

## ***Proyecto de aplicación profesional: Plan de Marketing empresa Fragancia Ambiental***

### **1. Introducción**

El presente trabajo final de graduación es un plan de marketing desarrollado para la empresa Fragancia Ambiental con el objeto de ofrecer lineamientos a seguir durante el periodo 2012 - 2015 a fin de mejorar su situación actual y su proyección a futuro.

Fragancia Ambiental ofrece servicios de aromatización e higiene en la provincia de Córdoba desde hace más de 10 años. Durante estos 10 años la empresa ha puesto énfasis en la calidad del servicio, buscando a través de los años incorporar innovaciones en sus productos a fin de que le permitan ofrecer al cliente un servicio adaptado a su necesidad.

El servicio se basa en un asesoramiento personalizado y profesional, en donde se detectan las necesidades a satisfacer, para posteriormente realizar la instalación de los equipos y mantenimiento de los mismos.

Fragancia Ambiental se ha dedicado principalmente a prestar servicios a empresas y comercios del interior de Córdoba, siendo este segmento de mercado el principal motor de su crecimiento.

El servicio brindado se puede dividir en dos líneas, aromatización e higiene institucional. La primera línea con la cual la empresa se lanza al mercado es la línea de aromatización, a la cual posteriormente se le incorporan equipos que permiten desodorizar ambientes. Esta línea se compone de diferentes equipos destinados a lograr que ambientes de diferentes dimensiones y usos puedan tener un aroma agradable los 365 días del año. Los equipos de aromatización proveen a los ambientes de fragancias agradables de una manera continua e independiente. Por otra parte los equipos de desodorización se utilizan para desinfectar y desodorizar ambientes de intenso uso.

La línea institucional provee a empresas y comercios de equipos de higiene. La línea se compone de equipos de dispensers de jabón líquido, toallas de papel y secamanos eléctrico. Esta línea es la última que la empresa ha lanzado al mercado.

En el plan de marketing desarrollado se tiene como premisa buscar una mejora en la situación a corto plazo de la empresa, sin descuidar su proyección a futuro de cara a los desafíos que ya se visualizan para el mediano y largo plazo. El objetivo del siguiente plan es desarrollar propuestas comerciales a fin de colaborar a que la empresa en los próximos 3 años pueda alcanzar su potencial de crecimiento, mejorando así su posición competitiva. Se buscará poder desarrollar planes adaptados al tipo de empresa con la cual se está trabajando, que sean altamente posibles de implementar teniendo en cuenta el mercado al cual la empresa va dirigida y los recursos con los cuales esta cuenta.

## **2. Objetivo del trabajo final de graduación**

En la propuesta profesional se analiza el caso de la empresa Fragancia Ambiental la cual luego de diez años de trayectoria se encuentra en el presente con síntomas de problemáticas de las cuales desconoce su proveniencia, generando una sensación de incertidumbre respecto al rumbo a seguir durante los próximos años.

Los síntomas visualizados por la gerencia de la empresa son:

- ◆ Incertidumbre en cuanto a la provisión de insumos internacionales y las condiciones de precio y cantidad a los cuales conseguirlos.
- ◆ Incursión de nuevos competidores.
- ◆ Crecimiento de la demanda, no pudiendo satisfacer actualmente a la demanda de nuevos clientes en su totalidad.
- ◆ Sustitutos cada vez más similares.

Todos estos síntomas se los puede asociar a una problemática que la empresa atraviesa actualmente:

***"Dificultad para poder dirigirse en la búsqueda del crecimiento potencial actualmente existente."***

Se pueden delinear como un primer acercamiento a las principales causas por las cuales la empresa ve limitadas sus posibilidades de crecimiento:

- ◆ Estructura insuficiente.
- ◆ Dificultades para conseguir insumos internacionales.
- ◆ Organización no estructurada profesionalmente de cara a satisfacer los desafíos propuestos por el mercado.

El objetivo del siguiente trabajo final de graduación será:

***"Diseñar propuestas de marketing que le permitan a Fragancia Ambiental alcanzar su potencial de crecimiento y mejorar su posición competitiva en los próximos 3 años."***

Los objetivos específicos alineados con este objetivo global son:

- Identificar las oportunidades y desafíos a los cuales la empresa se enfrenta a corto y mediano plazo.
- Crear planes adaptados a la capacidad de la empresa, los cuales sean fáciles de aplicar y flexibles, a fin de que puedan adaptarse a cambios en las condiciones del mercado.

### **3. Marco teórico**

Para llevar a cabo el siguiente plan de marketing se siguieron los aportes teóricos de autores como Philip Kotler, Jose M. Sainz de Vicuña Ancin y Michael Porter. Estos autores brindan el marco teórico que da sustento a cada abordamiento y propuesta realizado en este trabajo.

Dado que se está trabajando con una empresa que brinda servicios de aromatización e higiene institucional, se considera propicio abordar el siguiente trabajo teniendo en cuenta las características definitorias de un servicio. Para ello se seguirán las recomendaciones de Philip Kotler para el marketing de servicios.

Jose M. Sainz de Vicuña Ancin dará sustento al marco metodológico elegido. Su aporte en cuanto a la diferenciación entre empresas de diferentes tamaños será el fundamento por el cual se eligió trabajar con un plan de marketing estratégico, suplantando así el plan estratégico corporativo.

Por último Michael Porter es tomado por su aporte de herramientas de diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado.

#### **3.1 Marketing de Servicios**

Philip Kotler (2004) plantea las 4 diferencias entre los Productos y los Servicios: “Los servicios se distinguen de los bienes físicos por su carácter intangible, inseparable, variable y perecedero. Además, el criterio de satisfacción es diferente y el cliente participa en el proceso.” (Pág. 24)

Estas características particulares de los servicios plantean desafíos para el marketing, lo cual hace que se deban considerar las implicancias de tales características en el plan de Marketing. Por su carácter intangible se deben cuidar todas las señales de valor que se les transmiten a los clientes, cuidar la imagen, instalaciones, personal de contacto y otros clientes.

Kotler (2004) plantea: “Debido a la naturaleza intangible de los servicios los clientes tratan de reducir la incertidumbre buscando señales de la calidad del servicio. (...) Esto hace necesario que el proveedor proporcione una representación tangible que comunique el proceso y resultado probable del servicio.”(Pág.28)

Cuando Kotler habla de la inseparabilidad del servicio, hace referencia a la alta conexión que hay entre el servicio y quién la proporciona. Podríamos decir que el desempeño de ambos alimenta qué percepción se tendrá sobre el otro, es decir, que los atributos positivos y/o negativos de quién proporciona el servicio son trasladables como atributos percibidos del servicio, y viceversa.

Kotler, Bloom, Hayes, (2004) "El servicio no se puede separar de su proveedor- su profesionalidad, apariencia y conducta-; por lo tanto, todo se usará para juzgar la calidad de la empresa de servicios." (Pág.28)

También esta característica de inseparabilidad está relacionada, en cierta manera, con la de variabilidad. Kotler plantea que un servicio es juzgado por la conducta y actitudes del proveedor, este proveedor es un ser humano, quien por su naturaleza es variable, no es posible estandarizar la conducta de un ser humano, por lo cual los resultados posibles son variables. Además de la variabilidad proveniente del proveedor del servicio, también se consideran las de los demás actores que participan en el proceso, y que son seres humanos, otros clientes, el cliente mismo, etc. En este punto es preponderante tomar medidas que nos permitan reducir al mínimo esta variabilidad.

Kotler, Bloom, Hayes, (2004) "La calidad del servicio puede variar, ya que es inseparable de las personas- y éstas no son infalibles-. (...) El proveedor de servicios debería anticiparse a los errores y tomar medidas correctivas para mantener la confianza del cliente que experimenta el error." (Pág.28)

La última de las características que diferencian a los servicios de los productos según Kotler, es la característica perecedera de los servicios. Esta característica va de la mano a dos conceptos, el primero es el que plantea que a un servicio como un desempeño, una acción tangible o intangible sobre una persona o su posesión. El segundo concepto es el de variabilidad de la demanda. Ambos conceptos explican el porqué no se puede tener un stock de servicio, así como nos da una idea de que debemos controlar.

"Los servicios no se pueden almacenar para una venta o uso posterior. (...) Una de las características distintivas de los servicios es que el proveedor está vendiendo básicamente un desempeño. (...) Otra característica es la fluctuación de la demanda. Cuando la demanda es estable, puede ser relativamente fácil tener un desempeño coherente, pero cuando fluctúa demasiado, es más difícil mantener la coherencia." (Kotler, Bloom, Hayes; 2004; Pág.29)

Tomando en cuenta todo lo detallado anteriormente podríamos concluir este abordamiento al marketing de servicios con la siguiente declaración de Kotler:

“(…) los proveedores de servicios afrontan algunos problemas que no experimentas otros tipos de organizaciones, y para llevar a cabo exitosamente sus esfuerzos de marketing deben superar ciertos obstáculos, como los niveles de incertidumbre del cliente, la diferenciación limitada del servicio y las dificultades para evaluar la calidad. El desarrollo de una orientación al cliente debería ser la primera misión de una empresa de servicios.” (Kotler, Bloom, Hayes; 2004; Pág.36)

Con el fin de dimensionar el servicio, resulta relevante distinguir qué parte del servicio prestado es esencial y que parte del servicio es accesorio. Es decir, un proveedor de servicio debe tener en claro ¿Cuál/es necesidad/es satisface su servicio? ¿Cuáles de los servicios prestados deben brindarse siempre y cuáles sólo en algunas ocasiones?

Para poder realizar este análisis debemos remitirnos a lo planteado por Philip Kotler:

“Al desarrollar un servicio para ofrecerlo al mercado, el estratega de marketing tiene que distinguir tres niveles de servicio: el esencial, el perceptible y el servicio incrementado.

El servicio esencial se encuentra en el nivel más básico, responde a las preguntas: ¿Qué busca realmente el cliente? ¿Qué necesidades satisface el servicio? (...). La tarea del responsable de Marketing es descubrir las necesidades esenciales que se ocultan detrás de cada servicio, de modo que se puedan descubrir sus beneficios, no sólo las características, en las comunicaciones de la empresa. (...)

Los servicios esenciales están siempre disponibles para el cliente de alguna manera perceptible. Los proveedores de servicios pueden intentar configurar ocho atributos básicos de un servicio: PERSONAL, NIVEL DE CALIDAD, ESTRATEGIA DE MARCA, PROCESO, TIEMPO DE SERVICIO, TIEMPO DE ESPERA, EQUIPO DE APOYO, OTROS CLIENTES. (...)

El proveedor puede ofrecer a los mercados objetivos servicios y beneficios adicionales, que van más allá del servicio perceptible, creando con eso un servicio incrementado.

En suma, un servicio no es algo simple, sino una oferta compleja que consiste en satisfacer una necesidad fundamental, un conjunto de características perceptibles y una serie de beneficios incrementados.” (Kotler, Bloom, Hayes; 2004; Pág. 249-250)

Tener este análisis respecto al servicio actual, sirve para tomar decisiones respecto a las estrategias futuras de Producto (teniendo en cuenta también el momento en el cual se

encuentra la empresa dentro del ciclo de vida del Servicio), de precio, de promoción (¿Qué beneficios debemos comunicar?), de procesos, de segmentación, de posicionamiento y encontrar maneras de generar a través de estos servicios una ventaja competitiva sostenible.

### **3.2 Proceso de planificación según el tamaño de la empresa.**

Si bien se abordará este tema nuevamente a la hora de explicar la metodología a seguir para la elaboración del presente trabajo, se considera propicio abordar en el marco teórico los fundamentos que dan sustento a la elección de esta metodología. Estos fundamentos están relacionados a una línea de pensamiento teórico respecto a lo que representa la planificación estratégica de una empresa.

Como plantea Jose M. Sainz de Vicuña Ancin (2000) "la dimensión, la estructura, el tipo de producto o servicio ofertado, las características propias de cada mercado concreto, la cultura o filosofía, etc., son factores que nos hacen comprender la enorme diversidad de perfiles empresariales que conviven en el, ya de por sí, complejo universo económico. Por esta razón, resultaría muy poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que fuera válido para todos los casos." (Sainz de Vicuña Ancin; 2000; Pág.61)

Dado este pensamiento el autor plantea cuatro propuestas de planificación estratégica dependiendo del tamaño de la empresa. Como se detallará en la descripción del marco metodológico a seguir el modelo utilizado es el correspondiente al proceso de planificación en la empresa pequeña en donde se reemplaza el plan estratégico corporativo por el plan de marketing estratégico y se lo complementa con un plan de gestión anual. Esta elección obedece a la recomendación que realiza el autor en donde ante la inexistencia de definiciones corporativas que sean guías para elaborar las definiciones estratégicas de marketing, un plan de marketing estratégico puede suplantar perfectamente al plan estratégico corporativo. Sainz de Vicuña Ancin (2000) destaca "el plan de marketing estratégico, por su naturaleza, puede efectivamente constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica para la pyme y que, en cualquier caso, es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (esto es, objetivos de marketing)." (Sainz de Vicuña Ancin; 2000; Pág.63)

Gráfico 1. Proceso de planificación en la empresa de tamaño muy grande. Fuente: Jose M. Sainz de Vicuña Ancin. (2000) *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Editorial Esic. Pág. 62.

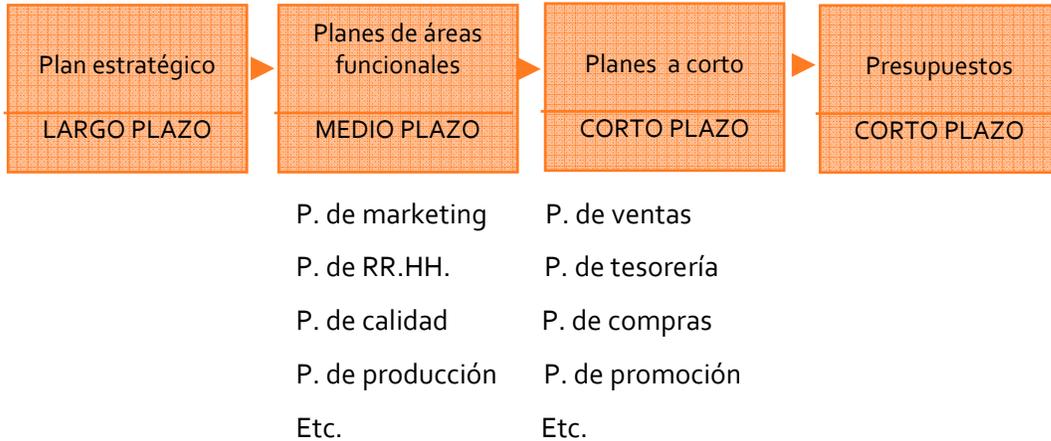


Gráfico 2. Proceso de planificación en la empresa de tamaño medio. Fuente: Jose M. Sainz de Vicuña Ancin. (2000) *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Editorial Esic. Pág. 62.

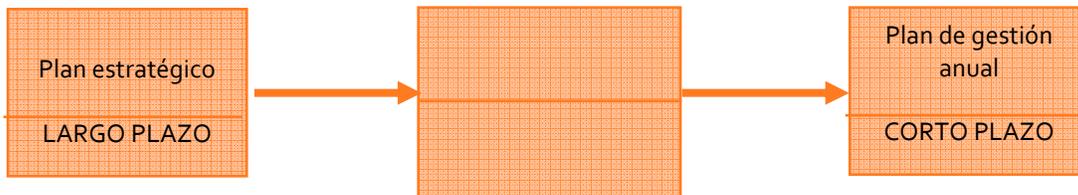


Gráfico 3. Proceso de planificación en la empresa pequeña. Fuente: Jose M. Sainz de Vicuña Ancin. (2000) *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Editorial Esic. Pág. 62.



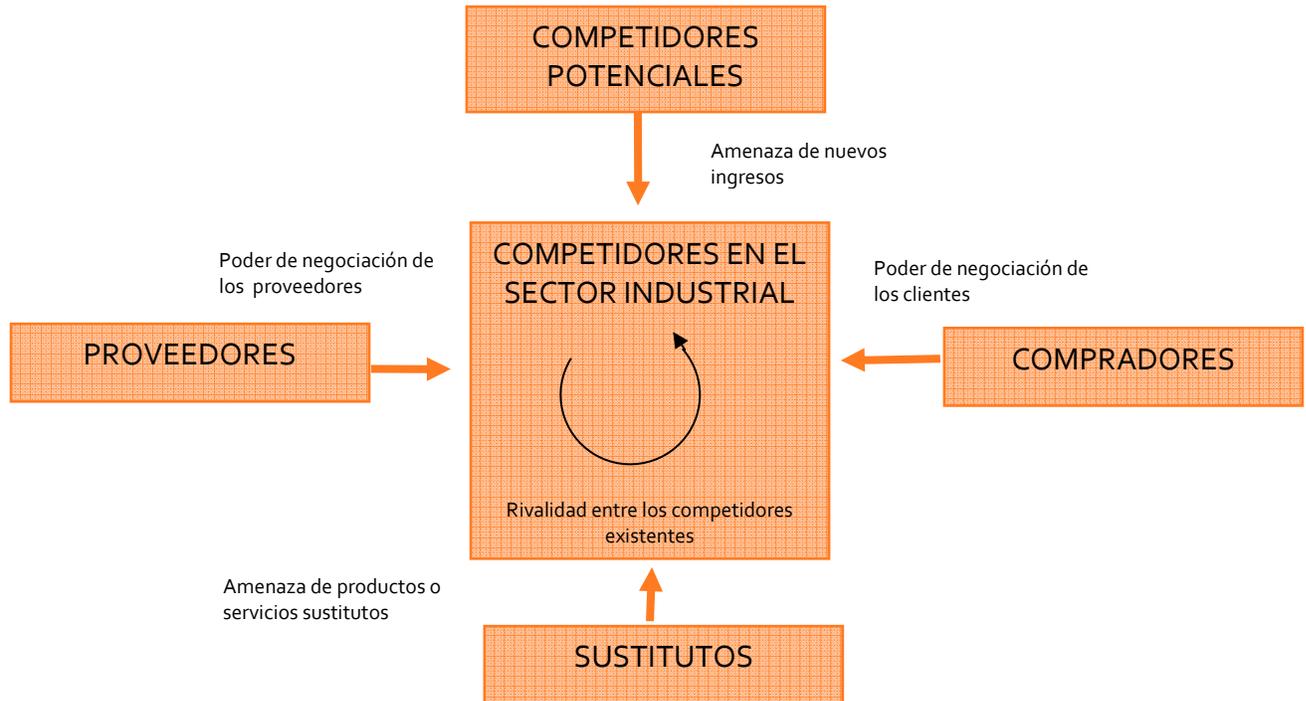
### 3.3 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

La necesidad de analizar el entorno que rodea a la empresa y las fuerzas que pueden determinar el éxito o fracaso de sus acciones proviene del reconocimiento de que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar a una empresa con su medio ambiente. Un aspecto clave de ese entorno es el sector industrial, el cual determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para una empresa. “La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. (...)La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en termino de rendimientos a largo plazo del capital invertido.” (Porter, Michael E.; 1997; Pág.102)

El objetivo de la estrategia competitiva que la empresa desarrolle debe ser encontrar una posición dentro del sector industrial en la cual pueda enfrentar mejor esas fuerzas competitivas y/o inclinarlas a su favor.

Porter señala (1997) “El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva.” (Pág. 101)

Grafico 4. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial. Fuente: Porter, Michael E. (1997) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. México: Compañía editorial continental. Pág. 103



## **4. Marco metodológico**

### **4.1 Esquema general del trabajo**

El proceso de elaboración del presente plan de marketing estratégico para la empresa Fragancia Ambiental se dividió en tres etapas. La primera etapa es una etapa analítica, seguida por una etapa diagnóstica y una última etapa constituida por la propuesta estratégica.

A lo largo de todo el proceso se siguen las recomendaciones del autor Sainz de Vicuña Ancin, Jose M. en su libro "El Plan de Marketing en la práctica." Además de este autor se utilizó como apoyo para la etapa analítica los autores Hair, Joseph F.; Bush, Robert P.; Ortinau, David J. y para la etapa diagnóstica al autor Porter, Michael E.

En la primera etapa se analiza la situación interna y externa de la empresa con el fin de determinar cuales son las variables que van a influir en el desempeño de la empresa y que la van a predisponer en mayor o menor medida a alcanzar los resultados deseados. En el análisis externo se hace hincapié en el conocimiento de las variables externas más importantes e influyentes del ámbito nacional e internacional, en el conocimiento de la estructura y naturaleza del mercado y, por último, en identificar las evoluciones y tendencias que se esperan en el mediano y largo plazo.

El análisis interno se realizó desde el punto de vista comercial y de marketing debido a que sólo este tipo de variables son las relevantes en la elaboración de la presente propuesta profesional. Dado esto se analizaron las estrategias de producto, precio, comunicación, distribución y ventas, desarrolladas por la empresa.

Para llegar a este conocimiento se diseñó una investigación situacional de mercado, de manera tal que complementa esta etapa analítica.

En la etapa diagnóstica se delimitan las problemáticas claves por las cuales atraviesa la empresa, para lo cual se utilizaron herramientas diagnósticas como lo son en análisis F.O.D.A. y la matriz de posición competitiva. Para realizar este diagnóstico situacional se siguieron las recomendaciones del autor Michael Porter en su libro "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia".

La última etapa constituida por la propuesta estratégica se siguió el esquema recomendado por el autor Sainz de Vicuña Ancin, Jose M., para las empresas pequeñas. Este

esquema consta de un plan de marketing estratégico, a mediano plazo, y un plan de gestión anual. Se optó por este esquema debido a que actualmente la empresa no cuenta con definiciones corporativas las cuales sean guías para la definición de objetivos y estrategias de marketing. Es por ello, y según la recomendación realizada por el autor, el plan de marketing estratégico puede suplantar el plan estratégico corporativo en el caso de una empresa pequeña como lo es Fragancia Ambiental.

Tabla 1. Marco Metodológico. Fuente. Elaboración propia.

ETAPA ANALÍTICA		
Situación a analizar	¿Qué analizar?	¿Cómo analizo?
<b>Externa</b>	Macroentorno internacional y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de información: Secundaria.</li> <li>• Diseño de investigación: exploratorio.</li> </ul>
	Análisis del mercado: Naturaleza, estructura y evolución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de información: primaria.</li> <li>• Diseño de investigación: descriptivo.</li> <li>• Técnica de investigación: encuesta telefónica.</li> </ul>
<b>Interna</b>	Estrategias de producto, precio, comunicación, distribución y venta. Recursos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de información: Primaria.</li> <li>• Diseño de investigación: exploratorio.</li> <li>• Técnica de investigación: Entrevista en profundidad con el dueño de la empresa</li> </ul>

ETAPA DIAGNÓSTICA	
FODA	
Matriz de posición competitiva	

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING	
Plan de marketing estratégico (mediano plazo)	Plan de gestión anual
Estrategia de Cartera	Programas
Estrategia de segmentación y posicionamiento	Planes de acción
Estrategias Funcionales (Marketing mix)	Presupuestación

## 4.2 Investigación de Mercado

Para poder llevar a cabo la etapa analítica del presente trabajo final se diseñó una investigación situacional la cual se dividió en tres áreas de investigación, cada una posee diseños, técnicas y fuentes de información particulares.

### Primera área de investigación

Con el objeto de llevar a cabo el análisis externo, particularmente el análisis del macroentorno económico y gubernamental, así como el análisis de la competencia directa e indirecta, su evolución y tendencia, se llevo a cabo una investigación del tipo exploratoria en base a información secundaria. Las fuentes fueron distintas páginas Web de entes especializados como es el concejo de ciencias económicas ([www.consejo.org.ar](http://www.consejo.org.ar)), se utilizaron también las versiones digitales de diarios como La Nación ([www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)), y las paginas Web de los distintos competidores ([www.sweetsensation.com.ar](http://www.sweetsensation.com.ar), [www.aromasoxigenar.com.ar](http://www.aromasoxigenar.com.ar), [www.magnesargentina.com](http://www.magnesargentina.com), [www.aire-fresc.com.ar](http://www.aire-fresc.com.ar),

www.ambientalis.com.ar,  
www.aroma.com.ar).

www.spraymatic.com.ar,

www.natur-fresh.com,

## **Segunda área de investigación**

Para concluir la etapa analítica situacional externa fue necesario conocer la participación actual de mercado que posee tanto Fragancia Ambiental como su competencia. Esta información sirve para identificar la posición que ocupa la empresa en el mercado, para posteriormente en una etapa estratégica diseñar estrategias acordes a esta realidad competitiva.

### **● Objetivo de investigación:**

*"Conocer cual es el porcentaje de participación de mercado que posee Fragancia Ambiental y sus competidores."*

### **● Metodología de investigación:**

Para el abordamiento de la investigación se utilizó un diseño descriptivo con el objeto de recopilar información primaria que describan las características de la estructura del mercado. Las preguntas serán de la naturaleza de ¿quién compra?, ¿qué compra?, ¿cómo compra?, etc. Para ello se seguirá una metodología cuantitativa basada en el deseo de recopilar información sustancial de suficientes miembros de la población objetivo de modo de poder llegar a realizar generalizaciones al total de la población.

La fuente de investigación es primaria, constituida por entrevistas a realizar a cada unidad de análisis de la muestra. La población meta definida está constituida por la totalidad de empresas localizadas dentro de la provincia de Córdoba. Particularmente aquellas localizadas en determinadas localidades que en su conjunto forman parte del 78,60% del mercado, no se tienen en cuenta empresas localizadas en ciudades muy pequeñas por no ser parte del mercado objetivo.

**Ficha Técnica:**

- **Diseño: Descriptivo**
- **Metodología: Cuantitativa**
- **Técnica: entrevista telefónica**
- **Instrumento: Encuesta- preguntas abiertas**
- **Fuente: Primaria**
- **Muestreo: Probabilístico- muestreo aleatorio sistemático**

Tabla 2. Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia.

<b>Técnica</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Instrumento</b>
Entrevista telefónica	Se contactará telefónicamente al cliente al cual se le realizará una encuesta de entre 5 y 10 preguntas, las cuales tendrán distintas opciones de respuestas previamente preestablecidas.	Encuesta

● **Muestra**

El método muestral seleccionado es un muestreo probabilístico debido a la necesidad de generalizar los resultados dentro de un margen específico de error, dicha necesidad se desprende de los objetivos de investigación mencionados con anterioridad.

A través de un muestreo aleatorio sistemático se seleccionarán las unidades muestrales individuales. La elección de este diseño muestral responde a la posibilidad acceder a un listado ordenado de la población meta definida, el cual se obtendrá de la base de datos del Ministerio de Industria, comercio y trabajo del Gobierno de la Provincia de Córdoba, en donde se detalla el padrón completo actualizado al año 2011 de todos los comercios y empresas de la Provincia de Córdoba los cuales constituyen nuestra unidad de análisis.

## Tamaño Muestral

- Total de la población (N) = 4486 (totalidad de empresas localizadas en determinadas ciudades que en su conjunto forman parte del 78,60% del mercado, no se tienen en cuenta empresas únicas en ciudades muy pequeñas por no ser parte del mercado objetivo)
- Nivel de confianza o seguridad (1- $\alpha$ ) 85% z= 1,73
- Precisión 5%
- Proporción (como no tenemos el valor exacto utilizamos p=0.5 que maximiza el tamaño muestral)

**TAMAÑO MUESTRAL (n) = 299,29** como es más del 5% de la población se corrige por el factor de corrección para poblaciones finitas, quedando un **n= 279**.

Formula utilizada: al ser una población finita, es decir, conocemos el tamaño de la población, la formula a utilizar es la siguiente:

$$\frac{Z^2 \cdot \delta}{e^2}$$

= 299,29 como es mayor al 5 % de la población ( 4486 x 0,05= 224) se corrige:

$$\frac{299,29 \times N - n}{N - 1} = 279$$

Para la obtención de las unidades muestrales se seguirá un proceso en el cual, de acuerdo a la posición de cada elemento y utilizando un intervalo de salto, se obtendrán las unidades necesarias objeto de investigación. La primera unidad de análisis se obtuvo a través de un número aleatorio generado por Excel. El intervalo de salto se deriva de la siguiente formula:

$$\text{Intervalo de salto} = \frac{\text{Tamaño de la lista de la población meta definida}}{\text{Tamaño de la muestra deseada}}$$

$$= \frac{4486}{279}$$

Intervalo de salto = 16

Tabla 3. Formulas utilizadas. Fuente: Hair, Joseph F.; Bush, Robert P.; Ortinau, David J. (2004) *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill Interamericana

TAMAÑO DE LA MUESTRA	FACTOR DE CORRECCIÓN	INTERVALO DE SALTO
$\frac{Z^2 \cdot \delta}{e^2}$	$\frac{n \cdot N - n}{N - 1}$	$\frac{N}{n}$

### Tercer área de investigación

Para llevar a cabo el análisis interno se realizó una investigación de tipo exploratoria con el objeto de conocer la manera en la cual la empresa se organiza para conseguir los objetivos planteados, así como identificar los recursos y capacidades con los cuales cuenta la empresa para desempeñarse. La fuente de información fue primaria ya que se utilizó la entrevista en profundidad con el dueño de la empresa como técnica de investigación.

## 5. Etapa analítica

### 5.1 Análisis del Macroambiente

#### ● Economía

##### Panorama Internacional

Según el informe publicado por el Concejo de Ciencias Económicas (2011), el panorama mundial muestra una situación altamente preocupante, en particular esto se presenta en los países más desarrollados. Esta sensación de alarma proviene de una percepción generalizada acerca de que la crisis puede ser prolongada en el tiempo y que las consecuencias podrían extenderse al conjunto de la economía global. En especial esta situación de preocupación proviene de las crisis económicas que están experimentando países como Estados Unidos, Grecia, Portugal, Irlanda, Italia, España, China y Brasil; así como de las medidas tomadas por estos países para sortear las problemáticas económicas.

En los países emergentes, a su vez, los problemas son de otra naturaleza, ya que no se asocian a una cuestión de alto endeudamiento o de déficit fiscal, sino a presiones inflacionarias más agudas (caso China) y/o a un proceso de apreciación cambiaria que les resta competitividad (caso Brasil). De todos modos y en cualquier caso, las medidas adoptadas son de carácter restrictivo y por lo tanto, pueden afectar el dinamismo de los flujos de comercio y de las inversiones internacionales.

Además, el Concejo de Ciencias Económicas, destaca que “en la actualidad nuestro país se encuentra en una situación más frágil, dado por un menor superávit de la cuenta corriente del balance de pagos, cuentas públicas sin el apoyo de los recursos del Banco Central y de la Anses, y por paridad cambiaria real sometida a un proceso de apreciación por el efecto inflacionario.” Concejo de Ciencias Económicas (2011). En consecuencia, existe una serie de restricciones para enfrentar un escenario internacional más deteriorado, aún cuando, hasta el presente, no hay mayores urgencias para acceder a la financiación internacional.

## **Escenario Nacional**

El escenario económico argentino actual podría conceptualizarse con la frase “enfriamiento de la economía”. Oviedo Jorge (2011) “Las enormes restricciones de divisas, la falta de inversiones, la ausencia de un clima de negocios, la desconfianza de empresarios, la demanda de los sindicatos frente a una inflación que no se detiene. Todo ello en un escenario internacional favorable para los países emergentes.”

