicho de mercado donde ubicar al producto; las empresas deben encontrar un lugar en el mercado que aún no se haya explotado, y luego dirigirse a un grupo de consumidores a los que les atraerá el producto. Finalmente, Levinson y Godin (1994) proponen describir en una sola frase cuál será nuestro nicho, por ejemplo: “la peluquería más costosa de Milwaukee”; “el restaurante con las camareras más atractivas”, etc.

Gráfico 3: Mapa de posicionamiento



Fuente: Levinson y Godin, 1994 p.13

4. La estrategia de comunicación publicitaria.

5. El presupuesto.

6. Las herramientas y técnicas que usaremos para llegar a nuestro público objetivo.

7. Un cronograma mensual de implementación. (Levinson y Godin, 1994)

Luego de describir estos siete elementos, cabe mencionar la relevancia que poseen para la definición del plan de marketing los tres primeros pasos de Levinson y Godin (1994), en los que se propone encontrar un nicho de mercado en función de los beneficios percibidos del producto. Especialmente en el caso de lanzamientos de productos o empresas (como Pilo Bratti), es necesario dotar a la marca de una serie de características, que guiarán las acciones comerciales y la ubicarán en una posición específica en el mercado. Este instrumento, concretamente, ayuda a determinar dichas características, a partir de un orden lógico. Más adelante, luego de analizar a la empresa y su entorno, y diagnosticar su situación actual, se aplicará esta herramienta en las definiciones estratégicas.

2.2. Consolidación

Es fundamental enmarcar el plan de marketing en un **sistema de objetivos**, para orientar el análisis y las acciones estratégicas de la empresa. Con la finalidad de determinar cuál debe el lineamiento estratégico de una firma, el autor Sainz de Vicuña (2000) expone en el siguiente cuadro, un sistema de objetivos corporativos con distintos órdenes de prioridad según el tamaño de la empresa.

Cuadro 1: Objetivos corporativos según tamaño de la firma

| | GRANDES | MEDIANAS QUE BUSCAN SOBREVIVIR | MEDIANAS QUE BUSCAN VENDERSE | PEQUEÑAS |
|----|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------|
| 1º | Crecimiento de la facturación | Consolidación | Rentabilidad a CP | Consolidación |
| 2º | Rentabilidad a CP | Crecimiento | Crecimiento | Rentabilidad a CP |
| 3º | Consolidación | Rentabilidad a CP | Consolidación | Crecimiento |

Fuente: Sainz de Vicuña, 2000 p. 310

Como se puede observar, de acuerdo con el autor, las empresas pequeñas deben fijarse como primer objetivo corporativo la consolidación, para luego buscar la rentabilidad a corto plazo y, en tercer lugar, el crecimiento.

En el caso de Pilo Bratti, debido a que se trata de una microempresa, sumado a que se encuentra en una fase de lanzamiento de una línea de productos, resulta apropiado tomar como principal objetivo global, la consolidación de la marca en el mercado.

Sainz de Vicuña explica que las empresas que tienen como objetivo primordial lograr su consolidación en el mercado, deben hacerlo a costa de rentabilidad en el corto plazo. Luego, el autor concluye mencionando que estos objetivos estratégicos y corporativos tienen como función guiar los objetivos de marketing de la empresa (Sainz de Vicuña, 2000).

De esta manera, la **consolidación** de la empresa será la directriz que guíe el desarrollo del análisis y plan estratégico que se plantee para Pilo Bratti.

2.3. Innovación y diferenciación

La **innovación** es un eje estratégico clave para las empresas; es lo que les permite competir y mantenerse vivas a partir de una constante reinención. Para algunas empresas, la innovación en términos de diferenciación de los elementos del marketing mix, es la estrategia utilizada para ampliar su demanda y fidelizar clientes.

En este trabajo se utilizará la definición que ofrece el economista Joseph Schumpeter (1963), quien señala que la innovación ocurre ante “distintos fenómenos entre los que pueden mencionarse: introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien; introducción de un nuevo método de producción; apertura de un nuevo mercado; conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento; y/o, creación de una nueva organización” (Schumpeter, 1963).

Tal como puede apreciarse, el concepto de este autor es lo suficientemente amplio como para abordar a la innovación en cualquier punto de la cadena producción y comercialización. Por este motivo, se trabajará en base a esta definición, ya que se buscará innovar en diferentes aspectos de la estrategia de comercialización diseñada.

Por otra parte, desde un punto de vista económico, la **diferenciación** del producto a partir de una nueva calidad, un nuevo packaging y/o un nuevo canal de venta, permite a la empresa evitar competir con sus pares únicamente vía precio, como ocurriría en un mercado de competencia perfecta en donde los productos ofrecidos por las diferentes firmas son homogéneos. Al diferenciar el producto, algunas empresas consiguen obtener mayores ganancias a partir de la práctica de **discriminación de precios**. Esta estrategia consiste en cobrar diferentes precios por el mismo producto. Existen tres vías de discriminación de precios, a saber: la discriminación de precios de primer grado o perfecta, ocurre cuando el productor cobra el precio que el consumidor está dispuesto a pagar. La discriminación de segundo grado o por bloque, cuando el productor cobra diferentes precios de acuerdo a las cantidades demandadas. Y finalmente la discriminación de tercer grado, cuando el productor consigue segmentar la demanda y cobrar diferentes precios a los distintos segmentos de la demanda (Pindick y Rubinfeld, 1999).

Se describen estas cuestiones teóricas, ya que se buscará que la empresa incursione en la práctica de la discriminación de precios, como parte de su estrategia comercial y de diferenciación.

2.4. Canales de distribución

Para la realización del plan es necesario definir una **estrategia de distribución** que adoptará la empresa. En este sentido, los autores Kotler y Keller (2006) distinguen tres tipos de distribución: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva. Los productores de artículos básicos y materias primas comunes por lo regular buscan **distribución intensiva**, estrategia por la que tienen en existencia sus productos en el mayor número de expendios posible. Estos bienes deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren. En contraste, algunos productores limitan deliberadamente el número de intermediarios que trabajan sus productos, la forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**, en la que el productor otorga a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir su producto en sus territorios. Entre la distribución intensiva y la exclusiva está la **distribución selectiva**: el uso de más de uno, pero menos de la totalidad de los

intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía (Kotler y Keller, 2006).

Es de importancia diferenciar las estrategias de distribución, con el fin de comprender más adelante cuál de ellas utiliza actualmente la empresa, y decidir si continuar con la misma, o fijar una nueva acorde a los objetivos planteados.

Por otra parte, este plan de marketing tiene como objetivo diseñar una estrategia de comercialización para el lanzamiento de la nueva línea de productos de la empresa Pilo Bratti. Por este motivo, se tomará en consideración lo que explica Hugo Rodolfo Paz (1998) sobre las variables que afectan la estructura de canales de nuevos productos. El autor menciona la variable **grado de novedad**, y explica que “habitualmente en la etapa introductoria, algunos productos necesitan un apoyo y control intensos para desarrollar una demanda primaria en el mercado. Usualmente es más difícil conseguir esta clase de apoyo de parte de todos los participantes en canales largos. En consecuencia, en esa etapa los canales cortos están en mejores condiciones para lograr la aceptación del producto” (Paz, 1998).

De aquí se obtiene que, para tener éxito en la consolidación de la línea de productos de Pilo Bratti, se deberá trabajar con **canales de distribución cortos**, es decir, aquellos en los que participa un solo intermediario entre la fábrica y el consumidor final (típicamente un minorista). Siguiendo lo que explica el autor, se deberá apelar a los miembros del canal para apoyar la estrategia de marketing. Asimismo, los canales de distribución pueden clasificarse también en **directos** e **indirectos**. Los canales directos ocurren cuando el producto pasa de la fábrica al consumidor final sin participación de intermediarios, mientras que los canales indirectos hacen referencia al caso donde sí existe la participación de intermediarios (Paz, 1998). Para este plan, se buscará utilizar ambas formas de canales de distribución.

Por otra parte, será de utilidad como marco de referencia una investigación realizada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente de España (2006), cuya finalidad es analizar **canales no tradicionales de distribución** de alimentos, incluyendo dulces entre otros bienes. En cuanto a la metodología de dicho estudio,

para la investigación cualitativa se definieron 2 grupos de discusión con consumidores y se realizaron 15 entrevistas en profundidad con distribuidores. Por su parte, para la investigación cuantitativa se llevaron a cabo 2.006 entrevistas telefónicas a consumidores y 100 a profesionales de la distribución alimentaria.

A continuación se consideran las principales conclusiones referentes a los hábitos de compra en canales tradicionales y alternativos de venta.

a) Conclusiones obtenidas de los consumidores:

- Los participantes en las reuniones de grupo de manera espontánea mencionan (como canales alternativos de comercialización de alimentos): Internet, gasolineras, tiendas 24 horas, farmacias, tiendas regentadas por inmigrantes, herbolarios, mercadillos, venta ambulante, pedidos a domicilio, venta por catálogo, teletienda, catering y fruterías especializadas regentadas por inmigrantes. También afirman conocer y utilizar: máquinas de vending, tiendas delicatessen, comida preparada en establecimientos comerciales y bares/bodegas.
- Los aspectos positivos que favorecen la compra a través de estos canales son: la cercanía, los horarios amplios y la comodidad.
- La compra directa al productor es de los más baratos, debido a la inexistencia de intermediarios.
- En cuanto a la confianza, son las tiendas delicatessen, gasolineras y las tiendas 24 horas las que despiertan mayor confianza, ya que ofrecen productos de calidad y primeras marcas.

b) Conclusiones obtenidas de los distribuidores:

- Los profesionales de la distribución detectan un crecimiento notable de la compra de productos de alimentación a través de los canales alternativos, principalmente debido a la amplitud de horarios y a que ofrecen nuevos productos y formatos.

Si bien el estudio citado radica en España y es sobre el rubro alimentación en general (y no en particular del rubro golosinas), es de utilidad para este trabajo como antecedente de indagación acerca de canales de distribución alternativos. Se utilizará durante la fase de estrategias de marketing, en la determinación de la estrategia funcional de la empresa, y en la confección de los programas y acciones.

Los puntos más importantes que interesan del mismo son: los resultados obtenidos, la metodología de investigación utilizada y la explicación que se hace de nuevas tendencias de comercialización como consecuencia de los cambios sociales actuales.

2.5. Marketing de guerrilla

El término “**marketing de guerrilla**” fue acuñado en 1994 por los autores Levinson y Godin, que lo definen como un “conjunto de estrategias y técnicas de marketing, ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad, en vez de mediante una alta inversión en espacios publicitarios. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente” (Levinson y Godin, 1994).

Florencia Werchowsky (2006), periodista del diario Clarín, complementa: “el más tradicional marketing de guerrilla se basa en la apropiación de los espacios comunes, generalmente con métodos prestados de la cultura callejera: grafitis, estencils, carteles, intervenciones ingeniosas”. Y haciendo referencia al caso de una verdulería, finaliza: “En este caso, además, se suma el bajo presupuesto de una marca chica con intenciones de comunicar en un radio limitado” (Werchowsky, 2006).

Como puede apreciarse, esta herramienta de marketing puede ser muy bien aprovechada por empresas pequeñas y con bajos presupuestos para comunicación, como es el caso de Pilo Bratti. Es importante no perder de vista que, si bien pueden realizarse acciones con pocos recursos, éstas no deben ser de ninguna manera de baja calidad ante la percepción del público. Se debe tener en cuenta cuál es la personalidad que la marca desea reflejar, y cuál es su público objetivo, para determinar las acciones específicas de guerrilla. Esta estrategia puede ser de utilidad, tanto para empresas grandes, como pequeñas. Sin embargo, las primeras tienen además la posibilidad de

llegar al público masivamente con avisos que generan alta recordación. Por este motivo, como se verá a continuación, cada empresa debe decidir también a cuál será su forma de hacer guerrilla con respecto a sus competidores. Se incluyen cuatro estrategias competitivas a seguir por las empresas, de acuerdo a los autores Ries y Trout (1991):

- **Guerrilla ofensiva:** Se tiene en cuenta, sobre todo, la fuerza que representa la posición ocupada por el líder. Implica encontrar el punto débil del líder y atacarle en ese punto.
- **Guerrilla defensiva:** Sólo el líder del mercado puede considerar jugar a la defensiva, la mejor estrategia defensiva consiste en tener el coraje de lanzar una ofensiva contra sí mismo. Se trata de neutralizar siempre las poderosas maniobras de los competidores.
- **Guerrilla de ataque por el flanco:** Un buen ataque por el flanco debe llevarse a cabo en una zona no codiciada, el efecto sorpresa debe ser un importante elemento del plan. La continuación de la ofensiva juega un papel tan decisivo como el mismo ataque.
- **Estrategia de guerrilla:** Supone encontrar un segmento de mercado que sea suficientemente pequeño para ser defendible. Sea cual sea la amplitud del éxito, no actuar nunca como líder, estar preparado para retirarse inmediatamente (Ries y Trout, 1991).

Claramente, cada una de estas estrategias dependerá del tipo de empresa de que se trate, de sus objetivos corporativos y de marketing, de su proyección a corto y largo plazo, del sector productivo en el que se encuentre, y de su público objetivo, entre otros factores. Luego de los análisis correspondientes a lo largo del presente plan de marketing, se elegirá una de estas estrategias competitivas.

Finalmente, concluyen Levinson y Godin, citados anteriormente: “El marketing de guerrilla considera que desafiar al líder del mercado buscando igual posicionamiento, es una ‘invitación al desastre’. En cambio, la guerrilla implica establecerse alrededor del líder, con un posicionamiento propio” (Levinson y Godin, 1994). Por lo tanto, las

tácticas de marketing guerrillero son de gran utilidad para una nueva línea de productos que busca consolidarse en el mercado.

2.6. El consumidor

A lo largo de este trabajo se utilizarán conceptos relacionados con la conducta del consumidor. Conocer al consumidor es el comienzo de toda estrategia comercial que se aborde.

Se presenta aquí una definición y descripción de las **actitudes y formas de compra** de los individuos como consumidores. Los autores Loudon y Bitta (1995), explican el comportamiento del consumidor describiendo una **actitud** como una predisposición aprendida para comportarse en forma favorable o desfavorable respecto de un objeto dado. Asimismo, la formación de actitudes del consumidor se ve influida, como explican los autores, por la experiencia personal, la influencia de la familia y amigos, la mercadotecnia directa y los medios masivos de comunicación. A continuación se detalla cada una de estas cuatro influencias:

- **Experiencia directa y pasada:** Los medios primarios por los cuales se forman las actitudes hacia los bienes y servicios, son experiencia directa del consumidor al tratarlos y evaluarlos.
- **Influencia de la familia y amigos:** A medida que se entra en contacto con otras personas, en especial la familia, amigos cercanos, e individuos a los que se admira, se forman actitudes que influyen en la vida de la persona.
- **Mercadotecnia directa:** Consiste en enfocarse en clientes objetivo a partir de sus perfiles geodemográficos, psicográficos o demográficos, con ofertas de productos altamente personalizados (por ejemplo, palos de golf para personas zurdas) y mensajes que demuestren que comprenden las necesidades y deseos especiales de ese grupo.
- **Exposición a los medios de comunicación masiva:** Los consumidores están expuestos en forma constante a nuevas ideas, productos, opiniones y mensajes. Los medios de comunicación masiva proporcionan importantes fuentes de información que influye sobre la formación de las actitudes del consumidor (Loudon y Bitta, 1995).

Cada una de estas influencias es fundamental para las empresas al momento de definir acciones específicas de marketing. Por ejemplo, para lograr que el consumidor genere su experiencia directa con el producto, muchas marcas intentan estimular la prueba de nuevos productos ofreciendo cupones de descuento y muestras gratuitas de los mismos. De esta manera, se tendrán en cuenta estos aspectos teóricos al momento de diseñar los programas y acciones de marketing.

Por otra parte, Kotler y Keller (2006) explican diversos comportamientos del consumidor según los **diferentes tipos de compra** que lleven a cabo. De Acuerdo con los autores, la toma de decisiones de los consumidores varía con el tipo de decisión de compra. En el momento de analizar la demanda de productos y marcas del sector, se tendrán en cuenta los siguientes 4 tipos de conducta de compra:

- **Conducta de compra compleja:** ante la compra de un producto generalmente caro, que no se compra con elevada frecuencia y del cual el comprador no tiene mucha información.
- **Conducta de compra que reduce la disonancia:** en este caso el comprador no percibe grandes diferencias entre marcas, averigua en algunos establecimientos y compra generalmente motivado por un buen precio o la comodidad.
- **Conducta de compra habitual:** productos que se compran en condiciones de baja participación y sin grandes diferencias entre marcas. El proceso se inicia con creencias de marca que se forman por aprendizaje pasivo y van seguidos de la compra.
- **Conducta de compra que busca variedad:** situaciones de baja participación pero importantes diferencias entre marcas. Los consumidores suelen cambiar las marcas en busca de variedad. La estrategia del líder de mercado es fomentar una conducta de compra habitual mientras que las empresas retadoras ofrecerán precios más bajos y promociones de venta (Kotler y Keller, 2006).

A lo largo de el análisis interno y externo, se determinará cuál es la conducta de compra del consumidor con el producto en estudio, y cómo proceder estratégicamente a partir de allí.

2.7. Marketing visual

Como parte del estudio del consumidor, se analiza la herramienta del marketing visual, para lo cual se toma un artículo de Dólera y Martínez (2011). Allí se define al **marketing visual** como “una herramienta publicitaria surgida a raíz del marketing sensorial. La vista es el primer sentido por el que entran los objetos, las cosas. Dicho de otro modo, si algo no te entra por el ojo, difícilmente vas a tener la iniciativa de comprarlo. Lo visual resulta algo innato al ser humano y está omnipresente en el momento de realizar una compra y por eso es una estrategia tan requerida en publicidad y marketing. La elección que llevemos a cabo para mostrar un producto, la decoración, el color o la forma van a actuar de manera inconsciente en el consumidor, creando sensaciones emocionales que influirán en la decisión final” (Dólera y Martínez, 2011).

Los autores del artículo distinguen dos tipos de marketing visual:

- **De punto de venta:** Técnicas de merchandising que desarrollan los dueños de locales comerciales para presentar su establecimiento atractivo de cara, tanto a la competencia, como a los compradores potenciales.
- **De marca:** Cuando las propias empresas productoras realizan actividades dentro de cada establecimiento para lograr una llamada de atención que haga al cliente dirigirse a sus productos.

Marketing visual de punto de venta



Marketing visual de marca



Fuente: Dólera y Martínez, 2011

En concordancia con esta teoría, en el libro biográfico del creador de la marca Apple, Steve Jobs, el autor Walter Isaacson (2011) relata la manera en la que Jobs pensaba y diseñaba las tiendas exclusivas de Apple. El empresario organizaba las tiendas en base a las actividades de los clientes, y no en base a los productos. Él denominaba esta práctica: el “control de la experiencia del cliente”. De esta manera, hacía el recorrido que los clientes harían desde el momento de ingreso a la tienda y todo su recorrido, y ésta se organizaba funcionalmente para que la experiencia del cliente fuera excelente. Sus tiendas, tanto como sus productos, eran, según Jobs, lúdicos, sencillos, modernos y creativos. Esas eran sus premisas de diseño y comercialización.

Se tuvieron en cuenta estas cuestiones, debido a que se considera de gran importancia trabajar las cuatro variables del marketing mix desde un aspecto sensorial, que logre, ante todo, ser atractivo. Puntualmente, para una empresa pequeña, con un producto nuevo, es fundamental generar atracción e interés en los potenciales consumidores, como primer paso lógico en el proceso de la venta.

2.8. Marketing digital

Finalmente, se considera importante hacer referencia al marketing en relación a la herramienta Internet. Se conoce el auge de Internet como medio de comunicación en la actualidad; se profundizará más adelante acerca de la realidad actual y las tendencias que presenta el mundo digital.

En este apartado, puntualmente y debido a que cada vez más empresas incursionan en el comercio electrónico, resulta necesario definir aquí de qué se trata esta práctica, que luego será tomada en cuenta al momento de definir estrategias de ventas. Al respecto, Kotler y Keller (2006) expresan que “el **comercio electrónico** implica procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por Internet. Los mercados electrónicos son espacios de mercado, no mercados físicos, en los que las empresas ofrecen sus productos y servicios en línea, y los compradores buscan información, identifican lo que quieren y hacen pedidos por medio del empleo de tarjetas de crédito u otros medios de pago electrónico” (Kotler y Keller, 2006).

Por su parte, “el comercio electrónico incluye el e-marketing y las compras electrónicas (adquisiciones electrónicas). El **e-marketing** es el lado de “venta electrónica” del comercio electrónico. Consiste en lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet. El otro lado de e-marketing son las **compras electrónicas**, el lado de las adquisiciones por medio del comercio electrónico, las cuales consisten en que las empresas adquieren bienes, servicios e información de proveedores en línea. En las compras de empresa a empresa, entre negocios, quienes compran y quienes venden se enlazan en extensas redes de comercio electrónico” (Kotler y Keller 2006).

3. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se tendrán en consideración los aspectos metodológicos a partir de los cuales se procederá a obtener la información relevante para definir la estrategia de comercialización.

1) *Recolección de datos*

Problema de investigación: ¿Cuál es la situación actual de la empresa Pilo Bratti y del mercado en el que está inserta, a nivel micro y macro?

Objetivos de investigación:

- Conocer el entorno actual de la empresa a nivel: económico, político, demográfico, socio cultural y ambiental, para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa externamente y dar sustento al plan estratégico que se realice;
- Indagar sobre el sector de chocolates y golosinas, en el que la empresa Pilo Bratti está inserta, para conocer el crecimiento del mismo, el perfil del mercado y detectar tendencias de la oferta y la demanda;
- Examinar el desempeño de la empresa, y específicamente de la línea no personalizada, para identificar sus puntos fuertes y débiles, que serían indicadores para evaluar las estrategias actuales de marketing.

Tipo de investigación: Exploratorio.

Necesidades de información:

- ***Información Secundaria:***
 - El entorno actual de la empresa: económico, político, demográfico, socio-cultural y ambiental;
 - El sector en el que está inserta (chocolates y golosinas): tendencias, crecimiento en los últimos años, características del mercado del producto, entre otros;

- Sobre la empresa (datos secundarios internos): balance de la empresa, listado de canales en los que vende, entre otros.

Para obtener esta información, se propone utilizar las siguientes **fuentes de datos secundarios**:

Artículos y publicaciones especiales:

- Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGYA),
- Edición Especial 45° Aniversario Asociación Argentina de Marketing,
- Centro de Estudios para América Latina (CEPAL),
- Claves, Consultora de Mercado,
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC),
- Nielsen, Consultora de Investigación de Mercados y Tendencias,
- The World Federation of Advertisers. The value of a fan,
- Deloitte: Informe sectorial de consumo masivo en Argentina,
- Instituto de Estudios de la Realidad de América Latina (IERAL),
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente de España,
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina,
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina,
- ComScore, Consultora global de mercados digitales, y
- Servicio Meteorológico Nacional.

Periódicos:

- Diario Clarín,
- Diario El Atlántico, y
- Diario Los Andes.

Sitios Web:

- <http://www.alimentacion.enfasis.com>, y
- <http://www.marketing4food.com>

Metodología de investigación: Cualitativa.

• **Información Primaria:**

- Conocimiento de la empresa: Historia, funcionamiento, nivel de producción, variables de comercialización (estrategias de productos, formulación de precios, distribución y comunicación);
- Conocimiento del sector en el que está inserta (chocolates y golosinas): Percepción respecto al mercado (oferta y demanda).

Técnica de investigación: Entrevistas en profundidad.

Instrumento de recolección de datos: Guía de pautas para las entrevistas. (Ver Anexo 1 “Guía de pautas para entrevistas en profundidad”).

Unidad de análisis: Las entrevistas en profundidad se llevarán a cabo con las siguientes personas:

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| Pilo Bratti | Dueña de la empresa |
| Alejandro Bratti | Encargado de ventas |
| Eugenia García | Contadora de la empresa |

Ficha técnica de la investigación: A continuación se resume la información anterior en una ficha técnica de investigación:

Cuadro 2: Ficha técnica de investigación

| FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN | |
|---------------------------------------|---|
| Problema de Investigación | ¿Cuál es la situación actual de la empresa Pilo Bratti y del mercado en el que está inserta, a nivel micro y macro? |
| Fecha de realización de campo | Septiembre de 2011 |
| Entrevistador | Sabrina Ayi |
| Grupo Objetivo | Personas afines a la empresa |
| Unidad de Análisis | Pilo Bratti, Alejandro Bratti, Eugenia García |
| Técnica de recolección | Entrevistas en profundidad |
| Instrumento de recolección | Guía de pautas |
| Tema o temas a los que se refiere | Ver Anexo 1: Guía de pautas para entrevistas en profundidad |

2) *Análisis de información y datos*

En el apartado siguiente se procederá a analizar la información referida a la situación externa de la empresa, a saber: análisis de macro-entorno y de micro-entorno. Luego se analizará la situación interna de la empresa.

4. DESARROLLO

4.1. Situación externa: Entorno macro

En la situación externa se analizará el entorno económico, demográfico y sociocultural y el entorno medioambiental.

4.1.1. Entorno económico y político-económico

El entorno económico de cada país afecta directamente el desempeño y las decisiones de inversión de las empresas. Por este motivo, se dedicará un apartado al análisis de los principales indicadores de la economía argentina, que inciden en las decisiones empresariales.

Las variables de interés son aquellas que determinan, en parte, el clima de negocios de una economía. “El Clima de Negocios en una economía se relaciona con la facilidad que tienen las empresas para llevar a cabo sus actividades. Múltiples factores influyen en dicho clima y se relacionan con temas tan diversos que incluyen desde las regulaciones estatales hasta la disponibilidad tecnológica, pasando por la calidad del capital humano, la infraestructura, como así también las condiciones de la economía” (IERAL, 2011).

Dentro de las innumerables variables que afectan el entorno en el que se desenvuelven las empresas, para el presente trabajo se tendrán en cuenta las siguientes:

- a. Nivel de actividad económica;
- b. Nivel general de precios;
- c. Nivel de desocupación laboral;
- d. Mercado crediticio;
- e. Política cambiaria y comercial.

A continuación se mencionan aspectos referidos a cada una de estas variables.

a) Nivel de Actividad Económica

Según estadísticas oficiales, la economía argentina viene mostrando un aumento en su nivel de actividad económica. Un informe de CEPAL (2011 b) señala que durante el año 2011 el Producto Bruto Interno (PBI) creció 8,5% respecto a 2010 (cuando el crecimiento fue de 9,2%).

Para explicar los motivos de este crecimiento, es necesario conocer el comportamiento de la demanda agregada de la economía. En este sentido, el principal estímulo estuvo dado por el consumo, el cual creció durante el 2011 en el orden del 9% (CEPAL, 2011 a). Como menciona el informe citado, una serie de condiciones influyeron positivamente en las decisiones de consumo de los hogares: en primer lugar, la recomposición del mercado de trabajo y el aumento del ingreso de los hogares. En segundo lugar, aunque en menor medida, el aumento del crédito también influyó sobre las decisiones de consumo.