Frenar las importaciones y aumentar las exportaciones han sido medidas aplicadas desde el año 2011 destinadas a proteger la industria nacional y preservar las divisas. Medidas que no parecen vayan cambiar a lo largo de este año 2012.

La caída de las operaciones inmobiliarias y las restricciones a las importaciones han generado por un lado, un clima poco propicio para invertir y aumentar la producción, y por el otro una reducción en las ventas en el comercio.

Oviedo Jorge (2011) “Además, dos factores que no controla el Gobierno pasaron de muy favorables a desfavorables. Uno es la fuerte caída de cosecha gruesa por la sequía, que parece haber generado más daños que los inicialmente esperados en la soja. En maíz, que al problema climático suma las intervenciones del Estado, las pérdidas son más grandes todavía. El otro es Brasil, cuya economía no logra recuperar los niveles de actividad de 2010 y demanda menos.”

## **Factores a analizar del escenario económico nacional**

### **● Dólar**

Desde la aplicación de controles desde noviembre del año 2011 por parte del gobierno para la compra de dólares tanto a minoristas como mayoristas, el dólar ha oscilado entre 4,27 y 4,50.

La diferencia entre el dólar paralelo (Blue) frente al dólar promedio de bancos y casas de cambio ha sido del 13,87% durante el año 2012.

El dólar ha aumentado a lo largo del año 2012 un 3,35%.

El ministro de economía de la nación, Hernán Lorenzino declaró descartar cualquier movimiento brusco, y que el Banco Central tiene la capacidad suficiente para mantener un tipo de cambio estable durante el 2012. "Consultado por el dólar el funcionario resaltó que "el Banco Central tiene una capacidad enorme de regular el mercado de cambio" y aclaró que "hoy en día el dólar se mantiene estable y se seguirá manteniendo estable", tras lo cual enfatizó: "Descarto cualquier posibilidad de movimientos bruscos en el mercado de cambios"."  
*Diario La Nación* (25.01.2012).

### ● **Actividad industrial**

Según el informe de la Unión Industrial Argentina (UIA) la actividad industrial de la Argentina ha sufrido una fuerte desaceleración en su ritmo de crecimiento principalmente provocada por la caída en la producción de dos grandes industrias como lo son la automotriz y la metalmecánica. Tal desaceleración no fue mayor debido al aumento en la producción de productos y sustancias químicas, industria que tuvo un crecimiento del 17,3% entre el año 2011 y 2012. En esta industria se destaca la producción de agroquímicos y productos farmacéuticos.  
*Diario La Nación*. (11.05.2012).

Así el crecimiento interanual del primer trimestre del año 2012 fue de +2,6%, frente a un +7,1% del primer trimestre del año 2011.

"La pronunciada desaceleración de la actividad está reflejada también en la evolución mostrada por las operaciones de comercio exterior. El incremento de las exportaciones fue del 8% interanual en el período de enero a marzo, mientras que en 2011 la suba con respecto a 2010 había sido del 31 %. Las importaciones, por su parte, se mantuvieron en igual nivel que en el primer trimestre del año pasado, mientras que un año atrás habían registrado una variación positiva del 38 por ciento." *Diario La Nación*. (11.05.2012).

Según el Indec la variación en las exportaciones a Marzo 2012 fue de +2% y en las importaciones fue de -8%. (11.05.2012) [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

## ◆ Inflación

La cuestión inflacionaria tiende a consolidarse como un problema duradero, considerando el ritmo al cual crecen nominalmente determinadas variables clave de la economía, tales como los salarios, el gasto público y la circulación monetaria. Estas variables aumentan a tasas que superan, inclusive, el ritmo inflacionario calculado por las consultoras privadas.

Esta circunstancia, por un lado, pone aún más en evidencia la baja confiabilidad en la información oficial y por el otro, confirma el mantenimiento de elevadas expectativas inflacionarias para los próximos meses. Todo hace prever además que, al menos en los próximos meses, el gobierno mantendría los instrumentos que utiliza para impedir un mayor deslizamiento de los precios, basados en los subsidios a la energía y el transporte público, un bajo incremento del tipo de cambio nominal y ciertas medidas de regulación sobre determinados productos de consumo masivo.

La inflación en abril del 2012 fue el 2,16% según consultoras privadas, dato que es tomado por la oposición, contra el 0,8% publicado por el Indec. (11.05.2012) [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

“En los últimos doce meses, la variación de precios resultó del 23,45 por ciento.” *Diario La Nación*. (11.05.2012).

## ◆ Gubernamental

### Restricciones a las importaciones

Desde el año 2010 el gobierno argentino ha aplicado diferentes trabas a las importaciones de productos con objeto de proteger la industria nacional y preservar las divisas. Lo cierto es que no se trata de una innovación de la Argentina en lo concerniente al comercio internacional, sino que han sido medidas aplicadas por distintos países principalmente a lo largo de la última crisis financiera internacional. “No todas las barreras tienen la misma legitimidad internacional. Por un lado están las licencias de importación no automáticas, unos permisos autorizados y monitoreados por la Organización Mundial del

Comercio (OMC); y por el otro, medidas administrativas o sanitarias -generalmente informales- que se aplican de manera unilateral." *Diario La Nación*. (26.10.2010).

"El Gobierno, en la voz de sus ministros de Economía, Amado Boudou, y de Industria y Turismo, Débora Giorgi, defienden la política de restricciones con el argumento de cuidar la industria nacional. Sin embargo, varios expertos coinciden en que esa defensa, por elemental, pierde de vista la complejidad de las cadenas de valor de las industrias nacionales (es decir el conjunto de empresas que intervienen en cada proceso productivo), y que requieren de insumos importados." *Diario La Nación*. (26.10.2010)

Lo cierto es que legítimas o no, este tipo de impedimentos le ha agregado a la actividad productiva y comercial una cuota de incertidumbre, dejando poco margen de maniobra para algunas industrias. Especialmente preocupante es el caso de algunas industrias cuyos insumos importados no poseen un equivalente en industria nacional, tanto en calidad como en costos.

"Marcelo Pancotto, profesor del área de Operaciones y Tecnología de IAE Business School, es experto en competitividad de las cadenas de valor. Para Pancotto, "pensar que todo va a seguir igual y nada más vamos a eliminar de la góndola los productos importados es una visión tan reduccionista de la realidad que se puede volver en contra". Por eso, es importante distinguir si lo que se importa es un insumo para la industria local o un producto de consumo.

"Si se trata de un insumo clave con capacidad insuficiente de sustitución local se perjudica toda la cadena productiva, porque el proceso se detiene o reduce su nivel. Cuando se produce, el incremento de costos que, en la situación actual de márgenes de rentabilidad escasos, se traslada al consumidor final, produciéndose el aumento de precios", afirmó Gabriel Caamaño Gomez, economista de la consultora JL&Asoc." *Diario La Nación*. (26.10.2010)

Faltantes de productos, subas de precios y retrasos en la llegada de innovaciones tecnológicas son algunas de las consecuencias inevitables de éste tipo de políticas.

"Esta medida afecta a industrias locales como las de tornillos, vidrio, matrices y papeles, que necesitan de productos importados para poder producir", explicó el presidente de la Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA), Diego Pérez Santisteban. "Si hubiese en la Argentina una capacidad para sustituir las importaciones apoyaríamos que esto se haga, pero acá se está forzando una situación que es insostenible, y eso preocupa", agregó." *Diario La Nación*. (17.02.2011)

## 5.2 Análisis del Mercado

Esta etapa analítica se centrará principalmente en el análisis en la estructura del mercado, su naturaleza, tamaño, evolución y tendencias.

Dentro de la estructura del mercado se analizará cómo está compuesta la oferta, cuál es la cuota de mercado de cada uno de los participantes y cuáles son las debilidades y fortalezas de cada uno de los participantes del mercado.

El análisis de la naturaleza del mercado tendrá como fin caracterizar la demanda y definir los segmentos de mercados existentes.

Por último, se indicarán las principales tendencias que se visualizan a futuro.

### ● Estructura del mercado

Fragancia Ambiental se encuentra en la industria de servicios o sector terciario, sector económico que no se dedica a producir productos sino servicios que se ofrecen para satisfacer necesidades específicas de la población.

El sector terciario o de servicio está creciendo ampliamente en la Argentina, caracterizado este crecimiento por una amplia diferenciación en cuanto a la oferta de servicio.

Dentro de la oferta de servicios de aromatización e higiene existen empresas que se han especializado en aromatización, otras realizan sólo higiene a través de líneas institucionales y otras empresas realizan ambos servicios. A su vez el servicio que las mismas prestan se diferencian entre si, algunas empresas realizan sólo la provisión de los insumos, otras realizan la instalación y otras realizan además de todo ello el mantenimiento.

## Oferta

La oferta de servicios de aromatización e higiene en la provincia de Córdoba es una oferta heterogénea y especializada. La gama de alternativas de productos y servicios de aromatización e higiene que ofrecen las distintas empresas está compuesta por:

- ◆ equipos y repuestos de aromatización y desodorización ambiental
- ◆ aromatizadores textiles
- ◆ jabones y geles antibacteriales
- ◆ difusores aromáticos para ambientes
- ◆ líquidos de limpieza
- ◆ aromatizantes en spray
- ◆ sahumerios
- ◆ aromatizantes para escritorios y repuestos
- ◆ dispensers de jabón, toallas y papel higiénico
- ◆ secamanos
- ◆ aromatizadores para inodoros

Toda esta gama de productos se pueden adquirir sea por compra o comodato, en esta ultima alternativa los equipos son propiedad de la firma y/o representante de la firma en la zona, y el cliente sólo paga por la prestación del servicio.

Existen en el mercado empresas que fabrican todos los productos e insumos que comercializan y/o utilizan para la prestación del servicio. A estas empresas también se las puede considerar proveedoras de insumos nacionales. En realidad se trata de empresas que se dedican a la fabricación de insumos para aromatización ambiental y que se han integrado hacia delante en la cadena de suministro.

Otras empresas únicamente importan los insumos. También encontramos empresas que poseen una combinación de equipos importados e insumos fabricados por ellas mismas.

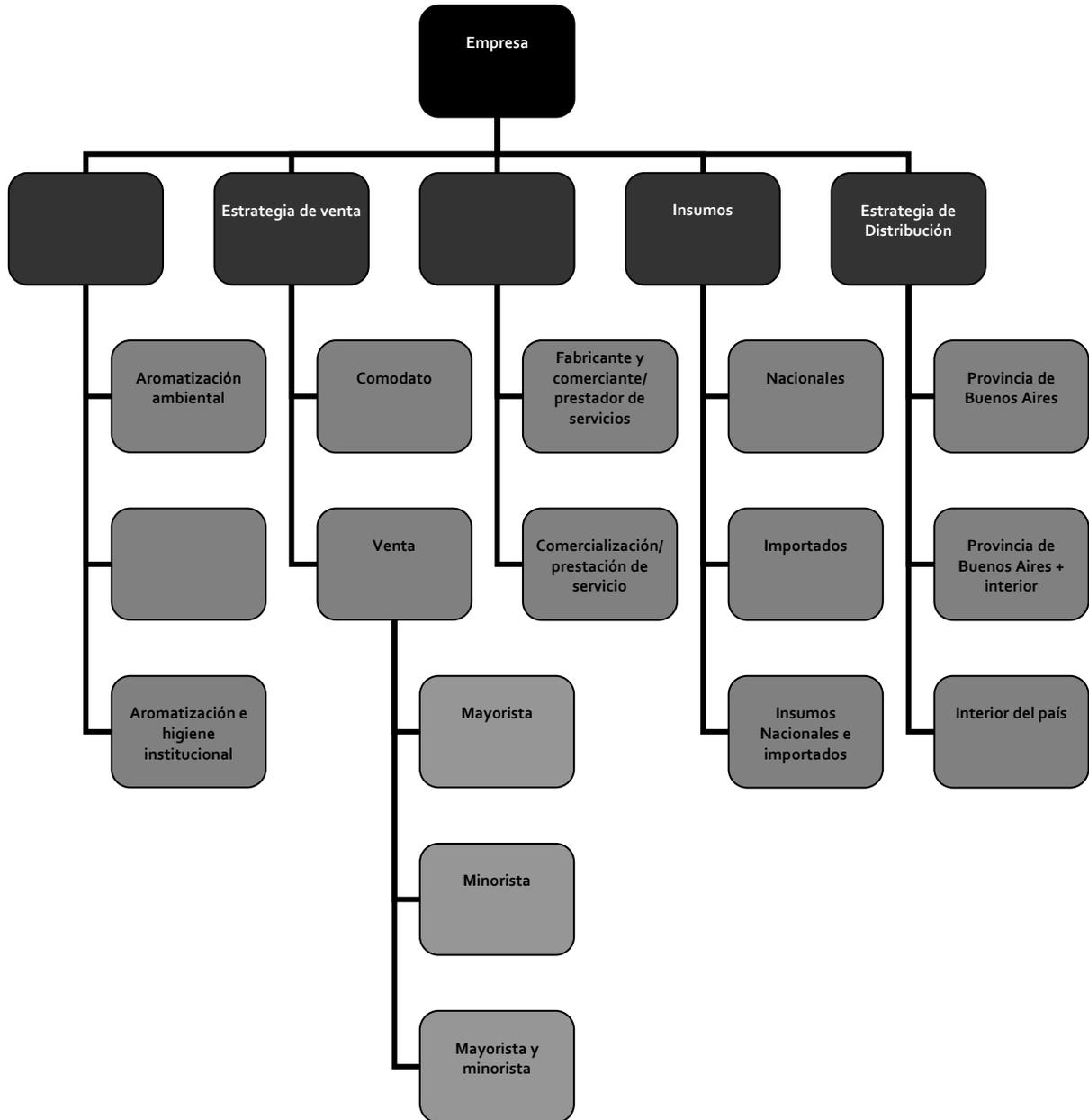
Dentro de las empresas que comercializan productos e insumos para aromatización e higiene, algunas se dedican a la venta mayorista, otras cuentan con clientes mayoristas y minoristas, y finalmente otras realizan ventas sólo a compradores minoristas.

En el interior del país muchas empresas poseen representantes que realizan el servicio de instalación y mantenimiento de los equipos de aromatización e higiene institucional, algunas se dedican sólo al servicio de aromatización o de higiene, y otras realizan ambos.

Podemos encontrar también empresas que han agregado a su oferta otros productos como lo son imitaciones de perfumes importados, cremas, body splash, esencias, líneas para el automotor y líneas específicas para el servicio a empresas que se dedican al servicio de hotelería.

A todas las empresas que se dedican a vender, comercializar y ofrecer servicios de aromatización hay que sumarle toda la gama de productos que se ofrecen en cualquier góndola de cualquier supermercado. En este punto se incluyen aerosoles, sahumeros, los nuevos difusores aromáticos de palitos de bambú, aromatizantes en gel y hasta podemos encontrar versiones más pequeñas de equipos analógicos con sensor de movimiento similares a los utilizados por las empresas que prestan servicios de aromatización.

Gráfico 5. Resumen de la oferta en el mercado. Fuente: Elaboración Propia

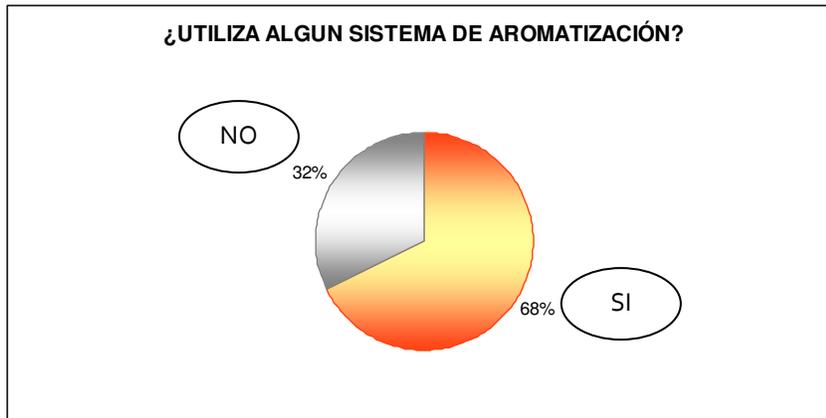


## Participación de mercado propia y de la competencia

Con el objeto de conocer certeramente cuál es la cuota de mercado a la cual atiende actualmente Fragancia Ambiental, así como la de su competencia, se realizó una investigación sobre una muestra de 279 empresas de la Provincia de Córdoba.

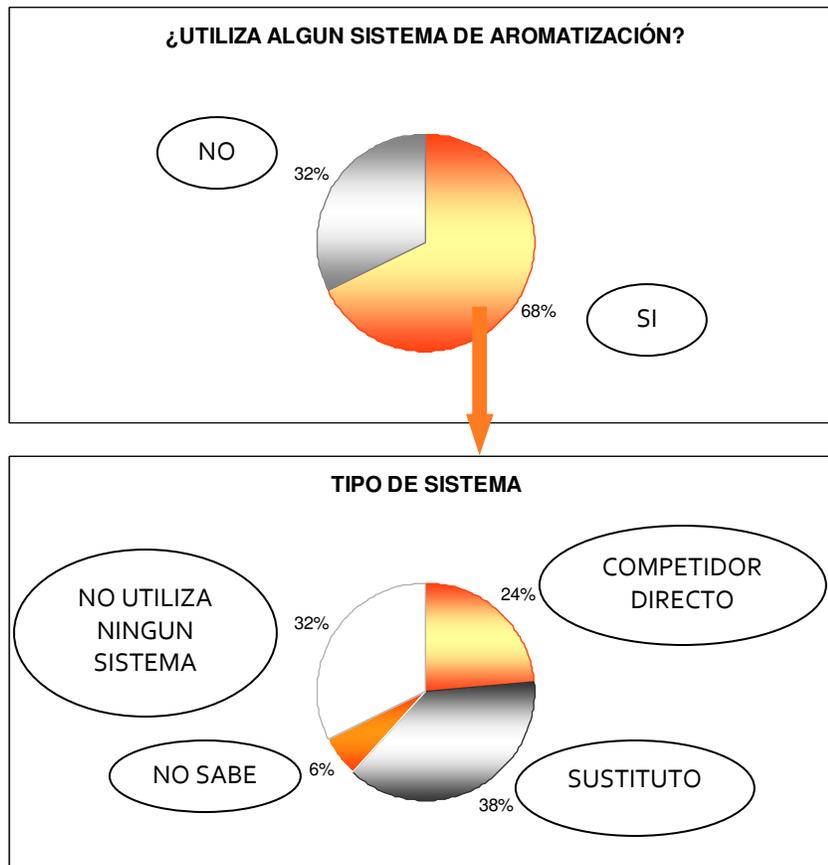
De acuerdo a los resultados logrados de las 279 empresas el 32,26% no utiliza ningún sistema de aromatización, los motivos son varios y se demuestran más avanzado este trabajo dado que no es pertinente en este punto en particular. De cualquier manera en el anexo 2 se encuentran detallados todos los resultados de la investigación.

Gráfico 6. Proporción entre usuarios y no usuarios. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.-



Del 67,74 % del mercado que utiliza algún sistema de aromatización el 23,66% lo hace con Fragancia Ambiental o un competidor directo, y el 37,99% con un producto o servicio sustituto a la oferta de servicios de aromatización.

Gráfico 7. Distribución de usuarios entre competidores directos y sustitutos. Fuentes:  
Elaboración propia, investigación de mercado.

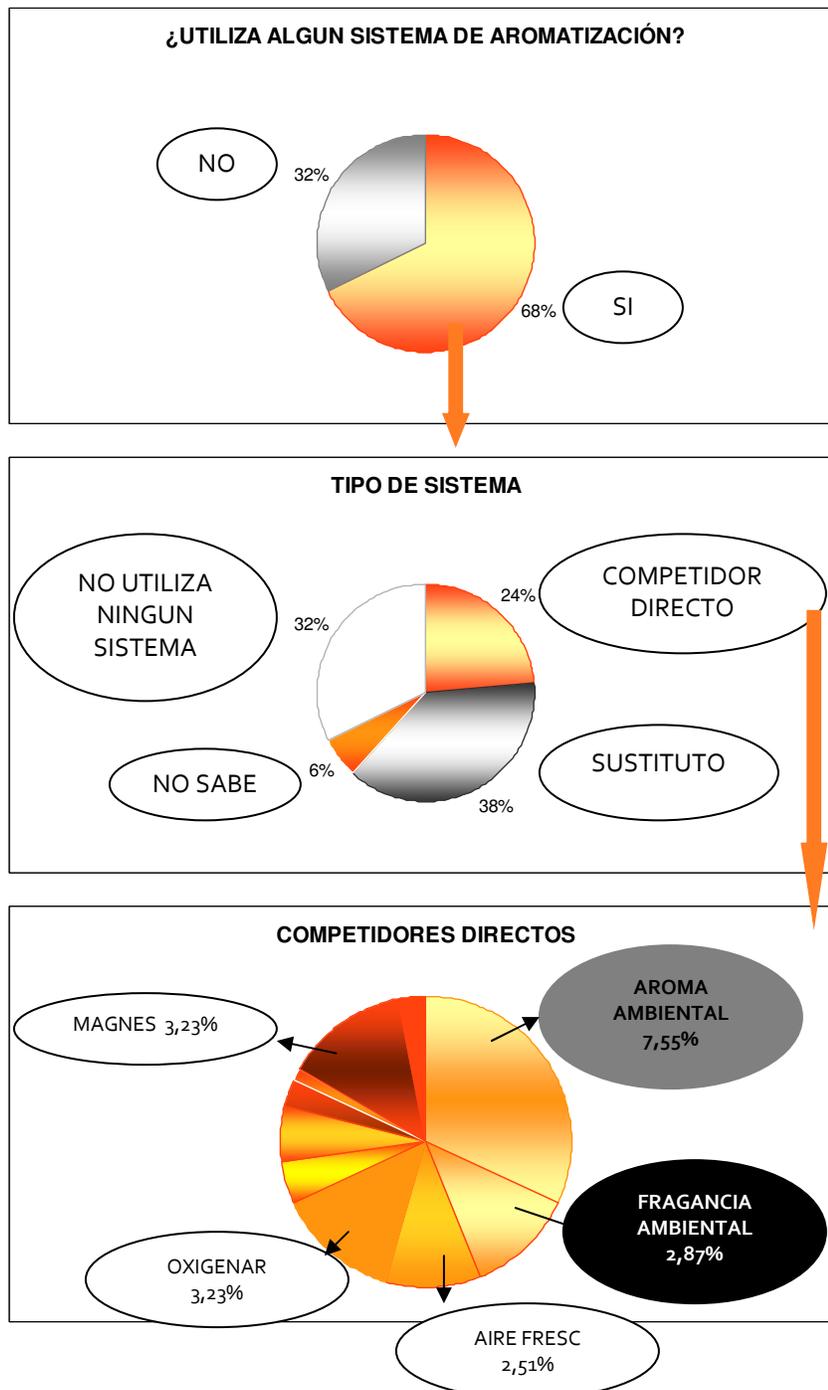


Dada la gran actuación que poseen los productos sustitutos se considera adecuado dividir el análisis en participación de mercado de la competencia directa y la de los productos o servicios sustitutos.

## Competencia Directa

El líder del mercado de servicios de aromatización es Aroma Ambiental con el 7,55%, es decir, del 23,66% del mercado que utiliza un servicio de aromatización ambiental el 7,55% es atendido por el líder del mercado.

Gráfico 8. Competencia directa. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.



A Aroma Ambiental lo siguen Magnes y Oxigenar, ambos con el 3,23%. En cuarto lugar se encuentra Fragancia Ambiental con el 2,87%, seguido por Aire Fresc con el 2,51%. Todas las demás empresas poseen una participación entre el 1 y 0,7% del mercado.

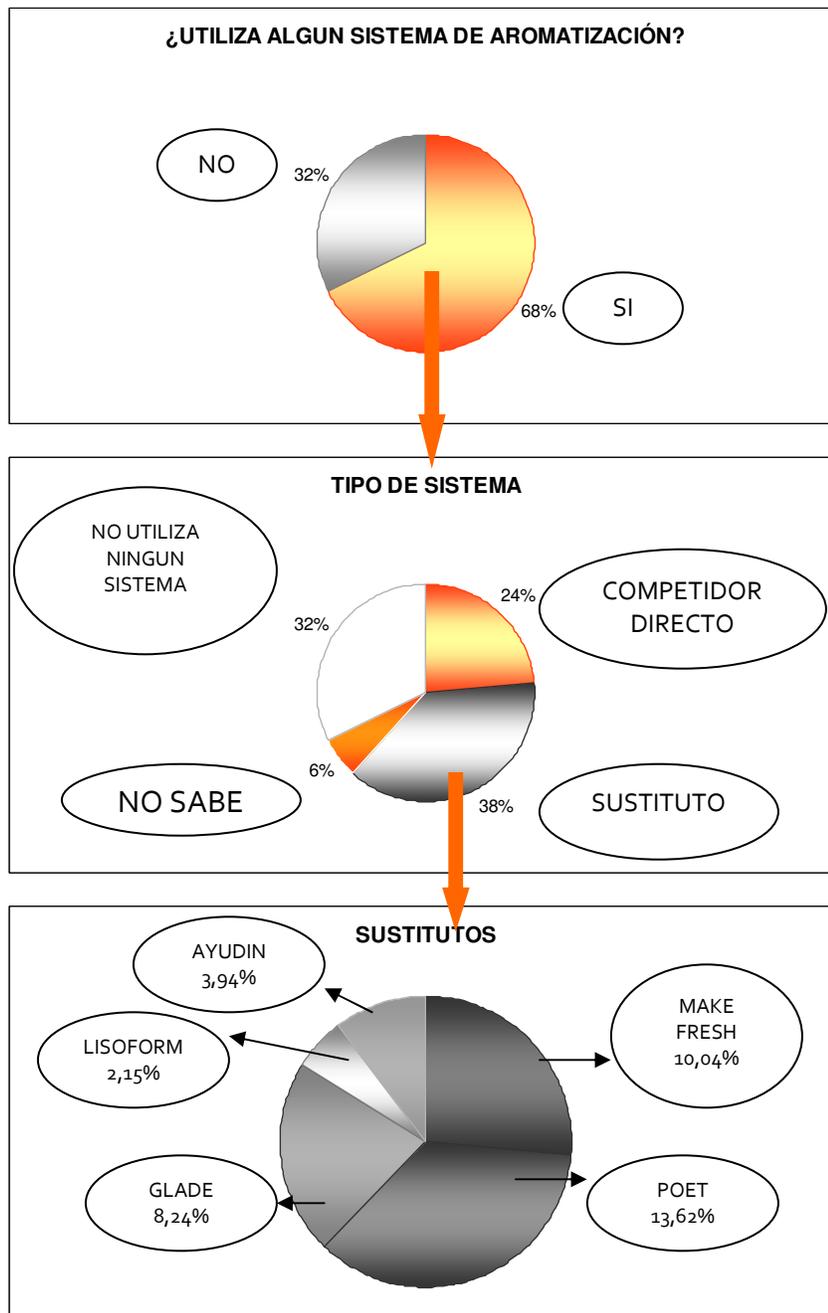
Es fácil observar que las participaciones no son amplias y que es un mercado con mucha potencialidad de crecimiento. Además se trata de pocos competidores directos, pero que a su vez poseen poca diferencia en cuanto a participación con respecto a otras empresas.

Contemplando que el 32,26% del mercado no utiliza al momento algún sistema para aromatizar sus instalaciones y sumado al 37,99% que es atendido por los sustitutos, se puede visualizar que existen claramente segmentos de mercados a los cuales se puede ingresar en un futuro muy cercano.

## Sustitutos

Con respecto a las alternativas de productos o servicios a las cuales las empresas acuden para aromatizar sus ambientes, se puede observar que existe una clara preferencia por los tradicionales aerosoles. Del 37,99% de las empresas que optan por una alternativa de producto o servicio sustituto el 23% utiliza aerosoles.

Gráfico 9. Sustitutos. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.



Un dato muy importante es que el 11,47% de las empresas declaró haber optado por comprar los dispensers de fragancias y sus repuestos en vez de rentar el servicio de aromatización. La empresa líder en venta de equipos y repuestos es MAKE FRESH con el 10,04%.

### **Participación en el mercado de Fragancia Ambiental.**

De acuerdo a la investigación realizada, la participación de mercado de Fragancia Ambiental es actualmente del 2,87%.

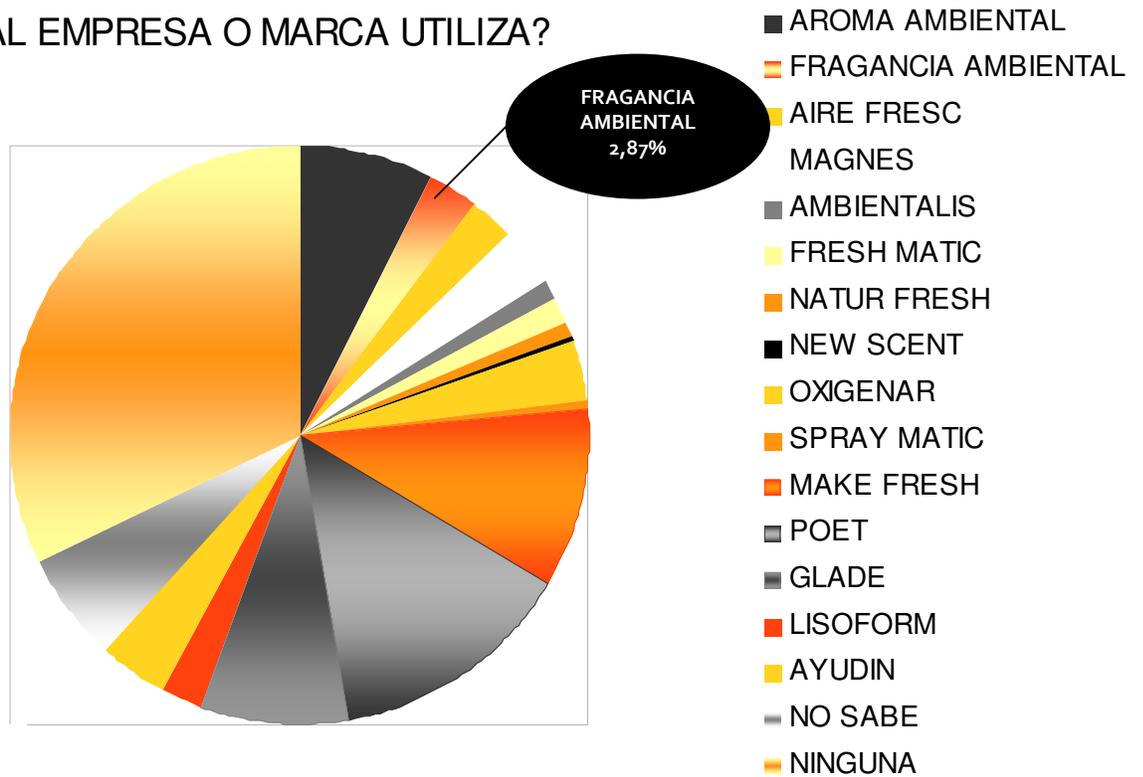
Tabla 4 Tabla empresas y marcas. Fuente: Elaboración Propia, investigación de mercado.