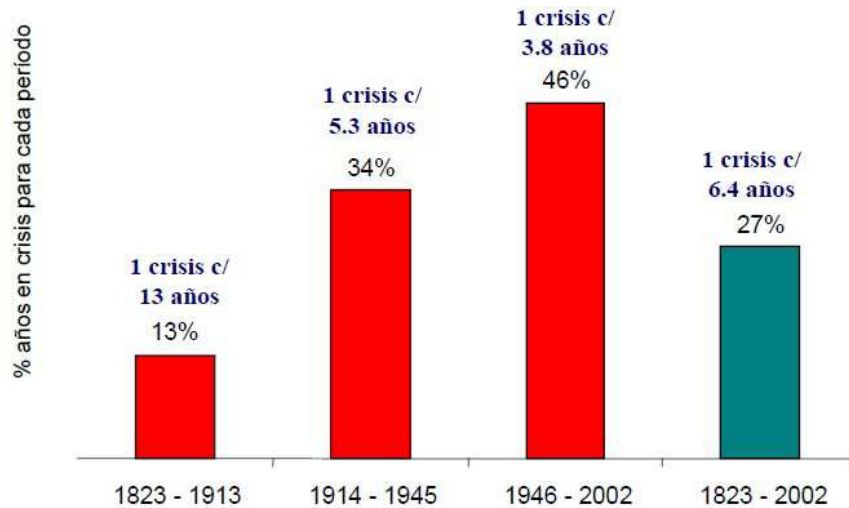
Respecto al año 2012, si bien se espera una merma de la tasa de crecimiento, la misma continuaría siendo positiva y estaría cercana al 5% (CEPAL, 2011 b). En síntesis, tomando como referencia los años 2010, 2011 y 2012 (estimado), podría afirmarse que el nivel de actividad económica crece a tasa decreciente, es decir, en términos de ciclo económico, la economía se encuentra en un tramo positivo pero descendiente.

La importancia de enmarcar el nivel de actividad económica en el ciclo de la economía radica en que “la estabilidad del ciclo económico es fundamental para la planificación y proyección de los negocios; mientras más inestable es el ciclo económico de un país, los proyectos son más riesgosos y peor es el clima de negocios del país. Numerosa evidencia empírica demuestra los efectos nocivos de la volatilidad del ciclo económico sobre el crecimiento de las economías” (IERAL, 2011).

En este sentido, Argentina ha demostrado a lo largo de los años ser un país con una gran inestabilidad en materia de actividad económica. Según el informe del IERAL (2011), “en términos históricos entre 1923 y 2002, la Argentina ha estado en crisis el 27% del tiempo con una crisis cada 6.4 años. La frecuencia de estas crisis ha

aumentado notablemente a través del tiempo ya que en el segunda mitad del siglo XX, las crisis se produjeron cada 3.8 años, tal como señala el gráfico 4.

Gráfico 4: Frecuencias de crisis económicas en Argentina



Fuente: IERAL, 2011

La inestabilidad descrita en materia económica es un factor que debe ser tenido en cuenta por parte del empresario que debe tomar decisiones en materia de inversiones.

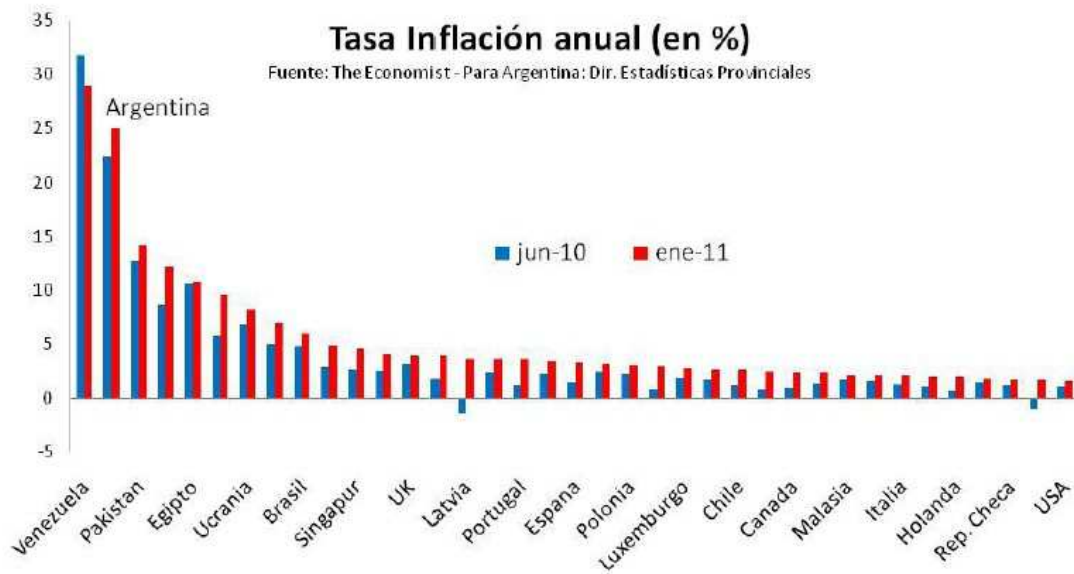
b) Nivel General de Precios

Los procesos inflacionarios se generan con incrementos sostenidos y generalizados en el nivel general de precios (de los productos y de los factores). Tal como señala el informe del IERAL (2011), “la inflación es otro de los factores muy negativos para el clima de negocios y que ha perjudicado históricamente a la economía de Argentina. Niveles inflacionarios superiores al dígito anual resultan muy difíciles de mantenerse estables en el tiempo generando una gran volatilidad en los precios relativos y dificultando los planes de inversión (además del resto de los graves problemas conocidos que traen aparejados los procesos inflacionarios)”.

Si se tienen en cuenta los últimos años, en Argentina la tasa de inflación durante el proceso recesivo de 2008/09 disminuyó su intensidad. En 2010, con el retorno del

proceso expansivo, la inflación volvió a crecer respecto al 2009, alcanzando niveles muy superiores a la media mundial (gráfico 5).

Gráfico 5: Tasa de inflación en Argentina y el mundo



Fuente: IERAL, 2011

Según datos de la CEPAL (2011 b), se observa que la tasa de inflación en Argentina tendió a estabilizarse en 2011 respecto a 2010. El hecho de haber quedado estacionaria obedece en gran medida, según sugiere el mencionado estudio, a la reversión parcial del auge de los precios internacionales de los alimentos. Sin embargo, el índice inflacionario sigue siendo muy elevado respecto a la media regional y mundial, lo que afecta negativamente el desempeño de la actividad empresarial vía incrementos en los costos y caída de la competitividad y rentabilidad.

Por el contrario, señala el informe respecto al precio de los factores, que, entre enero y septiembre de 2011, se produjo un alza del salario medio de un 27,4%, superior al aumento del 21,2% verificado en 2010. En el mismo sentido, a principios de año se fijó un piso más elevado para el salario mínimo vital y móvil, que aumentó un 22,7% con

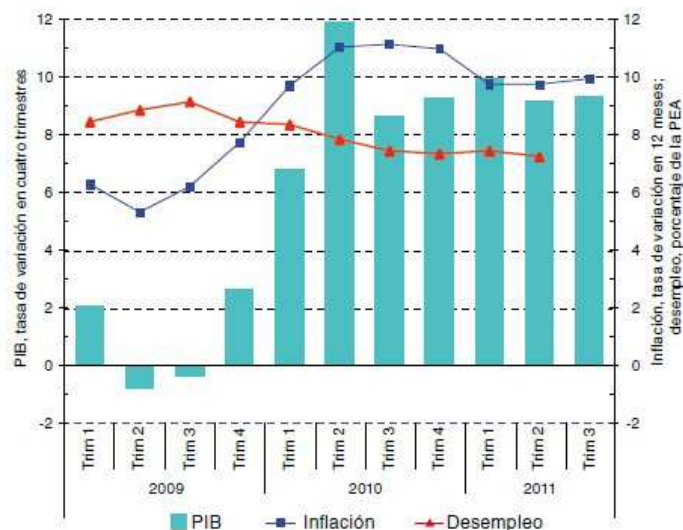
respecto al año anterior. Cabe mencionar aquí que los aumentos salariales generan un doble efecto sobre la empresa, porque si bien por un lado tienden a elevar los costos laborales, también generan alzas en los niveles de consumo y con ello alzas en los niveles de ventas.

c) Nivel de Desocupación

El desempleo experimentó un leve pero constante descenso durante todo el año 2010, luego de su aumento en 2009. En 2011 se alcanzó la tasa de desempleo más baja de los últimos 20 años. En el tercer trimestre del año la tasa de desocupación se redujo a 7,2%, levemente por debajo del 7,4% registrado en el primer trimestre, en un contexto de crecimiento de la actividad económica (CEPAL, 2011 b). Menores niveles de desempleo favorecen el consumo de las familias y el nivel de ventas al incrementar la masa salarial de la población.

Puede observarse en el gráfico 6 el resumen de la evolución de las tres variables antes mencionadas, es decir, nivel de actividad, inflación y desempleo.

Gráfico 6: PIB, inflación y desempleo en Argentina



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales

Finalmente cabe tener en cuenta que, si bien los niveles de desempleo se mantienen en un nivel relativamente bajo, mucha gente permanece inactiva porque considera remotas las posibilidades de conseguir un empleo, y otras se declaran ocupadas

aunque tienen un empleo de bajísima calidad; en este sentido los déficit del empleo son importantes (IDESA, 2011).

d) Mercado Crediticio

El acceso al crédito es una herramienta fundamental para toda empresa que decide emprender una nueva actividad. Tal como afirma el estudio del IERAL (2011), “el sistema financiero es otro de los pilares de las actividades económicas y por lo tanto, muy importante para el clima de negocios de una economía”. De acuerdo a un indicador del estudio realizado por el WEF (2010), de un total de 139 países relevados, Argentina ocupa el puesto 126 en términos de performance en cuanto al grado de sofisticación de su sistema financiero. Particularmente para el indicador denominado “facilidad para el acceso a préstamos”, Argentina se encuentra en el puesto 134, lo que explica las dificultades que encuentran las empresas argentinas para financiar sus decisiones de inversión.

Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un sinnúmero de programas públicos nacionales y provinciales de fomento para las PyMEs que tienden a brindar créditos blandos con tasas subsidiadas y extensiones en los plazos de devolución.

e) Política Cambiaria y Comercial

La política cambiaria tiende a generar una leve devaluación nominal del peso a lo largo del año. Sin embargo, el aumento del tipo de cambio nominal es moderado en relación al incremento de los precios internos; de esta manera se genera una cierta apreciación real de la moneda, sobre todo con respecto al dólar.

La apreciación de la moneda local tiende a favorecer las importaciones y a disminuir las exportaciones, puesto que la economía pierde competitividad frente a las economías competidoras (los bienes locales pasan a ser más caros). Sin embargo, la política económica actual intenta promover una economía sustitutiva de importaciones. En esta línea, el gobierno ha extendido los regímenes de licencias no automáticas de importación para artículos importados, sobre todo en relación con los

bienes de consumo de los que existe oferta de origen local. Se busca entonces favorecer la producción nacional para satisfacer las necesidades de consumo local.

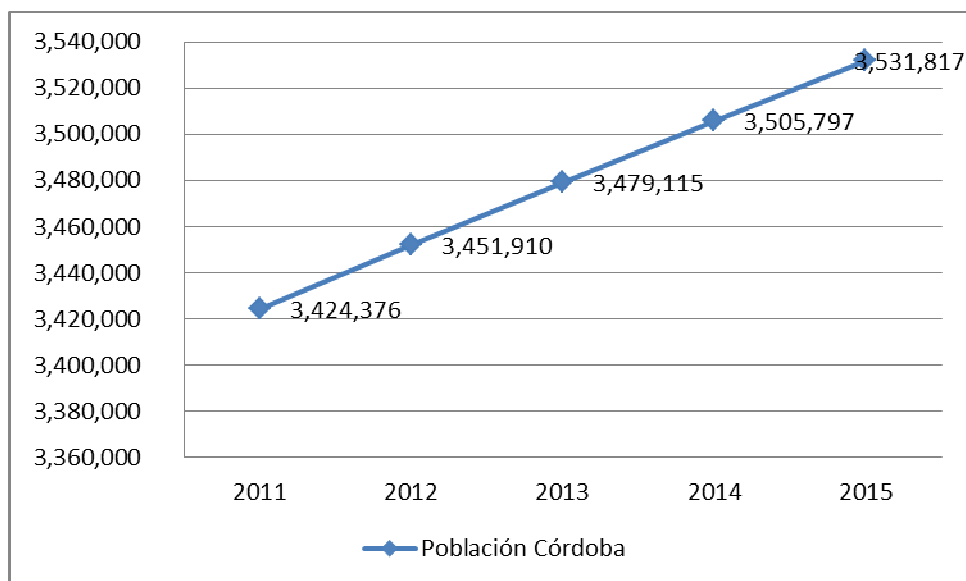
4.1.2. Entorno demográfico y socio-cultural

A continuación se describen algunas tendencias referidas a la cuestión demográfica y a los hábitos de consumo.

a) Demografía

El nivel de población y su tasa de crecimiento son variables significativas desde el punto de vista de la comercialización. Según fuentes oficiales, para la provincia de Córdoba se estima hasta el año 2015 un crecimiento poblacional del 0,8% interanual, lo que implicaría llegar a ese año con una población por encima de los 3,5 millones de habitantes (gráfico 7).

Gráfico 7: Proyección de crecimiento poblacional de Córdoba



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC

Con relación a la estructura poblacional, puede observarse en el cuadro 3 que, para el año 2010, el 65,5% de la población se concentra en un rango etario que va desde los 15 a 64 años, el 22,9% en un rango desde los 0 a 14 años y el 11,6% de 65 y más años. Al comparar esta composición con la correspondiente al año 2015, se tiene que si bien

se observa un cierto grado de envejecimiento poblacional el mismo no resulta ser significativo.

Cuadro 3: Estructura de la población de Córdoba por grandes grupos de edad y sexo

| Edad | 2001 | | | 2005 | | |
|----------|-------------|---------|---------|-------------|---------|---------|
| | Ambos sexos | Varones | Mujeres | Ambos sexos | Varones | Mujeres |
| | Porcentaje | | | | | |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| 0-14 | 26,2 | 27,2 | 25,2 | 24,6 | 25,6 | 23,7 |
| 15-64 | 63,3 | 64,0 | 62,6 | 64,4 | 65,3 | 63,5 |
| 65 y más | 10,5 | 8,8 | 12,2 | 11,0 | 9,1 | 12,8 |

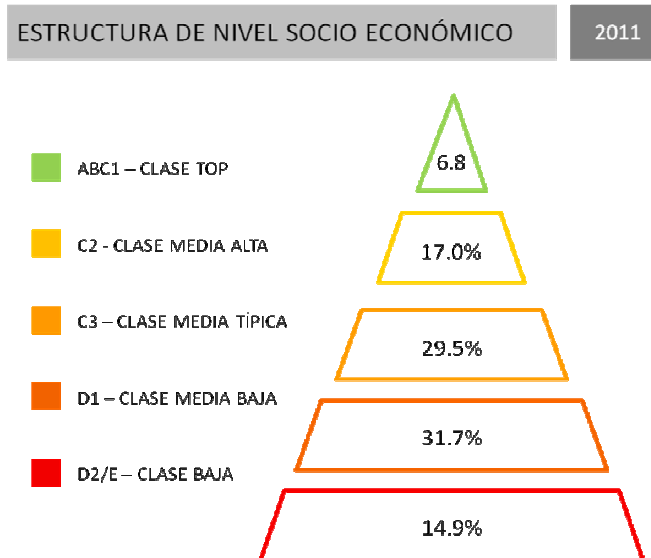
| Edad | 2010 | | | 2015 | | |
|----------|-------------|---------|---------|-------------|---------|---------|
| | Ambos sexos | Varones | Mujeres | Ambos sexos | Varones | Mujeres |
| | Porcentaje | | | | | |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| 0-14 | 22,9 | 23,8 | 22,0 | 21,3 | 22,2 | 20,4 |
| 15-64 | 65,5 | 66,6 | 64,4 | 66,3 | 67,6 | 65,1 |
| 65 y más | 11,6 | 9,6 | 13,6 | 12,4 | 10,2 | 14,5 |

Fuente: INDEC, 2012

A continuación se observa la estructura del nivel socio económico (NSE) de la población argentina según datos proporcionados por la Consultora W (2011). En el gráfico 8 se observa la pirámide del NSE; se extrae de la misma que el 14,9% de la población se encuentra en la base, es decir, pertenece al nivel agregado “D2” más “E” (el nivel de NSE más bajo de la estructura social).

Por su parte, el 31,7% se concentra en el nivel “D1”, el 29,5% en el “C3”, el 17% “C2” y en la cima de la pirámide se encuentra el 6,8% de la población en el nivel ABC1.

Gráfico 8: Estructura de NSE en Argentina



Fuente: Consultora W, 2011 – Citado en Edición Especial 45° Aniversario AAM, p.167

b) Sociedad y cultura

Valeria Bellani (2012), Research Director la consultora de investigación GfK, presenta en un informe tendencias culturales enfocadas al consumo: “Para comprender lo que los cambios implican, para ver cómo van a impactar en las formas en que los consumidores van a actuar y van a tomar sus decisiones, y por ende, poder identificar con qué oportunidades las empresas van a poder conquistar ese futuro” expresa Bellani. Las tendencias que se destacan para los próximos años, son:

- **Localismo:** Preferencias por las marcas locales. Tanto fenómeno de marca mundial que lleva a la impersonalización o a la masividad. El volver a adquirir productos de origen local, se ha convertido nuevamente en un símbolo de status.
- **Ecociudadanía:** Mayor concientización del consumidor respecto de la protección del medio ambiente.
- **Personalización:** La tecnología ha hecho que los consumidores hoy tengan un amplio control de todos los aspectos de su vida en su mano.
- **La cultura del ahora:** “¡Lo quiero ya!” Esto tiene que ver con la falta de tiempo de la gente, que hace que la conveniencia y flexibilidad sean necesarias.

¿Qué implicancias tienen estas tendencias para las empresas? Bellani (2012) explica que deberán desarrollar productos flexibles, diseñados para satisfacer esas necesidades puntuales. Tienen que lograr una comunicación con los consumidores,

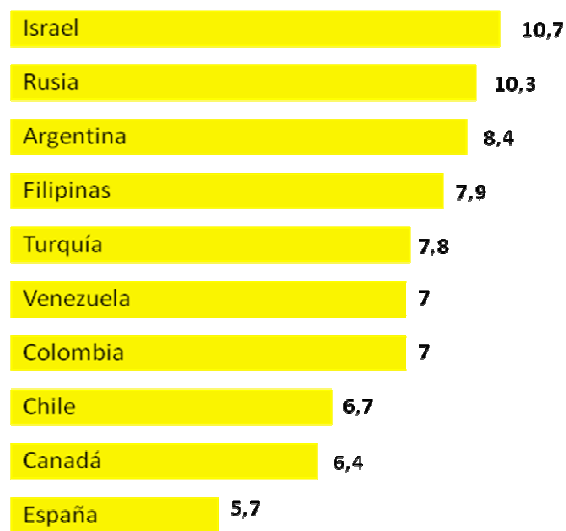
que realmente les haga sentir que su necesidad está siendo satisfecha en la medida personal.

Las empresas han comenzado a captar una nueva necesidad de los seres humanos que surge en respuesta a la cultura homogénea. Hoy por hoy es imprescindible que otorguen a sus consumidores la posibilidad de individualizarse, generando su oferta en base a la demanda puntual del consumidor. En este sentido, Internet se ha transformado en quizás la herramienta de mayor poder de conexión, de comunicación, comercial e informativa del mundo. Según el último informe de ComScore Argentina (2011), Argentina es el tercer mercado en Latinoamérica en términos de volumen de usuarios únicos, con un consumo promedio de 27,4 horas en la web, 4 horas más que la media mundial (23,1 horas). Asimismo, ComScore identifica que el 30% del tiempo en Internet se invierte en redes sociales.

A continuación se muestra en el gráfico 9 una comparación de la cantidad de horas mensuales promedio que pasan en redes sociales, personas de distintos países.

Gráfico 9: Cantidad de horas mensuales promedio en redes sociales

Horas mensuales promedio en redes sociales
(según origen geográfico)



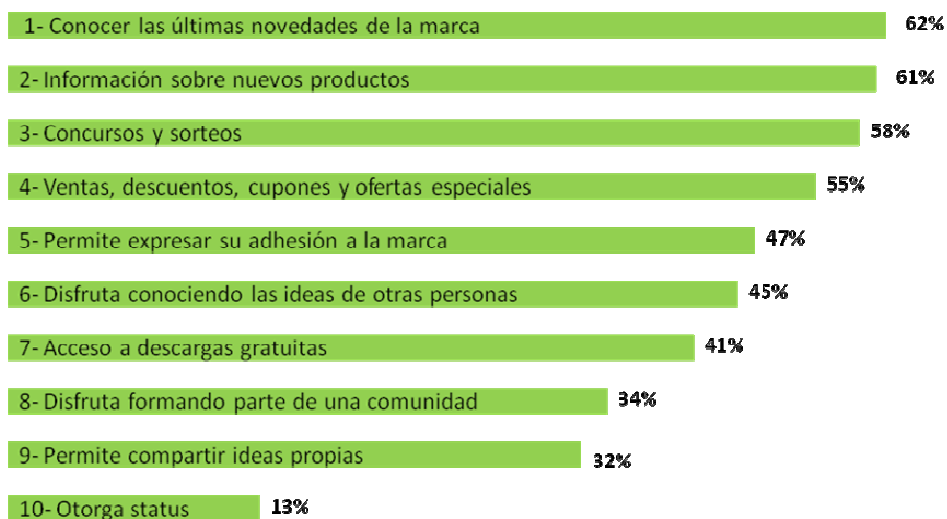
Fuente: ComScore, Media Metrix, abril 2011.

Argentina se encuentra tercera en el orden de poblaciones que mayor cantidad de horas mensuales pasan en redes sociales. Se computa una cantidad promedio de 8,4 horas mensuales pasadas sólo en redes sociales.

Continuando con el uso de redes sociales, el gráfico 10 presenta los principales beneficios que perciben los usuarios de Facebook por seguir a páginas de empresas en la red.

Gráfico 10: Beneficios de la utilización de “fan pages” en Facebook

**Principales beneficios de la utilización de fan pages en Facebook
(según porcentajes de los respondentes)**



Fuente: The World Federation of Advertisers, 2011

Las personas sí quieren recibir información sobre las empresas y las marcas, pero cuando ellas lo deciden (al hacerse fan de una página). A su vez, el 58% y el 55% de los respondientes mencionan como beneficios los “concursos y sorteos” y las “ventas, descuentos, cupones y ofertas especiales”, respectivamente.

En relación con el sexto beneficio, “disfruta conociendo las ideas de otras personas”, se encuentra una correspondencia con el informe de tendencias de Bellani (2012), en el que se destaca como característica de los argentinos, la influencia. Todos somos influenciadores: hoy los consumidores se influyen todos entre sí. Todo está documentado en la web. Cuando un consumidor encuentra algo que realmente le gusta, se lo cuenta a la gente de inmediato. También aparece entonces la propensión a

comprar productos de marca o aquellos productos que han sido más recomendados en la web. Argentina en general, tiene una fuerte influencia del placer y la sociedad.

Guillermo Oliveto (2012), presidente de la Consultora W, expresa en un artículo que las personas estamos “infxicadas”: La velocidad y la multiplicidad de mensajes han reducido nuestra capacidad de atención y de retener lo que vemos, leemos y oímos. En este contexto, la opinión de las personas más cercanas o referentes, se vuelve indispensable en la toma de decisiones.

En un informe de consumo de la consultora Nielsen (2011), se explica en términos generales la conducta del consumidor argentino. Pese a que hay un elemento de incertidumbre, la situación personal (financiera y laboral) sigue siendo vista con optimismo por los consumidores locales. Como preocupaciones de la vida cotidiana de los argentinos se mencionan el incremento de los precios, la inseguridad y el balance entre el trabajo y la vida personal.

Por otra parte, el informe habla sobre el consumo masivo y analiza las ventas de diferentes canales de comercialización. Mientras que el supermercado no aumentó porcentualmente en consumo, el autoservicio es el canal que muestra el mayor crecimiento en 2011, con una variación positiva del 4,3%. El canal tradicional (almacenes), por su parte, creció un 1,9%. En ambos casos, el crecimiento estuvo acompañado por el incremento en el número de negocios y refleja la importancia que adquiere este tipo de formatos, y la lógica de la cercanía en el proceso de decisión de compra de los consumidores.

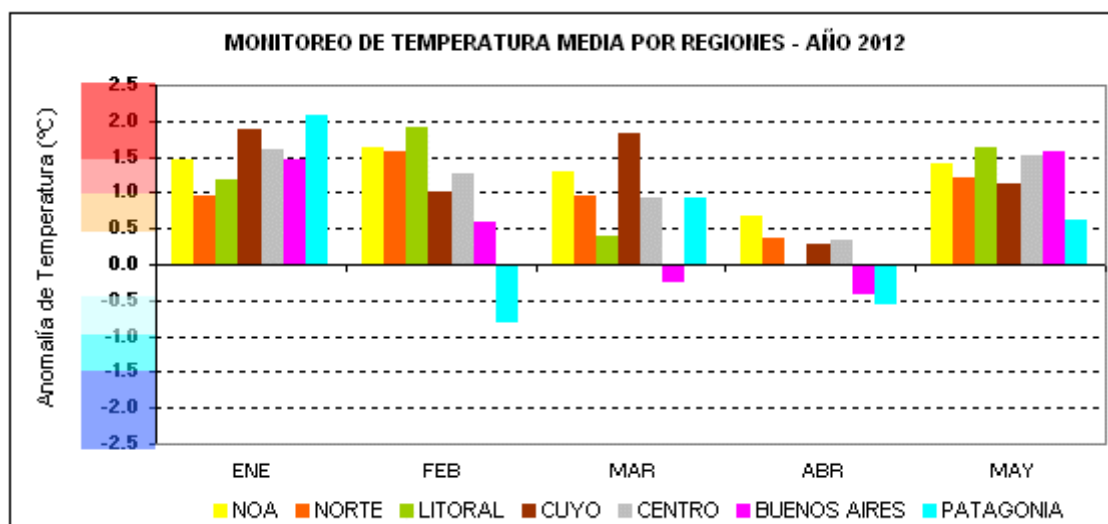
La consultora también hace un análisis sobre “la base de la pirámide”, es decir, el consumidor de NSE más bajo, por ser determinante del nivel de consumo en innumerables categorías. Lo describe como un target sin capacidad de ahorro, con hábito de compra diaria y una imposibilidad de compra a crédito. Asimismo, le adjudica una actitud muy positiva frente a acciones promocionales: le atraen los descuentos de stockeo (por ejemplo 2x1, porcentaje de descuento en segunda unidad, etc.) (Nielsen, 2011).