<b>3-¿QUÉ EMPRESA O MARCA UTILIZA?</b>		
<b>EMPRESA/MARCA</b>	<b>CANT. DE RTAS.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
AROMA AMBIENTAL	21	7,53
<b>FRAGANCIA AMBIENTAL</b>	<b>8</b>	<b>2,87</b>
AIRE FRESC	7	2,51
MAGNES	9	3,23
AMBIENTALIS	3	1,08
FRESH MATIC	4	1,43
NATUR FRESH	2	0,72
NEW SCENT	1	0,36
OXIGENAR	9	3,23
SPRAY MATIC	2	0,72
MAKE FRESH	28	10,04
POET	38	13,62
GLADE	23	8,24
LISOFORM	6	2,15
AYUDIN	11	3,94
NO SABE	17	6,09
NINGUNA	90	32,26
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100</b>

Gráfico 10. Participación en el mercado de Fragancia Ambiental, sus competidores y sustitutos.

Fuente: Elaboración Propia, investigación de mercado.

### ¿CUÁL EMPRESA O MARCA UTILIZA?



## **Fortalezas y debilidades de la competencia**

Con el objetivo de llegar a un análisis más profundo de la competencia, primero se detallará la oferta y características de cada uno de los competidores.

### **Sweet Sensation**

- Comercializa productos dedicados a la aromatización de ambientes.
- Atiende desde su base en Buenos Aires a toda la Argentina y MERCOSUR.
- Es representante de la marca Freshroom. Freshroom es una empresa argentina dedicada a la producción de equipos de aromatización y aerosoles los cuales vienen sin marca y la empresa que los comercializa le coloca su marca.
- Su oferta está compuesta por las siguientes líneas:
  - Línea de aromatizadores ambientales ( equipos digitales con 35 fragancias en aerosol)
  - Línea de aromatizadores textiles
  - Línea sweet relax compuesta por cremas, espuma de baño, jabon liquido, gel antibacterial y body splash.
  - Línea de difusores aromáticos (palitos de bambú) con 6 fragancias disponibles

### **Oxigenar**

- Empresa radicada en la ciudad de Córdoba dedicada a brindar servicio de aromatización.
- Dentro de sus líneas de servicios encontramos:
  - Línea de servicio de aromatización para eventos
  - Línea de logos olfativos o marketing aromático
  - Línea de servicio de aromatización ambiental. ( 3 sistemas: por evaporación, por aerosol y por difusión directa)
  - Línea de aromatización textil
  - Línea de imitaciones de perfumes personales ( 30 fragancias para hombres, 50 para mujeres, 3 unisex y 2 infantiles)

### **Magnes**

- ◆ Empresa radicada en Córdoba dedicada a la fabricación y comercialización (mayorista y minorista) de fragancias ambientales y productos químicos para empresas.
- ◆ Posee las siguientes líneas de servicios:
  - Línea de aromatización de ambientes (sistema por evaporación y por aerosol, con 40 fragancias disponibles)
  - Línea institucional compuesta por: desodorante limpiador para pisos, limpiador desinfectante para pisos, limpiador removedor desincrustante, liquido inhibidor de olores y desengrasante.
  - Línea de aromatización textil
  - Línea del automotor, compuesta por: renovador vinílico, shampoo para auto, renovador de caucho, limpiavidrios, perfumes, limpia alfombra y desinfectante de interiores.

### **Aire fresc**

- ◆ Empresa radicada en Córdoba dedicada a brindar servicio aromatización ambiental, mediante la instalación y mantenimiento de equipos. Por comodato.
- ◆ Posee únicamente línea de aromatización con sistemas por ventilación y por aerosol, disponibles en 14 fragancias.

### **New Scent**

- ◆ Empresa radicada en la provincia de Buenos Aires dedicada a la venta de equipos y repuestos para brindar un servicio de aromatización.
- ◆ Posee representantes en Córdoba que realizan los servicios de aromatización.
- ◆ Su gama de productos está formada por las siguientes líneas:
  - Línea de equipos aromatizadores por sistema en aerosol
  - Línea de repuestos
  - Línea de aromatización textil.

### **Ambientalis**

- Empresa instalada en la provincia de Buenos Aires dedicada a la fabricación y venta de productos para aromatización de ambientes.
- Posee una red de representantes que brinda el servicio de instalación y mantenimiento de los equipos de aromatización, por comodato.
- En la provincia de Córdoba posee 9 representantes localizados en las ciudades de: Arroyito, Córdoba Capital (3), Devoto, Gral. Dehesa, Leones, Morteros y Río Tercero.
- Su cartera de productos está conformada por las siguientes líneas:
  - Línea de aromatización ambiental y repuestos
  - Línea de esencias
  - Línea de aromatización ambiental spray líquido
  - Línea de sahumeros
  - Línea body splash
  - Línea de aromatizadores para autos y escritorios, y repuestos.

### **Spray Matic**

- Empresa radicada en la provincia de Buenos Aires dedicada a brindar servicios de aromatización.
- En la provincia de Córdoba posee representantes que realizan el servicio de instalación y mantenimiento por comodato.
- Su cartera de servicio está compuesta por las siguientes líneas:
  - Línea de aromatización ambiental
  - Línea de aromatizadores textiles
  - Línea institucional compuesta por los siguientes productos: dispensers de toalla, dispensers de jabón, dispensers de papel higiénico, gel antibacterial, secamanos y aromatizantes para inodoros.

### Natur Fresh

- Empresa radicada en la provincia de Buenos Aires, dedicada a la fabricación y comercialización mayorista y minorista de fragancias, sistemas de aromatización y de productos para la higiene institucional.
- También importa algunas fragancias y equipos de aromatización.
- En Córdoba posee representantes que realizan el servicio de instalación y mantenimiento por comodato.
- Su oferta está compuesta por las siguientes líneas:
  - Línea aromatización, compuesta por equipos a pila, eléctricos y sistemas digitales con aerosol, disponibles en 56 fragancias.
  - Línea fragancia textil, disponible en 47 fragancias.
  - Línea hotelería, compuesta por secadores de cabello, secamanos, apoya maletas, percheros y toalleros.
  - Línea institucional, compuesta por dispensers de jabón e insumos como toallas, papel higiénico y jabón líquido.

Todos estos datos provienen de las páginas web de cada empresa.

Tabla 5: Fortalezas y debilidades de la competencia. Fuente: Elaboración Propia, investigación de mercado.

Empresa	Fortalezas	Debilidades
Sweet sensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su oferta posee una buena amplitud y profundidad lo cual diversifica las contribuciones de cada línea a las finanzas de la empresa. Esto genera una menor dependencia a cada línea.</li> <li>• Es una de las dos empresas que han incluido en su oferta difusores aromáticos (palitos de bambú), uno de los productos nuevos en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza como insumos las fragancias fresh room las cuales son de baja calidad y duración.</li> <li>• Posee una alta dependencia al sistema de envío a domicilio, lo cual al terciarizarlo pierde control respecto a cómo y cuándo llega el pedido al</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suma a su cartera de clientes al consumidor final a través de los diferentes canales de ventas web.</li> <li>• Posee una amplia variedad de canales de pago.</li> <li>• Posee varios canales de venta, incluyendo canales web como su página web y mercadolibre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cliente.</li> <li>• Debido a que no tiene posee revendedores o representantes en todo el país, puede que algunos clientes opten por tener un proveedor más cerca a sus instalaciones.</li> </ul>
Oxigenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee presencia en la web.</li> <li>• Única empresa que ofrece en Córdoba el servicio de aromatización para eventos.</li> <li>• Una de las 2 empresas que en Córdoba comercializa el llamado logo olfativo o marketing aromático.</li> <li>• Posee una oferta con una buena amplitud y profundidad.</li> <li>• En la línea de aromatización textil brinda la posibilidad al cliente de poner su marca en el recipiente y utilizarlo como merchandising.</li> </ul>	No se encontraron debilidades relevantes.
Magnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una oferta con una buena amplitud y profundidad.</li> <li>• Posee una llamativa página web.</li> <li>• única empresa en Córdoba que es fabricante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee una cadena de representantes que realicen el servicio de aromatización e higiene institucional.</li> <li>• Vende sus productos sólo en Córdoba capital y Alta Gracia.</li> </ul>
Aire Fresc	No se le encontraron fortalezas relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca variedad de equipos y fragancias.</li> <li>• Utiliza los insumos Sweed</li> </ul>

		Sensation los cuales son nacionales y de baja calidad y duración.
New Scent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en diferentes canales de venta por la web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragancias nacionales de poca duración y baja calidad.</li> <li>• No posee una página web institucional.</li> </ul>
Ambientalis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena red de distribuidores a nivel nacional, y especialmente en Córdoba.</li> <li>• Una de las 2 empresas que en Córdoba comercializa el llamado logo olfativo o marketing aromático.</li> <li>• Posee una oferta amplia y profunda.</li> <li>• Única empresa que comercializa innovadores aromatizadores para autos y escritorios.</li> <li>• Al ser uno de los productores más grandes a nivel nacional, es una buena alternativa para aquellos clientes que por ahora están utilizando insumos importados, ante una potencial problemática para conseguir insumos importados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producen fragancias de calidad baja comparadas con las alternativas importadas.</li> </ul>
Spray Matic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia red de representantes a nivel nacional.</li> </ul>	No se encontraron debilidades relevantes
Natur Fresh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena amplitud y profundidad de la oferta.</li> <li>• Ofrece alternativas de fragancias importadas y también produce, por lo cual diversifica el riesgo ante trabas en el ingreso de insumos importados.</li> </ul>	No se encontraron debilidades relevantes

Aroma ambiental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Única empresa que ofrece la línea hotelaría. Atendiendo con una oferta específica a este mercado.</li><li>• En su cartera de clientes de Córdoba se encuentran empresas muy grandes, con amplia afluencia de clientes lo cual permite su difusión y conocimiento.</li><li>• Buena calidad de las fragancias utilizadas.</li><li>• No produce, por lo cual se encuentra dentro de las empresas que poseen alta dependencia a insumos importados.</li></ul>
-----------------	---

## ◆ Naturaleza del mercado

### Demanda

Para poder caracterizar la demanda es necesario dividir las líneas de aromatización e higiene para poder llegar a un análisis más claro y concreto.

La demanda del servicio de aromatización ambiental está compuesta por clientes domésticos, denominado así a fines identificatorios a aquellos clientes que adquieren cualquiera de las distintas alternativas de oferta existentes en el mercado para su hogar. Por otro lado clientes con mayor volumen de compra a los cuales podemos denominar clientes empresas y clientes comercios, cuyas superficies a aromatizar son mayores, entre los 500 m<sup>2</sup> y 5000 m<sup>2</sup>.

La demanda de la línea higiene institucional está compuesta sólo por clientes empresas y comercios. Se excluye al cliente doméstico dado que no pueden acceder a los productos que se incluyen en esta oferta por no estar disponibles en cadenas de supermercados y por ser requisito por parte de las empresas adquirir grandes volúmenes de compras.

### Segmentación del mercado

Para poder segmentar el mercado podríamos basarnos en la clasificación utilizada al momento de analizar la demanda, cliente doméstico, cliente comercio y cliente empresa. Pero en este punto se considera propicio utilizar otro tipo de clasificación, una que tenga en cuenta la necesidad de aromatización e higiene que posee cada tipo de cliente, y de esta manera poder diferenciar bien el tipo de servicio que cada uno requiere.

Bajo este requerimiento se utiliza el padrón del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba ya que este divide a las firmas de acuerdo al número de empleados que posee. Esto deviene de la lógica de que a mayor número de empleados, mayor es el grado de utilización de las instalaciones y mayor la necesidad de aromatizar, desodorizar e higienizar el ambiente.

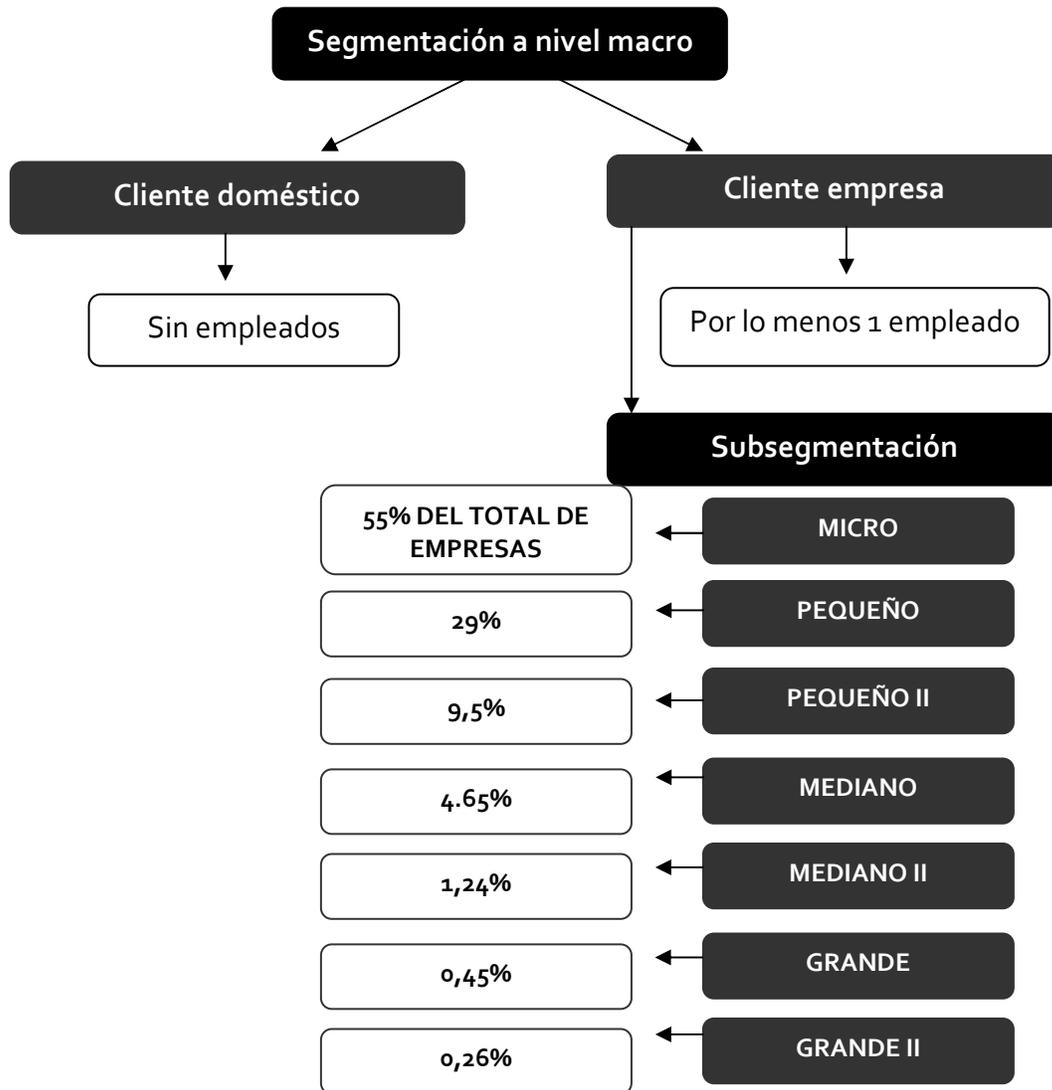
Bajo esta división a nivel macro tenemos el cliente doméstico y el cliente empresa. El cliente doméstico es un cliente que no posee empleados, que compra productos de aromatización e higiene para su hogar u oficina. El cliente empresa es un cliente que posee por lo menos un empleado.

Para subsegmentar el segmento cliente empresa se utilizarán las categorías usadas para categorizar las empresas de acuerdo a la cantidad de empleados por el Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba.

Tabla 6. Escalas de empresas determinadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba. Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba. (2011)(Paper).

PERSONAL		
nombre	desde	hasta
MICRO	0	5
PEQUEÑO	6	20
PEQUEÑO II	21	50
MEDIANO	51	200
MEDIANO II	201	500
GRANDE	501	1000
GRANDE II	1001	99999

Grafico 11. Segmentación del mercado. Fuente: Elaboración Propia



## Caracterización de la demanda

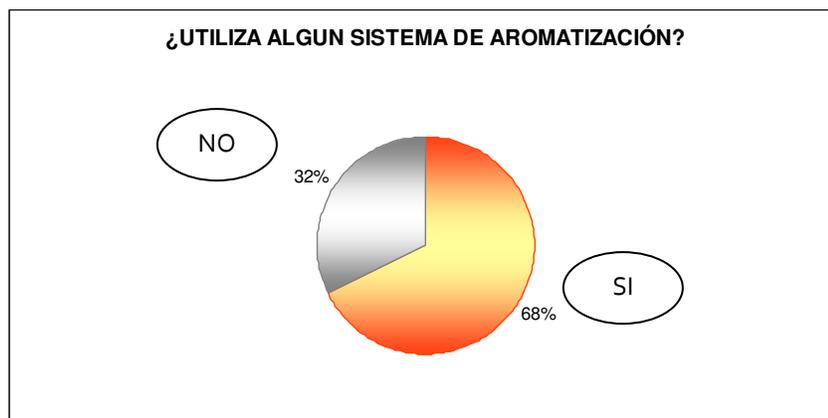
### ◆ Naturaleza de la decisión de compra

Tras la investigación realizada en la cual se analizaron las razones que mueven a las empresas y comercios de la provincia de Córdoba a aromatizar sus instalaciones, así como las razones por las cuales deciden no hacerlo. También se investigó si al momento de tomar una decisión se analizan varias alternativas, cuáles eran esas alternativas y quién es el quien realiza la compra. Con todos estos datos se puede tener una idea más aproximada de la naturaleza de la decisión de compra, sus características y particularidades.

## Motivos que movilizan a aromatizar o no hacerlo

De acuerdo a la investigación de las 279 empresas consultadas el 67,74% aromatizan sus instalaciones con alguna alternativa de producto o servicio de aromatización.

Gráfico 6. Proporción entre usuarios y no usuarios. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.-

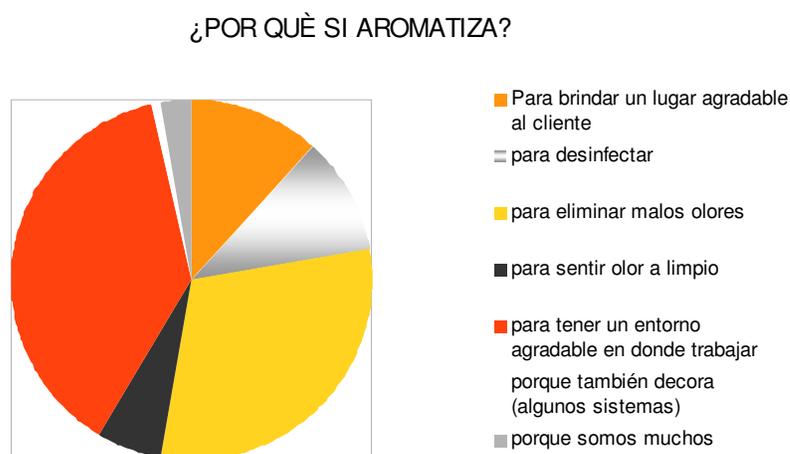


Los motivos por los cuales aromatizan son variados, pero en su mayoría declararon hacerlo para tener un entorno agradable en donde trabajar con el 37,57% y para eliminar malos olores con el 30,69%. Estas son las dos razones más fuertes que movilizan al cliente a buscar alguna alternativa de aromatización, por lo cual éstas serían las vías, los argumentos a comunicar por los cuales contratar Fragancia Ambiental.

Tabla 7. Motivos por los cuales deciden aromatizar. Fuente: Elaboración propia.

2-¿Por qué aromatiza?		
Razón	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
Para brindar un lugar agradable al cliente	22	11,64
para desinfectar	20	10,58
para eliminar malos olores	58	30,69
Para sentir olor a limpio	11	5,82
<b>para tener un entorno agradable en donde trabajar</b>	<b>71</b>	<b>37,57</b>
porque también decora (algunos sistemas)	2	1,06
porque somos muchos	5	2,65
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Gráfico 12. Gráfico de motivos por los cuales aromatiza. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.

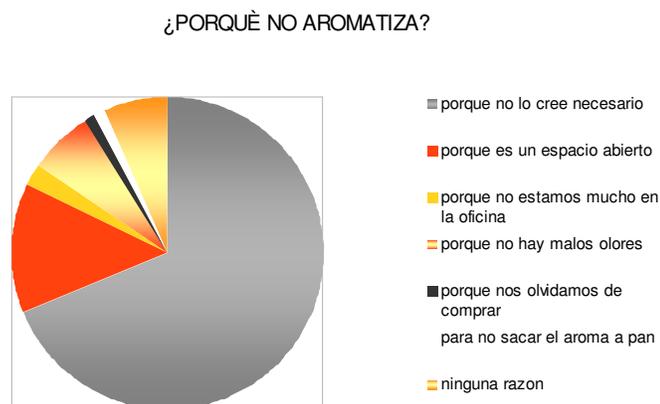


Los motivos por los cuales los clientes deciden no aromatizar sus ambientes parten principalmente del reconocimiento de la necesidad. Con un 68,89% las empresas concuerdan en que no aromatizan porque no han reconocido la necesidad de aromatizar. Esta respuesta se puede sumar al 13,33% que declaró que al ser instalaciones abiertas no es necesario aromatizar, lo cual da una de las razones posibles por las cuales consideran no ser necesario aromatizar.

Tabla 8. Tabla de resultados motivos por los cuales no aromatiza. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.

2-¿Por qué no aromatiza?		
Razones	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
<b>porque no lo cree necesario</b>	<b>62</b>	<b>68,89</b>
porque es un espacio abierto	12	13,33
porque no estamos mucho en la oficina	2	2,22
porque no hay malos olores	6	6,67
porque nos olvidamos de comprar	1	1,11
para no sacar el aroma a pan	1	1,11
ninguna razón	6	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Gráfico 13. Gráfico de resultados motivos por los cuales no aromatiza. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.



## ● **Análisis del proceso de compra**

Con el objeto de conocer el proceso de compra que sigue el cliente al momento de evaluar cuál alternativa de aromatización va a adquirir, se investigó quién es la persona o puesto que realiza la compra, si se analizan varias alternativas y cuáles son esas alternativas. De las 189 empresas que declararon utilizar algún sistema de aromatización el 55,20% declaró no haber analizado otras alternativas y el 30,82% declaró si haberlo hecho. De ese 30,82%, el 68,60% comparó el servicio actual con los aerosoles comunes. Lo cual denota la importancia de los sustitutos al momento de decidir por cual alternativa optar.

Con respecto a quién compra los resultados se repartieron en 3 categorías, el dueño de la empresa con el 35,45%, el encargado con el 30,69% y la secretaria con el 19,05%. No menor fue el papel de la persona que limpia con el 9,68%. Este análisis nos indica la persona a la cual nos tenemos que dirigir al momento de crear los medios y formas de comunicaciones. Esto le da un rostro y rol al comúnmente llamado comprador o cliente.

Tabla 9. Tabla de resultados del análisis comparativo de decisión de compra. Fuente: Elaboración propia.

4- ¿ANALIZO OTRAS ALTERNATIVAS?		
RTA	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
SI	86	30,82
<b>NO</b>	<b>154</b>	<b>55,20</b>
NO SABE	39	13,98
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100</b>

5- ¿Cuáles?		
SISTEMA	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
OTRA EMPRESA DE AROMATIZACION	15	17,44
OTRA MARCA DE AEROSOL	4	4,65
<b>AEROSOL</b>	<b>59</b>	<b>68,60</b>
COMPRAR EL DIFUSOR	4	4,65
LIQUIDOS DE LIMPIEZA	1	1,16
AROMATIZADOR EN GEL	2	2,33
SAHUMERIOS	1	1,16
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Gráfico 14. Gráfico análisis comparativo de decisión de compra. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.



¿CUÁL/ES?

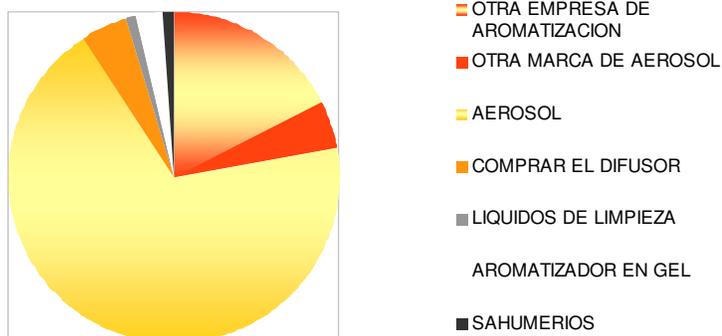
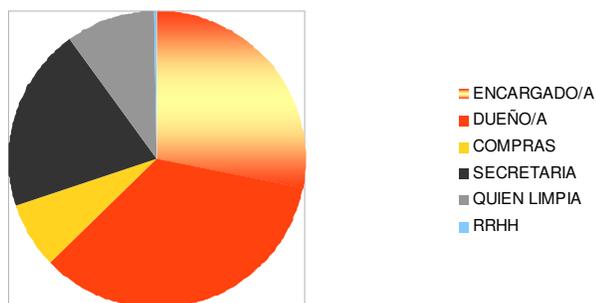


Tabla 10. Tabla de resultados Quién compra. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.

6- ¿QUIÉN REALIZA LA COMPRA?		
COMPRADOR	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
ENCARGADO/A	58	30,69
<b>DUEÑO/A</b>	<b>67</b>	<b>35,45</b>
COMPRAS	10	5,29
SECRETARIA	36	19,05
QUIEN LIMPIA	17	8,99
RRHH	1	0,53
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Gráfico 15: Gráfico resultados Quién compra. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.

¿QUIÉN REALIZA LA COMPRA REGULARMENTE?



## Lealtad

Con respecto a la lealtad que declararon tener las empresas a sus sistemas de aromatización los resultados fueron variables. Existen empresas las cuales han cambiado recientemente su sistema de aromatización y existen también empresas las cuales conservan su sistema de aromatización desde hace más de 30 años. Lo cual nos da una idea de que una vez que se adopta una decisión respecto al sistema de aromatización existen posibilidades de que esa alternativa perdure en el tiempo. Sin embargo existen alternativas muy novedosas como lo son los servicios de aromatización, los dispensers de aroma y los difusores de aroma, los cuales por ser novedosos hacen que empresas decidan cambiar y probar estas alternativas.

El 25,93% de las 189 empresas que utilizan algún sistema de aromatización declaró utilizar el sistema actual desde hace 2 años, el 14,81% desde hace 3 años, el 13,23% desde hace un año y el 10,05 % desde hace 5 años. No obstante estos resultados mayoritarios hubo empresas que declararon conservar su sistema de aromatización desde hace 20 y 30 años.

Tabla 11. Tabla de resultado Lealtad. Fuente: Elaboración propia, investigación de mercado.

7-¿CUANTO TIEMPO HACE QUE LO UTILIZA?		
TIEMPO	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
15 DIAS	2	1,06
2 MESES	1	0,53
4 MESES	1	0,53
5 MESES	2	1,06
6 MESES	14	7,41
10 MESES	4	2,12
1 AÑO	25	13,23
1 AÑO Y 6 MESES	1	0,53
<b>2 AÑOS</b>	<b>49</b>	<b>25,93</b>
3 AÑOS	28	14,81
4 AÑOS	12	6,35
5 AÑOS	19	10,05
6 AÑOS	9	4,76

7 AÑOS	8	4,23
8 AÑOS	2	1,06
10 AÑOS	10	5,29
20 AÑOS	2	1,06
30 AÑOS	1	0,53
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>101</b>

## ● Tamaño de mercado

Actualmente en la provincia de Córdoba existen 5713 empresas las cuales se desempeñan dentro de las 406 diferentes actividades empresariales categorizadas por el Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba.

Dentro de estas 5713 empresas se incluyen empresas que son parte de la competencia, y empresas que son clientes potenciales.

Actualmente instaladas en la provincia de Córdoba existen 6 empresas de aromatización e higiene institucional, incluida Fragancia Ambiental. Todas las demás empresas que atienden al mercado lo hacen por medio de sus representantes.

Por lo cual de las 5713 empresas, 5 son competidores y 5708 son clientes potenciales esparcidos a lo largo y ancho de la provincia de Córdoba.

En el anexo 2 se encuentra el listado completo de empresas existentes por localidad.

De las 5708 empresas, el 78,60% se encuentran localizadas en las siguientes localidades:

Tabla 12. Distribución del 78,60% de las empresas por localidad dentro de la Provincia de Córdoba. Fuente: Registro industrial de la provincia, Ministerio de industria, comercio y trabajo del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

LOCALIDAD	% DEL MERCADO	CANTIDAD DE EMPRESAS	DISTANCIA DESDE PILAR EN KM
ALTA GRACIA	0,92	53	55
ARROYITO	0,71	41	118,9
ARROYO CABRAL	0,38	22	130,5
ALMA FUERTE	0,47	27	112
BELL VILLE	1,5	86	174,3
BRINKMAN	0,42	24	259
COLONIA CAROYA	1,22	70	109,4
CORDOBA	36,63	2093	42
CORRAL DE BUSTOS	0,68	39	279
CRUZ ALTA	0,44	25	282,5
DEAN FUNES	0,58	33	171
GRAL. CABRERA	0,59	34	161
GRAL. DEHEZA	0,8	46	150
HERNANDO	0,44	25	98
JUSTINIANO POSSE	0,47	27	189
LA CALERA	0,36	21	61
LA FRANCIA	0,35	20	153
LAGUNA LARGA	0,7	40	16
LAS VARILLAS	1,48	85	121
LEONES	0,7	40	192
MARCOS JUAREZ	2,24	128	211
MONTE BUEY	0,36	21	214
MORTEROS	0,66	38	278
OLIVA	0,65	37	48
ONCATIVO	1,61	92	30
PILAR	0,38	22	0
POZO DEL MOLLE	0,45	26	156
RIO CUARTO	4,06	232	206
RIO SEGUNDO	0,65	37	3
RIO TERCERO	2,55	146	96
SAN FRANCISCO	6,26	358	196

VILLA ALLENDE	0,47	27	75
VILLA CARLOS PAZ	1,06	61	83
VILLA DEL ROSARIO	0,71	41	35
VILLA DOLORES	0,49	28	236
VILLA MARIA	4,85	277	101
VILLA NUEVA	0,89	51	108
VILLA SANTA ROSA	0,35	20	94

Con este análisis se puede determinar que del 100% del mercado, existen ciudades en donde se localizan un mayor porcentaje de empresas, las cuales se encuentran detalladas en el cuadro anterior. Destacándose las localidades de Córdoba Capital, Marcos Juárez, Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco y Villa María.

A partir de esta información se puede ver dónde se encuentra la mayor parte de este mercado potencial y a que distancia se encuentran de la ciudad de Pilar, en donde Fragancia Ambiental posee el depósito de insumos. Esto permitirá ver que posibilidades hay de atender este mercado y si Fragancia Ambiental está en condiciones de atenderlo.

## ◆ Tendencias del mercado

### Identidad de marca a través del aroma

Una de las tendencias más marcadas en el mercado son los llamados "logos olfativos" o "marketing aromático" o finalmente "aromarketing". Se trata de la posibilidad que brindan algunas firmas de crear para sus clientes fragancias distintivas y exclusivas, que puedan usarlas en sus instalaciones y equipamientos. Se trata de una propuesta para reforzar la identidad de marca del cliente. "No se trata sólo de perfumar el ambiente del punto de venta de una marca. Además del diseño, las grandes marcas eligen reforzar su identidad utilizando fragancias que las identifican a través del diseño del llamado "odotipo", una forma aromática estable que se inscribe como uno de los elementos distintivos para una marca." [www.aromasoxigenar.com.ar](http://www.aromasoxigenar.com.ar)

Algunas también han utilizado al cien por cien su creatividad y han desarrollado fragancias que activan ciertos deseos, como fragancias a comidas que activan el deseo del

cliente a consumir un producto que luego obviamente se encuentra en las proximidades para que pueda adquirirlo.