4.1.3. Entorno medioambiental

El Servicio Meteorológico Nacional elabora un informe climático titulado “Monitoreo de la temperatura sobre el territorio argentino durante el año 2012”. Este análisis se basa en la búsqueda de anomalías para poder identificar regiones o zonas del país en donde, en promedio en lo que vaya del año, hayan sido afectadas por condiciones aproximadamente normales, más cálidas o más frías.

A continuación se puede apreciar en el gráfico, la variación de temperatura media por regiones entre enero y mayo de 2012. La provincia de Córdoba pertenece a la región centro. Se observa que en dicha región la temperatura media siempre supera la temperatura normal, en 0,5 y 2 °C más.

Gráfico 11: Monitoreo de temperatura media en Argentina - SMN



Fuente: Servicio meteorológico nacional, 2012

De aquí se desprende que, tal como suele escucharse, los cambios climáticos hacen que existan anomalías; en el caso de Córdoba, tiende a temperaturas más elevadas de lo normal. Asimismo, es difícil hablar de estaciones, cuando ocurren estas anomalías.

4.1.4. Conclusiones

A lo largo de este análisis, se pudo observar que a nivel macro, la Argentina en general se presenta como un país inestable económicamente. Hoy la economía se encuentra en un tramo de crecimiento positivo pero con forma descendiente. El alto nivel de

empleo y los aumentos salariales si bien tienden a elevar los costos laborales, generan alzas en los niveles de consumo y de ventas. Esto hace que las empresas hoy perciban consumo, pero que implícitamente se preparen para la llegada de un entorno no favorable. Esto, acompañado de las dificultades de financiamiento, se verá reflejado en un paulatino estancamiento de la actividad.

Por otra parte, las empresas locales que no requieren insumos importados se ven favorecidas por el régimen de licencias no automáticas de importación que busca fomentar la producción nacional. Esto sumado a la tendencia cultural de localismo, se convierte en una importante oportunidad para el mercado doméstico.

La personalización y la influencia del placer y la sociedad, son tendencias que ya pueden observarse en la población, y que cobrarán mayor importancia en los próximos años. La cultura del “ahora”, tal como se describía, está en relación con la falta de tiempo de las personas. Esta tendencia de la sociedad actual, que cada vez se potenciará más, deja el campo abierto a las empresas para cubrir la necesidad humana de expresarse. Las marcas deberán crear más puntos de contacto entre las personas, buscando la personalización. Y tal como sugería Bellani (2012), deberán desarrollar productos flexibles, diseñados para satisfacer esas necesidades puntuales.

La necesidad de los argentinos de influir y recomendar el consumo, se combina con el auge de las redes sociales, y se presenta ante las marcas como una oportunidad para crear comunidad digital. A su vez, se conoce que las personas que siguen a una empresa en Facebook esperan concursos, sorteos, descuentos, a cambio de estar ahí. Para las empresas, especialmente las nuevas y las pequeñas, la personalización y la interactividad de la red, son herramientas claves para generar un beneficio mutuo.

En el ya mencionado informe de Nielsen (2011), Gustavo Mallo, Country Director de la consultora, menciona al final: “El éxito de las empresas, en este escenario, tendrá como factor clave el desarrollo de estrategias de diferenciación de canal y de formatos, dando lugar a una cada vez más precisa ejecución en el punto de venta, optimizando las 4 P tradicional, y con ello, maximizando los resultados”.

El desafío actual para las marcas pasa por crear identidad y diferenciación en un mundo saturado de comunicación e indiferenciado.

4.2. Situación externa: Entorno micro - Análisis del sector golosinas

4.2.1. La oferta del sector de chocolates y golosinas

Según un informe del sector alimentos industrializados del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina (2011), el mercado de las golosinas está integrado en su mayoría por productos dulces y comprende dos grandes grupos:

- **Confecciones de Chocolate:** Integrado por preparaciones que emplean cacao o chocolate en su elaboración. Dentro del segmento de confecciones de chocolate, lo que más se produce en toneladas son los alfajores, le siguen los chocolates (barras, bombones, taza y tabletas), luego los bañados, el maní con chocolate, y finalmente los huevos y figuras (MREC, 2011). Las empresas líderes son Arcor, Kraft Foods, Nestle y Ferrero (Claves, 2008).
- **Confecciones de Azúcar:** donde éste es el principal ingrediente, incluyen: caramelos (masticables, duros, rellenos o sin relleno), chupetines, chicles, confites y grageas, así como las pastillas, turrone y bombones (sin cacao). Dentro del segmento de confecciones de azúcar, lo que más se produce en toneladas, son caramelos, chupetines, pastillas, gomitas y confites (MREC, 2011). La empresa líder es Arcor, y le sigue Kraft Foods (Claves, 2008).

De acuerdo con un artículo publicado en el Diario Los Andes el 11 de marzo de 2012, la comercialización de golosinas en la Argentina alcanza los 1.300 millones de dólares anuales (\$5.850 millones de pesos), y el 70 por ciento de estos productos se venden en kioscos (*Diario Los Andes, 2012*).

A partir de un informe realizado en 2010 por la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGYA) y las consultoras especializadas en consumo Claves y CCR, sólo siete de las 200 empresas que hay en el sector controlan el 85% de la producción, distribución y comercialización de chupetines, caramelos, alfajores, chicles, chocolates, bombones, turrone y barritas de cereal. “Existe una tendencia global hacia la

concentración del negocio, que está en manos de, cada vez, menos empresas. Hoy, las primeras diez tienen el 60%”, explica Marcelo Siano, gerente General de Marketing del Grupo Arcor, en el informe.

Las principales empresas productoras de chocolates y golosinas, a nivel local, son las siguientes:

- Arcor (Argentina) (tiene el 63,5 por ciento de las ventas locales de golosinas y el 45,5 de chocolates, medidas en toneladas);
- Kraft Foods (EEUU);
- Ferrero (Italia);
- Nestlé (Suiza);
- Bonafide (Argentina);
- Lacasa (España);
- Havanna, Lheritier, Fel-Fort y Georgalos (Argentina) (controlan un 10 por ciento de las ventas de chocolates y golosinas en kioscos, autoservicios, supermercados y farmacias de todo el país).
- 5 % del mercado está en manos de empresas familiares, regionales y PyMEs.

Esta información coincide con el artículo citado del Diario Los Andes, el cual menciona que el mercado de golosinas en la Argentina es liderado por las empresas Arcor y Kraft Foods, a las que se suman otras 15 de mediano porte y un centenar de compañías chicas.

En el informe de ADGYA (2010), el director de Marketing de la categoría Gums & Candy de Kraft Foods, Javier Arriola, admite que “el consumo de golosinas creció 5% promedio en volumen, el último año. La estrella de 2010 es el alfajor, en todas sus variedades”. Otro especialista aclara en el informe: “El negocio de los alfajores es el que más creció en los últimos dos años, no sólo por la aparición de nuevos fabricantes, sino también por la variedad de tipos y sabores”.

El auge de ventas también se dio en chocolates. Pero el consumo de estos productos no creció tanto, en parte, por las notorias subas de precios de los insumos: leche, cacao, azúcar y manteca. Los incrementos de las materias primas se encarecieron en

hasta un 75% en el último año. “El mercado de chocolates crece a un ritmo del 3 por ciento en lo que va del año, contra igual período de 2009. Es una categoría que se recupera bien y que, en el país, tiene una muy alta estacionalidad”, dice Eduardo Montilla en el informe, director de Marketing de Snacks y Chocolates de Kraft Foods.

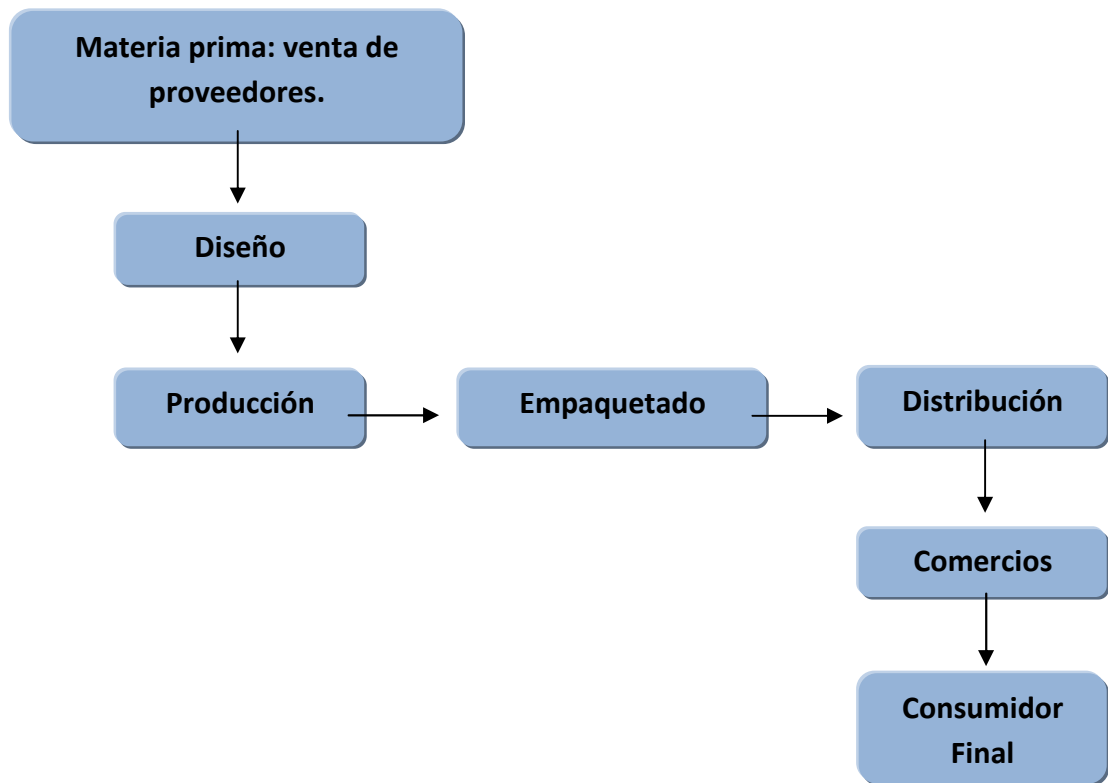
En cuanto al nivel de precios, “en 2008 el precio del cacao registró su nivel más alto en los últimos 32 años. La tonelada de la principal materia prima para elaborar chocolate superó la barrera de los US\$ 3836, mientras que, entre 2004 y 2006, valía US\$ 1500. Pero, desde 2007, la commodity se disparó y osciló en US\$ 2500/3000. Esas subas afectaron directamente el precio de venta al público. Durante el año 2010 una barra de chocolate con leche de 250 gramos de marca nacional aumentó un 63% (de \$ 5 a \$ 8). Esos incrementos, sumados a los de la azúcar y la leche, obligaron a los consumidores a sustituir las tabletas por alfajores y galletitas. Los precios de las golosinas, en cambio, aumentaron sólo un 20%, promedio, entre marzo y septiembre de 2010. No obstante, los aumentos no lograron doblegar el deseo de los consumidores de gratificarse con un dulce” (ADGYA, 2010).

Respecto a los canales de comercialización, el estudio del Ministerio de relaciones Exteriores y Culto de Argentina (2011) señala que, “las golosinas se comercializan a través de kioscos y minimercados, el 10% en comercios tradicionales y un 5% por medio de supermercados y autoservicios. Tanto las empresas líderes como los puntos de venta minoristas, utilizan canales comerciales indirectos, es decir, operan por medio de mayoristas y distribuidores, aunque el acceso de las empresas productoras a supermercados e hipermercados se realiza en forma directa”.

De las 520.000 toneladas que se venden en los kioscos del país, 30.160 son de alfajores; 42.640, de chocolates; y 84.240, de chicles y caramelos. Las 362.960 restantes corresponden a galletitas dulces, producto que la mayoría de las empresas incluye en la categoría golosinas (Ministerio de relaciones Exteriores y Culto de Argentina, 2011).

El canal de producción y distribución de este sector se puede visualizar en el gráfico.

Gráfico 12: Canal de producción y distribución



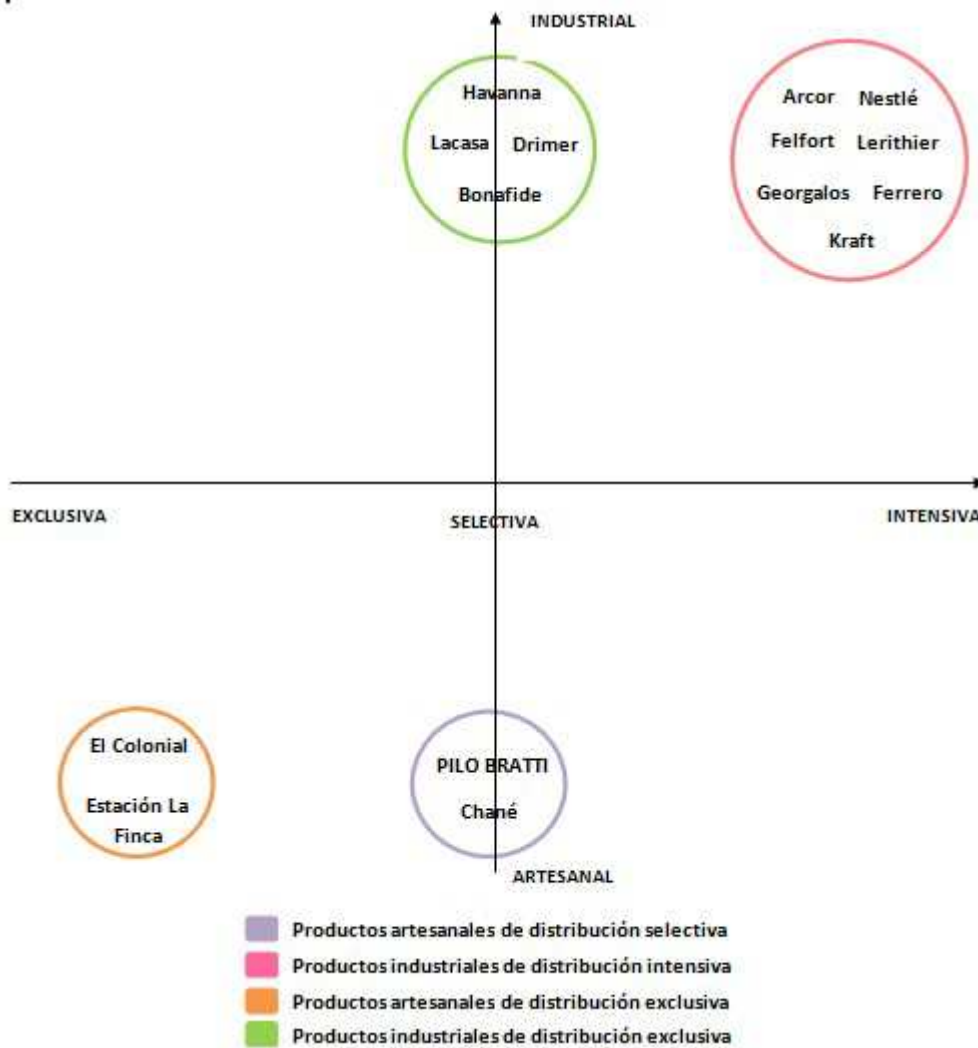
Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en el gráfico 13 la competencia actual en el sector, validado por la empresaria Pilo Bratti. Se utilizaron dos variables para su confección: el tipo de producción y el tipo de distribución de cada empresa competidora.

Tal como se definió en el marco teórico, las diferentes estrategias de distribución son las siguientes:

- **Distribución intensiva:** estrategia por la que tienen en existencia sus productos en el mayor número de expendios posible.
- **Distribución exclusiva:** el productor otorga a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir su producto en sus territorios.
- **Distribución selectiva:** el uso de más de uno, pero menos de la totalidad de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía.
- **Producción artesanal:** Elaborada manualmente.
- **Producción Industrial:** Elaborada a partir de maquinas.

Gráfico 13: Competencia del sector



Fuente: Elaboración propia

A través del gráfico 13, puede observarse que, en la actualidad la empresa Pilo Bratti se encuentra dentro del grupo que fabrica y comercializa productos artesanales de distribución selectiva.

A continuación se expone una comparación de los precios actuales de chocolates. Para la misma, se relevaron kioscos en dos zonas de la ciudad: los barrios Cerro de las Rosas y Centro, representativos de las zonas donde comercializa Pilo Bratti¹. Sólo se tomaron

¹ Los kioscos están ubicados respectivamente en: Kiosco Cerro de las Rosas: Luis de Tejeda 4400 esquina Gregorio Gavier Kiosco Centro: Rivera Indarte esquina Deán Funes.

marcas de chocolates (es decir, no se comparan marcas de golosinas). Se comparan los precios de acuerdo a los formatos en los que viene cada producto. En los casos en los que no figura ningún precio, significa que en los kioscos relevados no tenían productos de la marca solicitada.

Cuadro 4: Comparación de precios en diferentes zonas de venta

| Marca | Barrio | | Precio promedio |
|-------------------------------------|--------------------|----------|-----------------|
| | Cerro de las Rosas | Centro | |
| Pilo Bratti - tableta 60 GR | \$ 15,00 | \$ 13,00 | \$ 14,00 |
| Pilo Bratti - chupetín 20 GR | \$ 6,00 | \$ 5,00 | \$ 5,50 |
| Arcor: Coffler - 55 gr | \$ 7,15 | \$ 7,00 | \$ 7,08 |
| Arcor: Coffler - 30 gr | \$ 3,70 | \$ 5,00 | \$ 4,35 |
| Kraft: Milka - 60 gr | \$ 10,50 | \$ 9,90 | \$ 10,20 |
| Ferrero - Bombón 3 unid. 30 gr | \$ 7,25 | \$ 7,50 | \$ 7,38 |
| Fel-Fort - 50 gr | \$ 9,20 | \$ 9,00 | \$ 9,10 |
| Bonafide bocadito 20 gr | - | \$ 2,00 | \$ 2,00 |
| Nestlé | - | - | - |
| Lacasa | - | - | - |
| Havanna | - | - | - |
| Drimer | - | - | - |
| Chané | - | - | - |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, si bien en Cerro de las Rosas los precios son un poco más altos, en general el nivel de precios es bastante similar en los dos barrios.

Finalmente, resulta importante escribir un párrafo referido al producto alfajor, puesto que “es la categoría de golosinas que más incrementó su consumo en los últimos años y buena parte de sus principales industrias tiene vendida toda su producción sin haber encontrado todavía el techo de consumo” (MREC, 2011). A través de los años, el alfajor ha incrementado de manera notable su tiempo de conservación, y gracias a ello es que resulta posible en la actualidad considerarlo como un producto de exportación. Por otro lado, se trata de un producto fuertemente relacionado con las economías regionales y el turismo, lo que constituye una razón adicional para prever el crecimiento de su consumo. En la actualidad sus presentaciones suman decenas, y el consumo es de características masivas, en tanto que la producción ha ido

acompañando los cambios de hábitos y niveles de compra de los argentinos. En el mercado se ofertan cerca de 40 diferentes tipos de alfajores. Los hay negros o blancos, duros o blandos, de chocolate o dulce de leche, simples o triples, de merengue, membrillo, marroc, o dulces de frutas, y los más sofisticados de mousse, frutilla a la crema, mini torta brownie o lemon pie” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina 2011).

4.2.2. La demanda del sector chocolates y golosinas

En este apartado se analizará, por una parte, la naturaleza del cliente de las empresas productoras de chocolate: el consumidor final. Por otra parte, se describirá la naturaleza del distribuidor como parte del canal y como eslabón fundamental de la cadena de comercialización.

1) Cliente: Consumidor Final

El consumo de golosinas en Argentina es significativo: “Los argentinos consumen más del doble de kilos de golosinas que de pescado en el año. Argentina es uno de los países con mayor consumo de dulces del mundo, con cifras que van entre 10 y 12 kilos por persona anuales”, menciona el blog Noticongreso (2012) en base a datos de ADGYA.

Asimismo, en un informe elaborado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2010)², se describe que el mercado nacional de las golosinas, en general, responde de manera muy sensible a la innovación en nuevos productos y en presentaciones.

El lanzamiento de novedades, la variedad de presentaciones, el packaging y el posicionamiento de la marca son altamente relevantes para las firmas. Por este motivo es que las empresas evolucionan permanentemente su oferta de productos y trabajan cuidadosamente con un componente psicológico. Se trata de una conducta de compra que busca variedad; tal como describen Kotler y Keller (2006), la toma de decisiones de

² “Análisis de la cadena de confecciones de azúcar”.

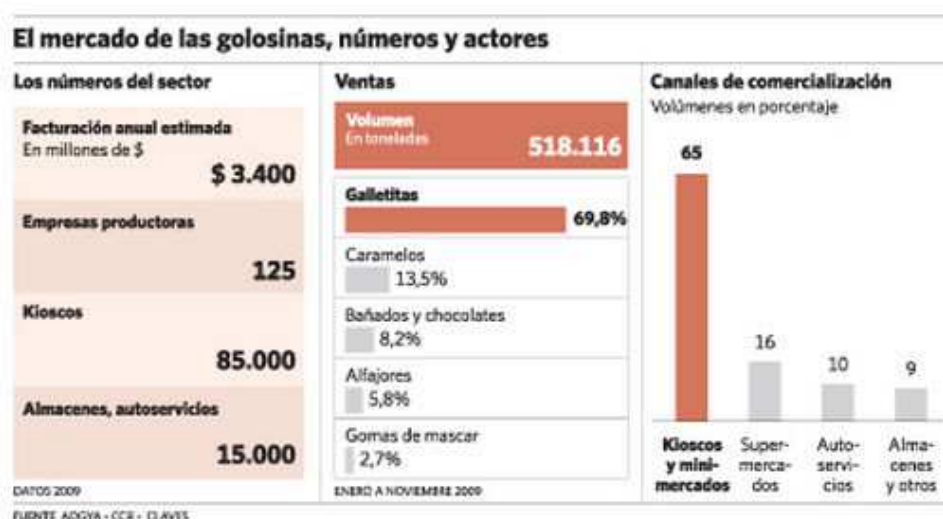
http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0/revistas/r_38/cadenas/Golosinas_Confecciones_chocolate.htm

los consumidores varía con el tipo de decisión de compra. En el caso de golosinas y chocolates, se trata de situaciones de baja participación pero importantes diferencias entre marcas. La decisión de compra de golosinas por parte de los consumidores se toma en segundos; la demanda está motivada fundamentalmente por el deseo de lograr una gratificación e impulsada por la tentación. Además, se agrega que el mercado muestra una actitud formada hacia un mayor consumo de chocolates artesanales.

Por otra parte, el mercado de golosinas es de los que mejor subsiste y más rápido despegga después de una crisis. ADGYA (2010) señala que la debacle económica mundial y la recesión local de 2009 no afectaron las ventas de este mercado. Los empresarios del rubro coinciden en que, en épocas de crisis, el negocio se mantiene y es el primero en obtener ganancias en momentos de crecimiento económico.

En un artículo de Carlos Boyadjián, publicado en Diario Clarín (28/2/2010), “Para la crisis, una golosina”, se describe que en el año 2009, mientras caían las ventas en casi todas las actividades, la industria de golosinas incrementó sus volúmenes comercializados en un 6%.

Gráfico 14: Mercado de golosinas en el 2009 – Informe Diario Clarín



Fuente: Clarín, 28/2/2010

El artículo menciona también que, según la revista estadounidense Inc., especializada en retail, el negocio de los dulces está entre las 18 industrias que lograron superar todo tipo de obstáculos desde 1930 a la fecha, “incluso, la Gran Depresión”, subrayó la revista. “Cuando un consumidor compra una golosina, se está gratificando. Por eso, no deja de hacerlo, aun, cuando atraviesa un mal momento” concluye (BoyadjiánI, 2010).

Se determinaron los siguientes segmentos de demanda del sector de golosinas, en base al Estudio de Análisis de los Competidores elaborado por la consultora CLAVES (2008).

- El segmento de **niños menores a los 4 años** es el que más consume caramelos masticables, chupetines, maní con chocolate, alfajores y obleas bañadas en chocolate. Lo más común es el consumo de productos con licencias de Disney, Cartoon Network y Warner.
- El siguiente segmento es el **de 5 a 14 años**. Es el segmento más importante dentro del consumo, ya que tienen decisión propia al momento de la compra, y se destaca la demanda de caramelos, chupetines, chicles y distintas líneas de chocolates y alfajores.
- Otro segmento importante es el del consumidor **de 15 a 24 años**, ya que es un segmento influido por las campañas de publicidad. En este caso lo que más consumen son chicles, alfajores y toda la línea de chocolates.
- **A partir de los 24 años en adelante** es donde se empieza a observar la tendencia de consumo a productos Light, entre ellos golosinas. En este segmento es donde se vislumbra una recuperación de las primeras marcas debido a la fidelidad a marcas y productos de las personas de esta edad. (Claves, 2008).

La agencia de investigación de mercados, Master Research (2011), realizó un estudio que consistió en descubrir por qué el chocolate es tan irresistible para los niños, el mismo llega a las siguientes conclusiones:

- “Perciben el chocolate como algo nutritivo y además placentero, por lo que lo catalogan como una golosina saludable al contrario de lo que puedan opinar sus padres.

- Toman sus propias decisiones, se casan con marcas, las recomiendan y las comparten, por lo mismo los chocolates favoritos de los niños fueron aquellos que representaran diversión, dinamismo y variedad de texturas.
- Manifiestan que el chocolate es una de sus golosinas favoritas por mantener su sabor todo el tiempo que esté en su boca.
- Dos de cada 3 niños rechazan el chocolate en barra por considerarlo aburrido
- En general manifiestan que el chocolate, al ser adicionado con leche, será más nutritivo.
- Les gusta consumir cosas que los remite a casa, marcas conocidas” (Master Research 2011).

La unidad de toma de decisiones del consumidor final sería como se muestra a continuación:

- **Iniciador:** Amigos, familiares, publicidad, comerciante, prueba del producto.
- **Influenciador:** Amigos, familiares, pareja, referentes.
- **Decisor:** Consumidor final, familiares, amigos o pareja del consumidor final.
- **Comprador:** Consumidor final, familiares, amigos, o pareja del consumidor final.
- **Usuario:** Consumidor final, familiares, amigos, o pareja del consumidor final.

2) Canal: Comercios distribuidores de golosinas

Se decidió estudiar al distribuidor en esta sección del análisis, ya que se deberá realizar estratégicamente marketing al distribuidor.