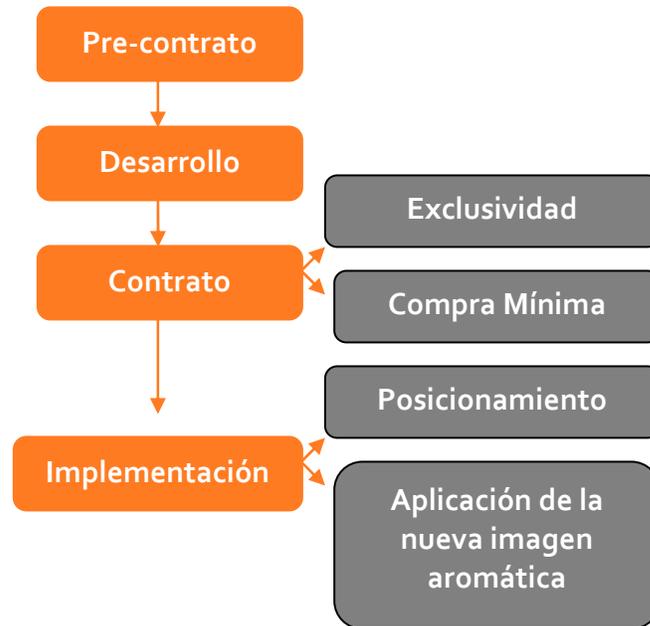
“Los consumidores en su afán por encontrar un producto o servicio ansiado o necesario, no solo recurren a la selección buscando calidad, precio justo, buena atención, etc. sino el combo que une todos estos hechos en algo llamado una experiencia. Justamente ahí es donde todo agente diferenciador es válido como lo son los decorados en las vidrieras, la vestimenta de vendedoras, iluminación, los colores, la calidez de la atención, etc. siempre tratando de estimular la mayor cantidad de sentidos posibles en el visitante para lograr la compra o la contratación del servicio.” [www.aromasoxigenar.com.ar](http://www.aromasoxigenar.com.ar)

“La creación de un "odotipo" supone un proceso de elaboración donde intervienen especialistas y asesores y se toma en cuenta el público a que va dirigido el producto; qué tipo de sensación se busca recrear y las emociones que pretende evocar.

La creación de una identidad olfativa le permitirá a su cliente:

- Reforzar el vínculo con su cliente, a través de una comunicación íntima.
- Reducir la percepción del paso del tiempo.
- Garantizar el bienestar de sus clientes en el punto de venta.
- Añadir valor agregado a su marca y/o producto.
- Estimular la atracción a su marca o producto.” [www.aromasoxigenar.com.ar](http://www.aromasoxigenar.com.ar)

Gráfico 16. Esquema de trabajo para el desarrollo de un aroma exclusivo. Fuente: Página web de la competencia (Ambientalis)



### **Tendencia a la especialización**

Luego del análisis de la competencia se puede concluir que existe una tendencia a la especialización en la oferta. Existen empresas que se están concentrando en producir, otras en comercializar y otras en ofrecer el servicio. A su vez se están concentrando por tipo de clientes: consumidor doméstico, empresa y comercio. Sumado a esto la geosegmentación de la cartera de clientes aparece con gran fuerza, especialmente en las empresas que se dedican a prestar servicios de aromatización e higiene de acuerdo a la capacidad logística que posea cada empresa.

Una de las tendencias en el mercado de servicios de aromatización e higiene tiene a la línea de servicio de aromatización para eventos como línea estrella, por su innovación y posibilidad de crecimiento. Esta alternativa de servicio tiene mucho futuro siendo Córdoba el centro de muchos eventos, ferias, conferencias, congresos y charlas. Sumando a esto Córdoba ha tenido mucho desarrollo en el ámbito turístico, ampliando la oferta de shows y espectáculos que dan visto bueno a la posibilidad de crecimiento de esta nueva línea dedicada específicamente a estos eventos de corta duración y con alta afluencia de personas.

Como resumen de este análisis del mercado se propone realizar una síntesis a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Este análisis ayudará a determinar cuales son las reglas de juego en la industria, sus restricciones y tendencias.

## ◆ **Análisis de las 5 fuerzas competitivas de porter**

Este análisis nos permite analizar el mercado en la cual participa Fragancia Ambiental, poniendo el foco en 5 participantes que determinarán el grado de éxito en la actuación de la empresa en el mercado.

### **Poder de negociación de los compradores**

Respecto al poder con el cual cuentan los compradores, se lo puede dividir de acuerdo a las características del cliente. Este poder es alto en el caso de grandes empresas y empresas localizadas en la ciudad de Córdoba Capital, esto se debe en el primero de los casos a que la capacidad de negociar el precio y condiciones de servicio aumenta de acuerdo al volumen de compra. En el segundo caso, las empresas cuyas instalaciones se encuentran en Córdoba Capital poseen una mayor cartera de empresas que realizan igual servicio por las cuales pueden optar y comparar. Además el cliente posee mucho acceso a la información, simplemente con navegar por Internet ya puede encontrar las diferentes alternativas de aromatización que existen, y hasta consultar el precio.

No existe posibilidad de que el cliente se integre hacia atrás, siendo él su propio proveedor de servicio de aromatización o fabricando aromatizadores.

Se puede agregar que para muchas empresas la aromatización de sus instalaciones no es algo esencial, por lo cual ante un aumento en los precios y/o una necesidad de reducir costos fijos, probablemente el servicio de aromatización sea lo primero en anular. Por lo cual podemos decir que la sensibilidad al precio es alta.

Teniendo todo esto en cuenta, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es medio.

## **Poder de negociación de los proveedores**

Al buscar calidad en los insumos utilizados existe una alta dependencia a los proveedores de insumos importados, los cuales debido a las actuales políticas de importación y a la imposibilidad de conseguir dólares, se ven forzados a demorar pedidos o reducir la cantidad de insumos a proveer. A causa de esto también son frecuentes las variaciones en los precios. Todo esto restringe la posibilidad de poder planificar a mediano plazo.

En cuanto a los proveedores nacionales, debido a que son bastantes no poseen mucho poder de negociación. Además la calidad de sus productos es menor que la de los importados.

Los costos de cambio de proveedor son bajos, ya que no existe un acuerdo o contrato entre la empresa y el proveedor o una compra inicial demasiado grande, la cual imposibilite a corto plazo cambiar de proveedor. Pero al existir diferencia en cuanto a las calidades de los insumos, se puede tomar como un costo de cambio el que un cliente note la diferencia en el servicio producto de este cambio.

Un punto importante a recalcar es que existen proveedores que se han integrado hacia delante ofreciendo al consumidor final la posibilidad de acceder a los equipos e insumos o al servicio de aromatización a través de su red de representantes.

Si se considera el poder de negociación de los proveedores importadores y que la mayoría de los proveedores nacionales se han integrado hacia delante alcanzando al consumidor final podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es alto.

## **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Las barreras de ingreso son relativamente bajas. Los requerimientos de compra inicial por parte de los proveedores es baja, no existe necesidad de invertir en instalaciones para prestar el servicio y el acceso a los clientes es relativamente fácil. Además no son necesarios conocimientos específicos ni poseer experiencia previa.

Sin embargo, lo que hace aún mayor la amenaza de ingreso de competidores es lo atractivo que es el mercado. Es un mercado con mucha posibilidad de crecimiento y existen muchos segmentos a los cuales las actuales empresas no están pudiendo atender.

Sumado a esto no existe posibilidad de que los actuales actuantes apliquen represalias con el fin de proteger el mercado y evitar que ingresen, ya que ninguna empresa es demasiado fuerte en el mercado.

El ingreso de nuevos integrantes no afectará el crecimiento que vienen sosteniendo las empresas del sector al corto y mediano plazo mientras no se agoten las posibilidades de diferenciar la oferta de servicio.

Por todo esto, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es un hecho y actúa con fuerza.

## **Amenaza de los sustitutos**

Existe una amplia variedad de sustitutos, de los cuales algunos poseen una gran trayectoria en el mercado y han ganado gran presencia en los canales de distribución facilitando al cliente el acceso a sus productos.

La amenaza de los sustitutos se ve aumentada por el bajo costo de cambio que para el cliente tiene pasar de un servicio o producto a otro. Esto se debe en parte a que el cliente no realiza una gran inversión al adquirir un servicio de aromatización, tampoco existen contratos que lo obliguen a permanecer con el servicio por determinado tiempo. Sumado a esto, el cliente sin dudas en algún momento ha tenido experiencia con alguna de las alternativas existentes por las cuales pueda optar, por lo cual el riesgo de cambiar disminuye.

Los precios de los sustitutos son bajos unitariamente, aunque dependiendo del uso que se le de puede ser más conveniente contratar un servicio de aromatización.

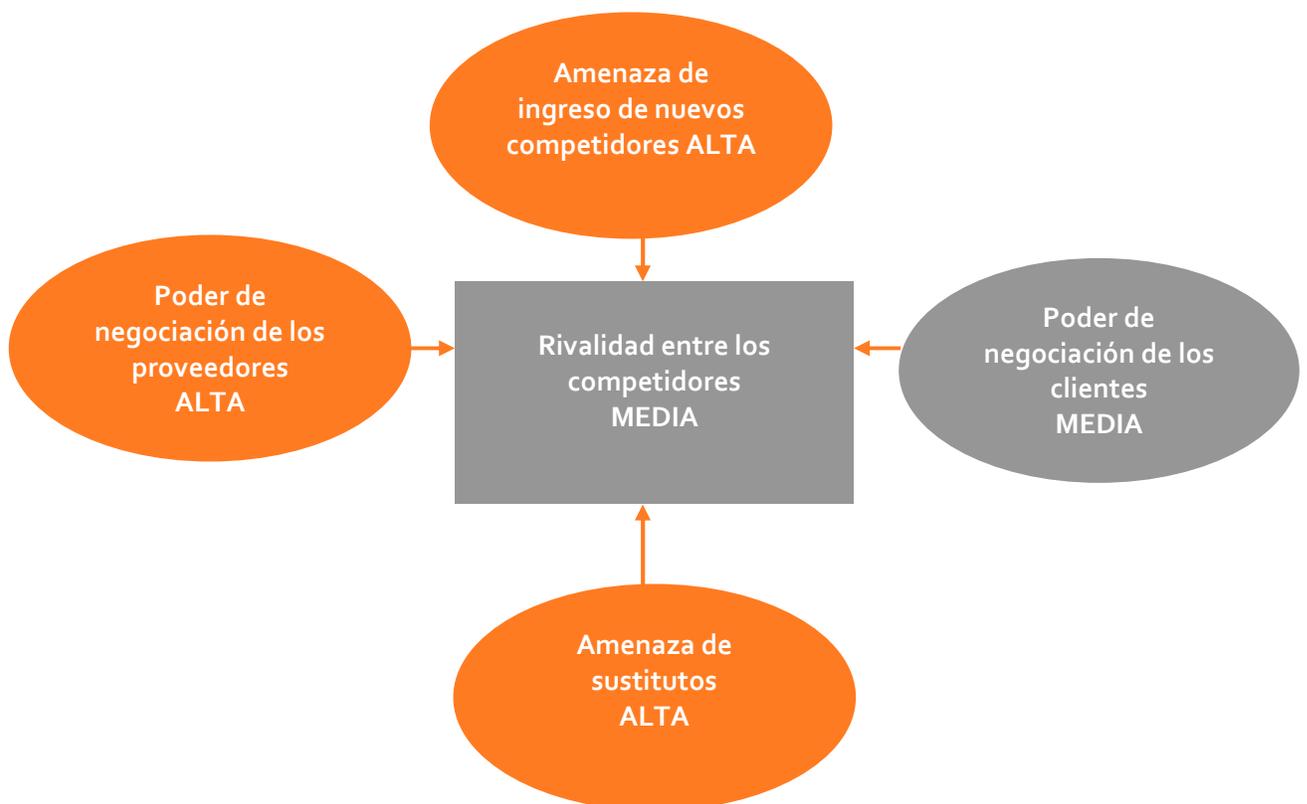
Es preciso cuidar el servicio como clave de diferenciación, aspectos que difícilmente los sustitutos puedan ofrecer.

La amenaza de los sustitutos es otra de las variables que afectan con fuerza a las empresas que actúan en el mercado.

## Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores que existen actualmente es media ya que existe un amplio mercado y en crecimiento en el cual trabajar. Además existe cierta especialización en cuanto a los servicios que cada empresa brinda y una focalización por zona y por segmento de mercado por parte de cada competidor. Sin embargo, no hay que descuidar el hecho de que al ingresar nuevos competidores las cuotas de crecimiento decrecen, y la competencia aumenta. Aunque todavía no existen estrategias ofensivas en contra de los competidores, si existen mercados determinados en donde la concentración de competidores es alta, allí es donde la rivalidad se hace notar. Mientras existan las posibilidades actuales de ganar cuota de mercado atendiendo a clientes sin satisfacer, y no sea necesario recurrir a quitar clientes de la competencia para ganar participación, la competencia seguirá en un nivel medio.

Gráfico 17. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Elaboración Propia



### 5.3 Análisis Interno

El análisis del aspecto interno de la empresa se centrará en aquellas variables relevantes desde el punto de vista de comercialización y marketing. En él se revisará el grado de adecuación de las estrategias seguida por la empresa a los objetivos fijados. También se analizará si los recursos con los cuales actualmente cuenta la empresa son los adecuados para alcanzar dichos fines. Dividir el análisis de esta manera permite ver ¿Cómo quiere ser la empresa? Y a través del análisis de sus recursos y de los medios, ¿Puede serlo?

Además se hará un análisis de la cartera actual de clientes que posee la empresa.

El fin último de este análisis es determinar las fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la empresa, e identificar si la empresa cuenta con alguna ventaja competitiva en relación a su competencia.

#### ● **Objetivos y estrategias**

La empresa actualmente no posee declaraciones de Misión y Visión, ni de objetivos. Probablemente se deba a que hasta el momento la empresa se ha manejado como un microemprendimiento, de manejo según las ideas y experiencia de su dueño. Sin contar con el asesoramiento profesionalizado de un asesor en administración de empresas o marketing.

Sin embargo luego de la entrevista en profundidad realizada al dueño de la empresa podemos delinear las siguientes estrategias aplicadas a lo largo de estos 10 años, realizando una pequeña aproximación a una declaración de la parte estratégica de la organización.

### **ESTRATEGIA DE SERVICIO**

La estrategia de servicio está basada en la personalización del servicio de aromatización y/o higiene institucional, a través de una alta capacidad de flexibilizar el mismo. Mediante un asesoramiento personalizado se le ofrece al cliente el sistema de aromatización más adecuado según el tamaño del espacio, el uso que se le de al mismo y de acuerdo a las fragancias que el cliente prefiera. Cada 28-30 días se visita al cliente para realizar el mantenimiento del sistema, se verifica haya dado resultados y existe la posibilidad de modificar la fragancia y/o sistema.

El servicio actual está conformado por las siguientes líneas:

- **LINEA AROMATIZACIÓN**
- **LINEA INSTITUCIONAL**

Cabe destacar que los equipos con los cuales se provee el servicio son propiedad de Fragancia Ambiental, es decir, al cliente lo que se le ofrece es el alquiler del mismo, y el servicio de mantenimiento. Si el cliente decide dar de baja el servicio, el equipo se retira y estará disponible para ser usado con otro cliente.

La **línea aromatización** posee las siguientes alternativas:

- Sistema de fragancia líquida con ventilación continua, servicio con el cual Fragancia Ambiental se diferencia de la competencia.
- Sistema en aerosol
- Sistemas Eléctricos

El sistema de fragancia líquida con ventilación continua, posee como profundidad 4 equipos adecuados cada uno para distintos tipos de ambientes. Todos poseen 20 fragancias disponibles, de origen importado, el cual posee mayor persistencia en el ambiente.

El Sistema en aerosol posee como profundidad 4 sistemas, los cuales se adaptan según el ambiente y el uso que se le da al mismo:

- Sistema 24 hs en funcionamiento
- Sistema intermitente
- Sistema programable
- Sistema por presencia

Todos disponibles en 50 alternativas de fragancias, también de origen importado, las cuales se dividen en dos líneas, una básica y otra Premium. La línea Premium de fragancias corresponde a imitaciones de fragancias importadas como 212, carolina herrera, etc.

La línea institucional, está compuesta por la siguiente variedad de sistemas:

- Dispensers de toallas de papel
- Dispensers de jabón líquido
- Secadores de manos por sistema de ventilación
- Portarrollos de papel higiénico
- Bobina de papel de 400 metros, doble pliego, blanco.

Tabla 13. Oferta de Fragancia Ambiental. Fuente: entrevista en profundidad con el dueño.  
 Elaboración propia.

ANCHO	LINEA AROMATIZACIÓN			LINEA INSTITUCIONAL				
LARGO	EQUIPOS DE FRAGANCIA LIQUIDA	EQUIPOS DE FRAGANCIA EN AEROSOL	EQUIPOS ELECTRICOS	DISPENSERS DE TOALLAS DE PAPEL	DISPENSERS DE JABON LIQUIDO	SECAMANOS	PORTARROLLO DE PAPEL HIGIÉNICO	BOBINA DE PAPEL DE COCINA
PROFUNDIDAD	35 MTS <sup>2</sup>	SISTEMA 24 HS						
	50 MTS <sup>2</sup>	SISTEMA INTERMITENTE						
	100 MTS <sup>2</sup>	SISTEMA PROGRAMABLE						
	120 MTS <sup>2</sup>	SISTEMA POR PRESENCIA						
	20 FRAGANCIAS	50 FRAGANCIAS	20 FRAGANCIAS					

## **ESTRATEGIA DE PRECIO**

Con respecto al precio no existe un sistema de fijación específico, el mismo se establece teniendo en cuenta el costo de los insumos, costo del servicio (logística y rrhh), cantidad de clientes en la zona y tipo de cliente (antigüedad y monto). También se tiene en cuenta el precio que cobra la competencia.

El precio en la actualidad está determinado buscando lograr la fidelidad y mantenimiento del cliente a largo plazo. Es por ello que muchas veces se absorben costos derivados de aumentos en los costos de los insumos, no trasladando dichas fluctuaciones al precio final. Se debe tener en cuenta en este punto que los insumos al ser importados cotizan en dólares, por lo cual es común tener variaciones en los precios en periodos cortos producto de la cotización del dólar.

### ● **Línea Aromatización**

Tabla 14. Listado de precios línea aromatización. Fuente: entrevista en profundidad con el dueño. Elaboración propia.

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Equipos de fragancia líquida	\$65
Equipos de fragancia en aerosol	\$50
Equipos eléctricos (dentro de fragancia líquida pero con un sistema distinto para instalaciones de mayores dimensiones)	\$120

Estos precios se abonan por mes, por el servicio de aromatización, por cada uno de los equipos instalados en el comercio o empresa.

### ● Línea Institucional

Tabla 15. Listado de precios línea Institucional. Fuente: entrevista en profundidad con el dueño. Elaboración propia.

Producto	Precio
Dispensers de toallas de papel	\$250 repuesto \$70
Dispensers de jabón líquido	\$250 repuesto \$70
Secamanos	\$1900
Portarrollos de papel higiénico	\$400
Bobina de papel de cocina	\$160

Estos precios son por la compra de los equipos y de los repuestos que mensualmente deben reponer.

No se han realizado promociones de precios con el fin de promover la instalación de más equipos o de facilitar la incorporación de otra línea, es decir, no se han aplicado estrategias de ventas aumentadas o cruzadas.

## **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION Y VENTA**

El sistema de distribución es a través de visitas personalizadas a los clientes realizadas por el dueño de la empresa o por alguno de los reposidores. La zona que visita cada uno del equipo está prefijada, y se mantiene constante en el tiempo. Esto posibilita un conocimiento más cercano de cada repositor a su cartera de clientes.

En la actualidad no existe un local de venta al retail, sólo una instalación en donde se almacenan los insumos y en donde también se encuentra el centro de atención telefónica al cliente.

La distribución se realiza en los vehículos utilitarios que poseen los repartidores en donde se trasladan las fragancias y equipos que normalmente utiliza cada cliente, sumado a un stock de colaboración en caso de que algún cliente solicite probar una nueva fragancia o haya que cambiar el equipo o instalar uno nuevo.

Las estrategias de venta son especialmente pull, basada en la recomendación y experiencia con el servicio con otro cliente. Además el vehículo utilizado para realizar el servicio se encuentra ploteado con el nombre y teléfono de la empresa, siendo éste otra vía por la cual el cliente solicita el servicio. Hasta el momento el sistema de venta es sólo en respuesta a la demanda del cliente, no se han realizado estrategias de venta push.

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La principal vía de comunicación de Fragancia Ambiental con sus clientes actuales son las visitas personalizadas realizadas mensualmente. No se realizan envío de cartas, e-mails u otra comunicación para reforzar durante ese lapso de 28/30 días en donde no se visita al cliente.

Actualmente la empresa no posee catálogo de su oferta, ni página Web. Tampoco se realizan publicidades, sólo están ploteados los móviles con los cuales se visita a los clientes.

Si posee un centro de atención telefónica al cual el cliente se puede comunicar para hacer solicitudes o reclamos. Sin embargo este servicio es de respuesta a las consultas y solicitudes del cliente, y no se utiliza como medio generador de ventas, es decir, para acciones de telemarketing.

## ● Recursos con los cuales cuenta la empresa

Los recursos a los cuales hace referencia este punto son los recursos financieros, de personal y de tiempo. En este análisis se detallarán los mismos para luego concluir si los mismos son adecuados, si es necesario reforzarlos o si no son los adecuados y es necesario modificarlos.

### Financieros

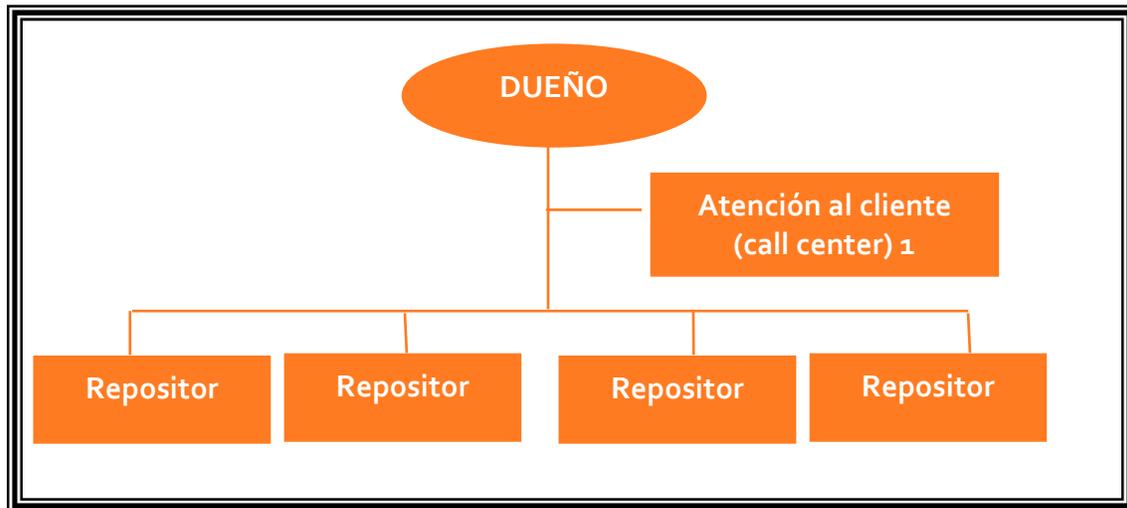
Con respecto a los recursos financieros con los cuales cuenta la empresa, interesan fundamentalmente los aplicados a este negocio. Se descarta de este análisis la posibilidad de que el dueño de la empresa cuente con una cartera de negocios o si posee otras inversiones, ya que esto no nos aseguraría que estos recursos financieros puedan ser aplicables a este negocio. El que lo sea o no será una decisión pura y exclusiva del dueño de la empresa, instancia que no compete en este análisis. Para poder hacer más realista este análisis se hace foco en los recursos financieros con los cuales cuenta actualmente la empresa. Esos recursos son fundamentalmente la inversión en equipos que se realizó y se realiza continuamente. Los equipos de aromatización y de higiene institucional con los cuales Fragancia Ambiental brinda sus servicios son de su propiedad y los clientes pagan por su servicio como si fuese un comodato. La empresa cuenta con 900 equipos a valor de \$135,00 cada uno forman un capital de \$121.500. Además de este capital en maquinaria, se le suma un utilitario de un valor aproximado de \$70.000.

Este análisis nos permite ver que la experiencia de 10 años en el mercado, y la continua inversión en equipamientos para mantenimiento y para adaptar nuevas innovaciones han permitido formar un capital al cual un competidor nuevo le es difícil llegar, por lo menos a corto plazo. El recurso financiero con el cual cuenta Fragancia Ambiental es una ventaja competitiva derivada de la experiencia en el mercado, la cual pone distancia respecto a la competencia y le permite tomar decisiones estratégicas y poder atender a ciertos mercados, a los cuales no cualquier competidor puede acceder.

## Personas

Fragancia Ambiental está formada por un equipo de 6 personas, equipo que encabeza su dueño.

Gráfico 18. Organigrama de la empresa. Fuente: entrevista en profundidad con Fabio Tissera, dueño de la empresa. Elaboración propia.



### ● Funciones

**Dueño:** dentro de sus funciones actuales están la de negociar, contratar y realizar los pedidos a proveedores. Suministrar los pedidos a los repositorios. Atender a determinados clientes a los cuales, al igual que los demás repositorios, realiza los servicios de diagnóstico y mantenimiento de los equipos de aromatización e higiene.

**Atención al Cliente:** se reciben los llamados de los clientes actuales y de los clientes potenciales los cuales llaman para solicitar un diagnóstico y asesoramiento. Realiza un pequeño asesoramiento, principalmente presentando las alternativas de servicio que posee la empresa. En caso de que ese cliente potencial se encuentre fuera de la zona en la cual la empresa presta sus servicios o sea un cliente doméstico al cual Fragancia Ambiental no atiende, puesto a que su mercado objetivo son clientes comercios y empresas, se filtra ese llamado. En ese caso la respuesta es que momentáneamente el servicio está disponible sólo en

determinadas zonas geográfica y que las instalaciones se realizan sólo a comercios y empresas. En caso de que el cliente potencial cumpla con los requerimientos se deriva el llamado al repositor que corresponde según el área geográfica.

**Repositores:** Su función es la de diagnóstico y mantenimiento de los equipos de acuerdo a la zona designada. Se realiza el diagnóstico, presupuestación, mantenimiento y facturación.

El trabajar de esta manera ha permitido poder continuar controlando la gestión que se realiza el servicio y contar con un sistema de información retroactivo de la empresa al cliente y del cliente a la empresa. Los repositores y atención al cliente son los oídos de la empresa los cuales captan todo tipo de información que transmite el cliente, lo cual si es correctamente registrado, permite hacer una gestión del cliente más cercana al marketing uno a uno.

Esta es una ventaja frente a aquellas empresas que brindan el servicio por medio de una red de representantes los cuales no forman parte del equipo de la empresa, sólo son una especie de inquilino o franquisante de la empresa. Esto permite tener un control sobre la calidad del servicio brindado, lo cual puede afectar la imagen y posicionamiento de la empresa.

## **Tiempo**

El tiempo es uno de los factores que más afectan la calidad del servicio brindado. Partiendo de la base de que el ciclo dentro del cual se brinda el servicio de mantenimiento es de 28/30 días, y que se posee una cantidad detallada de clientes a los cuales atender por día para poder cumplir con ese plazo, se puede decir que el tiempo es uno de los recursos claves con los cuales la empresa debe lidiar día a día y que la va a predisponer en mayor o menor medida a poder cumplir con el servicio prometido al cliente. Cada servicio posee un tiempo de aproximadamente 15 a 30 minutos de ejecución en la instalación del cliente, el cual se debe cumplir para poder atender a todos los clientes asignados por día. De lo contrario no podrá cumplirse con el lapso de 28/30 días que como máximo un equipo continúa prestando el servicio de aromatización o higiene.

Existen otros factores que inciden y hacen necesario aplicar correcciones diariamente a los planes para poder cumplir con el cliente:

- Condiciones climáticas
- Tránsito
- Posesión de insumos (teniendo en cuenta también el combustible)
- Roturas de los equipos que hacen necesario ir más de una vez por mes a visitar al mismo cliente o acortan ese lapso de 28/30 días.
- El no encontrar a un cliente y tener que ir nuevamente
- Salud
- Periodos picos de demanda
- Feriados
- Periodo de vacaciones

Esto hace al tiempo un recurso al cual la empresa debe tener a su favor, un recurso que al afectar a todo el sector en general, si la empresa genera estrategias adecuadas para ponerlo a su favor, obtendrá una ventaja competitiva respecto a la competencia.

## ● **Cartera actual de clientes de la empresa**

Fragancia ambiental desde hace varios años se ha focalizado en los segmentos empresariales y comerciales. Esta elección obedece a la capacidad instalada que posee actualmente la empresa. La imposibilidad de atender a más segmentos surge de la complejidad de ampliar la capacidad propia, principalmente por dos causas. Primero es cada vez más difícil conseguir insumos por parte de los proveedores internacionales de fragancias, y segundo la dificultad para reclutar recurso humano para atender determinadas zonas.

Además el segmento de clientes particulares, exige más personal, debido a que el servicio toma más tiempo de ejecución. Sin embargo todavía se mantienen algunos clientes particulares, por la simple razón de premiar la confianza y la lealtad de algunos clientes particulares, quienes acompañan a la empresa desde sus comienzos.

Tabla 16. Cartera actual de clientes. Fuente: elaboración propia.

ZONA GEOGRAFICA	EMPRESAS	COMERCIOS
CORDOBA CAPITAL	18	1*
RIO SEGUNDO	2	18
VILLA DEL ROSARIO	9	31
ONCATIVO	19	42
PILAR	10	49
LAGUNA LARGA	14	45
OLIVA	8	17
COSTA SACATE	6	2
MANFREDI	2	4

\*En Córdoba Capital la mayor parte de los comercios se encuentran agrupados en Centros Comerciales, los cuales por su patrón de consumo, se toman como Empresas.

## 6. *Etapa diagnóstica*

Para realizar un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra actualmente Fragancia Ambiental, primero se realizará el análisis FODA, el cual será el cierre del análisis situacional interno y externo.

Sumado a este análisis se realizará un análisis de la posición competitiva en la cual se encuentra la empresa, a través de una Matriz de Posición Competitiva. Esta matriz será el puntapié inicial para luego poder realizar las definiciones estratégicas en una etapa posterior.

### ● **Análisis FODA**

En el planteo de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas identificadas luego del análisis situacional, se utilizará una metodología en donde no sólo se detallaran los ítems identificados sino que también se los ponderará por importancia relativa al éxito de la empresa y por su probabilidad de ocurrencia. Así se establece la siguiente categorización a fin de poder jerarquizar cada punto identificado:

#### **Importancia relativa:**

- 1- Poco importante
- 2- Importante
- 3- Muy importante

#### **Probabilidad de ocurrencia:**

- PP- Poco Probable
- P- Probable
- MP- Muy Probable

Gráfico 19. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Sustitutos con gran participación en el mercado y con oferta cada vez más similar.	Presencia destacable de empresas entre 1 y 20 empleados como mercado objetivo.
Integración hacia delante en la cadena de suministro por parte de proveedores nacionales.	Reconocimiento de la aromatización como necesidad, tendencia a utilizar algún sistema de aromatización.
Ingreso de nuevos competidores directos dado el atractivo del mercado.	Fácil acceso al mercado objetivo debido a su concentración geográfica.
Posibilidad incierta de conseguir insumos importados debido a las trabas en las importaciones.	Aromarketing como oferta incrementada.
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Falta de definiciones estratégicas corporativas que definan el rumbo a seguir.	Buena posibilidad de poder satisfacer al cliente debido a la profundidad y amplitud de la oferta.
Poca participación de mercado.	Oferta adaptable a los requerimientos del cliente.
Estructura de la empresa limitada.	Buena posición financiera de la empresa como ventaja frente a los nuevos competidores.
Estrategias de ventas débiles, no se definen estrategias de ventas push.	Contacto directo con el cliente y control del servicio brindado.

Esta matriz permite visualizar que Fragancia Ambiental se encuentra en un punto crítico en donde se pueden identificar con optimismo las posibilidades de crecimiento de la empresa en el futuro, pero a la vez se reconoce que son las características propias de la empresa las que limitan, en mayor medida, las posibilidades de aprovechar estas oportunidades. Otra de las limitaciones para alcanzar este futuro alentador, son las trabas puestas por las amenazas más significativas: sustitutos y nuevos competidores.

Desde el entorno se visualizan oportunidades muy positivas provenientes fundamentalmente del crecimiento y tendencias que están ocurriendo en el mercado. Lo cual abre las puertas a nuevas ofertas de servicios, nuevos segmentos e innovaciones que la demanda ya está requiriendo.

Las principales alertas, que obligan a concentrarse en minimizarlas, son las debilidades, las cuales son producto del manejo que se le ha dado a la empresa. La falta de definiciones estratégicas corporativas deja a Fragancia Ambiental sin un rumbo conscientemente determinado, y profesionalmente clarificado. Esto, conjuntamente con la estructura limitada, son la causa por la cual la empresa, a pesar de sus diez años de trayectoria, todavía ocupa una posición débil en el mercado.

De esta manera, las posibilidades de que la empresa pueda sacar el máximo provecho de las oportunidades detalladas, son acotadas. Más aún considerando las amenazas, de las cuales las que actúan con más fuerza son la amplia participación de mercado de los sustitutos y el ingreso de nuevos competidores debido al atractivo que posee el mercado. Lo importante a destacar en este punto, y que quita cierto pesimismo a las conclusiones, es que estas amenazas afectarán no sólo a Fragancia Ambiental sino también a toda la competencia. Sin embargo es importante aclarar que el poder combinar con éxito estas amenazas con fortalezas de la empresa es la clave para poder manejar exitosamente estas fuerzas que son difíciles de controlar por parte de la empresa.

## ● Matriz de posición competitiva

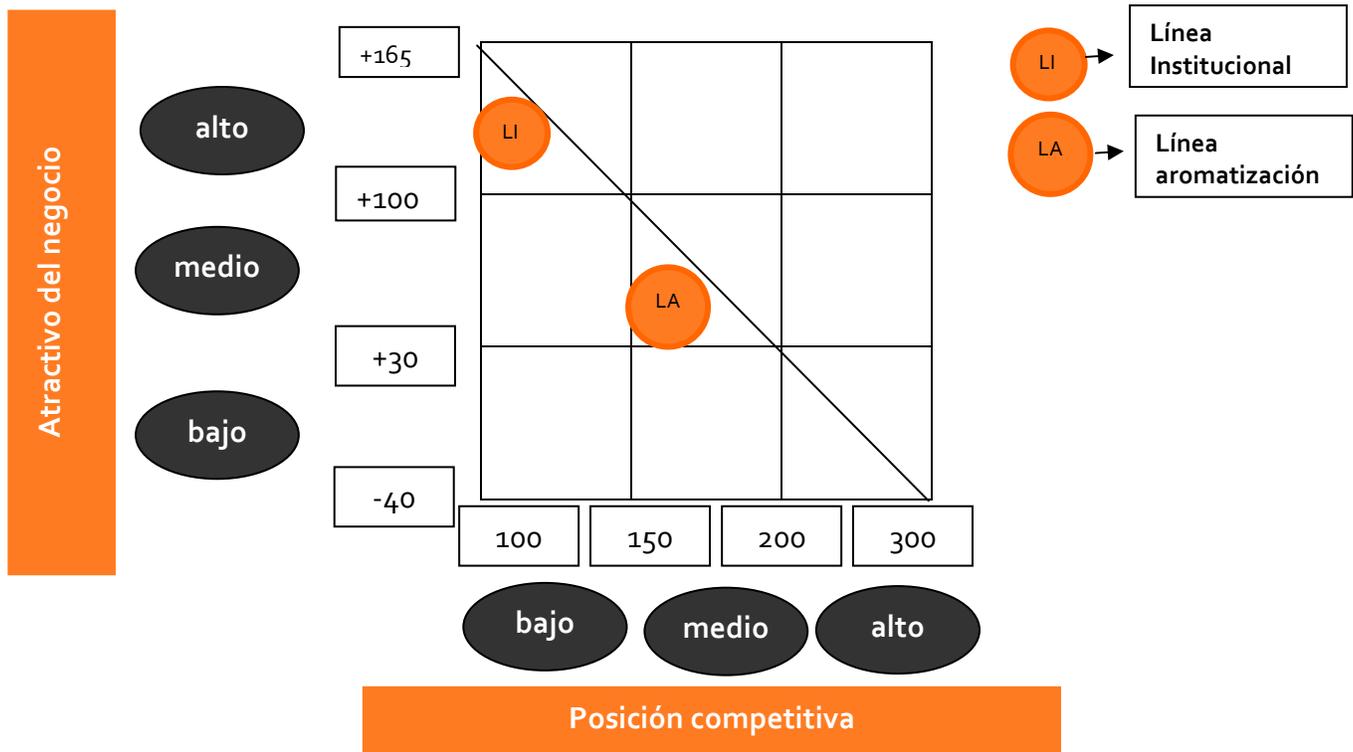
Esta matriz desarrollada por McKinsey-General Electric reflejará la posición competitiva de Fragancia Ambiental a partir de dos variables: **atractivo de mercado** y **posición competitiva**. Se trata de una síntesis y selección de las variables observadas en las variables externas e internas, que determinarán cuán atractivo es el mercado en el cual la empresa se desempeña y cuán bien posicionada se encuentra la empresa en el mercado. A partir de esta matriz se definen las directrices estratégicas a seguir en la elaboración del plan de marketing estratégico.

Para valorar el atractivo de mercado se tienen en cuenta factores de mercado (tamaño de mercado, tasa de crecimiento, potencial de diferenciación, poder de negociación del cliente, barreras de entrada y las barreras de salida), factores tecnológicos (acceso a la materia prima), factores competitivos (estructura de la competencia) y factores sociales (tendencias sociales). Todos estos factores fueron elegidos de acuerdo a las características específicas de este mercado y que hacen de él atractivo en mayor o menor medida.

La posición competitiva de Fragancia Ambiental en el mercado se valora a partir de la posición en el mercado de la empresa (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidades obtenidas), posición económica y tecnológica, y capacidades propias (experiencia y habilidades, sistema de distribución, organización y gestión interna, y diferenciación frente a la competencia).

Todas estas variables se ponderan asignándoles un porcentaje de influencia en la determinación del atractivo del mercado por una parte y de la posición competitiva por otra. Además se valoran las variables del 1 al 3, de acuerdo a su incidencia positiva o negativa en el atractivo de mercado y en la posición competitiva. Estas tablas se encuentran en el Anexo 4.

Gráfico 20. Matriz de posición competitiva. Fuente: Elaboración propia.



De acuerdo a la posición competitiva resultante de este análisis la directriz estratégica a seguir es de selectividad oportunista en el caso de la línea institucional debido a que se trata de un servicio signo de interrogante. En el caso de la línea aromatización la directriz estratégica a seguir es de prudencia en la asignación de recursos y de selectividad por medio de la segmentación.

## ● Conclusiones diagnósticas

El entorno externo propone ciertos desafíos los cuales la empresa deberá enfrentar: la fuerte participación de mercado de los sustitutos, la integración hacia delante de los proveedores convirtiéndose en competidores fuertes y, por último, el ingreso de nuevos competidores los cuales van agotando las posibilidades de crecimiento en el mercado. Estas amenazas obligan a la empresa a determinar de qué manera van a organizarse para poder hacer frente a estas amenazas. Para ello se pueden utilizar las fortalezas con las cuales cuenta la empresa, para competir con los sustitutos se deberá poner énfasis en el servicio aspecto muy difícil de copiar por parte de los sustitutos. Para hacer frente al nuevo papel de algunos proveedores nacionales, ahora sindicados como competidores directos, se puede utilizar la amplitud de la oferta ofreciendo un servicio integral combinando ambas líneas de servicio aumentando así el coste de cambio de proveedor. Con respecto a los nuevos competidores directos, la herramienta para protegerse de esta amenaza es la trayectoria de la empresa, la cual posibilita a la empresa atender a ciertos mercados para los cuales es necesario contar con una estructura más amplia. Esta amenaza es fácil de controlar mientras no se agoten la demanda sin atender.

Las oportunidades que presenta el entorno externo son las principales razones por las cuales la empresa debería aventurarse en la búsqueda de una participación de mercado mayor. El dato de que el 84% del mercado esté compuesto por empresas de entre 1 y 20 empleados denota claramente el mercado objetivo al cual la empresa se debe dirigir, y que además por su gran magnitud permitiría fácilmente lograr un crecimiento sustancial en las ventas, y por lo tanto en la participación de mercado. A su vez acceder a estas empresas es relativamente fácil debido a que están concentradas principalmente en localidades como Córdoba Capital, Marcos Juárez, Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco y Villa María. Por lo cual si la empresa se estructura de manera tal de atender de la mejor manera posible a este mercado, las posibilidades de crecimiento son significativas.

Sin embargo, las debilidades que presenta la empresa generan miedos e incertidumbre respecto a las posibilidades de lograr con éxito un crecimiento significativo como empresa. La falta de definiciones estratégicas corporativas, la estructura insuficiente para hacer frente a nuevos mercados, la inexperiencia en estrategias de ventas más agresivas y la debilidad en los

canales de comunicación con el cliente y con el no cliente, son las principales trabas propias de la empresa.

Entonces se podría definir como problemática central de Fragancia Ambiental:

***"Dificultad para poder dirigirse en la búsqueda del crecimiento potencial actualmente existente."***

Para poder superar esta dificultad será necesario reestructurarse como organización y profesionalizar su rumbo a través de definiciones estratégicas corporativas. Tratando de generar ventajas competitivas, agregando valor a la oferta de servicio teniendo en cuenta las expectativas y requerimientos de la demanda.

## ***7. Propuesta de aplicación***

Tal cual se explicó en el marco metodológico la propuesta profesional de marketing para la empresa Fragancia Ambiental estará basada en un plan estratégico de marketing con un horizonte temporal a tres años, combinado con planes a corto plazo de gestión anual.

En el plan estratégico de marketing definirá los objetivos que marcarán el rumbo a seguir a mediano plazo y las estrategias que determinarán el cómo conseguir estos objetivos determinados. En este punto se decidió incluir definiciones de tipo corporativas ya que actualmente son inexistentes y se consideran necesarias para dar sustento a las definiciones de marketing.

### ***7.1 Definiciones corporativas***

#### **● Objetivo Corporativo**

A la hora de establecer qué objetivo corporativo debe plantearse la empresa para los próximos tres años, es necesario ser realista teniendo en cuenta las capacidades propias y posibilidades que brinda el exterior. Por una parte, es claro que se está actuando en un mercado en crecimiento, con un alto crecimiento de la demanda, la cual no está siendo satisfecha al 100%. Esto va de la mano de que la industria es relativamente nueva, y que los consumidores se están familiarizando con estas alternativas de productos y servicios. Sin embargo, a pesar de que las posibilidades de expansión son altas, existe la restricción en cuanto a la posibilidad de conseguir insumos. Los proveedores internacionales están ya en su tope de capacidad de proveer el mercado argentino, y no se ven posibilidades de que se aumente esta capacidad en los próximos años. Esto se ve contrarrestado con un crecimiento en las alternativas de insumos nacionales, los cuales todavía no equiparan la calidad ofrecida por los insumos nacionales, pero son una alternativa ante la falta de insumos importados, lo cual brinda la posibilidad a Fragancia Ambiental de marcarse objetivos de crecimiento ambiciosos.

Para formular el objetivo corporativo se tuvieron en cuenta las recomendaciones dadas por el autor Jose M. Sainz de Vicuña Ancin en su libro "El plan de Marketing en la práctica."

Como Fragancia Ambiental es una empresa relativamente pequeña que busca permanecer en el mercado, sumado a que actúa en un mercado en crecimiento, el objetivo corporativo debe ser el de **Crecimiento**. Se está en presencia de un mercado que en su ciclo de vida está en la etapa de crecimiento, con una demanda que se está familiarizando con la oferta y con una oferta que tiende a la especialización y adapta continuamente nuevas alternativas de servicios y productos, lo cual habla de un mercado que tiene todo para tener un crecimiento sostenido a largo plazo. Por ello en los próximos tres años Fragancia Ambiental deberá enfocarse en crecer a una tasa mayor a la tasa de crecimiento del mercado, con el objetivo de al largo plazo alcanzar la masa crítica y en diez años estar consolidada en el mercado.

Desafortunadamente la oferta de Fragancia Ambiental, por ser un servicio relativamente nuevo en la industria, no se encuentra bien enmarcada en una industria específica. De esta manera los servicios de aromatización e higiene institucional son un híbrido entre la industria de los servicios de limpieza así como en la industria química. Para tomar un valor a partir del cual plantearse un objetivo de crecimiento para los próximos años, se tuvo que tener en cuenta sólo el dato del crecimiento de mercado mantenido por la industria química, ya que la industria de servicios de limpieza no posee datos al respecto. También se tuvo en cuenta el crecimiento interanual mantenido por la empresa en los últimos años el cual fue del 15% entre el año 2010 y 2011.

Del análisis de la actividad industrial se desprende que la tasa de crecimiento de la industria química fue entre el año 2011 y 2012 del 17,3%, por lo cual este sería el porcentaje de crecimiento interanual que las empresas del sector tendrán a mediano plazo sólo debido al crecimiento natural de la industria. Por lo cual se define como objetivo de crecimiento interanual durante los próximos tres años para Fragancia Ambiental una tasa muy superior a esta, una tasa que sea ambiciosa pero que a la vez sea motivadora.

**Objetivo Corporativo: "Crecer a una tasa superior a la tasa de crecimiento del mercado. Siendo el objetivo de crecimiento interanual del 30% durante los próximos tres años."**

Gráfico 21. Gráfico de evolución del objetivo corporativo en los próximos 3 años. Fuente: Elaboración propia.

Año 2012	Crec. 30%	Año 2013	Crec. 30%	Año 2014	Crec. 30%	Año 2015
\$541.464 ingreso neto anual	+\$162.439,20 Incremento objetivo AÑO 1	\$703.903 ingreso neto anual	+\$211.170,96 Incremento objetivo AÑO 2	\$915.074,16 ingreso neto anual	+\$274.522,25 Incremento objetivo AÑO 3	\$1.189.596,40 ingreso neto anual

## ♦ Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa esta dirigida a definir cómo vamos a hacer para alcanzar ese objetivo corporativo de crecimiento de un 30% anual. Teniendo en cuenta la definición de Michael Porter de las 3 estrategias genéricas competitivas, se considera que la mejor alternativa para alcanzar ese crecimiento es a través de la combinación de las estrategias competitivas de *Diferenciación* y *Enfoque*. Fragancia Ambiental deberá enfocarse en un mercado geográfico determinado y, a su vez, dentro de ese mercado geográfico en un grupo de compradores determinado. Esta directriz estratégica también resulta del análisis de la posición competitiva de la empresa.

Se propone cuidar aquellos mercados en los cuales se tiene una gran participación, por el hecho de que los competidores no tienen alcance y desarrollar aquellos de gran potencialidad a través de la comercialización de la línea institucional. Geográficamente, se plantea la necesidad de focalizarse en: Alta Gracia, Córdoba Capital, Las Varillas, Marcos Juarez, Rio Cuarto, Rio Tercero, Río Segundo, Pilar, Villa del Rosario, Oncativo, Oliva, Laguna Larga, San Francisco, Villa Allende, Villa Carlos Paz, Villa Maria, Manfredi y Costa Sacate. En algunas la estrategia ser ingresar a ese mercado, otras mantenerse y en otras aumentar la participación.

En cuanto a segmentos, se propone focalizarse en el segmento Empresarial y Comercial. Buscando un crecimiento en ellos a través de ventas cruzadas y un aumento en la facturación de cada uno de estos clientes. Para ello se deberá trabajar en crear un servicio diferencial y adaptado a cada tipo de cliente.

Sumando la posibilidad de crecimiento que existe actualmente en las localidades detalladas, se obtiene que existen en el mercado objetivo 3520 empresas. Dentro de estas 3520 empresa no se encuentran las empresas a las cuales Fragancia Ambiental ya atiende. Sólo se detallan aquellas a las cuales se puede asesorar para que formen parte de la cartera de clientes de Fragancia Ambiental.

## ● **Visión**

*"Ser la empresa de servicios de higiene y aromatización de mayor calidad y mejor atención de la provincia de Córdoba. Priorizando la relación con el cliente y su satisfacción."*

## ● **Misión**

*"Fragancia Ambiental es una empresa de servicios de aromatización e higiene empresarial cuya meta es permitir que nuestros clientes trabajen en un entorno agradable. Fragancia Ambiental cuidará cada uno de sus procesos de manera tal que sean ambientalmente amigables."*

## ● **Negocio**

Fragancia Ambiental busca satisfacer las necesidades de mantener un ambiente agradable en las instalaciones de nuestros clientes. Por lo cual se ofrecen servicios de asesoramiento, suministro y mantenimiento de sistemas que aromaticen y permitan la higiene personal de los públicos internos y externos que interactúan en estas instalaciones.

Fragancia Ambiental aboca su servicio a atender a los segmentos Empresariales y Comerciales de la provincia de Córdoba, ofreciendo un servicio adaptable a los requerimientos de cada cliente.

Se procura ofrecer un servicio de alta calidad a través de la elección de equipos de alta calidad y resistencia. Con insumos que permitan garantizar una aromatización y correcta higiene, que perdure durante los 30 días que conforman el ciclo de servicio.

Gráfico 22. Definición del negocio. Fuente: Elaboración propia.

SERVICIO	NECESIDAD	CLIENTE	TECNOLOGIA	COMPETIDORES
FRAGANCIA AMBIENTAL	AROMATIZACIÓN DE AMBIENTES	EMPRESARIAL COMERCIOS	Fragancias Importadas Equipos de alta duración y diseño	Aroma Ambiental Magnes Fresh Matic Ambientalis Sweet Sensation Oxygenar Aire Fresc New Scent Spray Matic
LINEA INSTITUCIONAL	HIGIENE PERSONAL DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.	EMPRESARIAL COMERCIOS	Equipos de alta duración y diseño Insumos agradables a los sentidos. Hipoalergénicos.	Magnes Fresh Matic

## 7.2 *Objetivos y estrategias de Marketing*

### ● **Objetivos de marketing**

Siguiendo el lineamiento planteado por el objetivo corporativo de crecimiento se plantea como objetivo de marketing la necesidad de ganar participación de mercado para poder cumplir con el crecimiento propuesto. Para decidir el valor de porcentaje de participación deseado se tiene en cuenta la participación actual del líder, 7,55%, y el objetivo de crecimiento propuesto por el objetivo corporativo para los próximos 3 años.

#### **Objetivos de Marketing cuantitativos:**

- **"Alcanzar una participación de mercado del 11,42% en los próximos 3 años."**

Para colaborar con el objetivo corporativo de lograr durante los próximos 3 años un crecimiento anual del 30%, Fragancia Ambiental debe aumentar su participación en el mercado. Si se tiene en cuenta que la cartera actual de clientes (297) arroja un ingreso neto anual de \$541.464, se puede calcular año a año que cantidad de clientes es necesaria para alcanzar el crecimiento del 30% y luego asociarlo a la participación de mercado resultante de captar esa cantidad de clientes. Es decir, si 297 clientes arrojan un ingreso neto anual de \$541.464, para alcanzar en el año 2013 un ingreso anual de \$703.903 será necesario contar con una cartera de 386 clientes, tal cual se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico 23. Gráfico objetivo de ingreso neto anual y cantidad de clientes por año.

Fuente. Elaboración propia.

<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
\$541.464	\$703.903	\$915.074	\$1.189.596
297 Clientes	386 Clientes	502 Clientes	652 Clientes

Si el tamaño de mercado total son 5708 empresas y comercios, los 652 clientes necesarios para el año 2015 representan el 11,42% del mercado. Esa es la participación de mercado que Fragancia Ambiental debe buscar lograr durante los próximos 3 años.

Para alcanzar este objetivo, año a año Fragancia Ambiental deberá incorporar a su cartera de clientes las siguientes cantidades, las cuales se proponen como objetivos anuales:

Gráfico 24. Gráfico objetivo de incremento en cantidad de clientes por año. Fuente. Elaboración propia.

AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
+ 89 clientes	+ 116 clientes	+ 150 clientes

- *"Lograr una participación en las ventas equilibrada entre las líneas aromatización e institucional, de tal manera que el 60% de las ventas corresponda a la línea aromatización, y el 40% a la línea institucional, en los próximos 3 años."*

Se considera importante lograr un equilibrio entre ambas líneas de servicio, institucional y fragancia. Por lo cual si se diversifica la cartera de servicios, y se logra un equilibrio entre la participación de cada línea en la facturación total, se reducirá el riesgo de depender exclusivamente a una línea.

Actualmente de la facturación mensual el 60% corresponde a la línea aromatización y el 40% a la línea institucional. Por lo cual se debería lograr no sólo un crecimiento en la facturación total, sino también un crecimiento equitativo entre ambas líneas.

### **Objetivos de Marketing cualitativos:**

- *"Posicionar a Fragancia Ambiental entre las primeras cinco en la mente del consumidor como empresa de aromatización e higiene, en los próximos tres años."*
- *"Lograr que el 85% de la cartera de clientes de Fragancia Ambiental declare estar satisfecho con el servicio obtenido en los próximos tres años."*

Estos objetivos de carácter cualitativo acompañan la consecución de los objetivos cuantitativos. Para lograr el crecimiento propuesto es necesario hacer conocer a la empresa y los servicios brindados, a través de una gestión de las acciones de comunicación y ventas. Sumado a esto, es importante que la búsqueda de un crecimiento sustancial no vaya en detrimento de la calidad de servicio brindado. El éxito de la empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades de los consumidores, es por ello que se considera necesario plantearse como objetivo de marketing lograr el mayor porcentaje de satisfacción del cliente posible.

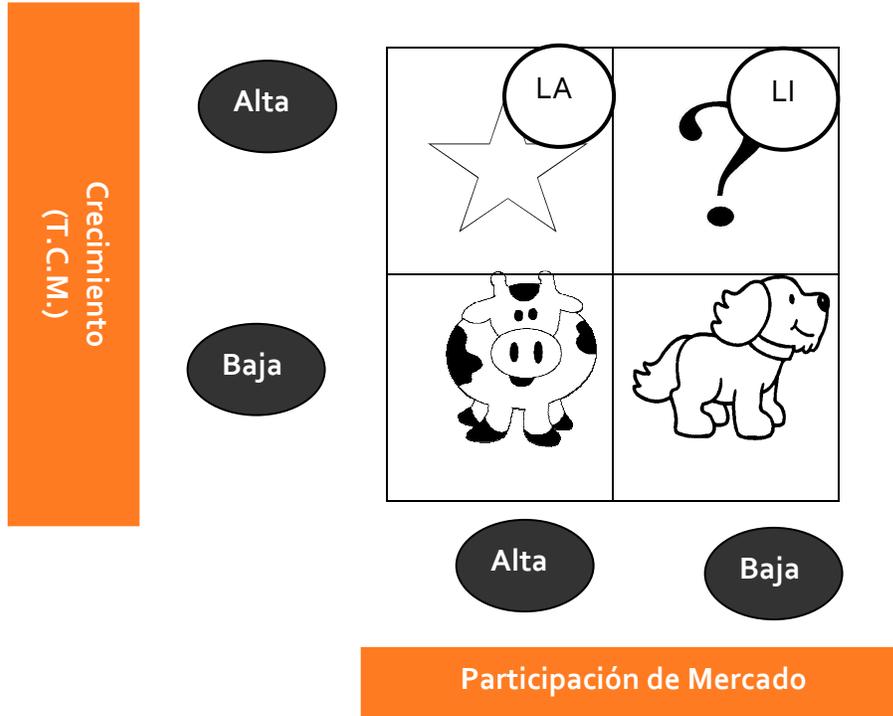
### ● **Estrategias de Marketing**

#### **Estrategia de Cartera**

Fragancia ambiental posee una línea de servicio de alto crecimiento del mercado, y de participación media en el mercado, que es la línea de aromatización ambiental. Según la matriz BSC, de crecimiento y participación, esta línea se correspondería con el producto estrella dentro de la cartera de oferta de Fragancia Ambiental.

La línea institucional, concuerda con la clasificación de producto interrogante, ya que posee un alto crecimiento en el mercado, pero la participación en el mercado de Fragancia Ambiental en esta línea es baja, dado a su reciente incorporación dentro de la cartera de servicios.

Gráfico 25. Matriz BCG de crecimiento y participación. Fuente: Elaboración propia.



Es por esto que a la hora de tomar decisiones estratégicas en cuanto a la cartera de servicios, la propuesta es utilizar la línea de aromatización como motor de crecimiento de la línea institucional. Es decir, la línea aromatización no sólo financiará la inversión necesaria para impulsar el crecimiento de la línea institucional, sino que también proveerá de la cartera de clientes, los cuales serán clientes objetivos.

Gráfico 26. Definición binomio mercado+oferta. Fuente: Elaboración propia.

MERCADO	OFERTA
EMPRESAS	FRAGANCIA AMBIENTAL+LINEA INSTITUCIONAL
COMERCIOS	FRAGANCIA AMBIENTAL+LINEA INSTITUCIONAL

La estrategia de cartera se basa en la idea de trabajar con las líneas de servicios actuales, trabajando en los mercados actuales y desarrollando nuevos mercados. Según la matriz de Ansoff una empresa, especialmente una pyme, que se ha marcado objetivos estratégicos de crecimiento debe seguir una línea estratégica de expansión. Dentro de las opciones de estrategias de expansión se decide trabajar sobre las posibilidades de penetrar en el mercado actual y desarrollar nuevos mercados.

Gráfico 27. Matriz de Ansoff para Fragancia Ambiental. Fuente: Elaboración propia.

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVO	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

- **Estrategia de penetración de mercado:** esta estrategia va dirigida a aumentar las unidades de compra de la cartera actual de clientes. A través de estrategias de ventas cruzadas y aumentadas se buscará que los clientes actuales aumenten el volumen de las compras.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta estrategia se traduce en una expansión geográfica del mercado, llegando a atender localidades de la provincia de Córdoba en las cuales actualmente no se está participando. Cabe aclarar que esta expansión es sólo geográfica y no implica ir en búsqueda de nuevos segmentos de clientes.

## Estrategia de Segmentación

Respecto a los segmentos estratégicos se determinó seleccionar a aquellos según su ubicación geográfica y según su patrón de consumo. Primero se segmentó según el patrón de consumo del cliente, dividiendo en una primera instancia al cliente doméstico, del cliente empresa. De los dos segmentos se optó por el cliente empresa por tener un mayor patrón de consumo. Al comprar un mayor volumen de unidades el costo fijo asociado a brindar el servicio se divide en un mayor número de unidades de ventas, siendo así menor la afectación del costo fijo en cada unidad vendida.

Además la oferta actual de Fragancia Ambiental está dirigida a satisfacer principalmente las necesidades de este tipo de clientes.

Luego a los clientes empresas se los segmentó de acuerdo al criterio utilizado por el Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo del Gobierno de la Provincia de Córdoba, el cual divide a las empresas en categorías dependiendo del número de empleados que posee. Este criterio de subsegmentación obedece a que mientras mayor es el número de personas que trabaja en una instalación, mayor es el uso que se le da a la misma, y mayor es la necesidad de aromatización e higiene.

Para segmentar el mercado según el patrón de consumo se utiliza la siguiente categorización del cliente empresa:

- Cliente empresa Micro : entre 1 y 5 empleados
- Cliente empresa Pequeño: entre 6 y 20 empleados
- Cliente empresa Pequeño II: entre 21 y 50 empleados
- Cliente empresa Mediano: entre 51 y 200 empleados
- Cliente empresa Mediano II: entre 201 y 500 empleados
- Cliente empresa Grande: entre 501 y 1000 empleados
- Cliente empresa Grande II: entre 1001 y 9999 empleados

Para segmentar el mercado geográficamente se siguió el siguiente esquema:

1° se seleccionaron las localidades con mayor cantidad de comercios y empresas. Las contenidas en la tabla alojan en total el 78,53% del total de empresas y comercios de la provincia de Córdoba. A excepción de las localidades de Costa Sacate y Manfredi que se sumaron a la tabla por ser localidades muy cercanas a localidades importante de la provincia, y en donde actualmente tenemos clientes. Por no implicar mayores costos el hecho de continuar atendiendo estos clientes se considera importante aplicar una estrategia de mantenimiento de cartera en este caso.

2° Se analizó la distancia en kilómetros que separan cada localidad de Pilar, donde se encuentra la base de la empresa Fragancia Ambiental.

3° Se analizó el costo marginal de atender a esa localidad. Para analizar cual es el costo diferencial de atender a las empresas localizadas en dicha localidad se tomo el gasto en GNC según la cantidad de kilómetros. La constante fue \$0,20 por km.

4° Se tomó como parámetro de comparación el ingreso marginal que implicar atender a esa localidad. Como no se sabe que tipo de producto se va a ofrecer se toma como ingreso marginal de referencia el precio promedio de todas las líneas de servicio, \$48,33.

5° Se analizó la participación actual que se posee en cada localidad, la cual en la tabla se refleja en valores netos y porcentuales.

6° Se seleccionaron las localidades a atender según los criterios de distancia, cantidad de empresas, participación actual, costo marginal e ingreso marginal.

7° De las localidades seleccionadas se diferenciaron aquellas en las cuales debemos ingresar, mantener nuestra participación actual y en las cuales debemos aumentar nuestra participación actual:

- Las localidades a las cuales se deberá ingresar son: Alta Gracia, Las Varillas, Marcos Juarez, Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco, Villa Allende, Villa Carlos Paz y Villa Maria.
- Las localidades que se deberá mantener son: Laguna Larga, Pilar, Villa del Rosario, Costa Sacate y Manfredi.
- Las localidades en las cuales se deberá aumentar la participación son: Córdoba Capital, Oliva, Oncativo y Río Segundo.

Gráfico 28. Segmentación objetivo. Fuente: Elaboración propia.