- **Kioscos:** El kiosco representa un lugar emblemático en nuestra cultura y es definitivamente el ámbito donde se da el mayor nivel de venta de golosinas en Argentina. Los 100.000 puntos de venta en todo el país comprenden los distintos formatos y denominaciones: kioscos, minimercados, drugstores, maxikioscos. Estos basan su operación en la comercialización de cigarrillos, golosinas, galletitas, y un multi-surtido de productos y constituyen un negocio de proximidad con amplitud horaria de atención (muchos de ellos 20 y hasta 24 horas). El sector de distribución mayorista en kioscos factura anualmente cerca de 5 mil millones de pesos en unos 100 mil comercios de este tipo instalados en

el país. Y cada argentino gasta alrededor de cinco pesos promedio cada vez que realiza una compra en kioscos. En el año, julio es el mes en el que más crecen las ventas debido a la necesidad de incorporar más calorías ante las bajas temperaturas. Por sus bajas temperaturas, se incrementan las ventas de chocolates y productos azucarados. En ese mes las ventas anuales de golosinas crecen habitualmente alrededor de un 18%, mientras que el de las golosinas azucaradas un 12% (Noticongreso, 2012).

- **Golosinerías:** Comercios que venden exclusivamente confecciones de azúcar y de chocolate. Se encuentran principalmente en centros comerciales y zonas céntricas.
- **Estaciones de servicio:** Son locales que funcionan junto con el servicio de combustible. Generalmente están abiertos las 24 horas. Comercializan productos de uso rápido y necesario, tipo para viaje, y alimentos de consumo rápido.
- **Free Shops:** Son locales que se encuentran exclusivamente en los aeropuertos. Venden productos de alta calidad, que pueden transportarse en avión entre países. En la oferta alimenticia, normalmente pueden encontrarse chocolates, caramelos, frutas secas, bebidas alcohólicas, café y otros productos de alta gama.
- **Vinotecas:** Se especializan en la venta de vinos y otras bebidas alcohólicas. La gran mayoría ofrece otros productos complementarios, generalmente de delicatessen.
- **Locales de delicatessen:** Comercializan productos exclusivos, para un público objetivo reducido y bien definido. Los productos que ofrecen suelen ser conservas, embutidos, quesos, chocolates, té, especias y otros productos gourmet.
- **Supermercados:** Según los datos de la Encuesta de Supermercados elaborada por el INDEC, las ventas de *Alimentos y bebidas* a precios corrientes en el 1er semestre de 2011 crecieron un 24.1% en relación a igual período de 2010. Este incremento es similar al observado en la primera mitad del año pasado, cuando crecieron a una tasa interanual de 24.9%, aunque se observa una

desaceleración respecto a la segunda mitad. La buena performance del sector también se evidencia en el desagregado mensual, destacándose la expansión de abril-11 donde se registró un incremento de 30.3% interanual (Deloitte, 2011).

4.2.3. Las 5 fuerzas estratégicas de Michael Porter

Se utilizará la herramienta de Michael Porter (1980), denominada “Las 5 Fuerzas Competitivas”, para determinar la importancia de cada uno de los factores que influyen y generan oportunidades o amenazas para el sector de golosinas.

Poder de Negociación de los Proveedores. El poder de negociación de los proveedores de este sector varía según el insumo que se trate. El mayor y más importante insumo es, lógicamente, el chocolate. Las empresas grandes adquieren cacao y producen el chocolate. En el caso de empresas pequeñas, como Pilo Bratti, se compra baño y cobertura de chocolate listos para producir. Las marcas existentes en el mercado son Águila, Ghelco, Suchard y Mapsa como industriales estándar, con precios alrededor de \$40 el kg; Fénix, como un producto refinado de alrededor de \$55 el kg; y Belcolade, como la marca Premium, de \$80. Asimismo, los proveedores son comercios que venden estos productos de diferentes marcas. No son muchos en Córdoba, por lo que su poder de negociación es alto. Además, no siempre están provistos de todas las marcas e insumos demandados.

Por otra parte, todos los proveedores de moldería, pinturas, papelería, cajas y otros elementos necesarios para la producción y packaging. En Córdoba los distribuidores de insumos para pastelería son Lucas Santiago y Alberto Papini. En general, la mayoría de los insumos y la variedad, sólo se consiguen en Buenos Aires. Por este motivo, es difícil para las empresas productoras de chocolatería en Córdoba, obtener materia prima y precios competitivos.

Finalmente, en esta industria son proveedores indispensables de servicios, diseñadores gráficos e imprentas. En ambos casos, su poder de negociación es bajo. En el caso de diseñadores gráficos, debido a que existen numerosos profesionales, estudiantes y aficionados, en el mercado. En el caso de las imprentas, también son numerosas en la

ciudad de Córdoba. Sus tarifas y poder de negociación varían de acuerdo al barrio en el que se encuentran. En general, es menor el poder de negociación de las imprentas situadas en el centro de la ciudad.

Amenaza de Nuevos Competidores. Con respecto a la competencia, por un lado, están las empresas fabricantes de chocolate artesanal, de distribución selectiva o exclusiva. En este tipo de competencia, puede decirse que las barreras de entrada al mercado en principio no son altas. Se necesita una persona que posea conocimiento en el tema y pocos recursos humanos operativos. Con respecto al capital necesario, la materia prima no es muy costosa y puede empezarse a producir en pequeñas cantidades de producto, por lo cual no se necesita un capital inicial elevado. El espacio físico no debe ser necesariamente muy amplio, aunque sí es obligatorio que esté habilitado por la Municipalidad de Córdoba. La distribución puede hacerse fácilmente en vehículos propios y por encargo. Además, es un negocio que, si se realiza por encargo y en pequeña escala, no tiene demasiado riesgo de pérdidas. Si bien la venta de chocolates puede existir de manera informal, no es viable realizarla de esta manera cuando se vende en canales de distribución como los mencionados anteriormente, ya que se exige cierta documentación obligatoria, como habilitación municipal. Sin embargo, se encuentran dos puntos fundamentales como contraparte: en primer lugar, la diferenciación del producto. Por otra parte, la rentabilidad luego de los costos fijos y costos variables de producción, packaging, distribución e impositivos, entre otros, puede ser muy baja si no se produce en una escala determinada.

Por otra parte, están las empresas de fabricación industrial de golosinas y/o chocolates, que difieren en escalas de producción. En general, es muy difícil ingresar a este mercado, debido a la gran inversión que debería hacerse para montar una producción de gran escala. Sin embargo, muchas de las grandes empresas existentes del rubro de alimentos y bebidas, que no venden chocolates y golosinas, pueden incursionar en la producción de estos productos. Un ejemplo de esto es Bimbo, que, tras no haber vendido nunca golosinas, en el año 2009 ingresó en esta categoría con tres productos: alfajores de chocolate, marinelas (arrolladitos de dulce de leche) y barritas de cereal. En un caso como este, la amenaza puede ser muy alta, ya que este

tipo de empresas cuentan con altos presupuestos para marketing, publicidad, investigación y desarrollo, y una marca bien posicionada en el mercado de consumo masivo.

Puede concluirse, entonces, que la amenaza de nuevos competidores es media.

Poder de negociación de los compradores: canal y cliente final. Tal como se describió anteriormente, se analizará, por una parte, la naturaleza del cliente de las empresas productoras de chocolate: el consumidor final. Por otra parte, se describirá la naturaleza del distribuidor como parte del canal y como eslabón fundamental de la cadena de comercialización.

Los compradores de forma directa de las empresas productoras de chocolates y golosinas, son diversos tipos de comercios: kioscos, locales de delicatessen, supermercados, estaciones de servicio, etc, que componen el canal de distribución. Como puede observarse, son muchos, y muy variados y dispersos.

El poder de negociación de cada comercio variará según quién sea la empresa o marca proveedora. Si se trata de una empresa que posee un fuerte posicionamiento y presencia de marca en la mente del consumidor final, por lo que su producto es muy demandado, como Arcor, el canal tendrá un poder de negociación más bien bajo, ya que necesita contar con el producto de esta empresa en su comercio. Si en cambio se trata de una empresa productora con un menor posicionamiento en la mente del consumidor final, y que necesita estar en el punto de venta, el poder de negociación del comercio será mayor.

Por otra parte, en lo que respecta al cliente final, la situación es similar. Si el producto ha logrado un buen posicionamiento para el consumidor, y éste es un cliente fiel de la marca, su poder de negociación será muy bajo. En este caso, la demanda del consumidor es inelástica, ya que su cantidad demandada varía proporcionalmente menos que el aumento del precio. Es decir que, ante un aumento en el precio del producto, la persona no deja de consumirlo, ni cambia de marca. En la situación opuesta, el cliente final tiene un poder de negociación alto, si no ha generado un

vínculo con la marca, le es indistinto consumir una u otra, y por lo tanto, su demanda será elástica.

Amenaza de Productos sustitutos. Los productos que se denominan sustitutos de otros, son aquellos que tienen funciones equivalentes o cubren necesidades similares, por lo cual, los consumidores pueden reemplazar unos con otros.

El chocolate cubre una necesidad de gratificación y placer sensorial, por lo que puede ser sustituido por caramelos, dulces, alfajores, helados y todo tipo de golosinas y similares.

Por otra parte, el producto que comercializa Pilo Bratti, además de satisfacer la necesidad sensorial individual, está pensado para ser un regalo. Si se tiene en cuenta esta necesidad que satisface, se puede considerar también como producto sustituto a las tarjetas de felicitación.

Dado que son tantos los productos sustitutos del chocolate, puede decirse que se trata de una real amenaza, especialmente en el punto de venta en el momento de la compra.

Rivalidad entre competidores. Como se describió en el apartado “La oferta del sector chocolates y golosinas”, sólo siete de las 200 empresas que hay en el sector controlan el 85% de la producción, distribución y comercialización de chupetines, caramelos, alfajores, chicles, chocolates, bombones, turrone y barritas de cereal. Existe una tendencia global hacia la concentración del negocio.

Las golosinas se comercializan a través de kioscos y mini mercados, el 10% en comercios tradicionales y un 5% por medio de supermercados y autoservicios.

El mercado de producción de chocolate está conformado de manera muy amplia por fabricantes industriales y fabricantes artesanales, cada uno con un diferente tipo de distribución, diferentes escalas de producción y ventas, y diferentes posicionamientos.

Las grandes corporaciones que compiten con grandes escalas de producción; usualmente tienen más de una marca y pueden ser nacionales o extranjeras. Estas

compañías obtienen importantes economías de escala y tienen capital necesario para financiar grandes campañas de marketing y comunicación, lo cual hace que estén muy bien posicionadas en la mente del consumidor final y en los distribuidores.

Como puede apreciarse, en este mercado existe una alta rivalidad entre competidores si se tienen en consideración todos los actores presentes.

4.2.4. Conclusiones

Puede concluirse, a partir del análisis, que el sector de golosinas y chocolates en Argentina está concentrado en unas pocas empresas. Se compete contra una gran cantidad de marcas ante la percepción del consumidor, pero estas pertenecen a unas pocas compañías que tienen altos niveles de producción y presupuestos publicitarios. Esto puede ser un obstáculo para las empresas pequeñas. Sin embargo, es posible marcar una diferencia posicionándose en un lugar distinto, lejos de los líderes. Para esto, es indispensable ser innovadores, ya sea en la producción, distribución y/o comercialización. Especialmente por ser pequeñas, algunas empresas tienen la posibilidad de abocarse un cien por ciento a sus clientes, lo cual representa un diferencial de gran valor.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que los kioscos, en cualquiera de sus formatos, son indispensables para la comercialización de golosinas. Como se mencionaba, el kiosco es un lugar emblemático para los argentinos y es el canal que en mayor medida concentra la venta de golosinas. Esta información será de utilidad al momento de plantear una estrategia de distribución. Se puede potenciar este canal tradicional, teniendo en cuenta sus ventajas, o bien diferenciarse de la competencia mediante el uso de canales alternativos. Se cree que lo más enriquecedor sería lograr una combinación de ambas estrategias.

Por otra parte, el hecho de que el sector crezca a pesar de haber crisis económicas, será un aspecto positivo, ya que, como se estudió en el análisis de macro entorno, la Argentina ha demostrado a lo largo de los años ser un país con una gran inestabilidad en materia de actividad económica. Las publicaciones analizadas explican que, tanto los chocolates como las golosinas en general, son formas de gratificación para las

personas. Además, si bien el término “crisis” se viene utilizando a nivel político y económico, se puede abrir el concepto y hablar de crisis en los diferentes aspectos de la vida de las personas y la sociedad. Se ha analizado también que existen en los argentinos las tendencias de localismo, eco ciudadanía, personalización, y cultura del ahora, como así también una fuerte influencia del placer y de la sociedad. Con esto se tiene una gran oportunidad para llegar al consumidor en estos aspectos, trabajando con el producto a nivel emocional.

Finalmente, se ha podido apreciar a lo largo de este relevamiento, que el alfajor se destaca como producto estrella de la categoría de golosinas. Este dato puede representar una amenaza importante para las empresas de chocolates y golosinas, que compiten con cientos de productos y marcas por la percepción y compra del consumidor final. No obstante, se puede convertir en una gran oportunidad de negocio para una marca que esté ya consolidada en el mercado y quiera diversificarse, mediante la fabricación de este nuevo producto. Esto se debe a que el alfajor es un producto sustituto del chocolate, ya que ambos satisfacen las mismas necesidades. Por lo tanto, no será difícil unificar la comercialización de ambos.

4.3. Situación interna: Análisis de la empresa

4.3.1. Reseña histórica

La empresa Pilo Bratti inició sus actividades en el año 2006, de la mano de la Chef Chocolatier que le da su nombre. La trayectoria de la Chef Pilo Bratti incluye experiencias de trabajo tales como dictado de clases y cursos, servicios de catering, cocina en televisión (en el Canal 10 de Córdoba), entre otros.

Con un importante posicionamiento personal, Pilo Bratti se lanzó al mercado de la producción y comercialización de chocolatería artesanal en la ciudad de Córdoba. Comenzó trabajando por encargo con algunos comercios de venta de delicatessen, en un taller en su casa, sin socios ni empleados. Más adelante, comenzaron los pedidos de empresas, que encargaban bombonería especial para regalos corporativos. Pilo Bratti

se hizo muy fuerte en este segmento, trabajando con empresas tales como Santander, Edisur, Vitnik y Sanatorio Allende, entre otras.

A su experiencia en el sector, resulta fundamental agregar que la Chef trabaja externamente para la empresa Arcor, en la organización e implementación de capacitaciones internas para la marca Águila.

En el año 2011 la empresaria abrió su taller en el barrio URCA de la ciudad de Córdoba. Este local no funciona como punto de venta al público, sino que concentra la producción y empaquetado de sus productos. Actualmente la empresa trabaja con dos líneas: una línea de productos personalizados, para empresas y eventos sociales, y una línea de productos estandarizados, de consumo masivo, lanzada al mercado en agosto de 2011.

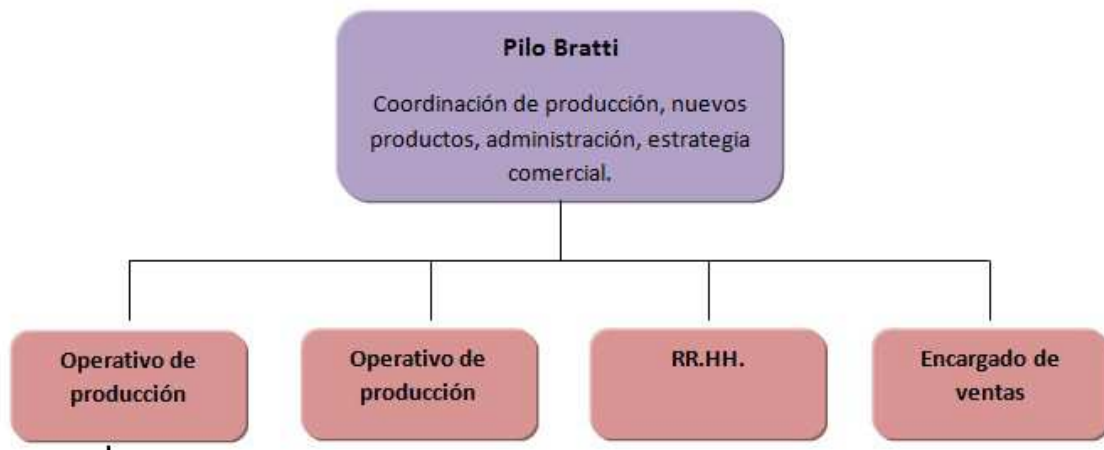
Finalmente, se considera que esta es una micro empresa, de acuerdo con la resolución 21/2010 de la Ley n° 24.467, de Pequeñas y Medianas empresas de SEPYME. Según los montos anuales de facturación y el sector en el que se encuentran la empresas, puede afirmarse a que el emprendimiento industrial Pilo Bratti es una microempresa, al estar su facturación anual por debajo de \$1.800.000.

4.3.2. Estructura organizativa

La empresa no posee un organigrama formal, pero sí se diferencian claramente las funciones de Pilo y de sus empleados.

Pilo está a cargo de la producción, del desarrollo de las ideas y conceptos para toda la oferta de productos, de la administración y de la estrategia comercial. Tiene dos empleados que trabajan en la producción. Ambos son personas con discapacidad, por lo que una psicomotricista se encarga de coordinar su trabajo dos veces por semana, haciendo las veces de recursos humanos. Por último, trabaja con ella un encargado de ventas. A continuación se visualiza un organigrama elaborado en base a lo anterior.

Gráfico 15: Organigrama Pilo Bratti



Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Objetivos y estrategia corporativa

La empresa Pilo Bratti no tiene estrategias ni objetivos corporativos formalmente declarados. Sin embargo, la empresaria expresa que su principal motivación es siempre sorprender. En el blog actual de la empresa (pilobratti.blogspot.com), se describen los siguientes conceptos que representan las bases de la misma:

“Queremos compartir nuestra pasión por el chocolate, fusionando su tradición con un espíritu creativo, elaborando nuestros productos con envoltorios únicos y con carácter propio. El compromiso de Pilo Bratti es rescatar el origen de la elaboración del verdadero chocolate artesanal, que sumado a un diseño y presentación actual, constituyen la clave que nos diferencia”.

Asimismo, la estrategia corporativa de Pilo Bratti es la diferenciación. La dueña hace especial hincapié en su constante innovación con nuevas ideas y creaciones.

4.3.4. Estrategia de Marketing

A continuación se analiza la estrategia de marketing considerando la misma en términos de las 4p.

a) Estrategia de Producto

El producto en sí mismo es el punto fuerte dentro de la estrategia de marketing de Pilo Bratti. La empresaria deposita sus mejores esfuerzos en el desarrollo de cada artículo: La diferenciación, la calidad, el sabor, el diseño y la elaboración del packaging son las

bases sobre las que se fabrica. Se busca siempre, como lineamiento general de la empresa, sorprender.

El objetivo del producto es convertirse en un objeto de regalo, en un detalle especial que contenga sentimientos a transmitir de una persona a otra. Por este motivo, cada objeto producido tiene un concepto que lo define y un atractivo especial.

Cuando se lanzó esta línea de productos al mercado, en agosto de 2011, se trabajaba con una oferta de productos muy ambigua. Se producían todos los productos que Pilo Bratti ideaba y que fueran factibles de fabricar, sin realizar ningún tipo de investigación, análisis del mercado. Si los productos no funcionaban, se los discontinuaba.

Al día de hoy, en julio de 2012, la empresa ha acotado la oferta de productos, y los que componen esta línea son los siguientes:

- Tabletas de chocolate con maní de 60 gramos;
- Chupetines de 20 gramos;
- Medallón 25 gramos;
- Emotición 8 gramos.

Respecto del packaging, el mismo es ideado por Pilo y diseñado por una pequeña agencia de diseño gráfico que trabaja con la empresa. A continuación, se pueden apreciar algunos de los productos de la línea.

Imagen: Productos Pilo Bratti (tabletas)



Imagen: Productos Pilo Bratti (chupetines)



Imagen: Productos Pilo Bratti (emoticones)



Imagen: Productos Pilo Bratti (medallones)



Actualmente la empresa produce alrededor de 4080 unidades al mes, entre todos los productos de la línea, que son las que consigue vender en sus bocas de expendio actuales. Sin embargo, se indagó cuál sería su capacidad máxima de producción

mensual, manteniendo todas las variables constantes; es decir, sin utilizar máquinas y con la misma cantidad de empleados. La empresaria indicó que, bajo estas condiciones, podría producir hasta 8800 unidades mensuales. Esto significa que en este momento la empresa está utilizando el 46% aproximadamente, de su capacidad tope de producción mensual. El cuadro 5 se ilustra lo anterior.

Cuadro 5: Nivel de utilización de la capacidad instalada

| | |
|---------------------------------|---------------|
| Producción actual | 4080 unidades |
| Máxima capacidad de producción | 8800 unidades |
| % de capacidad utilizada | 46% |

Fuente: Elaboración propia

b) Estrategia de Precio

Actualmente, la estrategia de fijación de precios de la empresa consiste en evaluar la estructura de costos de cada producto y fijar un precio que asegure la rentabilidad mínima deseada. En el cuadro 6 se detallan los costos y precios unitarios de cada producto, y el margen de rentabilidad unitario.

Cuadro 6: Costo, precio y margen por producto

| Producto | Costo variable unitario | Precio unitario | Margen unit. | Margen % |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------|----------|
| TABLETAS CON MANÍ 60 gr | \$ 3,25 | \$ 8,50 | \$ 5,25 | 161,54% |
| CHUPETINES 20 gr | \$ 1,37 | \$ 3,50 | \$ 2,13 | 155,47% |
| MEDALLONES 25 gr | \$ 1,53 | \$ 4,50 | \$ 2,97 | 194,12% |
| EMOTICONES 8 gr | \$ 0,31 | \$ 1,50 | \$ 1,19 | 383,87% |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en todos los casos, se obtiene un margen por producto mayor al 100% (sin tener en cuenta los costos fijos). La empresa tiene una estructura de costos de fijos, que alcanza los \$5600 mensuales.

Estos son los precios con los que se maneja en este momento (julio de 2011). Actualmente la empresa no tiene ninguna estrategia de discriminación de precios. Con respecto a la competencia, tal como se observó en la tabla de precios comparativos en

el apartado “LA OFERTA DEL SECTOR CHOCOLATES Y GOLOSINAS”, sus productos mantienen un precio mayor al del resto de las marcas.

Cabe destacar que la empresaria también se encarga de las compras de materia prima y explica que le es difícil bajar los costos. Esto es así porque se encuentra en una etapa de pruebas de productos, por lo que no puede abastecerse de grandes volúmenes de insumos, y aún trabaja con una baja escala de producción.

c) Estrategia de Distribución

La distribución de productos está a cargo de Alejandro Bratti, encargado de ventas. Actualmente las bocas de venta son:

- 40 kioscos (mini mercados, maxi kioscos);
- 1 cadena de locales de venta de regalos (5 sucursales);
- 1 golosinería (Sweet Sweet Way).

La golosinería Sweet Sweet Way y los cinco locales de venta de regalos, se encuentran en centros comerciales. Con respecto a los kioscos, están dispersos por diferentes barrios de la ciudad:

- URCA;
- Cerro de las Rosas;
- Villa Belgrano;
- Villa Cabrera;
- Centro;
- Nueva Córdoba.

Con excepción del Centro, los barrios cubren un NSE medio-alto de la población. Si bien ha crecido considerablemente en los últimos 4 meses (desde abril de 2012), continúa siendo uno de los ejes de la empresa que menor planificación estratégica presenta.

Cada uno de estos distribuidores busca aumentar su rentabilidad; en primer lugar, llevando la mayor cantidad posible de consumidores a su local. Para lograr esto, necesita contar con un mix de productos que abarque aquellas marcas y productos

reconocidos y posicionados en el mercado, y a su vez, productos llamativos que atraigan a las personas. En segundo lugar, necesitan conseguir el menor costo posible.

Actualmente la empresa no realiza diferenciación alguna entre estas categorías de distribuidores.

d) Estrategia de Comunicación

La empresa no cuenta con un presupuesto asignado a la comunicación. Hasta el momento, nunca ha hecho publicidad propiamente dicha.

No tiene página web, pero está presente en redes sociales, con una página en Facebook. Tiene además un blog, en el que se comunica el concepto de la empresa, una breve descripción de la dueña y se muestran algunos de sus productos. La actualización del sitio está a cargo de la dueña con ayuda de su hermana. No tiene ninguna planificación, pero se mantiene lo más actualizado posible. No existe diferenciación de líneas en el blog; debido a que fue iniciado en el año 2009, la mayor parte del contenido es de la serie empresarial. Esto lleva a analizar que, tanto personas como empresas interesadas en diferentes líneas, llegan a la misma información, ya que no existe diferenciación alguna.

El concepto y slogan de la línea es “comer chocolate hace bien”. Este figura en el empaquetado de los productos en un tamaño muy pequeño en comparación con el resto de los elementos del diseño (como puede verse en la imagen siguiente). El slogan es propio de la empresa y parte de una base conceptual definida por la misma empresaria. Tiene que ver con la razón de ser de cada producto como objeto de regalo. Sin embargo, la frase no está lo suficientemente explotada en la comunicación.

Imagen: Producto Pilo Bratti



Finalmente, se puede decir que el local a la calle es una forma de comunicación. Desde afuera se puede ver todo el interior del mismo, en donde puede apreciarse el sector de producción y el de empaquetado. La limpieza del lugar, el orden, la manera de aprovechar la exposición mostrando productos terminados, son una excelente oportunidad de comunicar una imagen.

4.3.5. Análisis de ventas

La empresa no tiene objetivos de ventas fijados, ni planifica estratégicamente. Asimismo, no tiene un nivel fijo de compras y los volúmenes de sus ventas varían de una semana a otra.

Como se explicó anteriormente, el hermano de Pilo Bratti está a cargo de las ventas. En una entrevista con él, especificó que su tarea consiste en acercar a los comercios los productos de la marca, además de realizar las correspondientes entregas de mercadería. Por cada venta, él recibe una comisión del 30%.

Por otra parte, Alejandro Bratti habló sobre el constante feedback que obtiene de parte de los comercios. Como se detalló anteriormente, hoy por hoy la empresa tiene casi 40 bocas de venta.

Imagen: Exhibidor con productos



Alejandro Bratti señala que no hay grandes diferencias de cantidades vendidas a los barrios; se venden cantidades similares. Sin embargo, sí se pueden encontrar generalidades en la clase de productos. Por ejemplo, en algunas zonas de la ciudad se venden mejor las tabletas, mientras que en otras, los chupetines. Muchos kiosqueros comentan acerca de la reacción de los consumidores con respecto al producto y a su precio. “Debido a que piden reposición semanal de productos, sabemos que el producto anda bien. Además, vamos viendo quién te pide reposición de un modelo de tableta o de otro, algunos te dicen no me traigas más chupetines que nos los vendo”, comenta el encargado de ventas. Algunos comerciantes se animan a aportar sugerencias; uno de ellos sugirió una frase para los chupetines, que finalmente se incluyó y tiene buena recepción por parte de la demanda.

Es fundamental contar con la devolución de los kioscos, aprovechando que se tiene una relación permanente con ellos, y teniendo en cuenta que son ellos quienes están en contacto directo con el consumidor final.

A continuación en el cuadro 7 se puede observar el análisis de facturación desde que comenzó a comercializarse la línea.

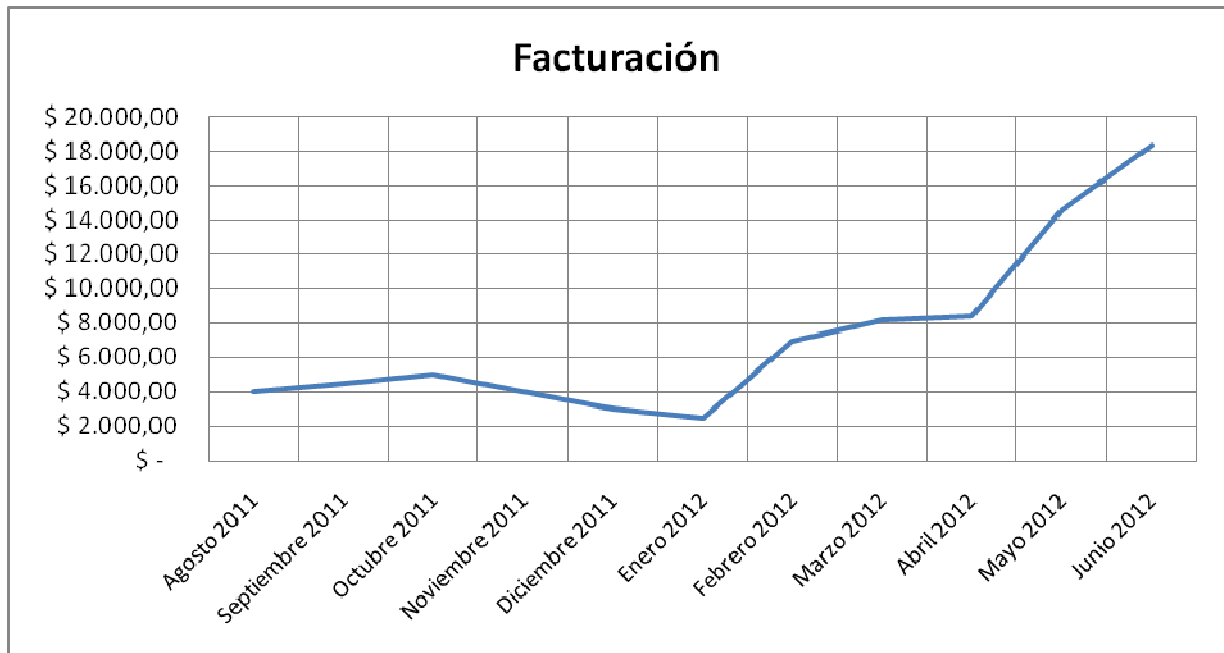
Cuadro 7: Montos de facturación en pesos corrientes y tasa de crecimiento mensual

| Mes | Costos variables | Facturación | Tasa de crecimiento mensual de fact. |
|-----------------|------------------|-------------|--------------------------------------|
| Agosto 2011 | \$ 1.436 | \$ 4.000 | |
| Septiembre 2011 | \$ 1.615 | \$ 4.500 | 13% |
| Octubre 2011 | \$ 1.794 | \$ 5.000 | 11% |
| Noviembre 2011 | \$ 1.436 | \$ 4.000 | -20% |
| Diciembre 2011 | \$ 1.077 | \$ 3.000 | -25% |
| Enero 2012 | \$ 897 | \$ 2.500 | -17% |
| Febrero 2012 | \$ 2.509 | \$ 6.992 | 180% |
| Marzo 2012 | \$ 2.947 | \$ 8.212 | 17% |
| Abril 2012 | \$ 3.034 | \$ 8.455 | 3% |
| Mayo 2012 | \$ 5.238 | \$ 14.596 | 73% |
| Junio 2012 | \$ 6.581 | \$ 18.336 | 26% |

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la empresa

Durante los primeros meses, entre agosto y noviembre de 2011, la facturación comenzó siendo baja, debido a que se probaban productos y aún no habían ingresado en ningún kiosco. Luego, durante los meses de mayores temperaturas, diciembre y enero, las ventas alcanzaron su nivel más bajo. Finalmente, el salto más importante hasta el momento, se dio en el mes de mayo de 2012, cuando comenzaron a vender en algunos kioscos. Este incremento coincidió con el momento en el que lograron definir la oferta de productos, se diseñó un exhibidor para los comercios y se agregaron frases a los chupetines. A partir de allí, la facturación se disparó con respecto a los meses anteriores (gráfico 16).

Gráfico 16: Facturación Pilo Bratti en pesos corrientes

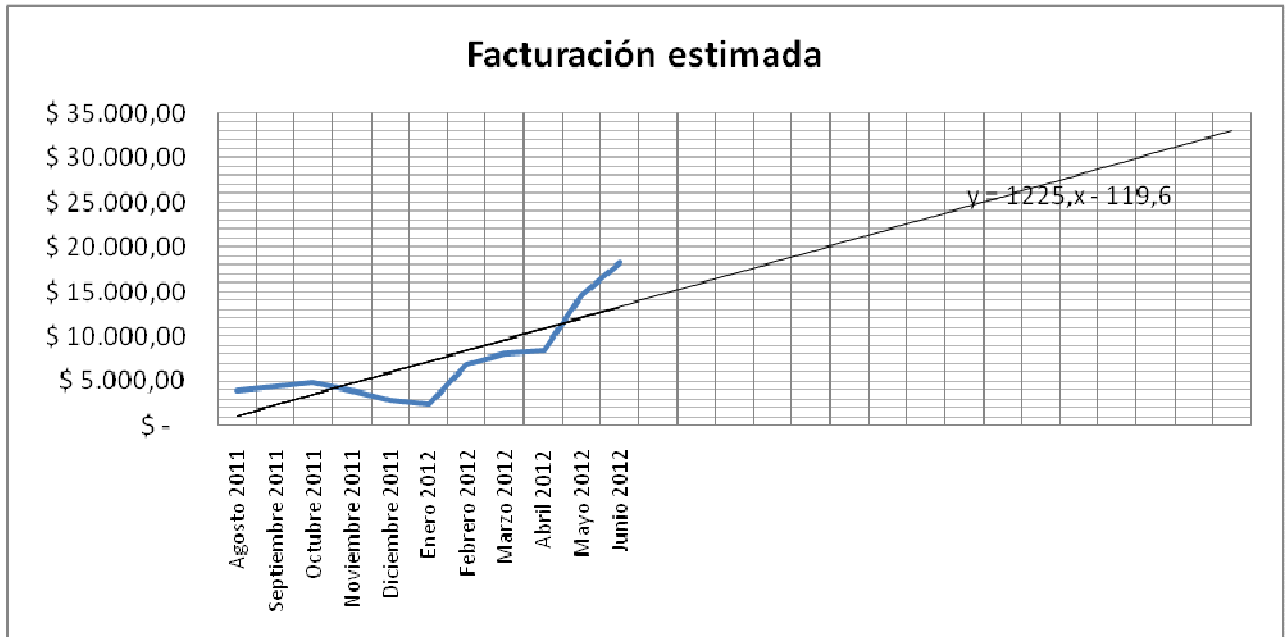


Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la empresa

Por otra parte, se observa en el cuadro 7 la tasa de crecimiento de la facturación, mes a mes. Si bien no es una de las facturaciones más altas, la del mes de febrero representa la variación más marcada. Esto se debe a que en el mes de enero, como puede apreciarse, los niveles de ingresos fueron muy bajos, y en febrero se trabajó con la efeméride del Día de San Valentín.

En el gráfico de Facturación se agregó una línea de tendencia extrapolada 12 períodos. Lo que se obtiene es una estimación estadística de cómo continuaría la facturación de la empresa si se mantuviera la tasa de crecimiento constante. Se observa que, al cabo de 12 meses, se llegaría a obtener una facturación de alrededor de \$31.000 por mes.

Gráfico 17: Facturación Pilo Bratti en pesos corrientes y línea de tendencia



Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la empresa

Lo mismo se realizó de manera analítica, tal como puede verse a continuación en el cuadro 8. Para obtener los valores estimados de facturación, se utilizó la ecuación lineal $[Y = 1225x - 119,6]$, que parte de la proyección presentada anteriormente.

Cuadro 8: Facturación Pilo Bratti proyectada julio 2012-septiembre 2013

| Mes | Facturación estimada |
|--------|----------------------|
| jul-12 | \$ 14.580 |
| ago-12 | \$ 15.805 |
| sep-12 | \$ 17.030 |
| oct-12 | \$ 17.933 |
| nov-12 | \$ 18.883 |
| dic-12 | \$ 19.884 |
| ene-13 | \$ 20.938 |
| feb-13 | \$ 22.047 |
| mar-13 | \$ 23.216 |
| abr-13 | \$ 24.446 |
| may-13 | \$ 25.742 |
| jun-13 | \$ 27.106 |
| jul-13 | \$ 28.543 |
| ago-13 | \$ 30.056 |
| sep-13 | \$ 31.649 |

Fuente: Elaboración propia en base a proyección estadística de ingresos

Finalmente, se obtiene de manera proporcional que, si la empresa actualmente produce 4080 unidades mensuales obteniendo una facturación de \$18.330; entonces si facturase \$31.649, produciría proporcionalmente 7045 chocolates. Debido a que su capacidad máxima de producción es de 8800 unidades mensuales, de esta manera para septiembre de 2013, llegaría a utilizar un 80% de su capacidad instalada.

Es importante aclarar que cuando se habla de una proyección de facturación a doce meses, si bien ésta se basa en una estimación estadística, es prácticamente imposible asegurar que se obtendrán los montos de ingresos esperados. Esto se debe al convulsionado entorno en que le toca operar a esta empresa, tanto a nivel macro, como micro.

En este caso, se tomó una tasa de crecimiento constante, en función del crecimiento que viene mostrando la empresa hasta el momento, tal como se ha explicado. Pero ésta no deja de ser una apreciación estadística, que en principio, no contempla eventualidades que puedan ocurrir.

Es posible entonces plantear puntos de control para estar preparados para los cambios que puedan ocurrir en el entorno, y que, por lo tanto, estarán fuera de

nuestro manejo. La existencia de puntos de control y planes de contingencia, podrán otorgar a la empresa la flexibilidad necesaria para operar.

4.3.6. Conclusiones

El análisis interno de la empresa permite afirmar que es posible potenciar la misma si se ordena y se planifica estratégicamente. Debido a la falta de conocimiento de herramientas comerciales y la informalidad propia de una microempresa familiar, será importante plantear un proceso lógico y estructurado de etapas, en el que se comience con actividades básicas de planificación y gestión de la empresa. Si bien tiene un número reducido de empleados, es muy importante que se planteen acciones de comunicación interna, para acompañar todas las acciones de marketing que vayan a realizarse.

Un aspecto clave que surge como determinante para esta empresa es la estacionalidad del producto. Deberá trabajarse pensando en diferentes medios, a través de las variables del marketing mix, para lograr afrontar esta adversidad. En este plan se trabajará principalmente la estrategia de distribución de la empresa, buscando contrarrestar esta amenaza.

Como se observa en los niveles de facturación, la empresa dio un salto importante en el mes de abril, que coincide con el comienzo de la distribución en kioscos, además de en otros canales. Aún así, podría decirse que todavía se encuentra en un período de introducción del producto en el mercado, por lo que las acciones que se planteen deben corresponder a estrategias de lanzamiento. Éstas incluirían dar a conocer la marca y los productos al mercado, estudiar al consumidor real y potencial, evaluar estrategias de distribución y tácticas en el punto de venta, entre otras. Además, al momento de plantear objetivos y estrategias, deberá tenerse en cuenta que actualmente la empresa sólo utiliza aproximadamente el 46% de su capacidad máxima de producción mensual. Esto es de importancia, ya que significa que para plantear objetivos de ventas, puede contarse con una producción de dos veces la actual; a partir de allí, para continuar creciendo en otro nivel, se deberá plantear dar un salto en la escala de producción de la empresa.

Un aspecto que surgió en las entrevistas, y que debe ser tenido en consideración, es la riqueza de la retroalimentación que se obtiene de parte de los kiosqueros. A partir de esta afirmación, surge la posibilidad de formalizar la indagación mediante encuestas. Por un lado, para conocer su conformidad con el servicio de la empresa como proveedora. Por otra parte, para obtener información sobre el consumidor final, ya que son los comerciantes quienes tienen contacto directo con el cliente final, en el momento en que este se relaciona con el producto y la marca.

Finalmente, tal como se ha explicado, si se mantuviera constante la tasa de crecimiento actual de la facturación de la empresa, en 12 meses la misma llegaría a ser aproximadamente de \$31.000 mensuales. Se cree que a través de una planificación estratégica puede elevarse esta tasa de crecimiento, y por ende, la facturación mensual que naturalmente puede obtener la empresa. Para esto, se trabajará cuidadosamente en la estrategia de canales de distribución, potenciando los existentes y buscando ingresar en nuevos. A continuación, en base a esta estimación se fijarán objetivos, buscando incrementar los niveles de facturación y de actividad.

5. DIAGNÓSTICO

En este apartado se realiza el análisis FODA de la empresa, luego se extraen las conclusiones diagnósticas.

5.1. Análisis FODA

En base al análisis realizado, se muestra a continuación la matriz FODA de la empresa (en el Anexo 3 puede apreciarse la matriz completa). A partir de los criterios de ponderación “Importancia y Posibilidad de ocurrencia”, se ponderó cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza. Aquellas con mayores calificaciones, fueron las seleccionadas para la matriz correspondiente al gráfico 18.

Gráfico 18: Matriz FODA empresa Pilo Bratti

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| Segmento infantil | Estacionalidad del consumo de chocolate |
| Internet y redes sociales | Inflación |
| Crecimiento del sector chocolates | Concentración del sector en pocas empresas |
| Consumo de golosinas crece en épocas de crisis | Gran cantidad de productos sustitutos del chocolate |
| Crecimiento del producto alfajor | Grandes empresas competidoras líderes |
| Sensibilidad del mercado a la innovación en nuevos productos y packaging | Chocolate en barra considerado aburrido por niños |
| Kioscos concentran el 70% de la venta de golosinas | |
| Tendencia al localismo y a la personalización en el consumo | |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Creatividad permanente | Planificación estratégica |
| Localización del taller | Medición y evaluación de resultados |
| Feedback de parte de los kiosqueros | Página web |
| Calidad y sabor del producto | Estrategia de fijación de precios |
| Originalidad y atractivo del packaging | |

A partir del análisis FODA, se confeccionó la siguiente matriz que establece cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar en función de las variables: antes analizadas:

Gráfico 19: Matriz de fuerzas estratégicas empresa Pilo Bratti

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|---|
| | Creatividad permanente | Planificación estratégica |
| | Localización del taller | Medición y evaluación de resultados |
| | Feedback de parte de los kiosqueros | Página web |
| | Calidad y sabor del producto | Estrategia de fijación de precios |
| | Originalidad y atractivo del packaging | |
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar los canales de distribución: Vender en locales no explotados por empresas del sector • Segmentar la comunicación y producción: Productos para niños. • Utilizar el local para abrir las puertas de la empresa al público. • Diferenciar productos para distintos segmentos • Trabajar en el producto de manera flexible, para cubrir las necesidades de diferentes segmentos • Innovar con el packaging del producto constantemente en función de las necesidades del consumidor • Aprovechar el contacto con kiosqueros, para indagar acerca de su percepción y la del consumidor final sobre el producto. • Potenciar el hecho de ser una empresa local | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de ventas en nuevos canales: Locales que no vendan golosinas • Desarrollar sitio web y potenciar comunicación en redes sociales. • Generar canal de ventas a través de internet. • Investigar al canal y al consumidor • Planificar una estrategia de discriminación de precios para distintos canales |
| Segmento infantil | | |
| Internet y redes sociales | | |
| Crecimiento del sector chocolates | | |
| Consumo de golosinas crece en épocas de crisis | | |
| Crecimiento del producto alfajor | | |
| Sensibilidad del mercado a la innovación en nuevos productos y packaging | | |
| Kioscos concentran el 70% de la venta de golosinas | | |
| Tendencia al localismo y a la personalización en el consumo | | |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar canales de distribución que neutralicen la estacionalidad del producto • Diferenciarse de las grandes empresas que compiten por escala • Cubrir necesidades de los consumidores creativamente Diseñar productos exclusivamente para niños | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el local para abrir las puertas de la empresa al público, mostrando la producción artesanal • Conocer al consumidor y medir resultados de acciones |
| Estacionalidad del consumo de chocolate | | |
| Inflación | | |
| Concentración del sector en pocas empresas | | |
| Gran cantidad de productos sustitutos del chocolate | | |
| Grandes empresas competidoras líderes | | |
| Chocolate en barra considerado aburrido por niños | | |

5.2. Conclusiones diagnósticas

A partir del análisis de la información interna y externa, se pueden obtener una serie de conclusiones a tener en cuenta a la hora de continuar con el desarrollo del plan:

- Pilo Bratti es una empresa con trayectoria en un segmento, pero que recién está asomando a un nuevo mercado con una nueva línea de productos. Se encuentra en la etapa de introducción de la misma, y aún no define una estrategia, a quién venderle o de qué manera hacerlo.
- La empresa tiene potencial de crecimiento, lo cual se observa claramente a partir de la alta tasa de incremento de su facturación. Asimismo, aún le queda mucho mercado por cubrir.
- La empresa no utiliza actualmente su capacidad máxima de producción, pero se sabe que puede llegar a producir hasta dos veces lo que produce en este momento, utilizando los recursos con los que cuenta.
- La empresa presenta una importante falencia en la planificación y organización de estrategia comercial y de ventas, lo cual le hace perder oportunidades de mercado en un sector en el que se compite con una gran cantidad de marcas ante la percepción del consumidor.
- En este momento presenta gran flexibilidad en el accionar de los elementos de marketing, lo cual le genera una importante ventaja competitiva con respecto a las grandes empresas líderes del mercado.
- Hasta el momento, ha conseguido vender sus productos en kioscos en algunos barrios, pero no sabe cómo continuar. Asimismo, cuenta con una fluida retroalimentación por parte de los kiosqueros, que no sabe cómo aprovechar.
- El producto que fabrica y comercializa la empresa tiene una gran estacionalidad por condiciones climáticas. En este momento, no saben cómo van a afrontar esta amenaza llegada la época de mayores temperaturas.

6. OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivo de ventas

1. Aumentar la facturación anual en un 14% respecto de la facturación que obtendría la empresa sin la ejecución del plan de marketing.

Como se analizó anteriormente en la proyección de facturación de la empresa sin plan de marketing, para los próximos 12 meses ésta obtendría una facturación anual de \$290.442, llegando el último mes del plan (septiembre de 2013) a facturar \$31.649. De mantenerse constante la proporción actual real de facturación/unidades vendidas (en junio de 2012 se facturó \$18.336 con la venta de 4080 unidades), la empresa llegaría a los 12 meses a la venta de 7045 unidades, ocupando así el 80% de la capacidad instalada de producción.

A partir de la implementación de las acciones propuestas en el presente plan, tendientes a incrementar la demanda, se propone alcanzar al cabo de 12 meses (septiembre de 2013), la venta mensual de 8800 unidades, esto es, el 100% de la capacidad instalada de la firma, lo cual implica llegar al último mes con una facturación de \$39.532. Para cumplir este objetivo, las ventas promedio deben crecer desde el inicio del plan (octubre de 2012) al 7,27% mensual, alcanzándose de esta forma \$332.028 de facturación anual.

En el cuadro 9 se observan los niveles de facturación estimados con y sin plan, para el período del proyecto. La facturación estimada sin plan se observa en la segunda columna del cuadro y se obtiene a partir de la fórmula descrita en el gráfico 17. Mientras que la tercer columna muestra la facturación estimada con plan, y se obtiene aplicando el 7,27% de crecimiento mensual.

Tal como se ha explicado anteriormente, los cálculos descritos se basan en estimaciones estadísticas; sin embargo, no se puede asegurar simplemente a partir de éstos, que se obtendrán los montos de ingresos esperados, ya sea con o sin plan. Se propone entonces prever momentos de control a lo largo del plan, para estar preparados para los cambios del entorno que pueden repercutir en el proyecto.

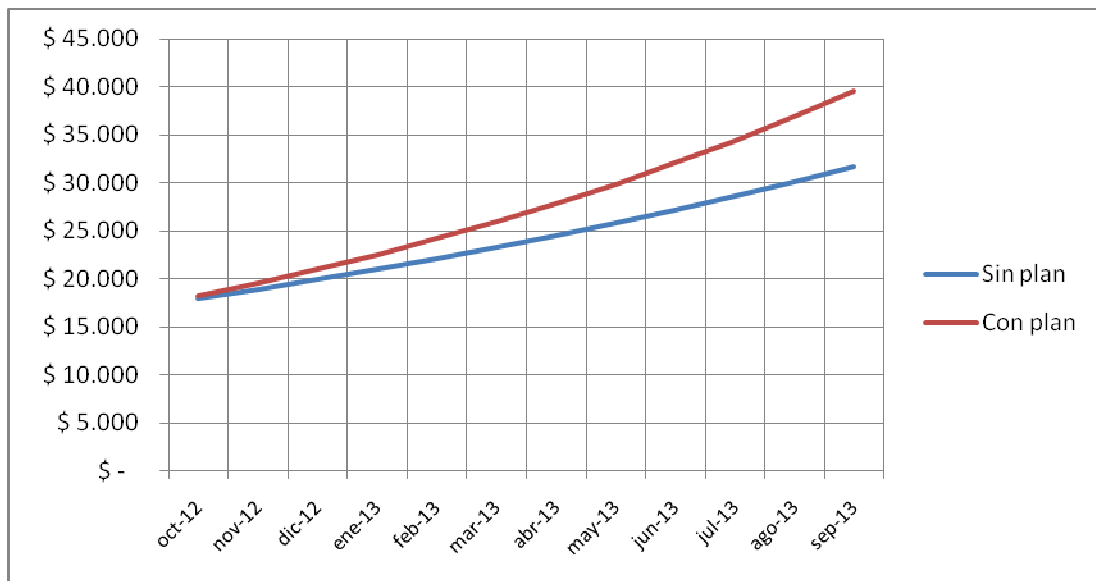
En síntesis, tal como se puede apreciar en el cuadro 9, se obtendría luego de 12 meses, una diferencia total de facturación de alrededor de \$41.585. Esto significa un 14% más respecto de la facturación que obtendría la empresa sin la ejecución del plan de marketing.

Cuadro 9: Estimación de facturación con y sin plan octubre 2012 – septiembre 2013

| Mes | Sin Plan | Con Plan | Diferencia | |
|--------------|-------------------|-------------------|------------------|------------|
| oct-12 | \$ 17.933 | \$ 18.268 | \$ 335 | |
| nov-12 | \$ 18.883 | \$ 19.596 | \$ 713 | |
| dic-12 | \$ 19.884 | \$ 21.021 | \$ 1.137 | |
| ene-13 | \$ 20.938 | \$ 22.549 | \$ 1.611 | |
| feb-13 | \$ 22.047 | \$ 24.188 | \$ 2.141 | |
| mar-13 | \$ 23.216 | \$ 25.947 | \$ 2.731 | |
| abr-13 | \$ 24.446 | \$ 27.833 | \$ 3.387 | |
| may-13 | \$ 25.742 | \$ 29.857 | \$ 4.115 | |
| jun-13 | \$ 27.106 | \$ 32.027 | \$ 4.921 | |
| jul-13 | \$ 28.543 | \$ 34.356 | \$ 5.813 | |
| ago-13 | \$ 30.056 | \$ 36.853 | \$ 6.798 | |
| sep-13 | \$ 31.649 | \$ 39.532 | \$ 7.884 | |
| TOTAL | \$ 290.442 | \$ 332.028 | \$ 41.585 | 14% |

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20: Estimación de facturación octubre 2012 – septiembre 2013



Fuente: Elaboración Propia

Objetivos de marketing

2. Alcanzar el 100% de la capacidad productiva, en el plazo de 12 meses.

Para poder satisfacer la demanda a partir de las acciones estratégicas que se llevarán a cabo, se requerirá contar con el total de productos que la empresa puede elaborar mensualmente, es decir, 8800 unidades mensuales.

3. Posicionar a la empresa ante sus canales de distribución, actuales y futuros, como proveedora de un producto diferenciado, con un excelente servicio, en el plazo de 12 meses.

Con este objetivo se busca generar una propuesta exclusiva para los comercios de venta de golosinas, diferente a las de la competencia, haciendo énfasis en el servicio ofrecido.

4. Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses.

Con este objetivo se busca llegar al consumidor final, instalando el concepto general de los productos, para generar en ellos una demanda genuina por sobre las marcas competidoras.

7. ESTRATEGIAS

En este apartado deben definirse los objetivos y la estrategia corporativa. La empresa Pilo Bratti no tiene estrategias formalmente elaboradas, como se explicó anteriormente. Por este motivo, se le propone que adopte las siguientes:

7.1. Estrategias corporativas

- **Misión:** Crear productos de diseño en chocolate que sorprendan y generen alegría en quienes los compran y quienes los reciben como regalo.
- **Visión:** Ser reconocida como la principal empresa de creación y venta de productos de diseño en chocolate, de la ciudad de Córdoba.
- **Definición del Negocio:** Desde la empresa Pilo Bratti se idean, conceptualizan, fabrican y comercializan productos de diseño en chocolate, destinados a la venta masiva. Consisten en piezas de chocolate y un exclusivo empaquetado, diseñado especialmente para atraer tanto a quienes lo encuentran en el punto de venta, como a quienes lo reciben como un regalo.
- **Definición de Estrategia Corporativa:** La estrategia corporativa de Pilo Bratti es claramente la **diferenciación**, ya que ofrece productos distintos a los que se encuentran normalmente en el mercado, utilizando el concepto y el diseño como principal elemento diferenciador.

Objetivo Corporativo

Pilo Bratti es una empresa que está iniciándose en el mercado de venta masiva, por lo que debe fijarse primero un objetivo de **consolidación** en esta línea de productos.

7.2. Estrategias de marketing

En este punto comienza a definirse la estrategia de marketing propiamente dicha. Para esto, es necesario determinar la combinación de productos y mercados con que se trabajará en lo que resta del plan. La herramienta **Matriz de Dirección de Crecimiento** de Ansoff (1957), analiza el binomio productos/mercados, para determinar la línea estratégica a seguir: expansión o diversificación. Se evalúa si se crearán nuevos productos, o se trabajará con los existentes, y si se enfocará a los mercado existentes, o a se desarrollarán mercados nuevos.

Gráfico 21: Matriz de dirección de crecimiento Ansoff

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------|---------------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| MERCADOS | Actuales | PENETRACIÓN DEL MERCADO | LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS |
| | Nuevos | DESARROLLO DEL MERCADO | DIVERSIFICACIÓN |

Fuente: Ansoff, 1957

En primer lugar, debido a los objetivos de crecimiento que se plantearon, la primera estrategia de cartera será la **penetración de mercado**: Se buscará crecer en el mercado actual con los productos actuales que ofrece la empresa.