Segmentos objetivos	
Tipo de cliente	Zona geográfica
Cliente empresa Micro	Alta Gracia
Cliente empresa Pequeño	Las Varillas
Cliente empresa Pequeño II	Marcos Juarez
Cliente empresa Mediano	Río Cuarto
Cliente empresa Mediano II	Río Tercero
Cliente empresa Grande	San Francisco
Cliente empresa Grande II	Villa Allende
	Villa Carlos Paz
	Villa Maria
	Córdoba Capital
	Laguna Larga
	Pilar
	Villa del Rosario
	Costa Sacate
	Manfredi
	Oliva
	Oncativo
	Río Segundo

## Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento buscado está relacionado a la percepción del servicio. La idea primordial es diferenciarse de la competencia y de los sustitutos a través de la calidad del servicio y de la atención. Fragancia Ambiental es la empresa con mayor presencia en el interior de Córdoba, además de ser la única empresa que realiza el asesoramiento, instalación, suministro y mantenimiento de los servicios de fragancia ambiental e higiene institucional, cada 30 días de manera automática. Estos aspectos son muy valorados por el cliente, principalmente en el interior en donde no existen alternativas de servicios, por lo cuales se los hace sentir importantes.

Con la estrategia de posicionamiento que se propone en este plan, se busca lograr alcanzar con dos de las premisas de posicionamiento de Ries and Trout. La primera es la Ley del Liderazgo, "Es mejor ser el primero que ser el mejor." En el mercado del interior de Córdoba, Fragancia Ambiental es la primera empresa que atiende el mercado. Y la segunda "Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta." Según esto, y con la premisa de buscar un posicionamiento con el cual Fragancia Ambiental sea la primera en trabajar, y además que sea un aspecto valorado por el público, difícil de copiar por la competencia y perdurable en el tiempo, se trabajará con "*Fragancia Ambiental, hacemos de tu ambiente, el mejor.*" Con este posicionamiento buscaremos estar en la mente de nuestros públicos como la empresa que no sólo busca hacer de sus instalaciones un ambiente agradable, sino que también se preocupa por el medio ambiente.

Estos conceptos, calidad de servicio, y cuidado de los ambientes, deben ser los ejes sobre los cuales posicionar a la empresa en el mercado. Esto agrandará a brecha en valoración con respecto a los competidores y respecto a los sustitutos más cercanos, lo cual aumentará el coste de cambio.

## Estrategia de Fidelización

El objetivo corporativo de crecimiento necesita del apoyo de una estrategia de fidelización para lograr mantener la cartera actual de clientes, y a su vez, a través de ella utilizar esos clientes para conseguir nuevos por medio de las recomendaciones. Por lo cual la estrategia de fidelización es una de las respuestas a la pregunta de cómo lograr ese crecimiento. Además si, desde el punto de vista del objetivo de marketing, se quiere lograr una participación más equilibrada en las ventas de ambas líneas, es la cartera actual de clientes la que colabora para conseguir ventas aumentadas a través de estrategias de cross-sell.

El Marketing relacional es la herramienta que colabora para conseguir la permanencia del cliente al largo plazo y su colaboración como recomendador. El objetivo es crear lazos con los clientes que beneficien a ambas partes.

## Estrategia Funcional

### ● **Productos/Servicios:**

En el caso de Fragancia Ambiental, la oferta está constituida por un producto y un servicio. El servicio consiste en el asesoramiento, la instalación y mantenimiento de los sistemas de aromatización e higiene. Los productos, son los equipos, los cuales tangibilizan el servicio. Por lo cual aquí hay dos aspectos a cuidar, el ciclo de servicio (cada 30 días máximo) y calidad del mismo, y el producto que estará presente y visible durante esos 30 días. Cualquier falla en alguno de ellos, o en ambos, afectan la apreciación global del servicio. Es por ello que la estrategia de producto/servicio consistirá en las siguientes premisas:

- **Incorporar insumos nacionales con el objeto de diversificar el stock de insumos e ir creando lazos con los proveedores nacionales.**

De esta manera se diversifica el riesgo de no poder cumplir con la demanda frente a trabas en las importaciones de los insumos importados, además de que se va generando experiencia con los proveedores nacionales lo cual servirá en un futuro.

Esta prueba permitirá conocer si el cliente nota la diferencia entre los insumos nacionales e importados, como se comporta el insumo nacional durante el ciclo de 28/30 días y por último se generan ahorros en costos.

#### ● Ofrecer una alternativa de “Aromarketing”

Generar un registro completo de cada fragancia e insumo que utiliza cada cliente y llevarle el mismo al momento de la visita de mantenimiento, permitirá a Fragancia Ambiental incorporar como otra característica del servicio, la posibilidad de personalizar su fragancia. Si bien Fragancia Ambiental no es fabricante de fragancias, por lo cual no se puede desarrollar un servicio de “aromarketing”, este es un aspecto que genera valor en la oferta. Por lo cual con los recursos que se dispone actualmente se puede ofrecer al cliente la posibilidad de conservar la misma fragancia de manera tal de que a dicha fragancia su cliente la asocie con su empresa. En ciudades pequeñas se le podrá ofrecer al cliente exclusividad en el uso de dicha fragancia en la misma localidad. Esto también como contrapartida, brinda la posibilidad de poder stockear mejor la demanda. Mes a mes se tendrá conocimiento de qué fragancia utiliza cada cliente y la empresa se asegura de satisfacer la misma y no tener que obligar al cliente a elegir otra fragancia por no disponer de la misma en stock.

De esta manera, esta estrategia de marketing distingue la existencia de tres niveles de servicio a ofrecer en el mercado, un servicio esencial, el perceptible y el incrementado. En servicio esencial hace referencia a la necesidad que satisface el servicio y a los beneficios que otorga al cliente. Las necesidades del cliente que a través de sus dos líneas Fragancia Ambiental satisface son las de aromatización e higiene. El beneficio que se le otorga al cliente es el de brindar un entorno agradable. Los servicios esenciales están siempre disponibles para el cliente de alguna manera perceptible, en este caso el personal, el equipamiento utilizado y el ciclo del servicio son las formas a través de las cuales el cliente percibe el servicio. Con la incorporación del servicio de aromarketing se le ofrece al cliente la posibilidad de obtener un servicio incrementado, agregando así valor a la oferta de Fragancia Ambiental.

## ● Precios:

El precio continuará en los valores actuales, no se promoverán descuentos o promociones. El motivo de estas decisiones es que actualmente la rentabilidad obtenida está ligada directamente al precio del dólar, debido a que los insumos son importados. Las variaciones continuas de esta divisa restringen los márgenes para poder practicar alguna posibilidad de descuento, lo cual pondría en riesgo la rentabilidad de la venta. Además el precio como elemento fidelizador y/o diferenciador de la competencia es frágil y no sostenible a largo plazo.

Por lo cual para proteger los márgenes de rentabilidad actuales, como se detallo en la estrategia de producto, se diversificarán los insumos, incorporando insumos nacionales, lo cual además producirá ahorros en los costos.

Ante una necesidad de aplicar variaciones en el precio para proteger los márgenes actuales de rentabilidad, se tendrá en cuenta el precio fijado por la competencia, la inflación y el precio de los insumos.

## ● Línea Aromatización

Tabla 14. Listado de precios línea aromatización. Fuente: entrevista en profundidad con el dueño. Elaboración propia.

Producto	Precio
Equipos de fragancia líquida	\$65
Equipos de fragancia en aerosol	\$50
Equipos eléctricos (dentro de fragancia líquida pero con un sistema distinto para instalaciones de mayores dimensiones)	\$120

### ● Línea Institucional

Tabla 15. Listado de precios línea institucional. Fuente: entrevista en profundidad con el dueño. Elaboración propia.

Producto	Precio
Dispensers de toallas de papel	\$250 repuesto \$70
Dispensers de jabón líquido	\$250 repuesto \$70
Secamanos	\$1900
Portarrollos de papel higiénico	\$400
Bobina de papel de cocina	\$160

### ● Plaza:

En este aspecto se continúa desarrollando los canales actuales, no hay razones para modificar la política anterior. Si se deberá trabajar para lograr una mayor eficiencia, utilizando mejor los recursos de una manera más racionalizada. Con esto en vista, se considera estratégico trabajar sobre los siguientes puntos:

- Asignar por zona un responsable.
- Aprovechar cada contacto con el cliente para ofrecer ambos servicios. En caso de que el cliente haya contratado ambos servicios, logísticamente se debe lograr una coherencia tal de poder brindar ambos servicios con los mismos recursos de tiempo y humanos.
- Capacitar cada responsable de cada zona para lograr igual prestación del servicio en todas las zonas.
- Crear un canal de ventas e-commerce que permita consultar las propuestas de servicio y contratar el servicio on-line las 24 hs los 7 días de la semana.

**Responsables por zonas:**

Gráfico 29. Repositores por zona. Fuente: Elaboración propia.

Nº DE REPOSITOR	LOCALIDADES	KM A RECORRER	CANTIDAD DE EMPRESAS
1	Villa del Rosario	161	41
	Las Varillas		85
	San Francisco		196
2	Pilar	60	59
	Rio Segundo		37
	Laguna Larga		59
	Oncativo		92
	Manfredi		21
	Costa Sacate		12
	Oliva		37
3	Alta Gracia	92	53
	Villa Allende		27
	Córdoba		2093
	Villa Carlos Paz		31
4	Villa Maria	110	277
	Marcos Juarez		128
5 (incorporar)	Rio Cuarto	110	232
	Rio Tercero		146

● **Comunicación**

En cuanto a como comunicarnos con nuestros clientes actuales y potenciales, se propone trabajar sobre los siguientes aspectos:

- Mayor presencia en redes sociales especializadas como medio de comunicación con nuestros clientes. Se debe cuidar que este espacio no sea un gestor de servicio más, sino un medio en donde compartir intereses y generar lazos con los clientes. Consideramos que Facebook es la plataforma ideal, dada su penetración, a la familiaridad que nuestros clientes tienen con este medio, y a que nos permite crear grupos cerrados con los cuales compartir contenidos. La idea es generar una estrategia de marketing relacional uno a uno con nuestros clientes a través de esta red social.

- Crear una pagina web institucional, a través de la cual nuestros clientes potenciales nos conozcan y puedan comunicarse con la empresa. La idea es colocar en esta página una descripción de quién es Fragancia Ambiental, Qué ofrece,Cuál es nuestra metodología de trabajo y brindar la posibilidad de que el cliente potencial nos deje sus datos para luego comunicarnos con ellos. El asesoramiento seguirá siendo personalizado, a través de visitas a los clientes potenciales, pero se tiene en cuenta que hoy la mayoría de las empresas y comercios utilizan Internet como centro de búsqueda de proveedores.
- Crear merchandising de la empresa, que funcione como tangibilizador del servicio. Se prepone un CD de presentación, el cual comunique las principales características de la empresa, su posicionamiento y todos aspectos del servicio que queremos sean tenidos en cuenta para controlar las expectativas del cliente.

## 7.3 Programas

### **Programa 1: "En búsqueda del dorado."**

A través de este plan se busca lograr un crecimiento sustancial en las ventas, a través de una estrategia de enfoque, a fin de colaborar con el objetivo corporativo de crecer un 30% y el objetivo de marketing de lograr una participación de mercado del 11,42%.

**Objetivo:** Lograr ingresar en mercados en donde actualmente la empresa no posee participación y captar el segmento de clientes empresas y comercios de más de seis empleado.

#### **Segmento objetivo del programa:**

Gráfico 30. Segmento objetivo programa 1. Fuente: Elaboración propia.

Segmentos objetivos	
Tipo de cliente	Zona geográfica
Cliente empresa Pequeño	Alta Gracia
Cliente empresa Pequeño II	Las Varillas
Cliente empresa Mediano	Marcos Juarez
Cliente empresa Mediano II	Río Cuarto
Cliente empresa Grande	Río Tercero
Cliente empresa Grande II	San Francisco
	Villa Allende
	Villa Carlos Paz
	Villa Maria
	Córdoba Capital
	Oliva
	Oncativo
	Río Segundo

**Desarrollo del programa:** Este programa consta de dos etapas, una etapa previa que sirve como soporte de la acción, y la acción propiamente dicha. En una primera etapa se deberá crear una web institucional donde sea posible identificar el servicio ofrecido, se detallan todas las vías de contacto posible y que permita una interacción con el cliente actual y el potencial. A su vez se deberá crear un perfil en Facebook que servirá de plataforma para

subir notas de interés que permitan lograr captar el interés de los clientes y mantenerse en contacto con la empresa durante los 28-30 días del ciclo de servicio.

Una vez creados estos soportes se enviarán a 1753 empresas y comercios localizados en las localidades previamente detalladas un sobre de aspecto formal y que genere intriga al receptor. En el mismo se incluirá una carta de presentación de Fragancia Ambiental, con un pequeño detalle de la oferta, los datos del representante asignado a la zona, detalle de las formas de contacto, invitación a unirse a Facebook y donde, fundamentalmente, se ofrece un asesoramiento sin cargo. Dicho sobre irá dirigido al gerente de la empresa o encargado de la misma. También se incluirá un CD de presentación y un tarjetero de cuero de obsequio, excepto para las localidades de Oliva, Oncativo y Río Segundo. Esta excepción obedece a que el objetivo principal de este programa es ingresar en mercados grandes en donde Fragancia Ambiental no posee participación, allí la apuesta debe ser más fuerte. Con el fin de ahorrar en costos se decide quitar parte de lo incluido a estas tres localidades, y la mayor participación en el costo del programa la posee el obsequio.

Luego de hacer entrega del mismo, se llamará a cada persona que recibió el sobre para acordar una reunión, en caso de que el mismo no se haya puesto en contacto anteriormente. El objetivo del asesoramiento es lograr la venta de ambas líneas de servicios, aromatización e higiene, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada cliente.

Como soporte de esta acción se cuenta una base de datos de todos los comercios y empresas de la Provincia de Córdoba, con persona encargada, teléfonos de contacto, dirección e e-mail.

**Responsable:** Gerencia en conjunto con los representantes por zona.

**Control:** Se evaluará la cantidad de nuevos clientes y ventas generadas producto de este programa. De esta forma se evalúa el nivel de cumplimiento tanto del objetivo de crecimiento como del objetivo de participación en el mercado. El control se hará mensualmente a través de un cuadro de control similar a un semáforo, el cual dará idea del nivel de cumplimiento del objetivo a través de parámetros predeterminados. Habrá un cuadro por localidad, y uno a nivel general.

Indicadores de cumplimiento:

- Clientes ganados
  - Ventas generadas
- } Verde: clientes + ventas  
} Amarillo: ventas  
} Rojo: Clientes

Se determino evaluar el cumplimiento del programa a través de ambos indicadores ya que en evaluando sólo el porcentaje de clientes ganados no se garantiza alcanzar un nivel de ventas que permita alcanzar el crecimiento en ventas objetivo, pudiendo ocurrir que no se cubran los costos generados por la aplicación del programa.

A su vez, tampoco es óptimo lograr con pocos clientes un nivel de ventas suficientes como para alcanzar el crecimiento propuesto, ya que no se cumple el objetivo de participación de mercado deseado.

Ambos indicadores son fundamentales para evaluar cuán efectivo fue la aplicación del programa, como medio para alcanzar los objetivos propuestos.

El control se propone realizarlo mensualmente, dando la oportunidad de aplicar medidas correctivas a tiempo, evitando encontrarse con malos resultados al final del periodo.

El control por localidad es fundamental desde el punto de vista de evaluar que zona colabora más con el objetivo del cumplimiento del mercado. Además permite identificar que representante necesita de más apoyo para que pueda cumplir en su zona los objetivos propuestos.

**Presupuesto del programa: \$35.024,00**

- Diseño del sobre, carta y CD: \$600,00
- Impresión de sobre, carta y CD: \$8,00 x 1753 = \$14.024,00
- Obsequio: \$12,00 x 1700= \$20.400,00

**Plazo de ejecución: Julio 2012 a Julio 2013.**

## **Programa 2: "Buscando el Kril."**

A diferencia del programa 1, este programa se focaliza en el segmento de clientes de menos de 6 empleados, los cuales constituyen el mayor porcentaje del mercado objetivo. De esta manera se busca ingresar a estos mega mercados a través de todos los segmentos objetivos, los segmentos de menos de 6 empleados a través de este programa, y de los de más de 6 empleados con el programa anterior.

Este programa es una manera de lograr hacer conocer la empresa, para así lograr el objetivo de marketing de estar entre las cinco empresas de aromatización e higiene en la mente del consumidor.

**Objetivo:** Reforzar el ingreso y la participación de mercado en localidades grandes, con mucha concentración de empresas, donde quizás la aplicación del programa 1 sea insuficiente para lograr la participación del 11,42% objetivo.

### **Segmento objetivo del programa:**

Gráfico 31. Segmento objetivo programa 2. Fuente: Elaboración propia.

<b>Segmentos objetivos</b>	
<b>Tipo de cliente</b>	<b>Zona geográfica</b>
Cliente empresa Micro	Villa Maria Córdoba Capital San Francisco Río Cuarto

**Desarrollo del programa:** Este programa, al igual que el programa anterior, requiere de una etapa previa que sirva como soporte de la acción. En una primera etapa se deberá enviar mails a todo el público objetivo de este programa invitándolos a unirse a Facebook. En Facebook se publicará a manera informativa y promocional información sobre el programa, en qué consiste, fecha de realización y condiciones para participar. Cabe aclarar que se utilizará la misma base de datos que el programa 1 para obtener las direcciones de e-mail.

El programa consiste en una intervención en donde se buscará captar la atención de la mayor cantidad de público y generar repercusiones, ya que la acción durará sólo un día por

localidad. Para ello se colocará una cabina fotográfica en una zona céntrica, preferentemente en donde estén localizadas varias empresas de la localidad. La cabina tendrá adentro un equipo de aromatización, y detrás de las fotos tomadas estará impresa una descripción de la oferta de Fragancia Ambiental y los medios de contacto. El horario en el cual se dispondrá la cabina es desde las 12 hs hasta las 20 hs, buscando captar los horarios de salida para almorzar y de finalización de la jornada laboral.

Sumado a esto la persona que quiera ingresar deberá depositar como “medio de pago” tapitas de gaseosas colaborando así con una entidad benéfica. Además esta metodología concuerda con el objeto de posicionar a Fragancia Ambiental como una empresa ambientalmente amigable.

Finalizada la acción se publicarán en Facebook imágenes del evento a fin de viralizar el mismo, permitir que haya un feedback con el público objetivo y lograr que haya un efecto residual de esta acción durante un mayor periodo de tiempo.

**Responsable:** Gerencia en conjunto con los representantes por zona.

**Control:** Se aplicará el mismo cuadro de control que el usado para el programa 1, utilizando los mismos criterios e indicadores de desempeño, ventas y clientes generados.

**Presupuesto del programa:** \$22.800,00

- Alquiler de la fotocabina: \$4000 por día + traslado (\$100 cada 20 km)
- Córdoba: 2 días (Cerro y Nueva Córdoba)= \$8000
- San Francisco: \$4000 + (200 km de traslado) = \$ 5000
- Villa Maria: \$4000 + (153 km de traslado) = \$4800
- Rio Cuarto: \$4000 + (198 km de traslado) = \$5000

**Plazo de ejecución:** Julio 2013 a Julio 2014.

### **Programa 3: "Hágase amigo."**

La idea central de este plan es ir en búsqueda del perfil de cliente que se denomina mayoría tardía o rezagados, se trata de convertir en clientes a aquellas empresas y comercios que todavía no forman parte de la cartera de clientes a causa de que les cuesta adoptar cambios, o porque desconfían de los cambios, o porque sólo adoptan nuevos sistemas cuando estos ya han sido adoptados por la mayoría, ya no siendo algo innovador.

El método a través del cual se buscará captar a este segmento es el de recomendación. Se buscará que sean los propios clientes actuales los que motiven y movilicen a los rezagados a adaptar el sistema de aromatización y/o higiene. Este sistema genera beneficios en dos vías, primero ayuda a Fragancia Ambiental a conseguir nuevos clientes, y segundo el cliente recomendador percibe un beneficio por confiar y recomendar a Fragancia Ambiental.

#### **Objetivos:**

- Lograr captar a nuevos clientes.
- Premiar a los clientes actuales por su confianza y recomendación.

**Segmento objetivo del programa:** Adaptadores tardíos y rezagados del total del mercado objetivo.

Gráfico 28. Segmentación objetivo. Fuente: Elaboración propia.

<b>Segmentos objetivos</b>	
<b>Tipo de cliente</b>	<b>Zona geográfica</b>
Cliente empresa Micro	Alta Gracia
Cliente empresa Pequeño	Las Varillas
Cliente empresa Pequeño II	Marcos Juarez
Cliente empresa Mediano	Río Cuarto
Cliente empresa Mediano II	Río Tercero
Cliente empresa Grande	San Francisco
Cliente empresa Grande II	Villa Allende
	Villa Carlos Paz
	Villa Maria
	Córdoba Capital

Laguna Larga Pilar Villa del Rosario Costa Sacate Manfredi Oliva Oncativo Río Segundo
--

**Desarrollo del programa:**

Se enviará un mail a toda la cartera actual de clientes y se reforzará la iniciativa en las visitas periódicas que se realiza a los clientes. La comunicación tratará sobre la propuesta de que si recomienda a una empresa o comercio amigo instalar los servicios de Fragancia Ambiental recibirá como premio un boucher por una sesión de spa. Y que si además ese amigo contrata el servicio se le entrega otro boucher por una cena para ambos.

**Responsable:** Gerencia en conjunto con los representantes por zona.

**Control:** se controlarán la cantidad de clientes ganados y el nivel de ventas generados producto de este programa.

**Presupuesto del programa:** \$47.600,00

- En el año 2014 se tiene proyectado contar con 502 clientes. Por lo cual seguramente cada una recomendará a un amigo. 502 bouchers x \$50,00 cada uno = \$25100,00
- El crecimiento buscado son 150 nuevos clientes por lo cual serían 150 cenas. 150 cenas para dos x \$150 cada cena = \$22.500,00

**Plazo de ejecución:** Julio 2014 a Julio 2015.

## **Programa 4: "Programa de ventas cruzadas."**

A través de este plan se busca lograr un equilibrio en el nivel de ventas de ambas líneas de manera de lograr un crecimiento similar en ambas líneas. Su aplicación es opcional de acuerdo al resultado en las ventas generadas en los programas 1, 2 y 3. Por lo cual se trata de un programa reactivo y preventivo. Reactivo en el sentido en que su implementación surge del descubrimiento de un problema, en este caso el problema sería que la proporción de ventas generadas por líneas no son equitativas. Preventivo, en el sentido en que su aplicación ocurre antes de que el programa 1, 2 o 3 haya terminado, pudiendo a través de este programa lograr que el objetivo se logre.

**Objetivo:** Lograr un crecimiento equilibrado en las ventas de ambas líneas de servicio.

### **Segmento objetivo del programa:**

Gráfico 32. Segmentación objetivo programa 4. Fuente: Elaboración propia.

<b>Segmentos objetivos programa 1</b>	
<b>Tipo de cliente</b>	<b>Zona geográfica</b>
Cliente empresa Pequeño	Alta Gracia
Cliente empresa Pequeño II	Las Varillas
Cliente empresa Mediano	Marcos Juarez
Cliente empresa Mediano II	Río Cuarto
Cliente empresa Grande	Río Tercero
Cliente empresa Grande II	San Francisco
	Villa Allende
	Villa Carlos Paz
	Villa Maria
	Córdoba Capital
	Oliva
	Oncativo
	Río Segundo

<b>Segmentos objetivos programa 2</b>	
<b>Tipo de cliente</b>	<b>Zona geográfica</b>
Cliente empresa Micro	Villa Maria
	Córdoba Capital
	San Francisco

Río Cuarto

Segmentos objetivos programa 3	
Tipo de cliente	Zona geográfica
Cliente empresa Micro	Alta Gracia
Cliente empresa Pequeño	Las Varillas
Cliente empresa Pequeño II	Marcos Juarez
Cliente empresa Mediano	Río Cuarto
Cliente empresa Mediano II	Río Tercero
Cliente empresa Grande	San Francisco
Cliente empresa Grande II	Villa Allende
	Villa Carlos Paz
	Villa Maria
	Córdoba Capital
	Laguna Larga
	Pilar
	Villa del Rosario
	Costa Sacate
	Manfredi
	Oliva
	Oncativo
	Río Segundo

**Desarrollo del programa:**

Se ofrecerá un descuento sobre el valor de contratación del segundo servicio como elemento motivador para generar ventas aumentadas. Este descuento será del 20% durante un periodo de seis meses. El mismo se ofrecerá al total de nuevos clientes generados hasta el momento de aplicación del programa.

**Responsable:** Gerencia.

**Control:** Se evaluará la cantidad de nuevas ventas generadas producto de este programa y la nueva proporción de ventas por líneas de servicios.

**Presupuesto del programa:** \$27.554,40

- \$10.680,00 como plan reactivo y de soporte al programa 1.

\$17,80 (costo de oportunidad, 20% que pierdo de cobrar por servicio)  
X 100 clientes a los cuales se les ofrece  
= \$1780 costo mensual  
X 6 meses (duración del descuento)  
**= \$10.680,00**

- **\$8.864,40 como plan reactivo y de soporte al programa 2.**

\$17,80 (costo de oportunidad, 20% que pierdo de cobrar por servicio)  
X 83 clientes a los cuales se les ofrece  
= \$1477,40 costo mensual  
X 6 meses (duración del descuento)  
**= \$8.864,40**

- **\$8.010,00 como plan reactivo y de soporte al programa 3.**

\$17,80 (costo de oportunidad, 20% que pierdo de cobrar por servicio)  
X 75 clientes a los cuales se les ofrece  
= \$1.335 costo mensual  
X 6 meses (duración del descuento)  
**= \$8.010,00**

\* La cantidad de clientes tomados para presupuestar corresponden a la cantidad de clientes que se deberían haber generado al momento de aplicación del programa reactivo. El costo unitario de \$17,80 corresponde al 20% del precio promedio de ambas líneas de servicios (\$89,00 mensual), considerando que el descuento se hará sobre otra línea distinta a la cual el cliente ya ha contratado. Por lo cual, al no poder prever en este momento que sobre que línea se hará el descuento, se decide tomar un precio promedio entre los precios de servicio de ambas líneas.

**Plazo de ejecución:** Enero 2013 - Enero 2015.

## 7.4 Presupuesto

### **Programa 1 "En búsqueda del dorado."**

**Presupuesto del programa:** \$35.024,00

- Diseño del sobre, carta y CD: \$600,00
- Impresión de sobre, carta y CD:  $\$8,00 \times 1753 = \$14.024,00$
- Obsequio:  $\$12,00 \times 1700 = \$20.400,00$

### **Programa 2 "Buscando el Kril."**

**Presupuesto del programa:** \$22.800,00

- Alquiler de la fotocabina: \$4000 por día + traslado (\$100 cada 20 km)
- Córdoba: 2 días (Cerro y Nueva Córdoba)= \$8000
- San Francisco:  $\$4000 + (200 \text{ km de traslado}) = \$5000$
- Villa Maria:  $\$4000 + (153 \text{ km de traslado}) = \$4800$
- Rio Cuarto:  $\$4000 + (198 \text{ km de traslado}) = \$5000$

### **Programa 3: "Hágase amigo."**

**Presupuesto del programa:** \$47.600,00

- En el año 2014 se tiene proyectado contar con 502 clientes. Por lo cual seguramente cada uno recomendará a un amigo.  $502 \text{ bouchers} \times \$50,00$  cada uno = \$25100,00
- El crecimiento buscado son 150 nuevos clientes por lo cual serían 150 cenas.  $150 \text{ cenas para dos} \times \$150$  cada cena = \$22.500,00

### **Programa 4: "Programa de ventas cruzadas."**

**Presupuesto del programa:** \$27.554,40

- \$10.680,00 como plan reactivo y de soporte al programa 1.

\$17,80 (costo de oportunidad, 20% que pierdo de cobrar por servicio)

X 100 clientes a los cuales se les ofrece

= \$1780 costo mensual

X 6 meses (duración del descuento)

= **\$10.680,00**

- **\$8.864,40 como plan reactivo y de soporte al programa 2.**

\$17,80 (costo de oportunidad, 20% que pierdo de cobrar por servicio)

X 83 clientes a los cuales se les ofrece

= \$1477,40 costo mensual

X 6 meses (duración del descuento)

= **\$8.864,40**

- **\$8.010,00 como plan reactivo y de soporte al programa 3.**

\$17,80 (costo de oportunidad, 20% que pierdo de cobrar por servicio)

X 75 clientes a los cuales se les ofrece

= \$1.335 costo mensual

X 6 meses (duración del descuento)

= **\$8.010,00**

**Presupuesto por el total de la propuesta profesional:**

**\$132.978,40.-**

## 7.5 Cuadro de control

### Cuadro de control de avances y logros del programa 1.

#### **"En búsqueda del dorado."**

Indicadores de cumplimiento de los objetivos del programa:

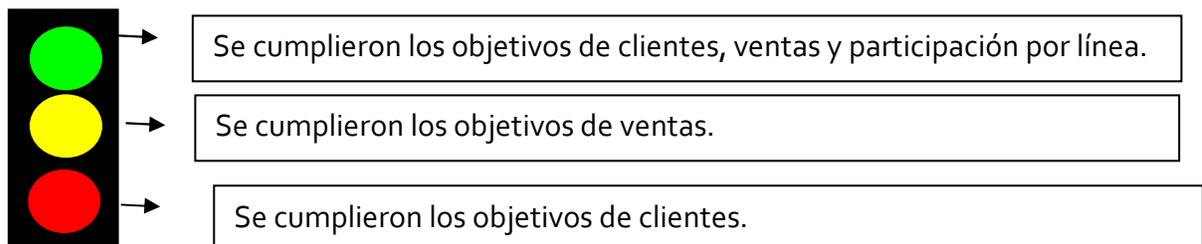
- Clientes ganados
- Incremento en las ventas
- Participación de cada línea en las ventas

Dados estos indicadores se considera cumplido el objetivo del programa si se ganaron los clientes necesarios para lograr el 11,42% de participación en el mercado objetivo, si se generaron las ventas necesarias para lograr el crecimiento objetivo del 30% y, por último, si la participación en las ventas fue del 60% línea aromatización y 40% línea higiene institucional. Si se cumplen todos estos ítems en conjunto el objetivo se considera cumplido al 100% siendo este el parámetro óptimo de control (luz verde del semáforo).

Por lo cual se definen como parámetros de control de cumplimiento al finalizar el programa:

- Cumplimiento del programa en conjunto

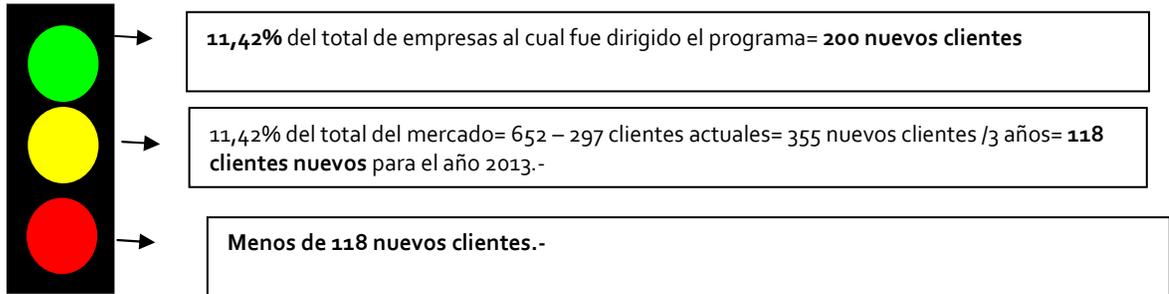
Gráfico 33. Cuadro de control programa 1. Fuente. Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo de clientes ganados

Gráfico 34. Cuadro de control programa 1, objetivo de incorporación de clientes. Fuente.