En segundo lugar, se llevará a cabo una estrategia de **desarrollo de nuevos mercados**, ya que se plantea ampliar los canales de distribución. Se propondrá ingresar a canales no explotados hoy por Pilo Bratti, y a otros no explotados por ninguna empresa productora de chocolates o golosinas

Finalmente, se elaborará una estrategia de **desarrollo de nuevos productos**. Llegando a los mercados actuales, se propondrá a la empresa agregar a su oferta, un producto con dulce de leche.

Los autores Levinson y Godin (1994), mencionan siete elementos críticos que debe incorporar un plan de marketing y los convierten en una secuencia de pasos a seguir, tal como se desarrolló en el marco teórico. Para este trabajo se utilizarán los primeros tres puntos, que sirven de guía hacia una definición de lo que será la marca y su público objetivo. Se utilizará esta parte de la herramienta, ya que Pilo Bratti se encuentra en la etapa de introducción de producto, por lo que es necesario definir lineamientos básicos de la marca para lograr su consolidación en el mercado.

En primer lugar, se distinguirá cuáles son los beneficios del producto para el consumidor, en base a los atributos del mismo:

1. El beneficio para el consumidor

Atributos:

Chocolate con maní



Beneficios:

- *Experimentar placer en el sabor y la textura.*

- *Gratificarse.*

- *Darse un gusto.*

Mensajes en el packaging



- *Posibilidad de expresar un sentimiento a través del chocolate.*

- *Hacer un regalo.*

En segundo lugar, se delimitará el público objetivo, respondiendo a las preguntas ¿A qué personas les interesan esos beneficios y estarían dispuestas a comprar el producto?, ¿Cuáles son sus gustos, preferencias, necesidades, hábitos?

2. ¿Para quién es el producto?

Personas a las que les gusta el chocolate y las golosinas en general, que desean hacer un regalo a otra persona y expresar un sentimiento a través del mismo, o bien gratificarse individualmente con el consumo del producto.

Finalmente, se define en una sola frase cuál será nuestro nicho de mercado. Levinson señala que las empresas deben encontrar un lugar en el mercado que aún no se haya

explotado, y luego dirigirse a un grupo de consumidores a los que les atraerá el producto.

3. ¿En qué negocio estamos?

Pilo Bratti ofrece, en canales tradicionales y no tradicionales de la ciudad de Córdoba, chocolates y chocolates con maní, con mensajes en el packaging, para gratificarse individualmente o hacer un regalo.

En este punto se agregará a la teoría de Levinson y Godin (1994), un diagrama que incluye aspectos que se definieron estratégicamente como lo que será la personalidad de la marca (gráfico 22).

Gráfico 22: Lineamientos conceptuales: Personalidad de la marca



Estos serán los lineamientos conceptuales que se deberán seguir al momento de posicionar y comunicar la marca. Se buscará, en primer lugar, crear un valor de marca. A partir de esto, se posicionará como una marca de productos personalizados, originales, divertidos para regalar y para comer. Se instalará el concepto de que “Comer chocolate hace bien”.

Tomando como punto de partida a estos lineamientos, se trabará con un criterio de **segmentación** etario y por NSE. La segmentación por NSE se hará principalmente a

través del precio. La segmentación etaria se llevará a cabo a través del producto en sí mismo, ya sea el chocolate o el packaging. Se definen los siguientes segmentos, en base al Estudio de Análisis de los Competidores elaborado por la consultora Claves (2008):

- **Niños menores a los 4 años:** Se elaborarán chupetines y medallones de chocolate con figuras de personajes de fantasía famosos. El fuerte de la comunicación se hará en el punto de venta;
- **4 a 14 años;**
- **15 a 24 años;**
- **25 años en adelante.**

En los últimos tres segmentos, se apuntará sobre cada uno a partir de las frases y diseños del packaging. Se idearán en base a expresiones cotidianas, necesidades, preocupaciones, gustos, modas y especiales por efemérides.

7.3. Estrategia funcional

7.3.1. Producto

- Imagen de marca:
 - Dotar el logo de un color que caracterice a la marca.
 - Soltar las líneas rectas del logo, convirtiéndolo en un trazo que simule ser manual.
 - Mayor presencia del logo en los productos y el packaging.
- Adaptación de productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores: Idear frases teniendo en cuenta las tendencias de localismo, el placer, la sociedad, al cultura del ahora, la necesidad de expresarse y de regalar.
- Realizar diseños de packaging para niños: Usar el chupetín, ya que 2 de cada 3 niños consideran que el chocolate en barra es aburrido (de acuerdo con la investigación de Master Research).
- Nuevos productos: Agregar a la línea una tableta con dulce de leche.
- Realizar diseños de edición limitada para efemérides.
- Cambiar los diseños del packaging periódicamente: Teniendo en cuenta la teoría

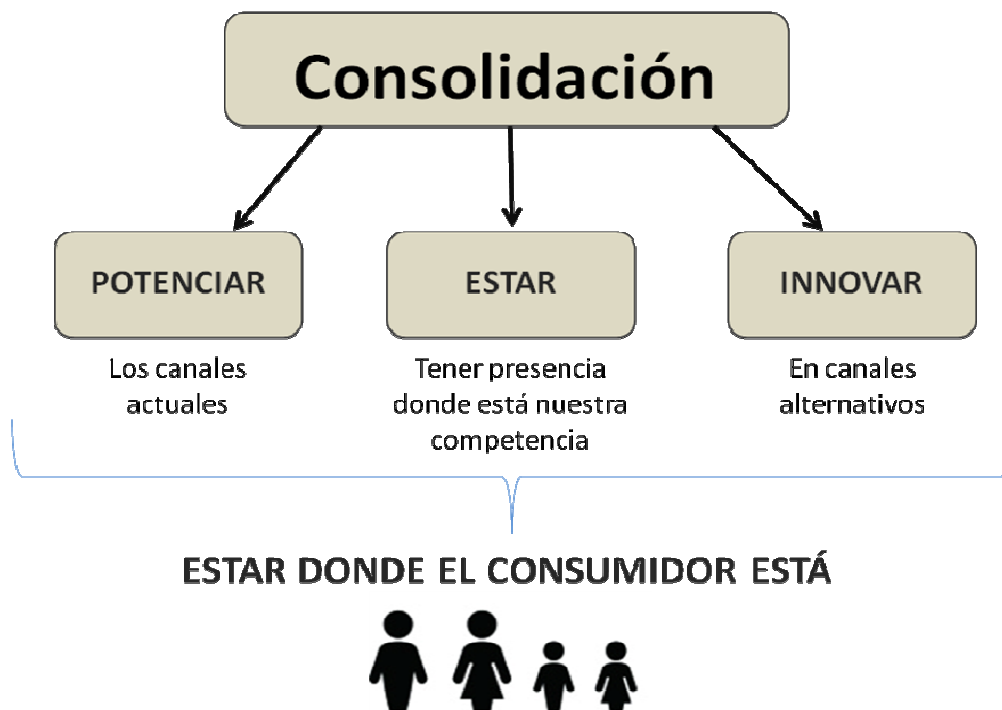
de Kotler y Keller, la demanda de golosinas y chocolates presenta una conducta de compra del consumidor, que busca la variedad: La estrategia del líder de mercado es fomentar una conducta de compra habitual, mientras que las empresas retadoras deberán diferenciarse.

7.3.2. Distribución y ventas

La estrategia de distribución hoy por hoy es de **Distribución Selectiva**. Se propone continuar con esta estrategia durante el alcance de este plan, y se sugiere apuntar a una Distribución Intensiva en una próxima etapa de vida del producto.

Se elaboró un diagrama (gráfico 23) que muestra cómo estará compuesta la estrategia de consolidación de la marca, a nivel de sus canales distribución.

Gráfico 23: Estrategia de consolidación de Pilo Bratti



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la consolidación tomará tres direcciones hacia donde desarrollarse. En primer lugar, **potenciar** los canales actuales de distribución: Se refiere al tipo de canal en el que se está trabajando hoy: principalmente kioscos. Se

aumentará la cantidad de kioscos, comenzando a vender en nuevos barrios. Se buscará generar en los comercios, la necesidad de contar con los productos de la empresa, mediante la prestación de un excelente servicio como proveedores, y el aumento de la demanda del consumidor final. Para esto, se hará hincapié en el producto en sí: en la calidad, en el concepto, en el packaging y en la exhibición, diferenciándose de las empresas competidoras, y en la calidad del servicio como proveedores.

Asimismo, se hará uso de la información obtenida de parte de los comerciantes, fomentando la comunicación entre la empresa y ellos, como clientes que son, y como nexo con el consumidor final. Complementariamente, se propone formalizar la indagación, llevando a cabo una encuesta entre los dueños de los puntos de venta del producto. A través de la encuesta, se busca conocer la percepción del consumidor final sobre el producto en el punto de venta y la percepción del comerciante sobre el producto y sobre la empresa como proveedora. Se utilizará un enfoque descriptivo, a través de un cuestionario como instrumento. En el Anexo 2 se adjunta un modelo de encuesta para dueños, encargados y empleados de los kioscos en los que actualmente se venden productos Pilo Bratti.

En segundo lugar, la consolidación se buscará a partir de **estar** donde está la competencia. Además de kioscos y golosinerías (canales en los que Pilo Bratti está hoy), las marcas de dulces y chocolates, están en estaciones de servicio, locales de delicatessen, supermercados, vinotecas, entre otros. La estrategia para estar donde el consumidor está, será ingresar también en estos comercios. Estos canales, a su vez, son cerrados y generalmente se mantienen refrigerados. Por lo tanto, el producto podría conservarse bien y venderse durante épocas de altas temperaturas. Por otra parte, se incluirá un canal de ventas a través de Internet, aprovechando la posibilidad que esta herramienta otorga para personalizar el consumo

Finalmente, el último eje es **innovar**, a través del cual se buscará ingresar en canales no tradicionales de distribución, con un criterio de selección de los mismos. Se creará un nuevo concepto de distribución, ya que será la primera empresa de chocolates que incursione en determinados canales. Con respecto a los comercios, Pilo Bratti deberá llevar a los comercios una propuesta inexistente hoy por hoy, de una forma original y

diferente. Algunos canales alternativos a los que se plantea ingresar son: librerías, locales de venta de indumentaria, regalerías, máquinas expendedoras en centros comerciales y lugares públicos, con productos de la marca exclusivamente.

En una consulta realizada telefónicamente a la Secretaría de Comercio de la Provincia de Córdoba, no existe impedimento legal para la venta de este tipo de productos en locales de no venta de alimentos.

Esta estrategia coopera con la necesidad de neutralizar la estacionalidad del producto, ya que estos canales pueden conservar una temperatura adecuada para el producto durante épocas de calor.

El criterio de selección de canales estará relacionado con el concepto de “comer chocolate hace bien” y a los beneficios del producto, que se definieron con la herramienta de Levinson. Gratificarse, darse un gusto, expresarse, regalar, son necesidades del consumidor, que nuestro producto podrá satisfacer también en estos canales. El producto acompañará a la persona en su momento de gratificación personal al comprarse una prenda, o en el momento de elegir un regalo para alguien especial.

A continuación se detallan los lugares sugeridos en función de actividades que “hacen bien”, donde pueden venderse los productos en mostrador, o situando máquinas expendedoras:

- MIMARSE HACE BIEN: Locales de venta de indumentaria, centros comerciales, peluquerías de categoría.
- SABER/APRENDER HACE BIEN: Universidades (no se refiere a los kioscos o cantinas como canal alternativo, sino a situar una máquina expendedora en los pasillos).
- SENTIR LA CULTURA HACE BIEN: Teatros, espacios culturales, cines.
- LEER/CONOCER HACE BIEN: Librerías.

Para acompañar a esta estrategia, se propone llevar a cabo una investigación exploratoria con consumidores finales. Se llevaría a cabo un focus group, tomando como punto de referencia la investigación del Ministerio de Agricultura, Alimentación y

Medioambiente de España: *Hacia dónde camina la Alimentación: Tendencias de Consumo y Comercialización - Canales alternativos* (2006). A partir de esta técnica, se pretende sumar nuevos canales alternativos, y descartar aquellos que no serían atractivos para el consumidor.

7.3.3. Precio

En cuanto a la estrategia de precio, se implementará un sistema de discriminación de precios por segmentación de la demanda y por bloque de venta.

- Hacer discriminación de precios a los comercios de diferentes barrios (discriminación de tercer grado). Fijar en barrios de NSE más bajo un precio menor al que se toma hoy, para inducir a que el comerciante cobre el producto más barato, y obtenga mayor demanda. Es importante mantener fijo el precio promedio para no variar los ingresos estimados de la empresa. Es decir, si en determinadas zonas se opta por cobrar un precio menor, se deberá compensar cobrando un precio mayor en otros barrios.

7.3.4. Comunicación

La estrategia de comunicación se desarrollará a nivel interno y externo:

Interna

- Comunicar en un lugar visible a todo el personal, las acciones de marketing que se estén implementando.
- Sensibilizar a todos los integrantes de la empresa con el concepto y la personalidad de la marca, generando sentido de pertenencia con la compañía.

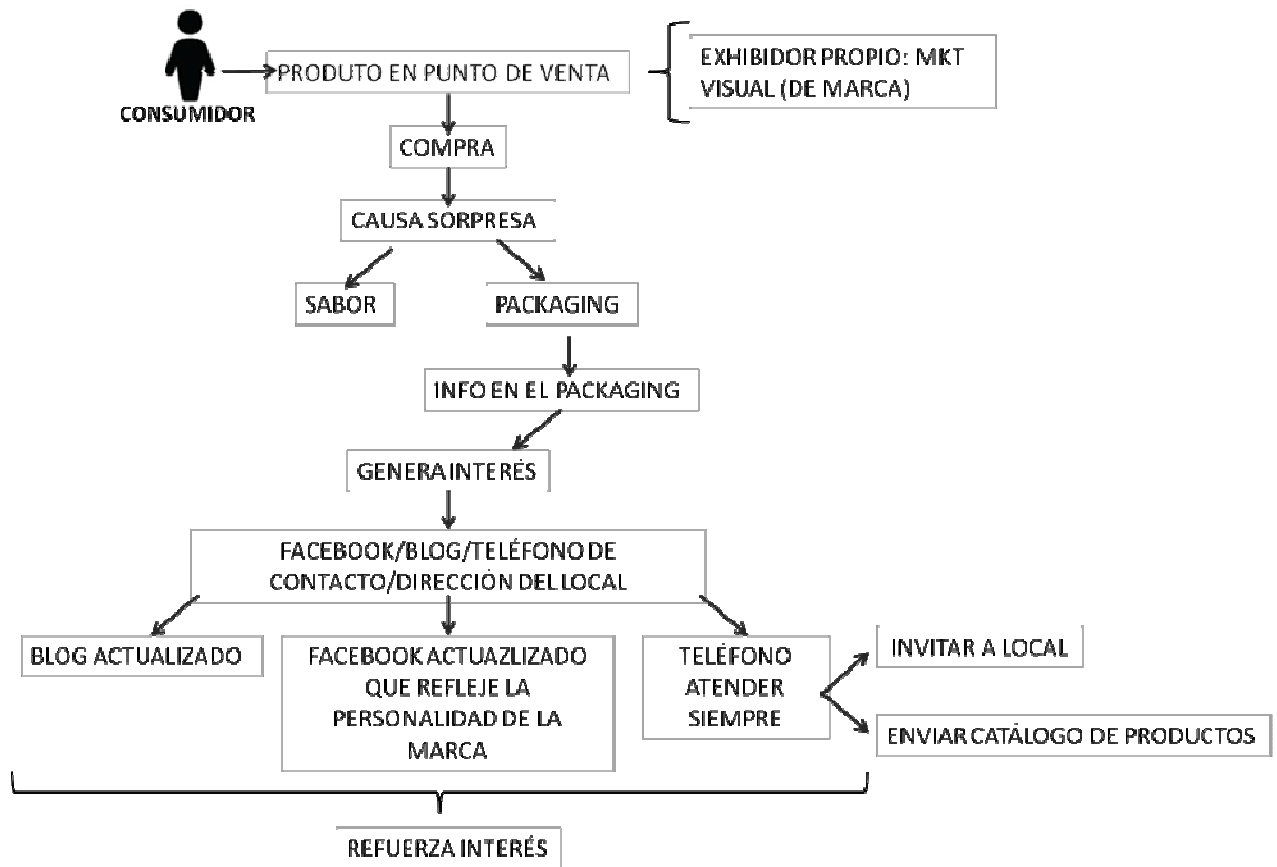
Externa

- Hacer hincapié en el concepto general de la línea “Comer chocolate hace bien”. Este enunciado fue ideado por la misma empresaria Pilo Bratti, para conceptualizar su nueva línea de productos. Se ha observado que actualmente el mismo sólo se utiliza en el packaging de algunos productos, por lo que se propone explotarlo como concepto base de toda la línea. Se trabajará el concepto desde un punto de vista psicológico, que despierte emociones y denote connotaciones

agradables y placenteras. Se relacionará con situaciones o cosas que “hacen bien” a en sentido anímico, permitiendo que el público exprese cuáles pueden ser estas situaciones o actividades. Es decir, se irá más allá del alcance del chocolate mismo, para abarcar un mundo de cosas que nos hacen bien. La idea es relacionar a la marca con un concepto que se eleva por encima del producto en sí.

- Crear una página web.
- Potenciar la página de la empresa en Facebook: fomentar la interacción con los usuarios, mostrar el producto, conocer deseos y necesidades de los consumidores, ofrecer descuentos, generar concursos espontáneos con premios usando estrategias de recomendación, etc.
- Publicidad: Banner en Facebook y en páginas especializadas.
- Relacionamiento: Generar contactos y relaciones comerciales con posibles compradores.
- Control de la experiencia del cliente: Tal como lo llevaba a cabo Steve Jobs, se propone diseñar estratégicamente el camino que seguirán los clientes, tanto del canal como el consumidor final, en su experiencia con la empresa.

Gráfico 24: Diagrama de flujo: Control de la experiencia del cliente



Fuente: Elaboración propia

- Utilizar el local como elemento de comunicación para mostrarse al público: Utilización de la herramienta de Marketing Visual.
- Llevar a cabo acciones de comunicación de guerrilla en la calle.

8. PROGRAMAS Y ACCIONES DE MARKETING

Este apartado se enmarca en la fase de decisiones operativas de marketing. A continuación se mencionan los programas diseñados para Pilo Bratti.

8.1. Cuadro estratégico: Objetivos – Programas – Acciones

A continuación se presenta un cuadro estratégico que sintetiza la relación entre cada uno de los objetivos planteados (de ventas y de marketing), y los programas y acciones específicas que se realizarán para lograr el cumplimiento de los mismos.

| Objetivos | | Programas | Acciones | Inicio | Fin |
|-----------|---|------------------------------|---|--------------------------|--------|
| 1 | Aumentar la facturación anual en un 14% respecto de la facturación que obtendría la empresa sin la ejecución del plan de marketing. | 2 - Estoy donde estás | Buscar más kioscos | oct-12 | dic-12 |
| | | | Ingresar a Vinotecas | oct-12 | dic-12 |
| | | | Ingresar a Estaciones de servicio | ene-13 | mar-13 |
| | | | Ingresar a Locales de Delicatessen | abr-13 | jun-13 |
| | | | Comenzar Canal de ventas en Internet | jun-13 | sep-13 |
| 2 | Alcanzar el 100% de la capacidad productiva, en el plazo de 12 meses. | 2 - Estoy donde estás | Buscar más kioscos | oct-12 | dic-12 |
| | | | Ingresar a Vinotecas | oct-12 | dic-12 |
| | | | Ingresar a Estaciones de servicio | ene-13 | mar-13 |
| | | | Ingresar a Locales de Delicatessen | abr-13 | jun-13 |
| | | | Comenzar canal de ventas en Internet | jun-13 | sep-13 |
| 3 | Posicionar a la empresa ante sus canales de distribución, actuales y futuros, como proveedora de un producto diferenciado, con un excelente servicio, en el plazo de 12 meses. | 2 - Estoy donde estás | Realización de encuestas a kioscos | ene-13 | ene-13 |
| | | | Elaboración de kits para nuevos canales | mar-13 | jul-13 |
| | | | Envío de kits a nuevos canales | abr-13 | ago-13 |
| | | 3 - Pilo Bratti digital | Gestión del blog | oct-12 | sep-13 |
| | | | Gestión de Facebook | oct-12 | sep-13 |
| | | | Contratación de banner publicitario en Facebook | ene-13 | sep-13 |
| | | | Desarrollo página web | dic-12 | dic-12 |
| | | | Plataforma para venta personalizada en web | may-13 | may-13 |
| | | | 4 - Comunicándonos | Elaboración del catálogo | oct-12 |
| 4 | Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses. | 1 - Consolidando el producto | Evolución del logotipo | oct-12 | oct-12 |
| | | | Cambio de diseños y frases | mar-13 | jul-13 |
| | | | Ediciones limitadas por efemérides | oct-12 | sep-13 |
| | | | Lanzamiento corazón relleno de dulce de leche | abr-13 | sep-13 |
| | | 2 - Estoy donde estás | Planificación de canales alternativos | ene-13 | ene-13 |
| | | | Realización de Focus Groups | feb-13 | feb-13 |
| | | 3 - Pilo Bratti digital | Gestión del blog | oct-12 | sep-13 |
| | | | Gestión de Facebook | oct-12 | sep-13 |
| | | | Contratación de banner en Facebook | ene-13 | sep-13 |
| | | | Desarrollo página web | dic-12 | dic-12 |
| | | | Plataforma para venta personalizada en web | may-13 | may-13 |
| | | 4 - Comunicándonos | Redacción de gacetillas de prensa | dic-12 | sep-13 |
| | | 5 - Pilo Bratti de guerrilla | Intervenciones en vía pública | abr-13 | ago-13 |
| | | | OPEN HOUSE Pilo Bratti | may-13 | jun-13 |

8.2. PROGRAMA 1: “CONSOLIDANDO EL PRODUCTO”

- **Objetivos de marketing con los que colabora este programa**

4. Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses.

- **Introducción**

A lo largo del análisis de la empresa, se ha comprendido que la nueva línea de productos de Pilo Bratti se encuentra en su etapa introductoria, y su objetivo macro es la consolidación de la misma en el mercado. Por este motivo, el primer programa de acciones se basa en el planteo estratégico del producto. Se tendrá en cuenta para este programa la necesidad de innovación constante que tienen las empresas, especialmente en este sector, que se renueva constantemente.

- **Objetivos del programa**

- Acercar la marca a los deseos y necesidades del consumidor.
- Trabajar con el segmento de los niños.
- Posicionar la marca innovadora, en constante renovación.
- Facilitar la recordación de la marca, asociándola a una frase/concepto atractivo.
- Generar identificación entre el público y la marca.

- **Metodología**

- 1) En primer lugar, se trabajará en una evolución estética del **logotipo**.



Imagen actual del logotipo

Manteniendo la base del mismo, se le incorporarán uno o dos colores que se asociarán a la marca de aquí en adelante en todo lo que respecta a producción, marketing y comunicación. Se soltarán las líneas rectas, manteniendo la forma del cuadrado, pero logrando un efecto de trazo manual. También se buscará una tipografía limpia y más moderna, como por ejemplo:

pb chocolates *pilo bratti*

Se propone también generar una matriz con la última versión que se obtenga del logo, e incorporarlo a todos los productos, con el objetivo de implantar la imagen de la marca en la mente del consumidor para aumentar el reconocimiento de la misma.

2) En segundo lugar, se planificará estratégicamente una evolución sistemática del **packaging**. Cada 4 meses se renovarán todos los diseños y frases, para evitar que las personas se cansen de los mismos, y mantener activo el consumo.

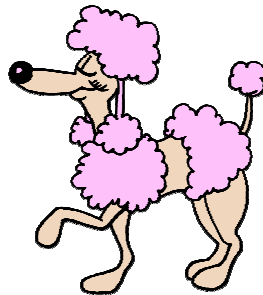
| ACCIONES | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | | | | | | | | | | |
| Cambio de diseños y frases | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Asimismo, se planificarán ediciones limitadas para efemérides alusivas a la ocasión (además de la línea regular):

| OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
|-----------------|-----|-----------|-----|---------------------|-----------------|-----|------------|---------------|---------------|--------------|--------------------|
| | | Navidad | | | | | | | | | Primavera |
| Día de la madre | | Año Nuevo | | Día de San Valentín | Día de la mujer | | 25 de mayo | Día del padre | Día del amigo | Día del niño | Día del estudiante |

Por otra parte, se realizarán diseños exclusivamente para el segmento de niños menores de 4 años, a quienes les atraen los personajes las imágenes que los remiten al

hogar³. Se realizará con el chupetín, ya que es el producto de mayor atractivo para este segmento.



En el último punto en relación al packaging, se trabajará junto con el equipo de diseñadores gráficos para ampliar el espacio que ocupa el enunciado “comer chocolate hace bien” en el empaquetado de todos los productos, otorgándole mayor visibilidad e importancia.

3) Finalmente, en el segundo semestre de este plan se lanzará el **nuevo producto**: un corazón de chocolate relleno de dulce de leche. Este producto tiene una alta demanda en el segmento de productos personalizados que trabaja la empresa. Se lanzará en el mes de abril de 2013, ya que es el comienzo de la temporada de mayor consumo de chocolates.

³ En base a la investigación de la consultora Claves (2008)

| ACCIONES | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Lanzamiento corazón relleno de dulce de leche | | | | | | | | | | | | |

- **Control:** Se realizará a través del análisis de ventas previo y posterior a las acciones. Asimismo, se llevará a cabo una encuesta de evaluación de acciones a consumidor final cuando finalice el plan.
- **Costos del programa**

| 1 - CONSOLIDANDO EL PRODUCTO | |
|--|-----------------|
| Evolución del logotipo: Diseño gráfico | \$ 300 |
| Cambio de diseños y frases: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | \$ 600 |
| Ediciones limitadas por efemérides: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | \$ 800 |
| Costo Programa 1 | \$ 1.700 |

8.3. PROGRAMA 2: “ESTOY DONDE ESTÁS”

- **Introducción**

Tal como se analizó a lo largo del plan, esta empresa tiene una falencia en su planificación comercial, a nivel de canales de distribución y venta. Además, debido a la gran competencia que existe en el mercado de chocolates de venta masiva, resulta fundamental enfocarse en ocupar lugares no codiciados aún por las empresas del sector. Se ha explicado en detalle que la consolidación tomará tres direcciones hacia donde desarrollarse, a nivel de los canales de distribución. En primer lugar, potenciando los canales actuales de distribución; en segundo lugar, estando donde está la competencia, y finalmente, innovando en canales no tradicionales de distribución, con un criterio de selección de los mismos, a partir del concepto “Comer chocolate hace bien”.

- **Objetivos de marketing con los que colabora este programa**

1. Aumentar la facturación anual en un 14% respecto de la facturación anual que obtendría la empresa sin la ejecución del plan de marketing.

2. Alcanzar el 100% de la capacidad productiva, en el plazo de 12 meses.
3. Posicionar la empresa ante sus canales de distribución, actuales y futuros, como proveedora de un producto diferenciado, con un excelente servicio, en el plazo de 12 meses.
4. Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses.

- **Objetivos del programa**

- Que exista una coherencia entre los puntos de venta y el claim de la marca.
- Potenciar los canales actuales en los que se venden productos de la empresa
- Tener presencia en los canales donde está la competencia
- Ser la única empresa del sector en Córdoba, en comercializar a través de canales no tradicionales de distribución
- Crear un concepto/hábito de compra de chocolate en un punto de venta no tradicional.
- Conocer la percepción de canal
- Conocer la percepción de cliente final

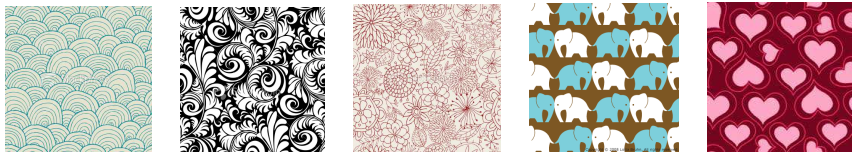
- **Metodología**

1) POTENCIAR CANALES ACTUALES: Se buscarán nuevos kioscos en diferentes zonas de la ciudad. Se complementará con una encuesta a llevar a cabo entre el total de dueños o empleados de los kioscos en los que actualmente distribuye Pilo Bratti. En el Anexo 2 se adjunta el modelo de encuesta.

2) ESTAR DONDE ESTÁ LA COMPETENCIA: Ingresar en estaciones de servicio, vinotecas y locales de delicatessen. Se llevará a cabo en etapas, para lo cual se definió el siguiente cronograma. Se ingresará a vinotecas en los últimos meses del año, cuando aumentan los eventos y se acercan las fiestas. En los meses de verano se buscará ingresar a estaciones de servicio, para aprovechar la refrigeración del producto.

| ACCIONES | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ingreso a canales | | | | | | | | | | | | |
| Vinotecas | | | | | | | | | | | | |
| Estaciones de servicio | | | | | | | | | | | | |
| Locales de Delicatesen | | | | | | | | | | | | |

Por otra parte, dentro de la página web que tendrá la empresa, se desarrollará un canal de ventas con un espacio para personalizar los chocolates. Fijando un mínimo volumen de compra, la página tendrá una plataforma estandarizada de fondos, motivos, frases, colores, etc., para que las personas puedan elegir el packaging que desean y comprar a través de la web. A continuación se exponen Ejemplos de motivos para el packaging:



3) INNOVAR: Se realizará en primer lugar, una **planificación** detallada de todos los posibles puntos de venta de los productos. A continuación se detallan los lugares sugeridos en función de actividades que “hacen bien”:

- MIMARSE HACE BIEN: Locales de venta de indumentaria, peluquerías de categoría.
- SABER/APRENDER HACE BIEN: Universidades.
- SENTIR LA CULTURA HACE BIEN: Teatros, espacios culturales, cines.
- LEER/CONOCER HACE BIEN: Librerías.

Tal como se explicó anteriormente, uno de los canales alternativos que se proponen, son las máquinas expendedora o máquinas de vending situadas en centros comerciales y lugares públicos, con productos de la marca exclusivamente.

A continuación se ilustran algunos ejemplos de máquinas expendedoras de golosinas:



Se buscarán dentro de cada categoría todos los lugares existentes donde se podría estar, y luego se depurará el listado, conservando aquellos en donde a la empresa le conviene estar, en términos de imagen. Se confeccionarán **tablas** como las siguientes:

Ejemplo de tablas de planificación

| Librerías-Café | |
|------------------|---|
| El Ateneo | ✓ |
| Yenny | ✓ |
| Espacio Cultural | ✓ |
| Cúspide | |
| | |

| Centros de estética | |
|---------------------|---|
| Las Rosas | |
| Blossom | ✓ |
| | |
| | |
| | |

Posteriormente, se llevará a cabo una investigación cualitativa, a partir de 3 focus groups, compuestos por:

- 10 – 12 personas de entre 5 y 14 años
- 10 – 12 personas de entre 15 y 24 años
- 10 – 12 personas de más de 24 años

A partir de esta indagación, se buscará conocer la percepción de cada segmento acerca de las golosinas, los chocolates, las diferentes marcas que componen el sector, los canales de distribución tradicionales y los no tradicionales; se espera conocer los canales alternativos en los que sería factible ingresar. Como incentivo para participar, se otorgará a los participantes un kit con productos de la marca.

Una vez seleccionados los locales, se elaborarán unos kits, que denominaremos **“Quiero trabajar con vos”** para enviar a las personas correspondientes de cada local. El kit incluirá productos en chocolate y un empaquetado especial que demuestre tener

mucha creatividad, estilo y calidad. Además contendrá la propuesta de “trabajar juntos”, es decir, de ser proveedores de un producto único que a su vez colaborará con el posicionamiento de las futuras empresas compradoras. También incluirá medios de contacto, una invitación a recorrer la web, blog y Facebook, y una breve reseña de la trayectoria de la empresa. Ejemplos orientativos de cómo sería un kit:





Debido a los costos que implica esta acción, se propone activar el envío de los kits a un 10 empresas cada dos meses, durante el último semestre del plan. De esta manera, también se evaluarán los resultados generados y por ende, si se decidirá si continuar o no.

- **Control**

Se evaluarán los resultados de esta iniciativa en términos de nuevas cuentas obtenidas, y a partir del análisis de ventas previas y posteriores.

- **Costos del programa**

| 2 - ESTOY DONDE ESTÁS | |
|--|-----------------|
| Realización de Focus Groups | |
| - Kits con productos Pilo Bratti (\$20 c/kit) (36 unidades) | \$ 720 |
| Elaboración de kits para nuevos canales (Costo unit: \$30 c/kit) | \$ 900 |
| Costo Programa 2 | \$ 1.620 |

8.4. PROGRAMA 3: PILO BRATTI DIGITAL

- **Introducción**

Se ha dicho mucho a lo largo de este análisis acerca de la importancia de Internet y el uso de redes sociales en la cultura global. Esto, sumado a la alta rivalidad entre competidores de este sector, le genera a las marcas la necesidad de acercarse al consumidor y de formar con él un vínculo. En este contexto, se hace imprescindible contar con una estrategia de comunicación digital.

- **Objetivos de marketing con los que colabora este programa**

3. Posicionar la empresa ante sus canales de distribución, actuales y futuros, como proveedora de un producto diferenciado, con un excelente servicio, en el plazo de 12 meses.

4. Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses.

- **Objetivos del programa**

- Difundir la marca e interactuar con los diferentes públicos de la empresa.
- Generar contenido de interés, relacionado con el rubro.
- Generar interés por la marca y sus productos.

- **Metodología**

Hoy por hoy la empresa cuenta con un **blog** institucional. Se propone continuar con este medio, utilizándolo como una plataforma de creación de contenido relacionado a la actividad: novedades del mundo gourmet y de la chocolatería en el mundo, novedades de arte, efemérides, recetas con chocolate, etc., además de novedades de la empresa. Será de la autoría de Pilo Bratti, y se utilizará a la vez, como un lugar para contar la historia de la empresa y de su creadora (tal como lo hace hoy) y hacer énfasis en su experiencia profesional.

- Por otra parte, en diciembre de 2011 se creó la página de la empresa en la red social **Facebook**; sin embargo, no tiene un mantenimiento continuo, ni se

aprovecha su gran potencial. Por este motivo, se propone un plan de contenidos a subir, para asegurar la actualización de la red y la interacción con el público objetivo:

| | MES TIPO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| Mostrar producto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mostrar algo de la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contenido para empatizar con el público | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concursos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

De esta manera, se asegura hacer entre 2 y 3 publicaciones semanales y un concurso mensual. Los **concursos** deben ser simples, fáciles para participar y deben tener como premio, productos Pilo Bratti. Se usará una estrategia de recomendación, generando que los usuarios que ya son seguidores en Facebook, inviten a sus amigos a hacerlo también.

El **contenido para empatizar** con el público será: música, imágenes, fotografías, artículos sobre curiosidades, temas de diseño, de actualidad, etc.

Mostrar algo de la empresa, se incluirán eventos en los que haya estado presente, invitaciones a futuros eventos, fotos del equipo de trabajo, notas de prensa que se hayan conseguido, etc.

El tono de comunicación será siempre descontracturado, coloquial, con “muchacha onda”. Se reforzará el concepto de “comer chocolate hace bien” A nivel de investigación, funcionará también como un método de indagación permanente, acerca de los gustos, necesidades y deseos de las personas, sus actividades cotidianas, etc., para estar presente en tiempo y lugar indicado, con el producto indicado.

Finalmente, se plantea desarrollar una **página web**, en la que estén presentes, en dos secciones bien diferenciadas, las dos líneas de la empresa, con la estética propia de cada una. El objetivo de la web será mostrarse ante al consumidor final y ante los potenciales distribuidores como una empresa sólida, con experiencia y sobre todo, de buen gusto. El contenido de la misma será atemporal; es decir, si bien estará actualizada, tendrá un contenido fijo, estático (a diferencia de Facebook, en donde se irán comunicando todas las novedades y promociones inmediatas de la empresa).

Debido a los altos costos de hacer una publicidad efectiva en medios tradicionales, la pauta se enfocará en un primer momento, en Internet. Se fijará un banner en Facebook para generar tráfico a la página de la empresa en esta red. La ventaja de este método es que se puede realizar la inversión que se desee y en los días que se desee. Se organizará la pauta de la siguiente forma: viernes, sábados y domingos, los días que mayor tráfico de usuarios tiene la red. Se requiere un diseño y texto atractivos para captar la atención y el interés de la persona y generar un click.

Imagen: Banner en la red social Facebook



- **Control**

Se evaluará la efectividad de todas las actividades propuestas a través de: Evolución de la cantidad de visitas diarias a la web, cantidad de fans en Facebook, cantidad de interacciones, cantidad de clicks en el banner (mediante la herramienta de estadísticas de Facebook). Además, se preguntará informalmente a los clientes dónde encontraron a la empresa.

- **Costos del programa**

| 3 . PILO BRATTI DIGITAL | |
|---|-----------------|
| Diseño gráfico de banner | \$ 250 |
| Contratación de banner en Facebook (U\$D 5 por día; 3 días por semana, 9 meses) | \$ 2.400 |
| Realización de página web | \$ 2.000 |
| Plataforma para personalización y venta de productos en página web | \$ 1.000 |
| Costo Programa 3 | \$ 5.650 |

8.5. PROGRAMA 4: COMUNICÁNDONOS

- **Introducción**

Se detectó a lo largo del análisis, que la empresa tiene una falencia en todo lo que respecta a la comunicación y promoción. Por este motivo, este programa, tal como su nombre lo indica, está pensado para abarcar diversas formas de comunicación relevantes para la empresa Pilo Bratti, de una forma integral y planificada.

- **Objetivos de marketing con los que colabora este programa**

3. Posicionar la empresa ante sus canales de distribución, actuales y futuros, como proveedora de un producto diferenciado, con un excelente servicio, en el plazo de 12 meses.
4. Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses.

- **Objetivos del programa**

- Difundir la marca e interactuar con los diferentes públicos de la empresa.
- Generar contenido de interés, relacionado con el rubro.
- Generar interés por la marca y sus productos.
- Generar sentido de pertenencia a la empresa por parte de los empleados.

- **Metodología**

- a) **Comunicación interna.**

Es fundamental incluir en un programa de comunicación, un aspecto de comunicación interna. Desde marketing, se determinan estrategias y acciones concretas de comunicación, productos, precio distribución y venta, y en función de todo esto, se confeccionará un diagrama de Gantt. En base a éste, se realizará todos los meses una suerte de “estera” con todas las actividades que vayan a ser desarrolladas durante cada mes, en todo lo respecta a marketing y comunicación. También se incluirán cuestiones específicas de producción.

Se sugiere destacar cosas puntuales, tales como nuevos clientes, logros y resultados obtenidos, notas que se hayan publicado acerca de la empresa, etc.

El fin de esta acción es que todos los integrantes de la empresa tengan un perfecto conocimiento de todo lo que se hace y se hará. Por un lado, para mantener la organización y que pueda percibirse la planificación de una manera tangible. Por otro lado, para generar un sentido de pertenencia en todos los niveles laborales de la empresa.

b) Comunicación externa

Se incluye aquí la comunicación digital descrita en el programa anterior, acciones de prensa, publicidad y toda forma de comunicación que la empresa utilice con sus públicos.

Prensa: Mensualmente se redactarán gacetillas de prensa que se enviarán a medios de la ciudad de Córdoba, tradicionales y no tradicionales, para difundir información acerca de la empresa, nuevos productos, nuevos puntos de venta, intervenciones, concursos, etc. Esta modalidad de publicidad no tiene costo alguno, pero está supeditada a que los medios quieran o puedan publicar las notas.

Catálogo: Se elaborará un catálogo con imágenes, características de los productos y precios. El mismo se hará en Power Point y se imprimirá también. Deberá tenerse siempre disponible en ambos formatos, para responder ante consultas de productos o de precios, de parte de posibles canales compradores.

- **Control**

Se evaluarán estas acciones a través del clima laboral que haya puertas adentro y el nivel de involucramiento de los empleados. Por otra parte, se controlará la acción de prensa evaluando la cantidad de gacetillas publicadas, sobre el total de gacetillas enviadas.

- **Costos del programa**

| | |
|--|-----------------|
| 4 - COMUNICÁNDONOS | |
| Elaboración del catálogo (50 unidades) | \$ 2.000 |
| Costo Programa 4 | \$ 2.000 |

8.6. PROGRAMA 5: “PILO BRATTI DE GUERRILLA”

- **Introducción**

Tal como decía Jay Levinson, El marketing de guerrilla se basa en una estrategia de posicionamiento. Considera que desafiar al líder del mercado buscando igual posicionamiento, es una “invitación al desastre”. En cambio, la guerrilla implica establecerse alrededor del líder, con un posicionamiento propio. A partir de una estrategia de guerrilla, la empresa podrá posicionarse como diferente del resto, moderna y divertida.

- **Objetivos de marketing con los que colabora este programa**

4. Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, en el plazo de 12 meses.

- **Objetivos del programa**

- Mostrar todo lo que se hace en la empresa que no se comercializa.
- Generar difusión de la marca.
- Mostrar la forma de trabajar.
- Empatizar con el público, asociando la marca a acciones y sensaciones más allá de la venta.
- Posicionar a la marca como original, con un estilo no convencional y un concepto diferente a la competencia.
- Dar a conocer la marca en los barrios donde se busca ingresar.
- Que exista una coherencia entre los puntos de venta y el concepto de la marca.

- **Metodología**

- 1) En primer lugar, se realizarán **intervenciones en la vía pública**. Se elegirán barrios donde se quiera estar presente en la venta, y se montará un juego participativo. El juego consiste en una serie de “fichas” que en una cara muestran imágenes de cosas que hacen bien, y en la otra, premios o “seguí participando”. Las personas deberán elegir una de estas fichas mirando el tablero, y darla vuelta. Los premios serán muestras de los productos Pilo Bratti. El juego puede ser manual, es decir, con fichas de plástico por ejemplo, o bien puede ser en un dispositivo como una tablet. Irán dos personas representando a la marca, con gorros de Chef que tengan el logo de la empresa. En una primera instancia, pueden ir sus actuales empleados para no incurrir en costos. Más adelante, esta tarea puede ser realizada por promotoras contratadas.



Es importante que se llame la atención en el lugar para atraer a las personas y lograr la interacción. Se puede acompañar de música. Además, un atractivo importante en este tipo de acciones es sacar fotos y subirlas luego a Facebook, ya que a las personas les gusta buscarse en la red social. De esta manera, también se obtiene tráfico a la red.

Cabe hacer dos aclaraciones: En primer lugar, que este es un primer juego. En una etapa posterior, se pueden evolucionar las consignas creando diferentes tipos de

juegos para hacer participar a las personas. En segundo lugar, se recomienda a esta empresa complementar estas acciones con una pauta publicitaria en radio en formato de publicidad no tradicional PNT, fomentando a los oyentes a contar cuáles son las cosas que les hacen bien. No se plantea esto en esta etapa debido a que la empresa no posee un gran presupuesto.

- 2) **Open House Pilo Bratti:** La segunda acción consiste en la organización de una jornada completa de puertas abiertas en el local de Pilo Bratti. Se invitará a participar a todas las personas interesadas, distribuidores, posibles distribuidores, consumidores, clientes actuales y pasados, etc. Durante todo un día, el local de Pilo Bratti se ambientará al estilo de una galería de arte; se van a exponer productos y piezas hechas por Pilo para diferentes ocasiones. (Cabe aclarar que la Chef tiene la costumbre de guardar una muestra de cada uno de sus trabajos realizados, tanto para eventos como para empresas o los destinados a la venta masiva). Además, podrán realizarse piezas especiales exclusivas para la muestra. Estos objetos no estarán a la venta; algunos a manera de muestra se regalarán. Además, las personas podrán comprar productos, si así lo desean, de la línea que se encuentre en circulación en el mercado.

Habrán también cocina en vivo con horarios preestablecidos. Los empleados de Pilo estarán a cargo de mostrar cómo funciona la producción del chocolate, elaborando piezas simples a la vista del público presente. Durante todo el evento, se sacarán fotos que luego serán publicadas en Facebook y en el blog de la empresa.

Por otra parte, esta acción se utilizará como un método de prueba de productos y conceptos. Las personas van a tener un contacto directo con los productos, los están en circulación y los que no lo están. De esta forma, a manera de charla informal con la dueña, se podrá conocer cómo piensan los consumidores, qué nuevas necesidades y deseos tienen, y qué esperan del producto.

La difusión de este evento se hará a través de la página de Facebook, con apoyo del banner. Es decir, durante las semanas anteriores, el diseño del banner comunicará

específicamente el evento. Además, se utilizará el blog para difundirlo, prensa e invitaciones personales de Pilo a sus clientes y conocidos.

En principio se propone hacer dos de estos eventos durante la implementación de este plan. Luego de realizado el primero, se analizarán los resultados, y se evaluará la conveniencia de hacerlo más periódicamente.

- **Control**

Se comprobará la eficiencia de las acciones de intervención de acuerdo a la cantidad de personas que participen, y la calidad de interacción que se logre. También se probará mediante la cantidad de nuevos seguidores que lleguen a Facebook o nuevos clientes obtenidos tras haber visto o participado en la intervención.

- **Costos del programa**

| 5 - PILO BRATTI DE GUERRILLA | |
|--|-----------------|
| Intervenciones en vía pública | |
| - Juego | |
| * Fichas de plástico | \$ 50,00 |
| * Impresión de autoadhesivos con imágenes | \$ 50,00 |
| * Productos de premio (2 intervenciones) | \$ 400,00 |
| - Gorros de Chef bordados con logo (2 unidades) | \$ 160,00 |
| Open House Pilo Bratti | |
| - Pago de horas extra de 2 empleados (2 veces durante el plan) | \$ 600,00 |
| - Diseño gráfico de folletería | \$ 300,00 |
| - Impresión de 1000 folletos | \$ 450,00 |
| Costo Programa 5 | \$ 2.010 |

8.7. Presupuesto total del Plan

| PROGRAMAS | COSTOS |
|---|------------------|
| 1 - CONSOLIDANDO EL PRODUCTO | |
| Evolución del logotipo: Diseño gráfico | \$ 300 |
| Cambio de diseños y frases: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | \$ 600 |
| Ediciones limitadas por efemérides: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | \$ 800 |
| Costo Programa 1 | \$ 1.700 |
| 2 - ESTOY DONDE ESTÁS | |
| Realización de Focus Groups | |
| - Kits con productos Pilo Bratti (\$20 c/kit) (36 unidades) | \$ 720 |
| Elaboración de kits para nuevos canales (Costo unit: \$30 c/kit) | \$ 900 |
| Costo Programa 2 | \$ 1.620 |
| 3 . PILO BRATTI DIGITAL | |
| Diseño gráfico de banner | \$ 250 |
| Contratación de banner en Facebook (U\$D 5 por día; 3 días por semana, 9 meses) | \$ 2.400 |
| Realización de página web | \$ 2.000 |
| Plataforma para personalización y venta de productos en página web | \$ 1.000 |
| Costo Programa 3 | \$ 5.650 |
| 4 - COMUNICÁNDONOS | |
| Elaboración del catálogo (50 unidades) | \$ 2.000 |
| Costo Programa 4 | \$ 2.000 |
| 5 - PILO BRATTI DE GUERRILLA | |
| Intervenciones en vía pública | |
| - Juego | |
| * Fichas de plástico | \$ 50,00 |
| * Impresión de autoadhesivos con imágenes | \$ 50,00 |
| * Productos de premio (2 intervenciones) | \$ 400,00 |
| - Gorros de Chef bordados con logo (2 unidades) | \$ 160,00 |
| Open House Pilo Bratti | |
| - Pago de horas extra de 2 empleados (2 veces durante el plan) | \$ 600,00 |
| - Diseño gráfico de folletería | \$ 300,00 |
| - Impresión de 1000 folletos | \$ 450,00 |
| Costo Programa 5 | \$ 2.010 |
| COSTO TOTAL | \$ 12.980 |

8.8. Cronograma de trabajo: Diagrama de GANTT

| PROGRAMAS | AÑO 2012 | | | AÑO 2013 | | | | | | | | |
|--|----------|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
| 1 - CONSOLIDANDO EL PRODUCTO | | | | | | | | | | | | |
| Evolución del logotipo | | | | | | | | | | | | |
| Cambio de diseños y frases | | | | | | | | | | | | |
| Ediciones limitadas por efemérides | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento corazón relleno de dulce de leche | | | | | | | | | | | | |
| 2 - ESTOY DONDE ESTÁS | | | | | | | | | | | | |
| Buscar más kioscos | | | | | | | | | | | | |
| Realización de encuestas a kioscos | | | | | | | | | | | | |
| Ingresar a Vinotecas | | | | | | | | | | | | |
| Ingresar a Estaciones de servicio | | | | | | | | | | | | |
| Ingresar a Locales de Delicatesen | | | | | | | | | | | | |
| Comenzar Canal de ventas en Internet | | | | | | | | | | | | |
| Planificación de canales alternativos | | | | | | | | | | | | |
| Realización de Focus Groups | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de kits para nuevos canales | | | | | | | | | | | | |
| Envío de kits a nuevos canales | | | | | | | | | | | | |
| 3 . PILO BRATTI DIGITAL | | | | | | | | | | | | |
| Gestión del blog | | | | | | | | | | | | |
| Gestión de Facebook | | | | | | | | | | | | |
| Diseño gráfico de banner | | | | | | | | | | | | |
| Contratación de banner en Facebook | | | | | | | | | | | | |
| Generación de contenido página web | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo página web | | | | | | | | | | | | |
| Plataforma para personalización y venta de productos en página web | | | | | | | | | | | | |
| 4 - COMUNICÁNDONOS | | | | | | | | | | | | |
| Redacción de gacetillas de prensa | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del catálogo | | | | | | | | | | | | |
| Comunicación interna de actividades | | | | | | | | | | | | |
| 5 - PILO BRATTI DE GUERRILLA | | | | | | | | | | | | |
| Intervenciones en vía pública: Preparación | | | | | | | | | | | | |
| Intervenciones en vía pública: Implementación | | | | | | | | | | | | |
| OPEN HOUSE PB: Preparación de la acción | | | | | | | | | | | | |
| OPEN HOUSE PB: Implementación - JORNADA | | | | | | | | | | | | |

9. FLUJO DE FONDOS

| ESCENARIO ESPERADO | | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | |
|--------------------|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | |
| + | Ingresos | | 18268 | 19596 | 21021 | 22549 | 24188 | 25947 | 27833 | 29857 | 32027 | 34356 | 36853 | 39532 |
| | EGRESOS Programa 1: Consolidando el producto | -300 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 | 450 | 0 | 100 | 100 | 450 | 100 | 100 |
| | Evolución del logotipo: Diseño gráfico | -300 | | | | | | | | | | | | |
| | Cambio de diseños y frases: Diseño gráfico (2 veces durante | | | | | | 350 | | | | 350 | | | |
| | Ediciones limitadas por efemérides: Diseño gráfico (2 veces | | 100 | | 100 | | 100 | 100 | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | EGRESOS Programa 2: Estoy donde estás | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 720 | 300 | 0 | 300 | 0 | 300 | 0 | 0 |
| | Realización de Focus Groups | | | | | | | | | | | | | |
| | - Kits con productos Pilo Bratti (\$20 c/kit) (36 unidades) | | | | | 720 | | | | | | | | |
| | Elaboración de kits para nuevos canales (Costo unit: \$30 | | | | | | 300 | | 300 | | 300 | | | |
| | EGRESOS Programa 3: Pilo Bratti digital | -3000 | 0 | 0 | 250 | 0 | 300 | 300 | 300 | 1800 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| | Diseño gráfico de banner | | | | 250 | | | | | | | | | |
| | Contratación de banner en Facebook (USD 5 por día; 3 días | | | | | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| | Realización de página web | -3000 | | | | | | | | | | | | |
| | Plataforma para personalización y venta de productos en | | | | | | | | 1500 | | | | | |
| | EGRESOS Programa 4: Comunicándonos | -2000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Elaboración del catálogo (50 unidades) | -2000 | | | | | | | | | | | | |
| | EGRESOS Programa 5: Pilo Bratti de guerrilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1150 | 510 | 0 | 300 | 0 | 250 | 0 |
| | Intervenciones en vía pública | | | | | | | | | | | | | |
| | - Juego | | | | | | | | | | | | | |
| | * Fichas de plástico | | | | | | | 50 | | | | | | |
| | * Impresión de autoadhesivos con imágenes | | | | | | | 50 | | | | | | |
| | * Productos de premio (por cada intervención) | | | | | | | 250 | | | | 250 | | |
| | - Gorros de Chef bordados con logo (2 unidades) | | | | | | | 160 | | | | | | |
| | Open House Pilo Bratti | | | | | | | | | | | | | |
| | - Pago de horas extra de 2 empleados (2 veces durante el plan) | | | | | | 300 | | | 300 | | | | |
| | - Diseño gráfico de folletería | | | | | | 350 | | | | | | | |
| | - Impresión de 1000 folletos | | | | | | 500 | | | | | | | |
| | Honorarios Plan de Marketing | -5000 | | | | | | | | | | | | |
| | Total Egresos por acciones de marketing | | 100 | 0 | 350 | 0 | 1120 | 2200 | 810 | 2200 | 700 | 1050 | 650 | 400 |
| = | Utilidad Antes de Impuestos | | 18168 | 19596 | 20671 | 22549 | 23068 | 23747 | 27023 | 27657 | 31327 | 33306 | 36203 | 39132 |
| - | Impuestos | | 6359 | 6859 | 7235 | 7892 | 8074 | 8311 | 9458 | 9680 | 10965 | 11657 | 12671 | 13696 |
| = | Utilidad después de Impuestos | | 11809 | 12738 | 13436 | 14657 | 14994 | 15435 | 17565 | 17977 | 20363 | 21649 | 23532 | 25436 |
| = | Flujo de caja | -10300 | 11809 | 12738 | 13436 | 14657 | 14994 | 15435 | 17565 | 17977 | 20363 | 21649 | 23532 | 25436 |

| | |
|------------|---------------------|
| VAN | \$ 69.032,76 |
| TIR | 122% |

| | |
|---|--------------|
| Resultado generado por las acciones de Marketing | 199291 |
| Inversión realizada en Marketing | 19880 |
| ROMI | 10,02 |