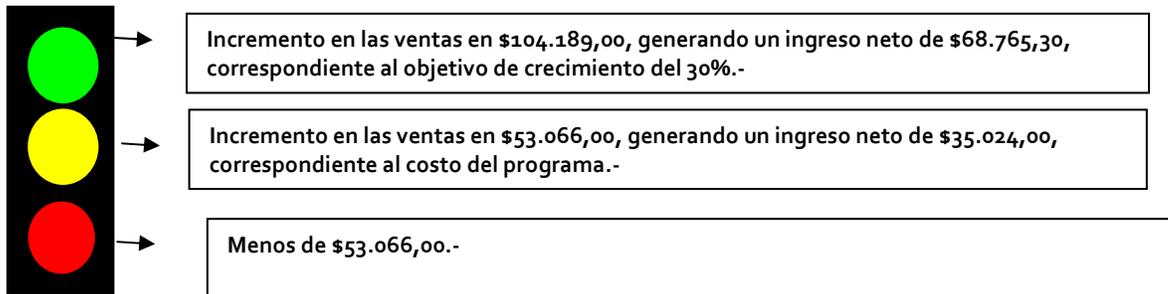
Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo de ventas generadas.

Gráfico 35. Cuadro de control programa 1, objetivo de crecimiento en ventas. Fuente.

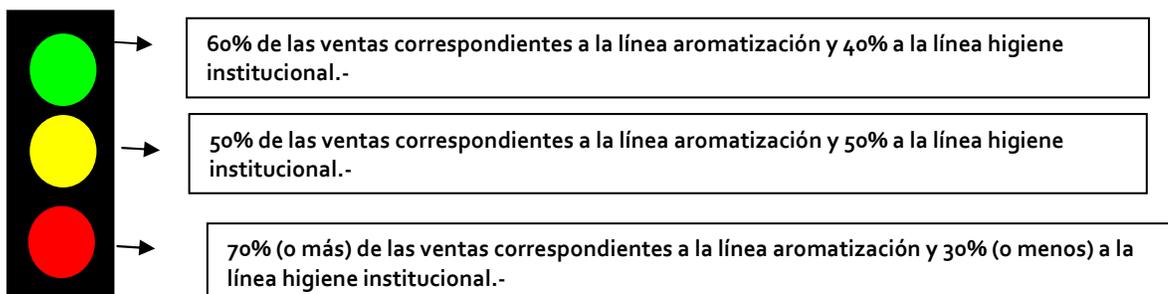
Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo de participación equitativa de ambas líneas en las ventas.

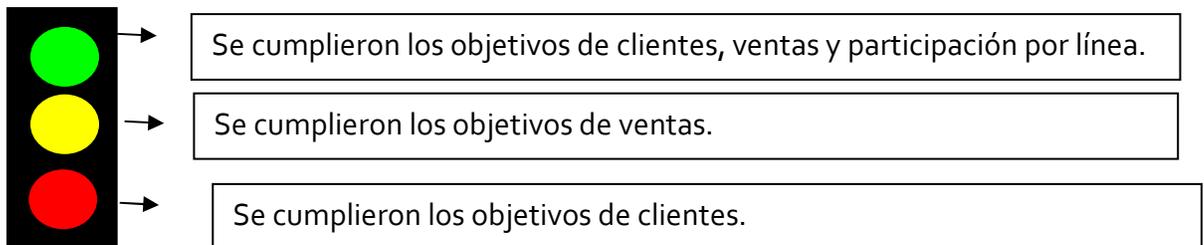
Gráfico 36. Cuadro de control programa 1, objetivo de ventas equitativas por líneas. Fuente.

Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo del programa por zona:  
A cada una de las localidades se las analizará con los siguientes parámetros:

Gráfico 33. Cuadro de control programa 1. Fuente. Elaboración propia.



De acuerdo al resultado, aparecerán de color verde, amarillo o rojo en el siguiente cuadro de control:

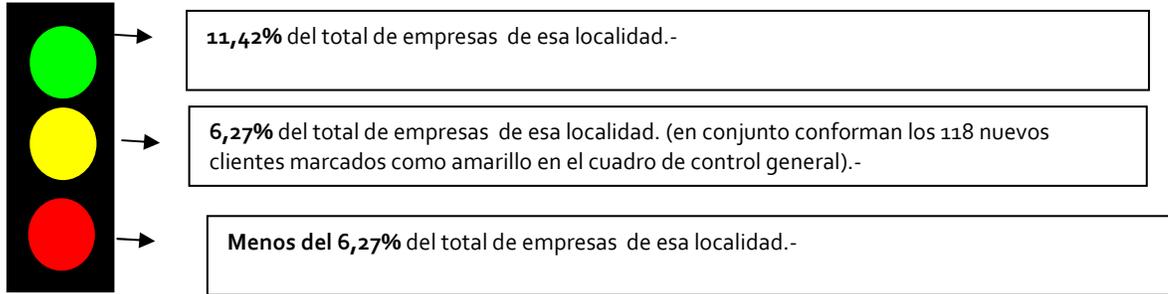
Gráfico 37. Cuadro de control cumplimiento de programa 1 por zona. Fuente: Elaboración propia.

Córdoba
Alta Gracia
M. Juarez
Río Cuarto
R. Tercero
San Fco.
Villa Maria
Las Varillas
V. C. Paz
V. Allende
Oliva
Oncativo
R. Segundo

- Cumplimiento del objetivo de clientes ganados por zona

A cada una de las localidades se las analizará con los siguientes parámetros:

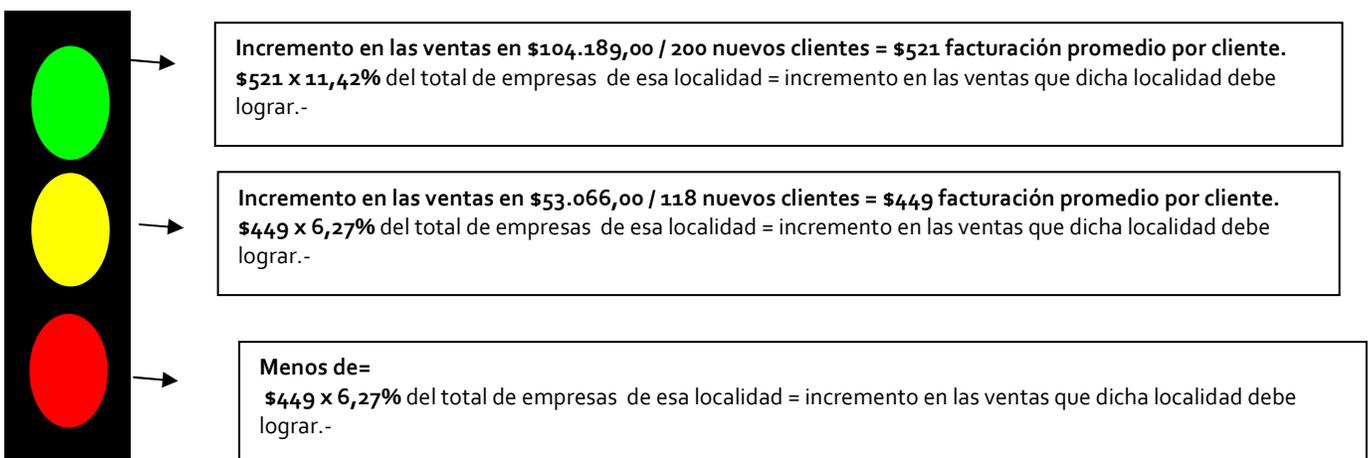
Gráfico 38. Cuadro de control cumplimiento de objetivo de incorporación de clientes por zona. Fuente: Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo de incremento en las ventas por zona

Para medir si cada localidad ha cumplido con el incremento en las ventas objetivo se tomaron como parámetros:

Gráfico 39. Cuadro de control cumplimiento de objetivo de ventas por zona. Fuente: Elaboración propia.



Todos estos indicadores se revisarán mensualmente, a fin de controlar el ritmo en el cual se avanza, existiendo la posibilidad de identificar problemáticas y aplicar medidas correctivas a fin de poder lograr el cumplimiento del mismo al final del periodo. Este control mensual se realizará tanto a nivel general, como por zona.

Especial atención se propone poner en el mes de Diciembre del año 2012, a fin de controlar el indicador de participación en las ventas de cada línea de servicio. Si este indicador dá amarillo o rojo, se da inicio en el mes de Enero 2013 a la aplicación del programa de ventas cruzadas a fin de equiparar las ventas. Si, de lo contrario, da verde no se aplica este programa, pudiendo así ahorrar esos costos.-

## **Cuadro de control de avances y logros del programa 2.**

### ***"Buscando el Kril."***

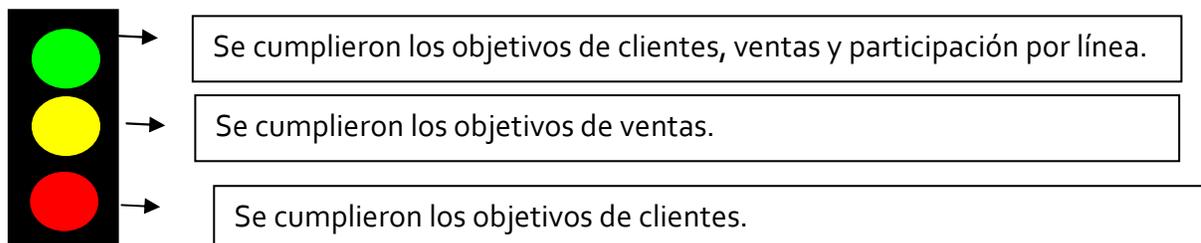
**Indicadores de cumplimiento de los objetivos del programa:**

- **Clientes ganados**
- **Incremento en las ventas**
- **Participación de cada línea en las ventas**

Dados que este es un programa con los mismos objetivos de crecimiento y participación que el programa 1 se aplican los mismos criterios de control. La única diferencia es el tamaño del mercado al cual se dirigió este programa, por lo cual los números varían.

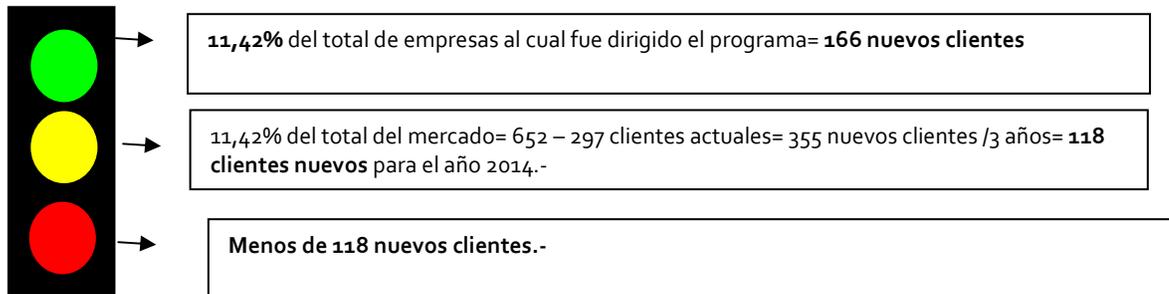
- **Cumplimiento del programa en conjunto**

Gráfico 40. Cuadro de control cumplimiento del programa 2. Fuente: Elaboración propia.



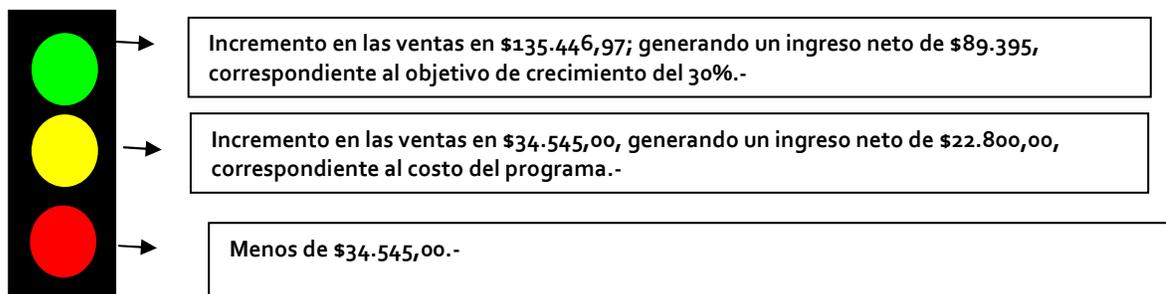
- Cumplimiento del objetivo de clientes ganados

Gráfico 41. Cuadro de control cumplimiento del programa 2, objetivo de incorporación de clientes. Fuente: Elaboración propia.



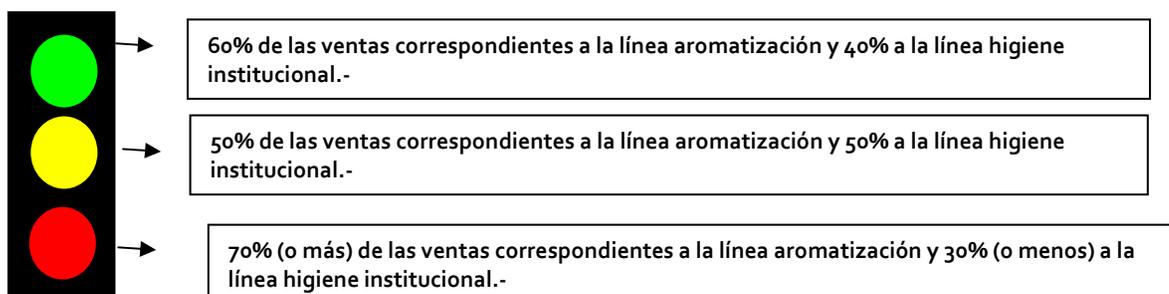
- Cumplimiento del objetivo de ventas generadas.

Gráfico 42. Cuadro de control cumplimiento del programa 2, objetivo de incremento en las ventas. Fuente: Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo de participación equitativa de ambas líneas en las ventas.

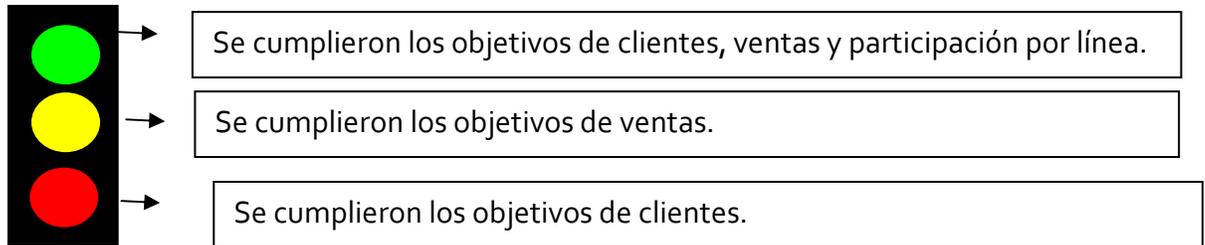
Gráfico 43. Cuadro de control cumplimiento del programa 2, objetivo de ventas equitativas por línea de servicio. Fuente: Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo del programa por zona:

A cada una de las localidades se las analizará con los siguientes parámetros:

Gráfico 40. Cuadro de control cumplimiento del programa 2. Fuente: Elaboración propia.



De acuerdo al resultado, aparecerán de color verde, amarillo o rojo en el siguiente cuadro de control:

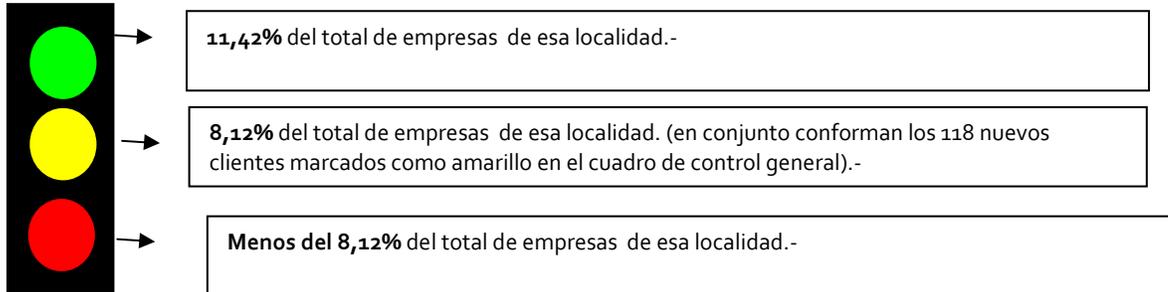
Gráfico 44. Cuadro de control cumplimiento de programa 2 por zona. Fuente: Elaboración propia.

Córdoba
Alta Gracia
M. Juarez
Río Cuarto
R. Tercero
San Fco.
Villa Maria
Las Varillas
V. C. Paz
V. Allende
Oliva
Oncativo
R. Segundo

- Cumplimiento del objetivo de clientes ganados por zona

A cada una de las localidades se las analizará con los siguientes parámetros:

Gráfico 45. Cuadro de control cumplimiento del programa 2, objetivo de incorporación de clientes por zona. Fuente: Elaboración propia.

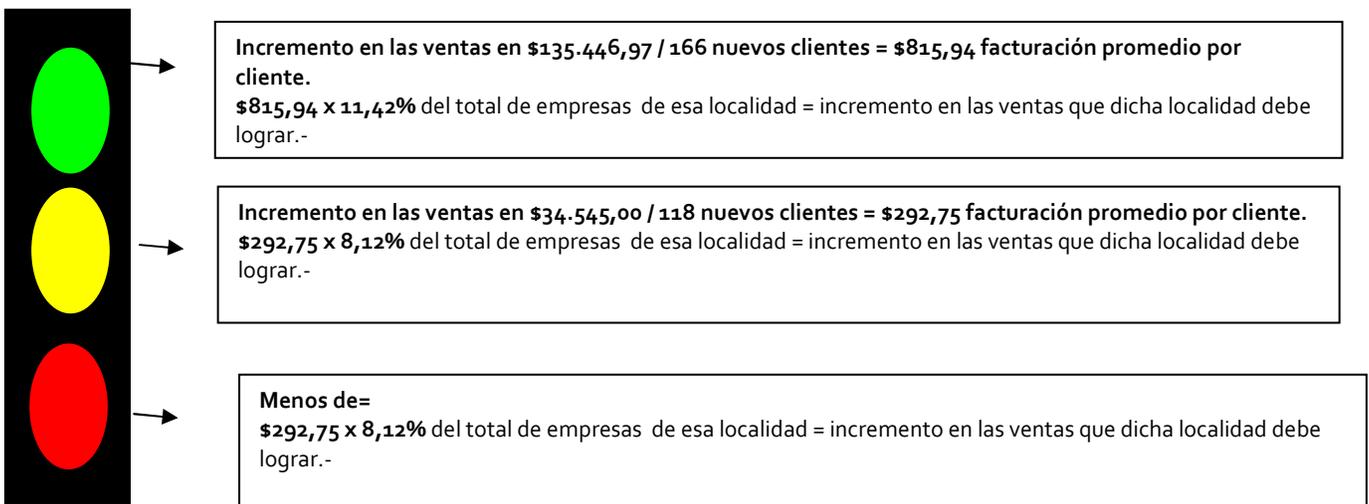


- Cumplimiento del objetivo de incremento en las ventas por zona

Para medir si cada localidad ha cumplido con el incremento en las ventas objetivo se tomaron como parámetros:

Gráfico 46. Cuadro de control cumplimiento del programa 2, objetivo de ventas por zona.

Fuente: Elaboración propia.



Al igual como se realizó en el control del programa 1, todos estos indicadores se revisarán mensualmente, tanto a nivel general, como por zona.

También se propone poner especial atención en el mes de Diciembre del año 2013, a fin de controlar el indicador de participación en las ventas de cada línea de servicio. Si este indicador dá amarillo o rojo, se da inicio en el mes de Enero 2014 a la aplicación del programa de ventas cruzadas a fin de equiparar las ventas. Si, de lo contrario, da verde no se aplica este programa, pudiendo así ahorrar esos costos.-

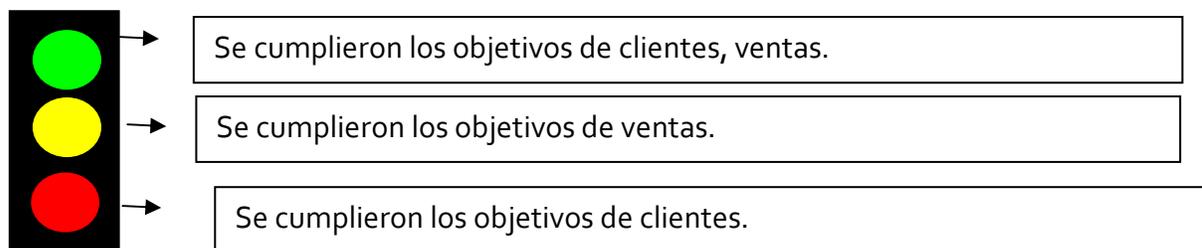
### Cuadro de control de avances y logros del programa 3.

#### *"Hágase amigo."*

Indicadores de cumplimiento de los objetivos del programa:

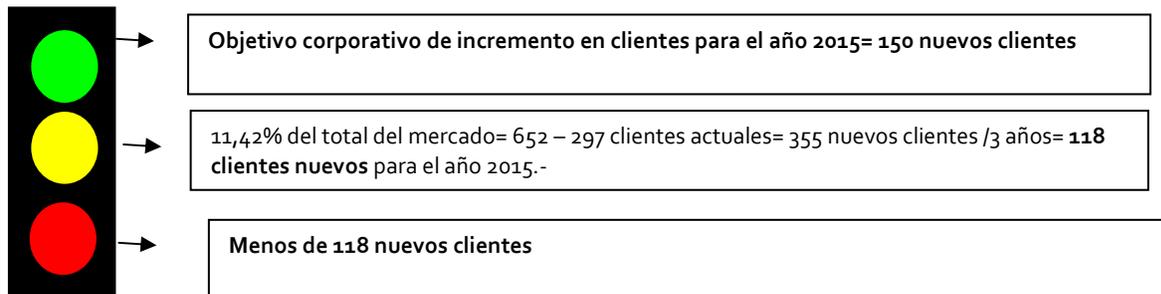
- Clientes ganados
- Incremento en las ventas
  
- Cumplimiento del programa en conjunto

Gráfico 47. Cuadro de control cumplimiento del programa 3. Fuente: Elaboración propia.



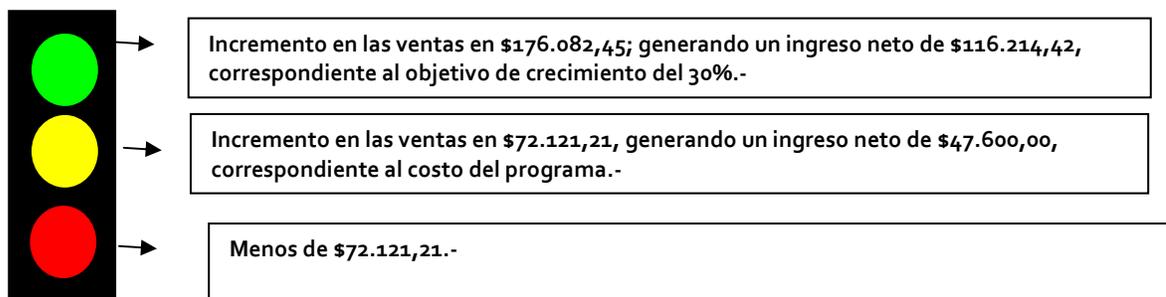
- Cumplimiento del objetivo de clientes ganados

Gráfico 48. Cuadro de control cumplimiento del programa 3, objetivos de incorporación de clientes. Fuente: Elaboración propia.



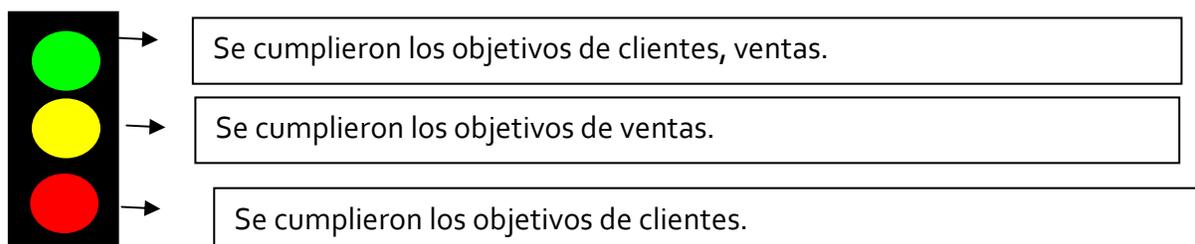
- Cumplimiento del objetivo de ventas generadas

Gráfico 49. Cuadro de control cumplimiento del programa 3, objetivos de crecimiento en ventas. Fuente: Elaboración propia.



- Cumplimiento del objetivo por zona

Gráfico 47. Cuadro de control cumplimiento del programa 3. Fuente: Elaboración propia.



De acuerdo al resultado, aparecerán de color verde, amarillo o rojo en el siguiente cuadro de control:

Gráfico 50. Cuadro de control cumplimiento de programa 3 por zona. Fuente: Elaboración propia.

Córdoba
Alta Gracia
M. Juarez
Río Cuarto
R. Tercero
San Fco.
Villa Maria
Las Varillas
V. C. Paz
V. Allende
Oliva
Oncativo
R. Segundo

En cuanto a la metodología de evaluación de cumplimiento de los objetivos de nuevos clientes e incrementos en ventas, cada localidad tendrá un objetivo a cumplir de acuerdo a su porcentaje de participación. Es decir, del 100% de las localidades atendidas, por la cantidad de clientes que posee cada localidad puede colaborar en un porcentaje. Ejemplo, la ciudad de Córdoba Capital posee el 58,37% de las 3546 empresas marcadas como mercado objetivo. Por lo cual del objetivo de incorporar 150 nuevos clientes para el óptimo y 118 para el "amarillo", Córdoba podrá colaborar en el primer caso con 87 nuevos clientes y 69 para el segundo. Lo mismo sucede con el objetivo de ventas, del incremento objetivo de \$176.082,45, Córdoba podrá colaborar con \$102.779. De esta manera lo que se pretende de cada zona se encuentra clarificado, pudiendo así tomar este valor como control.-

Gráfico 51. Porcentaje de participación de cada localidad. Fuente: elaboración propia.

Localidad	Porcentaje
CORDOBA CAPITAL	58,37
ALTA GRACIA	1,47
MARCOS JUAREZ	3,61
RIO CUARTO	6,54
RIO TERCERO	4,12
SAN FRANCISCO	10,09
VILLA MARIA	7,81
LAS VARILLAS	0,99
VILLA CARLOS PAZ	1,72
VILLA ALLENDE	0,76
OLIVA	1,21
ONCATIVO	2,82
RIO SEGUNDO	0,48

## 7.6 *Análisis financiero*

Para analizar los beneficios financieros que provocará la aplicación del presente plan de marketing se tomarán como parámetros:

- Efecto Ingreso: incremento en el ingreso neto directamente asociado a la implementación del plan. Es decir, el objetivo corporativo busca un crecimiento interanual del 30% durante el periodo 2012-2015. Dicho crecimiento es producto del crecimiento natural que ya posee la industria (17,3%), y del resultado generado por el programa (12,7%). Por lo cual para evaluar si el efecto que produjo el haber aplicado las propuestas del presente trabajo fue positivo, se tomará sólo el 12,7%.
- ROMI: indicador del rendimiento sobre la inversión en marketing.
- Indicadores financieros: VAN, TIR e IVAN, son indicadores que evalúan el proyecto como inversión, comparativamente con los rendimientos que se podrían haber obtenido de aplicar el mismo dinero en otra inversión.

### ● Efecto Ingreso

Este análisis se abordará realizando un análisis del efecto ingreso producido por cada plan de gestión anual, y por el programa en su conjunto. Cada análisis a su vez se realizará de acuerdo a tres escenarios: optimista, conservador y pesimista.

El escenario optimista es considerado como aquel en el cual todas las variables se comportaron de manera óptima permitiendo alcanzar el objetivo de crecimiento propuesto, tomando sólo el 12,7% del ingreso neto, sin necesidad de aplicar el programa 4 como plan de apoyo.

El escenario conservador es considerado como aquel en el cual se pudo alcanzar el objetivo de crecimiento propuesto, pero para poder lograrlo no sólo fue necesario llevar adelante el programa correspondiente a ese año, sino también aplicar el programa 4 como apoyo. En este escenario los ingresos alcanzados permitieron llegar al objetivo, pero fue necesario invertir más dinero.

El escenario pesimista es aquel en el cual a pesar de haber aplicado medidas correctivas, invirtiendo más dinero, no se pudo lograr el objetivo de crecimiento. Se trata de un

escenario en el cual a pesar de los esfuerzos realizados, las variables no se comportaron de manera óptima para poder alcanzar el objetivo.

Gráfico 52. Incremento objetivo en los ingresos netos programa de gestión anual año 1. Fuente: Elaboración propia.

**Efecto Ingreso plan de gestión anual AÑO 1:**

Año 2012	Crec. 30%	Año 2013
\$541.464 ingreso neto anual	+\$162.439,20 Incremento objetivo del ingreso neto anual AÑO 1	\$703.903 ingreso neto anual

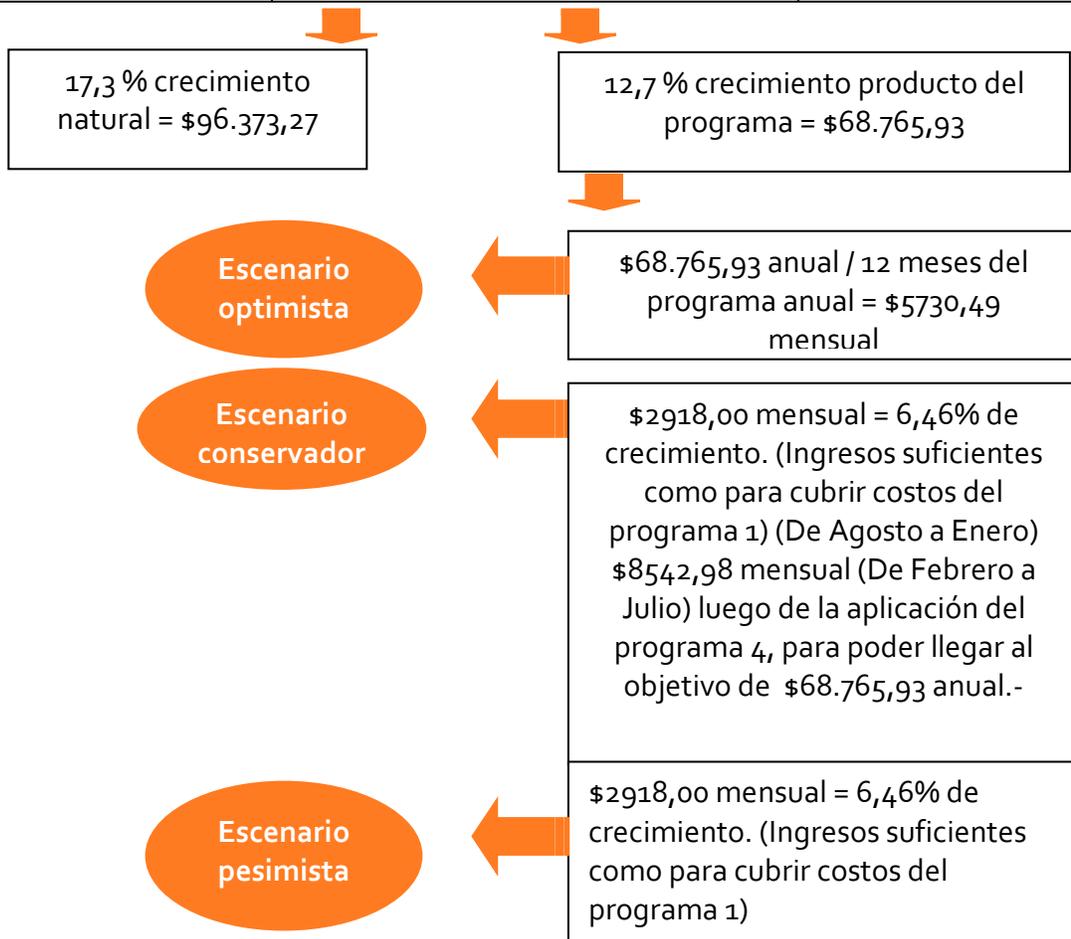


Gráfico 53. Efecto ingreso implementación programa 1. Fuente: Elaboración propia.