Trabajo Final de Graduación – Lic. en Comercialización - Sabrina Ayi

ESCENARIO OPTIMISTA

| | | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| + Ingresos | | 22000 | 24000 | 27000 | 30000 | 33000 | 36000 | 38000 | 40000 | 42000 | 43000 | 44000 | 45000 |
| EGRESOS Programa 1: Consolidando el producto | -300 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 | 450 | 0 | 100 | 100 | 450 | 100 | 100 |
| Evolución del logotipo: Diseño gráfico | -300 | | | | | | | | | | | | |
| Cambio de diseños y frases: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | | | | | | | 350 | | | | 350 | | |
| Ediciones limitadas por efemérides: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | | 100 | | 100 | | 100 | 100 | > | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| EGRESOS Programa 2: Estoy donde estás | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 720 | 300 | 0 | 300 | 0 | 300 | 0 | 0 |
| Realización de Focus Groups | | | | | | | | | | | | | |
| - Kits con productos Pilo Bratti (\$20 c/kit) (36 unidades) | | | | | | 720 | | | | | | | |
| Elaboración de kits para nuevos canales (Costo unit: \$30 c/kit) | | | | | | | 300 | | 300 | | 300 | | |
| EGRESOS Programa 3: Pilo Bratti digital | -3000 | 0 | 0 | 250 | 0 | 300 | 300 | 300 | 1800 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Diseño gráfico de banner | | | | 250 | | | | | | | | | |
| Contratación de banner en Facebook (USD 5 por día; 3 días por semana, 9 meses) | | | | | | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Realización de página web | -3000 | | | | | | | | | | | | |
| Plataforma para personalización y venta de productos en página web | | | | | | | | | 1500 | | | | |
| EGRESOS Programa 4: Comunicándonos | -2000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboración del catálogo (50 unidades) | -2000 | | | | | | | | | | | | |
| EGRESOS Programa 5: Pilo Bratti de guerrilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1150 | 510 | 0 | 300 | 0 | 250 | 0 |
| Intervenciones en vía pública | | | | | | | | | | | | | |
| - Juego | | | | | | | | | | | | | |
| * Fichas de plástico | | | | | | | | 50 | | | | | |
| * Impresión de autoadhesivos con imágenes | | | | | | | | 50 | | | | | |
| * Productos de premio (por cada intervención) | | | | | | | | 250 | | | | 250 | |
| - Gorros de Chef bordados con logo (2 unidades) | | | | | | | | 160 | | | | | |
| Open House Pilo Bratti | | | | | | | | | | | | | |
| - Pago de horas extra de 2 empleados (2 veces durante el plan) | | | | | | | 300 | | | 300 | | | |
| - Diseño gráfico de folletería | | | | | | | 350 | | | | | | |
| - Impresión de 1000 folletos | | | | | | | 500 | | | | | | |
| Honorarios Plan de Marketing | -5000 | | | | | | | | | | | | |
| Total Egresos por acciones de marketing | | 100 | 0 | 350 | 0 | 1120 | 2200 | 810 | 2200 | 700 | 1050 | 650 | 400 |
| = Utilidad Antes de Impuestos | | 21900 | 24000 | 26650 | 30000 | 31880 | 33800 | 37190 | 37800 | 41300 | 41950 | 43350 | 44600 |
| - Impuestos | | 7665 | 8400 | 9328 | 10500 | 11158 | 11830 | 13017 | 13230 | 14455 | 14683 | 15173 | 15610 |
| = Utilidad después de Impuestos | | 14235 | 15600 | 17323 | 19500 | 20722 | 21970 | 24174 | 24570 | 26845 | 27268 | 28178 | 28990 |
| = Flujo de caja | -10300 | 14235 | 15600 | 17323 | 19500 | 20722 | 21970 | 24174 | 24570 | 26845 | 27268 | 28178 | 28990 |

| | |
|------------|--------------|
| VAN | \$ 91.902,17 |
| TIR | 148% |

| | |
|---|--------|
| Resultado generado por las acciones de Marketing | 259073 |
| Inversión realizada en Marketing | 19880 |
| ROMI | 13,03 |

Trabajo Final de Graduación – Lic. en Comercialización - Sabrina Ayi

| ESCENARIO PESIMISTA | | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| + Ingresos | | 17933 | 18883 | 19884 | 20938 | 22047 | 23216 | 24446 | 25742 | 27106 | 28543 | 30056 | 31649 |
| EGRESOS Programa 1: Consolidando el producto | -300 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 | 450 | 0 | 100 | 100 | 450 | 100 | 100 |
| Evolución del logotipo: Diseño gráfico | -300 | | | | | | | | | | | | |
| Cambio de diseños y frases: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | | | | | | | 350 | | | | 350 | | |
| Ediciones limitadas por efemérides: Diseño gráfico (2 veces durante el plan) | | 100 | | 100 | | 100 | 100 | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| EGRESOS Programa 2: Estoy donde estás | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 720 | 300 | 0 | 300 | 0 | 300 | 0 | 0 |
| Realización de Focus Groups | | | | | | | | | | | | | |
| - Kits con productos Pilo Bratti (\$20 c/kit) (36 unidades) | | | | | | 720 | | | | | | | |
| Elaboración de kits para nuevos canales (Costo unit: \$30 c/kit) | | | | | | | 300 | | 300 | | 300 | | |
| EGRESOS Programa 3: Pilo Bratti digital | -3000 | 0 | 0 | 250 | 0 | 300 | 300 | 300 | 1800 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Diseño gráfico de banner | | | | 250 | | | | | | | | | |
| Contratación de banner en Facebook (USD 5 por día; 3 días por semana, 9 meses) | | | | | | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Realización de página web | -3000 | | | | | | | | | | | | |
| Plataforma para personalización y venta de productos en página web | | | | | | | | | 1500 | | | | |
| EGRESOS Programa 4: Comunicándonos | -2000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboración del catálogo (50 unidades) | -2000 | | | | | | | | | | | | |
| EGRESOS Programa 5: Pilo Bratti de guerrilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1150 | 510 | 0 | 300 | 0 | 250 | 0 |
| Intervenciones en vía pública | | | | | | | | | | | | | |
| - Juego | | | | | | | | | | | | | |
| * Fichas de plástico | | | | | | | | | 50 | | | | |
| * Impresión de autoadhesivos con imágenes | | | | | | | | | 50 | | | | |
| * Productos de premio (por cada intervención) | | | | | | | | | 250 | | | 250 | |
| - Gorros de Chef bordados con logo (2 unidades) | | | | | | | | | 160 | | | | |
| Open House Pilo Bratti | | | | | | | | | | | | | |
| - Pago de horas extra de 2 empleados (2 veces durante el plan) | | | | | | | 300 | | | 300 | | | |
| - Diseño gráfico de folletería | | | | | | | 350 | | | | | | |
| - Impresión de 1000 folletos | | | | | | | 500 | | | | | | |
| Honorarios Plan de Marketing | -5000 | | | | | | | | | | | | |
| Total Egresos por acciones de marketing | | 100 | 0 | 350 | 0 | 1120 | 2200 | 810 | 2200 | 700 | 1050 | 650 | 400 |
| = Utilidad Antes de Impuestos | | 17833 | 18883 | 19534 | 20938 | 20927 | 21016 | 23636 | 23542 | 26406 | 27493 | 29406 | 31249 |
| - Impuestos | | 6241 | 6609 | 6837 | 7328 | 7325 | 7356 | 8273 | 8240 | 9242 | 9623 | 10292 | 10937 |
| = Utilidad después de Impuestos | | 11591 | 12274 | 12697 | 13609 | 13603 | 13660 | 15364 | 15302 | 17164 | 17870 | 19114 | 20312 |
| = Flujo de caja | -10300 | 11591 | 12274 | 12697 | 13609 | 13603 | 13660 | 15364 | 15302 | 17164 | 17870 | 19114 | 20312 |

| | |
|-----|--------------|
| VAN | \$ 61.026,03 |
| TIR | 118% |

| | |
|--|--------|
| Resultado generado por las acciones de Marketing | 172260 |
| Inversión realizada en Marketing | 19880 |
| ROMI | 8,67 |

10. CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este plan de marketing, se analizó la empresa Pilo Bratti y el mercado en el que está inserta, llegando a conocer que la misma se encuentra en una etapa de introducción de su nueva línea de chocolates. Se detectaron muchas fortalezas, pero también muchas falencias, especialmente a nivel de organización y planificación. Por este motivo, este plan se enfoca en estructurar a la empresa comercialmente, en términos de producto, distribución y comunicación. En pocas palabras, todo se integra en un objetivo de consolidación de la marca en el mercado.

Teniendo en cuenta que la nueva línea de productos es relativamente nueva, por lo cual el presupuesto es acotado, las acciones propuestas en los diferentes programas se distribuyeron de manera que la empresa no deba incurrir en demasiados costos juntos. Se trató también de reducir todos los costos posibles, por lo que muchas de las actividades están propuestas para ser implementadas por la misma empresaria o sus familiares.

Para este proyecto se han tenido una serie de variables históricas, se ha comparado a la competencia, se ha analizado la oferta y la demanda, las tendencias del mercado de consumo, etc, y se han estimado estadísticamente los resultados que se obtendrán en el tiempo que dure el plan. Sin embargo, no debe perderse de vista que las empresas se encuentran hoy en un entorno muy convulsionado, tanto a nivel macro, como micro. Por este motivo, en la planificación a futuro, se propone establecer puntos de control a lo largo del plan para estar preparados para los cambios que puedan ocurrir en el entorno. La existencia de puntos de control y planes de contingencia, podrán otorgar a la empresa la flexibilidad necesaria para operar.

Este plan se ha elaborado teniendo en cuenta las necesidades a corto y a largo plazo de esta empresa. Se espera que el mismo sea utilizado como guía para la acción, y como una herramienta permanente de consulta.

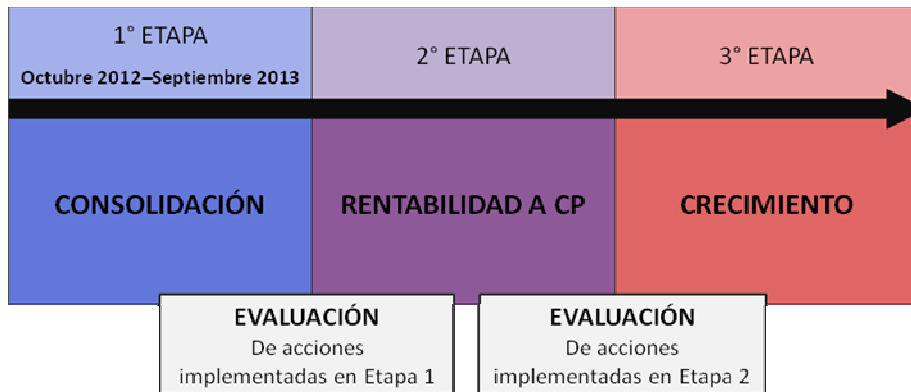
10.1. Recomendaciones

Finalizado el proyecto, se recomienda a la empresa llevar a cabo una evaluación de las acciones implementadas, y en base a la misma, proceder con la siguiente etapa,

fijándose como objetivo global obtener rentabilidad a corto plazo. Sucesivamente, y luego de la correspondiente evaluación de acciones, en una tercera etapa el objetivo corporativo deberá ser el crecimiento de la empresa en el mercado.

A continuación se puede visualizar un esquema con las tres etapas por las que pasará la empresa:

Gráfico 25: Estrategia en etapas



Fuente: Elaboración propia

Se cree que sería conveniente en su próxima fase incursionar en la producción y comercialización de alfajores, ya que, tal como se ha analizado, es el producto que más ha crecido en consumo en los últimos años, dentro de la categoría de dulces. Asimismo, se podría comenzar a evaluar la posibilidad de producir y comercializar caramelos. Todo esto teniendo en cuenta que el producto chocolate sufre una gran estacionalidad, y en la región centro del país, se tiende hacia una prolongación de la temporada de mayores temperaturas.

Finalmente, para las próximas etapas, se sugiere a la empresa, además de evaluar las acciones ya implementadas, realizar un relevamiento de canales en otras provincias. Inicialmente, se podría comenzar con provincias limítrofes, para luego avanzar hacia las demás. Para esto, se recomienda replicar las acciones de lanzamiento propuestas en la fase actual de consolidación.

11. BIBLIOGRAFÍA

Libros impresos:

- Hair, J., Bush, R., y Ortinau, D. (2003). *Investigación de mercados* (2ª Edición). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (1ª Edición). México D.F., México: Pearson Educación.
- Leivas, E., y lamaison, R. (2008). *Matriz FODA*. Montevideo, Uruguay: Instituto Uruguayo de Investigación y Desarrollo Turístico.
- Levinson, J., y Godin, S. (1994). *The guerrilla marketing handbook*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin.
- Loudon, D., Y Della Bitta, A. (1995). *Comportamiento del consumidor* (4ª Edición). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (3ª edición). Madrid, España: Centro de estudios financieros.
- Parmelee, D. (2004). *Cómo preparar un plan de marketing*. Madrid, España: Editorial Gestión 2000.
- Paz, H.R. (1998). *Canales de distribución. Estrategia y logística comercial*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Universo.
- Pindyck, R., y Rubinfeld, D. (1999). *Microeconomía* (3ª edición). México D.F., México: Prentice Hall.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
- Ries, A., y Trout, J. (1991). *Horse sense*. Washington, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2000). *El plan de marketing en la práctica* (5ª Edición). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Schumpeter, J. (1963). *Capitalismo, socialismo y democracia*. México D.F., México: Fondo de cultura económica.
- Walter, I. (2011). *Steve Jobs*. Madrid, España: Editorial Debate.

Artículos y publicaciones especiales:

- Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGYA). (2010). La Plata Dulce. Recuperado de http://www.adgya.org.ar/revista_10_11.php.
- Bellani, V. (2011). Una mirada al futuro. *Edición Especial 45° Aniversario AAM*, 196 – 200.
- Centro de Estudios para América Latina (CEPAL) (2011). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2011. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/45581/Argentina2.pdf>.
- Claves, Consultora de Mercado. (2008). Golosinas: Estudio de análisis de los competidores. *Serie Información Competitiva*. Recuperado de <http://www.aam-ar.org.ar/pdf/investigaciones/Golosinas.pdf>.
- IDESA (2011). Recién en el año 2020 el desempleo llegaría a ser del 4%. Informe Nº 390. Recuperado de <http://www.idesa.org/informes/271>.
- Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) (2011). Clima de negocios en Argentina. *Documento de trabajo Año 17 – Edición Nº 88*. Recuperado de http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/1746.pdf.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2012). Proyecciones provinciales de población por sexo y grupos de edad 2001-2015. *Serie análisis demográfico*. Recuperado de <http://www.indec.gov.ar/>.
- Nielsen, Consultora de Investigación de Mercados y Tendencias (2011). Informe Canastas Nielsen. *Edición Especial 45° Aniversario AAM*, 116 – 117.
- Olivetto, G. (2011). Un horizonte complejo pero alentador. *Edición Especial 45° Aniversario AAM*, 164 – 170.
- The World Federation of Advertisers (2011). The value of a fan. *Estudio Millward Brown Dynamic Logic*. Publicado en Vida digital, vida social. *Edición Especial 45° Aniversario AAM*, 134 – 135.
- Vardé, D. (2011). Deloitte: Informe sectorial de consumo masivo en Argentina. Recuperado de www.deloitte.com/ar/consultoriaeconomica.
- World Economic Forum: Global Competitive Report 2010. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.

Artículos periodísticos:

- Boyadján, C. (2010, 28 de febrero). Para la crisis, una golosina. *Diario Clarín*. Recuperado de http://www.ieco.clarin.com/economia/crisis-golosina_0_215378500.html
- Redacción Diario El Atlántico. (2012, 23 de marzo). En Argentina se consumen hasta 4 kg de golosinas al año por persona. *Diario El Atlántico*. Recuperado de <http://www.diarioelatlantico.com/diario/2012/03/22/40447-en-argentina-se-consumen-cuatro-kilogramos-de-golosinas-al-ano-por-persona.html>.
- Redacción Diario Los Andes. (2012, 11 de marzo). La comercialización de golosinas alcanza 2300 millones de dólares. *Diario Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.ar/notas/2012/3/11/comercializacion-golosinas-alcanza-1.300-millones-dolares-629243.asp>
- Werchowsky, F. (2006, 19 de febrero). Creatividad para todos los presupuestos. *Diario Clarín*. Recuperado de <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/02/19/n-01001.htm>.

Consultas en sitios web:

- ComScore, Consultora global de mercados digitales. (2011). Media Metrix, Informe de medición de audiencia digital. <http://www.comscore.com>. Recuperado el 15/06/2012 de http://www.comscore.com/esl/Products_Services/Product_Index/Media_MetrixSuite/Media_Metrix_Core_Reports.
- Dolera, M., y Martínez, E. (2011). El marketing visual: un aliado en la alimentación. *Marketing 4 food*. Recuperado el 13/06/2012 de <http://www.marketing4food.com/radiografia-del-nuevo-consumidor/>.
- Master Research (2011). Los niños y el chocolate. <http://www.alimentacion.enfasis.com>. Recuperado el 15/06/2012 de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/20567-los-ninos-y-el-chocolate>.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente de España (2006). *Hacia dónde camina la Alimentación: Tendencias de Consumo y Comercialización* -

Canales alternativos. *Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria*.

Recuperado el 14/06/2012 de <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/estudios-de-comercializacion/canales-de-distribucion/default.aspx>.

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina. (2011). Golosinas y Productos de Confitería. *Informe Sector Alimentos Industrializados*. Recuperado el 17/06/2012 de <http://www.mrecic.gov.ar/>.
- Noticongreso, blog. (2012, 2 de julio). Los argentinos consumen más golosinas que pescado. Recuperado de <http://noticongreso.wordpress.com/2012/07/02/los-argentinos-consumen-mas-golosinas-que-pescado/>
- Servicio Meteorológico Nacional (2012). Monitoreo de la temperatura sobre el territorio argentino durante el año 2012. Recuperado el 15/06/2012 de <http://www.smn.gov.ar/?mod=clima&id=105>.

12. ANEXOS

12.1. ANEXO 1: Guía de pautas para las entrevistas en profundidad

A) Entrevistado: **Pilo Bratti**

Entrevistador: Sabrina Ayi

Relación con la empresa: Dueña

Ejes temáticos a indagar:

- Historia de la empresa.
- Situación actual de la empresa en su totalidad.
- Desempeño de la nueva línea de producto hasta el momento.
- Cuestiones relacionadas a los productos y la fijación de precios de los mismos.
- Cuestionas relativas a la distribución.
- Cuestiones relativas a la comunicación y promoción que lleva a cabo al empresa.
- Cuestiones relativas a los recursos humanos.
- Relación del grupo familiar con la empresa.
- Cuestiones relativas al historial de facturación.
- Situación actual del mercado: canales, clientes, competencia.

B) Entrevistado: **Alejandro Bratti**

Entrevistador: Sabrina Ayi

Relación con la empresa: Encargado de ventas

Ejes temáticos a indagar:

- ¿Cuáles son los canales actuales de distribución?
- ¿Cómo es la relación de la empresa con los canales?
- ¿En qué condiciones se venden los productos de la empresa en los canales?

- ¿De qué manera se maneja la competencia con respecto a la distribución?
- ¿Cómo se lleva a cabo la logística desde la empresa hasta el consumidor final?

C) Entrevistado: **Eugenia García**

Relación con la empresa: Contadora

Ejes temáticos a indagar:

- Situación contable de la empresa
- Relación de costos y precios de los productos
- Facturación
- Márgenes de rentabilidad

12.2. ANEXO 2: Matriz FODA**Criterios de Ponderación:**Posibilidad de Ocurrencia:

- 1- Raramente
- 2- Posiblemente
- 3- Muy Posiblemente
- 4- Con total Seguridad

Importancia:

- 1- Importancia baja para el cumplimiento de objetivos
- 2- Importancia media para el cumplimiento de objetivos
- 3- Importancia alta para el cumplimiento de objetivos
- 4- Importancia muy alta para el cumplimiento de objetivos

| Oportunidades | Importancia | Posibilidad | Calificación |
|---|-------------|-------------|--------------|
| Los aumentos salariales generan alzas en los niveles de consumo | 3 | 4 | 12 |
| Política gubernamental favorece la producción nacional | 2 | 3 | 6 |
| Los niños son los principales consumidores de golosinas y chocolates: Toman sus propias decisiones, se casan con marcas, las recomiendan y las | 4 | 3 | 12 |
| Los adultos aumentan su consumo de golosinas y se manifiestan más proclives a realizar gastos por impulso | 2 | 3 | 6 |
| Gran cantidad de horas mensuales que pasan las personas en Internet y en redes sociales | 3 | 3 | 9 |
| Julio es el mes en el que más crecen las ventas debido a la necesidad de incorporar más calorías ante las bajas temperaturas | 3 | 3 | 9 |
| El consumo de golosinas crece en épocas de crisis | 3 | 3 | 9 |
| El crecimiento del sector se da especialmente en chocolates y alfajores. | 4 | 3 | 12 |
| Mercado muy sensible a innovación en nuevos productos y packaging | 3 | 3 | 9 |
| Kioscos concentran el 70% de la venta de golosinas | 3 | 4 | 12 |
| Tendencia al localismo y a la personalización en el consumo | 3 | 4 | 12 |

| Amenazas | Importancia | Posibilidad | Calificación |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|
| Estacionalidad del consumo según el clima | 4 | 3 | 12 |
| Inflación en constante aumento afecta a los costos de producción y salarios | 3 | 3 | 9 |
| Concentración del sector en pocas empresas | 3 | 4 | 12 |
| Gran cantidad de productos sustitutos del chocolate | 3 | 4 | 12 |
| Grandes empresas competidoras con mayores economías de escala y estrategias de marketing | 2 | 4 | 8 |
| Dos de cada 3 niños rechazan el chocolate en barra por considerarlo aburrido | 2 | 3 | 6 |

| Fortalezas | Importancia | Posibilidad | Calificación |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|
| Creatividad permanente | 4 | 3 | 12 |
| Empresa posicionada en el segmento institucional | 2 | 2 | 4 |
| Buena localización del taller | 3 | 3 | 9 |
| Buen posicionamiento de la dueña en el sector, como Chef Chocolatier | 2 | 3 | 6 |
| Relación profesional de Pilo Bratti con la empresa Arcor | 2 | 3 | 6 |
| Feedback de parte de los kiosqueros | 4 | 3 | 12 |
| Buena calidad y sabor del producto | 4 | 3 | 12 |
| Originalidad y atractivo del packaging | 4 | 3 | 12 |

| Debilidades | Importancia | Posibilidad | Calificación |
|--|--------------------|--------------------|---------------------|
| Falta de planificación estratégica | 4 | 4 | 16 |
| Falta de medición y evaluación de resultados | 4 | 4 | 16 |
| Falta de página web | 3 | 4 | 12 |
| No tiene ninguna estrategia de discriminación de precios | 3 | 4 | 12 |
| Poco conocimiento de marketing, ventas, estrategia | 2 | 3 | 6 |
| Tiene altos costos de producción debido a la baja escala de producción | 2 | 3 | 6 |

12.3. ANEXO 3: Cuestionario para comercios distribuidores de productos Pilo Bratti

Formulario de Encuesta

Encuesta para comerciantes distribuidores de productos Pilo Bratti

1. ¿En qué barrio de la ciudad se encuentra su comercio?

2. ¿Qué tipo de comercio tiene usted?
 - Quiosco
 - Autoservicio
 - Mini mercado
 - Despensa
 - Otro:

3. ¿Quién/es está/n encargado/s del proceso de compra a proveedores?
 - Dueño del comercio
 - Encargado del comercio
 - Encargado de compras
 - Encargado de Marketing
 - Empleado/s
 - Other:

4. ¿Cuánto tiempo hace que comercializa productos Pilo Bratti?
 - 1-2 semanas
 - 3-4 semanas
 - 5-6 semanas
 - 7-8 semanas

5. Manifieste su grado de acuerdo a desacuerdo con la siguiente afirmación: “Los productos Pilo Bratti son atractivos para el consumidor.”

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Manifieste su grado de acuerdo a desacuerdo con la siguiente afirmación: “Los productos Pilo Bratti son diferentes, con respecto al resto de las golosinas que comercializa.”

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿A qué segmento diría que vende más productos Pilo Bratti?

- Entre 5 y 14 años
- Entre 15 y 24 años
- Mayores de 24 años

8. ¿A quiénes diría que vende más productos Pilo Bratti?

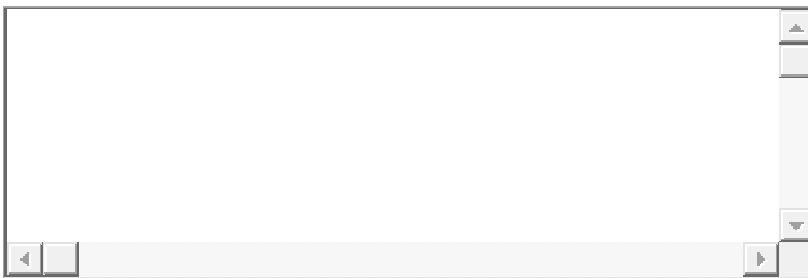
- Mujeres
- Hombres

9. ¿Qué porcentaje de las ventas de su comercio aproximadamente corresponde a golosinas?

- 1-10%
- 11-20%
- 21-30%

- 31-40%
- 41-50%
- 51-60%
- 61-70%
- 71-80%
- 81-90%
- 91-100%

10. ¿A qué precio se vende cada producto Pilo Bratti en su comercio?



11. En una escala del 1 al 5, siendo 1 “Muy Bueno” y 5 “Muy Malo”, cómo considera usted la presentación de los productos Pilo Bratti?

1 2 3 4 5

Muy Bueno Muy Malo

12. En una escala del 1 al 5, siendo 1 “Muy Bueno” y 5 “Muy Malo”, cómo considera que es la percepción del cliente ante los productos Pilo Bratti?

1 2 3 4 5

Muy Bueno Muy Malo