CONCEPTO	Plan de gestión anual AÑO 1													TOTAL	
	AÑO 2012						AÑO 2013								
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		
PROG. 1	-35024,00														-35024,00
ING. OPTIMISTA		5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	68765,88
Resultado optimista	-35024,00	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	5730,49	<b>33741,88</b>
PROG. 1	-35024,00														-35024,00
PROG. 4							-10680,00								-10680,00
ING. CONSERV.		2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	68765,88
Resultado Conservador	-35024,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	-7762,00	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	8542,98	<b>23061,88</b>
PROG. 1	-35024,00														-35024,00
PROG. 4							-10680,00								-10680,00
ING. PESIMISTA		2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	35016,00
Resultado Pesimista	-35024,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	-7762,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	2918,00	<b>-10688,00</b>

Gráfico 54. Incremento objetivo en los ingresos netos programa de gestión anual año 2.

Fuente: Elaboración propia.

**Efecto Ingreso plan de gestión anual AÑO 2:**

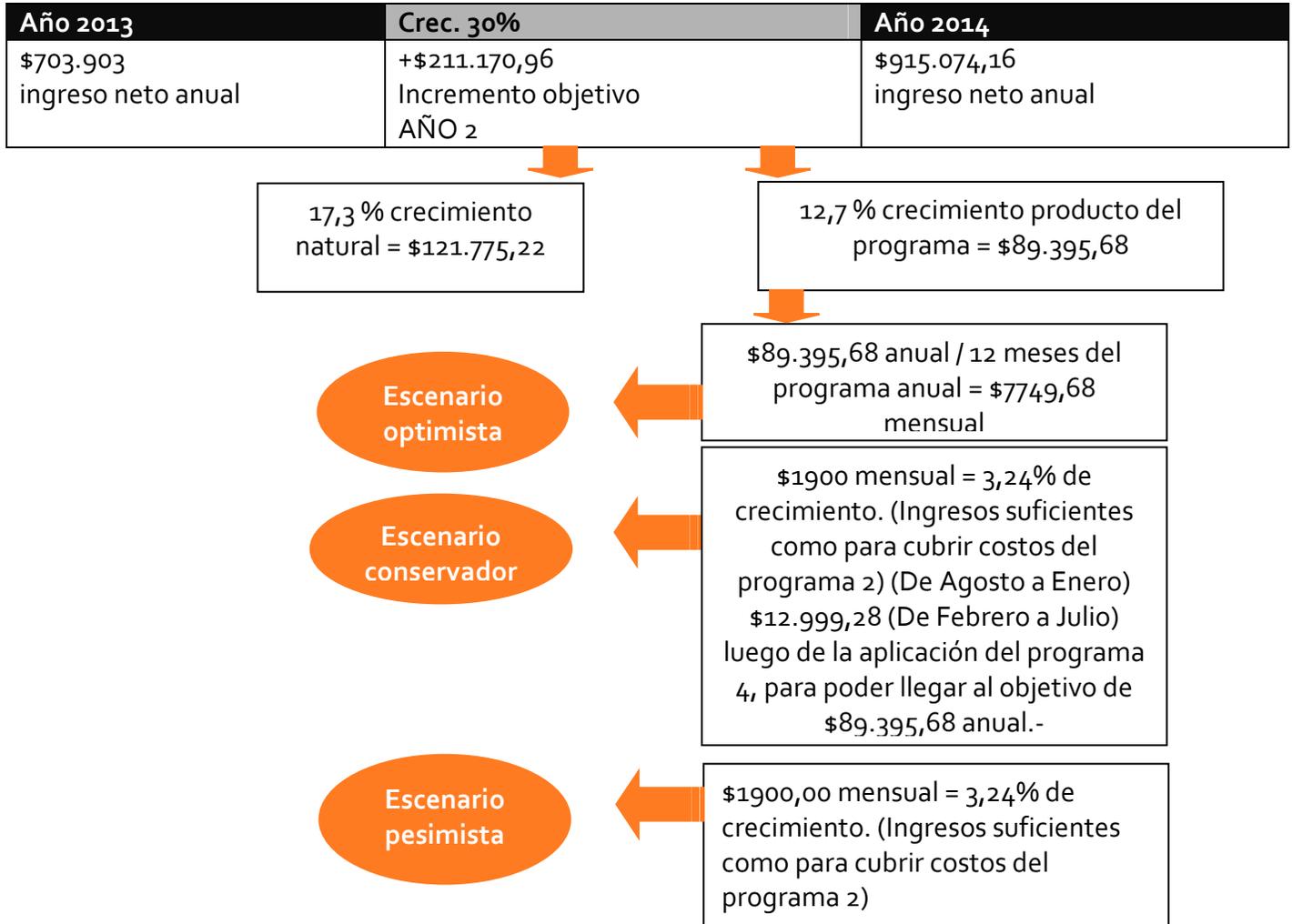


Gráfico 55. Efecto ingreso implementación programa 2. Fuente: Elaboración propia.

CONCEPTO	Plan de gestión anual AÑO 2													TOTAL
	AÑO 2013						AÑO 2014							
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
PROG. 2 ING. OPTIMISTA	22800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-22800,00
Resultado opt.	-	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	89395,92
	22800,00	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	7449,66	66595,92
PROG. 2	22800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-22800,00
PROG. 4 ING. CONSERV.	-	-	-	-	-	8864,40	-	-	-	-	-	-	-	-8864,40
Resultado Conserv.	-	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	12999,28	12999,28	12999,28	12999,28	12999,28	12999,28	89395,68
	22800,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	6964,40	12999,28	12999,28	12999,28	12999,28	12999,28	12999,28	57731,28
PROG. 2	22800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-22800,00
PROG.4 ING. PESIMISTA	-	-	-	-	-	8864,40	-	-	-	-	-	-	-	-8864,40
Resultado Pes.	-	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	22800,00
	22800,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	6964,40	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	-8864,40

Gráfico 56. Incremento objetivo en los ingresos netos programa de gestión anual año 3. Fuente: Elaboración propia.

**Efecto Ingreso plan de gestión anual AÑO 3:**

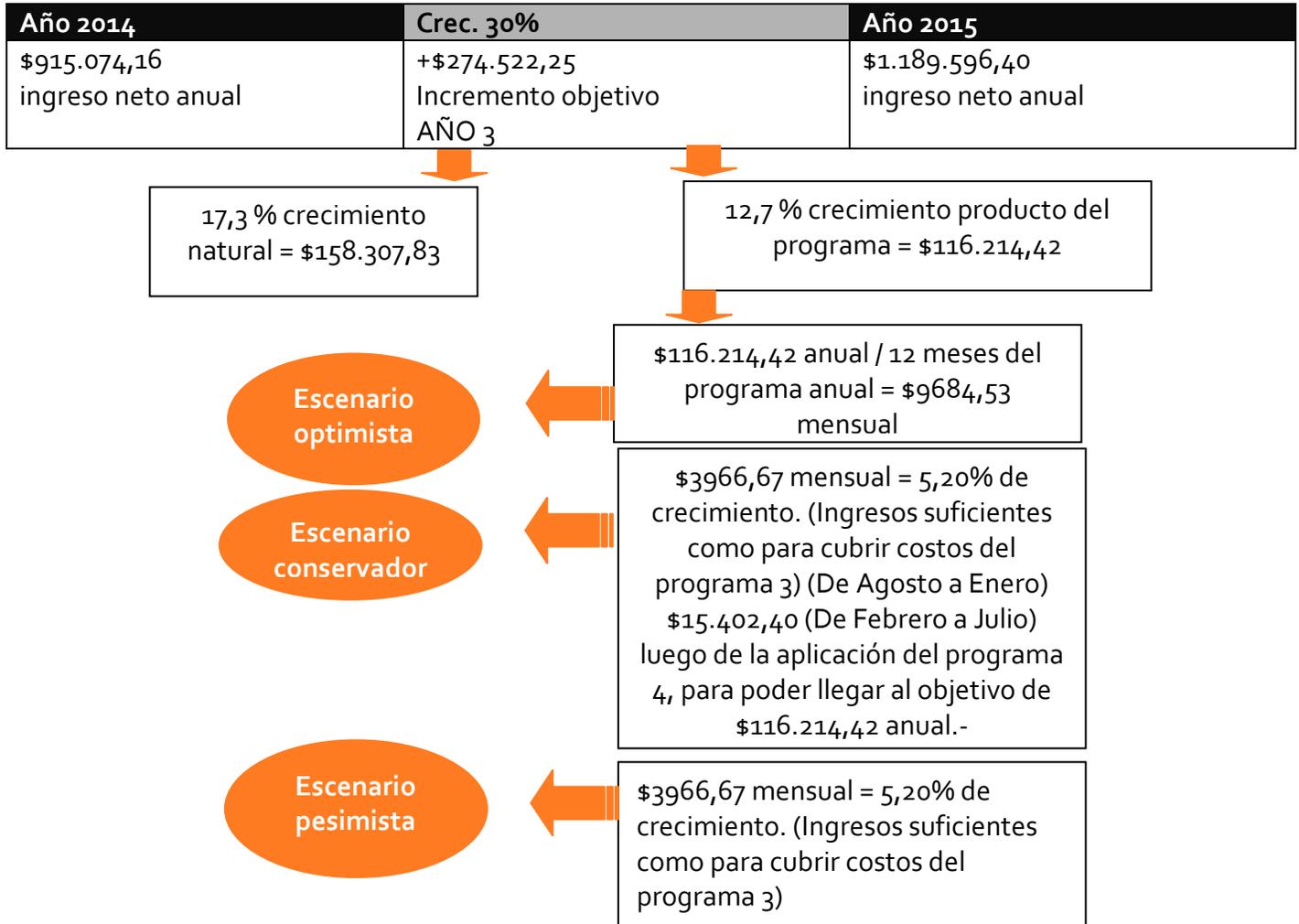


Gráfico 57. Efecto ingreso implementación de programa 3. Fuente: Elaboración propia.

CONCEPTO	Plan de gestión anual AÑO 3														TOTAL
	AÑO 2014						AÑO 2015								
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		
PROG. 3 ING.					-47600,00									-47600,00	
OPTIMISTA Resultado opt.	0,00	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	9684,53	68614,36	
PROG. 3					-47600,00									-47600,00	
PROG. 4 ING.							-8010,00							-8010,00	
CONSERV. Result. Conserv.	0,00	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	15402,40	15402,40	15402,40	15402,40	15402,40	15402,40	60604,42	
PROG. 3	0,00				-47600,00									-47600,00	
PROG. 4 ING.							-8010,00							-8010,00	
PESIMISTA Resultado Pes.	0,00	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	47600,04	
	0,00	3966,67	3966,67	3966,67	-43633,33	3966,67	-4043,33	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	3966,67	-8009,96	

Gráfico 58. Efecto ingreso implementación de la propuesta profesional en su conjunto. Fuente: Elaboración propia.

**Efecto Ingreso aplicación de la propuesta profesional:**

	PLAN ANUAL 1 (2012-2013)	PLAN ANUAL 2 (2013-2014)	PLAN ANUAL 3 (2014-2015)	TOTAL
<b>RESULTADOS</b>				
Resultado optimista	33741,88	66595,92	68614,36	168952,16
Resultado Conservador	23061,88	57731,28	60604,42	141397,58
Resultado Pesimista	-10688,00	-8864,40	-8009,96	-27562,36

● **Rendimiento sobre la inversión en marketing – ROMI –**

**Escenario Optimista**

$$\frac{\text{Margen bruto} - \text{Inv. en Marketing}}{\text{Inv. en Marketing}} = \frac{\$3.418.606,80 - \$105.424}{\$105.424} = \mathbf{31,43}$$

$$\frac{\text{Inv. en Marketing}}{\text{Inv. en Marketing}} = \frac{\$105.424}{\$105.424}$$

**Escenario Conservador**

$$\frac{\text{Margen bruto} - \text{Inv. en Marketing}}{\text{Inv. en Marketing}} = \frac{\$3.418.606,80 - \$132.978,40}{\$132.978,40} = \mathbf{24,71}$$

$$\frac{\text{Inv. en Marketing}}{\text{Inv. en Marketing}} = \frac{\$132.978,40}{\$132.978,40}$$

**Escenario Pesimista**

$$\frac{\text{Margen bruto} - \text{Inv. en Marketing}}{\text{Inv. en Marketing}} = \frac{\$1.924.804,12 - \$132.978,40}{\$132.978,40} = \mathbf{13,47}$$

$$\frac{\text{Inv. en Marketing}}{\text{Inv. en Marketing}} = \frac{\$132.978,40}{\$132.978,40}$$

- **Indicadores financieros: VAN, TIR e IVAN**

Se analizarán a través de estos indicadores el resultado de cada plan de gestión anual como inversión financiera.

**Plan de gestión anual año 1: 2012-2013**

- Escenario optimista

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ 23.895
TIR	12%
IVAN	0,71

- Escenario conservador

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ 12.842
TIR	7%
IVAN	0,56

- Escenario pesimista

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ -13.738
TIR	-5%
IVAN	1,29

**Plan de gestión anual año 2: 2013-2014**

- Escenario optimista

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ 53.282
TIR	31%
IVAN	0,80

- Escenario conservador

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ 41.878
TIR	16%
IVAN	0,73

- Escenario pesimista

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ -10.568
TIR	-6%
IVAN	1,19

**Plan de gestión anual año 3: 2014-2015**

● Escenario optimista

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ 51.806
TIR	12%
IVAN	0,76

● Escenario conservador

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ 44.978
TIR	34%
IVAN	0,74

● Escenario pesimista

TNA	27,70%
TEA	31,50%
Tasa efectiva mensual	2,31%
VAN	\$ -9.058
TIR	76%
IVAN	1,13

## 7.7 Cuadro de gantt

Debido a que en la definición de la metodología a trabajar se decidió por un plan de marketing estratégico a tres años, y la complementación con planes anuales, el gráfico de Gantt a través del cual se describirá la aplicación de los programas se organizará por año.

Cada año comienza en el mes de Julio del correspondiente año, finalizando en el mismo mes del año siguiente. Esto es así ya que se decidió comenzar con los programas a partir del mes de Julio 2012. Por lo cual el primer plan anual del año uno va desde el mes de Julio 2012 a Julio 2013, el año dos desde Julio 2013 a Julio 2014 y, por último, el año tres desde Julio 2014 a Julio 2015.

Gráfico 59. Gantt programa de gestión anual año 1. Fuente: Elaboración propia.

Concepto		AÑO 2012						AÑO 2013						
		JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC	EN	FEB	MAR	AB	MAY	JUN	JUL
Programa 1: "En búsqueda del dorado".	Crear página web.													
	Crear perfil en Facebook.													
	Diseño y confección de sobre, carta, CD y regalo.													
	Envío de correspondencia.													
	Llamado para acordar reunión.													
	Asesoramiento y presupuestación.													
	Instalación de equipamientos.													
	Control de avance y resultados.													
Programa 4	Asesoramiento y ofrecimiento de descuento.													
	Instalación de nuevo servicio.													
	Control													

Gráfico 60. Gantt programa de gestión anual año 2. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Año 2013						Año 2014						
	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul
Publicación en Facebook promocionando intervención.	█												
Envío de mails invitando a participar.	█												
Intervención Córdoba Capital, Zona Nueva Córdoba.		█											
Publicación en Facebook de lo sucedido y promocionando próxima intervención.		█											
Envío de mails invitando a participar.		█											
Intervención en San Francisco.			█										
Publicación en Facebook de lo sucedido y promocionando próxima intervención.			█										
Envío de mails invitando a participar.			█										
Intervención en Villa María.				█									
Publicación en Facebook de lo sucedido y promocionando próxima intervención.				█									
Envío de mails invitando a participar.				█									
Intervención en Río Cuarto.					█								
Publicación en Facebook de lo sucedido y promocionando próxima intervención.					█								
Envío de mails invitando a participar.					█								
Intervención en Córdoba Capital						█							

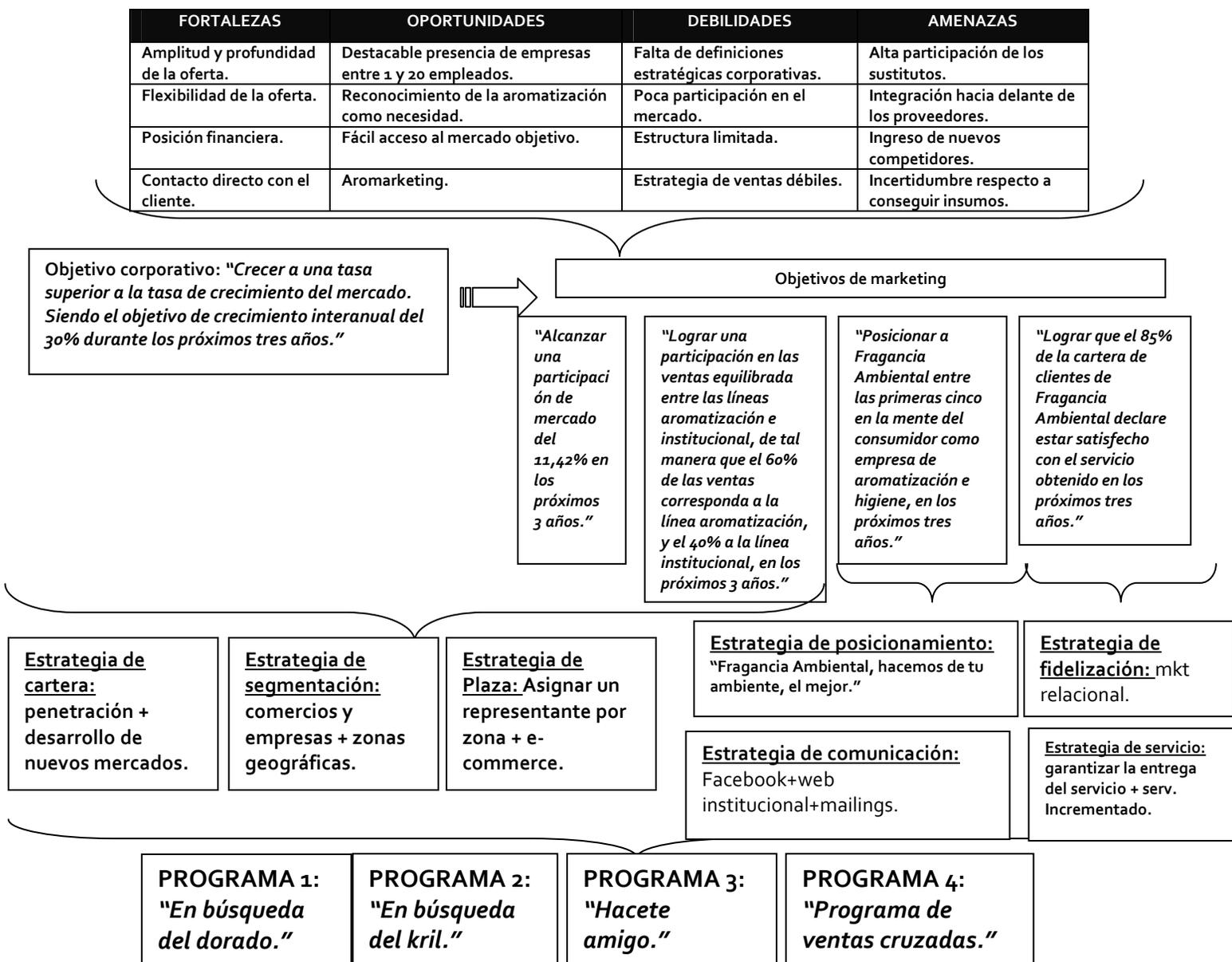
Programa 2: "Buscando al Kril."



## 8. Cuadro estratégico

Mediante este cuadro se intenta demostrar la coherencia existente entre el diagnóstico realizado, los objetivos planteados en respuesta a las problemáticas y oportunidades identificadas, así como, las estrategias ideadas como caminos para lograr el cumplimiento de los objetivos y los programas creados en respuesta a la pregunta de cómo lograrlos.

Gráfico 62. Cuadro estratégico propuesta de profesional. Fuente: Elaboración propia.



## 9. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de aplicación profesional tiene como premisa desarrollar propuestas a desarrollar a partir del año 2012 hasta mitad del año 2015 con el objetivo de colaborar a solucionar las problemáticas que atraviesa la empresa y predisponerla de la mejor manera posible a enfrentar los desafíos del futuro venidero.

El problema fundamental sobre el cual se trabajó fue la dificultad que Fragancia Ambiental posee para poder crecer como empresa. Los factores del entorno y de mercado ofrecen una posibilidad cierta y atractiva para que la empresa pueda dejar de ser una empresa pequeña e ir en búsqueda de un crecimiento significativo. Pero ciertos factores como la falta de definiciones estratégicas corporativas que definan un rumbo cierto y la pequeña estructura de la empresa hacen que Fragancia Ambiental no pueda aventurarse en la búsqueda de convertirse en una empresa referente en la provincia de Córdoba como empresa de servicios de aromatización e higiene.

Para solucionar estos impedimentos y permitir a Fragancia Ambiental convertirse en una empresa que acompaña el crecimiento del mercado, se trabajó sobre las definiciones corporativas estratégicas de manera tal de marcar un horizonte al cual llegar. Cómo eje principal de las definiciones corporativas está el objetivo corporativo, dicho objetivo corporativo es:

***"Crecer a una tasa superior a la tasa de crecimiento del mercado. Siendo el objetivo de crecimiento interanual del 30% durante los próximos tres años."***

A fin de definir de qué manera se buscará lograr este ambicioso pero alcanzable objetivo, se definió como estrategia corporativa enfocarse en determinados segmentos de clientes. Estos segmentos de clientes son las empresas y comercios de la provincia de Córdoba localizados en las localidades de Alta Gracia, Córdoba Capital, Las Varillas, Marcos Juárez, Río Cuarto, Río Tercero, Río Segundo, Pilar, Villa del Rosario, Oncativo, Oliva, Laguna Larga, San Francisco, Villa Allende, Villa Carlos Paz, Villa María, Manfredi y Costa Sacate.

Los objetivos de marketing definidos a fin de acompañar el deseo de crecimiento como empresa son:

- *"Alcanzar una participación de mercado del 11,42% en los próximos 3 años."*
- *"Lograr una participación en las ventas equilibrada entre las líneas aromatización e institucional, de tal manera que el 60% de las ventas corresponda a la línea aromatización, y el 40% a la línea institucional, en los próximos 3 años."*
- *"Posicionar a Fragancia Ambiental entre las primeras cinco en la mente del consumidor como empresa de aromatización e higiene, en los próximos tres años."*
- *"Lograr que el 85% de la cartera de clientes de Fragancia Ambiental declare estar satisfecho con el servicio obtenido en los próximos tres años."*

Las estrategias de marketing definidas van en búsqueda de lograr estos objetivos organizando la oferta para poder atender a los clientes objetivos de una manera mejor que la competencia, tanto directa como indirecta, y ampliando los canales de comunicación con el cliente. Los programas creados para llevar a la práctica estas definiciones se han organizado anualmente, focalizando cada acción por zona y por segmento de cliente, y poniendo especial atención en el control del desempeño. Para ello se creó un plan optativo, como plan reactivo y anticipativo a la posibilidad de no llegar a cumplir con los objetivos propuestos.

Intrínsecamente en este trabajo está el deseo de animar a Fragancia Ambiental a proponerse alcanzar su máximo potencial, no sólo demostrando que las posibilidades existen y son altamente logrables, sino también indicando de que manera puede ir en búsqueda de ese crecimiento. Se trató de que todas las recomendaciones sean fáciles de aplicar y adaptada a los recursos con los cuales la empresa cuenta.

## 10. Bibliografía y sitios web

- Concejo de Ciencias Económicas (11.2011), *Informe económico de coyuntura*, N° 322, 1.
- Kotler, Philip; Bloom, Paul y Hayes, Thomas. (2004) *El marketing de servicios Profesionales*. Argentina: Paidós.
- Oviedo, Jorge; (11.05.2011). *La economía K está en su momento mas difícil*. Diario La Nación.
- Porter, Michael E. (1997) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. México: Compañía editorial continental.
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) (11.05.2011) *Baja el dólar en medio del endurecimiento a la compra de divisas*. Diario La Nación.
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) (25.01.2012) *Lorenzino promete un dólar "estable" para el 2012*. Diario La Nación.
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) (11.05.2012) *La industria pisa el freno*. Diario La Nación.
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) (26.10.2010) *Advierten sobre las consecuencias productivas de restringir las importaciones*. Diario La Nación.
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) (17.02.2011) *Preocupación empresarial por las barreras a la importación*. Diario La Nación.
- [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

## 11. Anexo

### Anexo 1. Listado de empresas en la provincia de Córdoba. Ministerio de industria. Comercio y trabajo del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

LOCALIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS
ACHIRAS	2
ADELIA MARIA	14
AGUA DE ORO	2
ALCIRA GIGENA	2
ALEJANDRO ROCA	7
ALEJO LEDESMA	2
ALICIA	16
ALMA FUERTE	27
ALPA CORRAL	2
ALTA GRACIA	53
ALTO ALEGRE	7
ALTOS DEL CHIPION	1
ANA ZUMARAN	3
ANIZACATE	1
ARIAS	15
ARROYITO	41
ARROYO ALGODÓN	6
ARROYO CABRAL	22
ARROYO LOS PATOS	1
ASSUNTA	1
AUSONIA	2
BALLESTEROS	15
BALNEARIA	7
BAÑADO DE SOTO	1
BARRANCA YACO	1
BELL VILLE	86
BONGOLEA	2
BENJAMIN GOULD	1
BERROTARAN	16
BIALET MASSE	3
BOUWER	3
BRINKMAN	24
BUCHARDO	1
BULNES	1
CALCHIN	12
CALCHIN OESTE	2
CAMILO ALDAO	8
CANALS	4
CAÑADA DE LUQUE	2
CAÑADA DE MACHADO	1
CAPILLA DE LOS REMEDIOS	1
CAPILLA DEL CARMEN	2
CAPILLA DEL MONTE	4
CAPITAL GRAL. BERNARDO O'HIGGINS	1
CARNERILLO	7
CARRILOBO	7
CASA GRANDE	2
CAVANAGH	1
CHALACEA	1
CHARBONIER	2
CHARRAS	2

CHAZON	1
CINTRA	4
COLAZO	5
COLONIA ALMADA	1
COLONIA CAROYA	70
COLONIA PROSPERIDAD	5
COLONIA SAN BARTOLOME	10
COLONIA SAN PEDRO	1
COLONIA TIROLESA	18
COLONIA VALTELINA	1
COLONIA VICENTE AGÜERO	1
COLONIA VIGNAUD	1
CORDOBA	2093
CORONEL BAIGORRIA	1
CORONEL MOLDES	9
CORRAL DE BUSTOS	39
CORRALITO	3
COSQUIN	14
COSTA SACATE	3
CRUZ ALTA	25
CRUZ DEL EJE	16
DALMACIO VELEZ	3
DEAN FUNES	33
DEL CAMPILLO	1
DESPEÑADEROS	8
DEVOTO	12
EL ARAÑADO	7
EL BRETE	1
EL FORTIN	3
EL RODEO	1
EL TIO	5
ELLENA	6
EMBALSE	6
ESTACION GENERAL PAZ	3
ESTACION VIEJA	3
ETRURIA	14
FALDA DEL CARMEN	1
FREYRE	11
GRAL. BALDISSERA	7
GRAL. CABRERA	34
GRAL. DEHEZA	46
GRAL. FOTHERINGHAM	1
GRAL. LAVALLE	5
GRAL. ORDÓÑEZ	1
GRAL. ROCA	12
GUATIMOZIN	1
GUTEMBERG	1
HERNANDO	25
HUERTA GRANDE	11
HUINCA RENANCO	4
IDIAZABAL	1
INRIVILLE	19
ISLA VERDE	14
JAMES CRAIK	8
JESUS MARIA	17
JOSE DE LA QUINTANA	1
JOVITA	4
JUAREZ CELMAN	11
JUSTINIANO POSSE	27
LA CALERA	21
LA CARLOTA	10
LA CAUTIVA	1

LA CRUZ	1
LA CUMBRE	5
LA CUMBRESITA	2
LA FALDA	17
LA FRANCIA	20
LA GRANJA	2
LA LAGUNA	5
LA PALESTINA	1
LA PAMPA	1
LA PAQUITA	2
LA PARA	8
LA PAZ	3
LA PLAYOSA	10
LA QUINTA	1
LA SERRANITA	1
LA TORDILLA	1
LABORDE	12
LABULAYE	13
LAGUNA LARGA	40
LAS ACEQUIAS	2
LAS CALLES	1
LAS HIGUERAS	11
LAS JUNTURAS	6
LAS PERDICES	7
LAS PLAYAS	2
LAS TAPIAS	3
LAS VARAS	7
LAS VARILLAS	85
LEONES	40
LOS CEDROS	4
LOS COCOS	1
LOS CONDORES	8
LOS HORNILLOS	1
LOS REARTES	3
LOS SURGENTES	9
LOS ZORROS	1
LOZADA	1
LUCA	3
LUQUE	16
LUYABA	1
MALAGUEÑO	13
MALVINAS ARGENTINAS	11
MANFREDI	3
MARCOS JUAREZ	128
MARULL	5
MATORRALES	2
MEDIA NARANJA	1
MELO	1
MENDIOLAZA	2
MI GRANJA	10
MINA CLAVERO	2
MIRAMAR	8
MONTE BUEY	21
MONTE CRISTO	17
MONTE LEÑA	1
MONTE MAIZ	13
MONTE RALO	1
MORRISON	15
MORTEROS	38
NOETINGER	9
OBISPO TREJO	2
OLIVA	37

OLIVARES SAN NICOLAS	1
ONCATIVO	92
ORDOÑEZ	4
PAMPAYASTA NORTE	3
PAMPAYASTA SUD	1
PASCANAS	4
PASCO	2
PASO VIEJO	1
PILAR	22
PIQUILLIN	3
PORTEÑA	15
POZO DEL MOLLE	26
QUILINO	2
REDUCCION	1
RIO CEBALLOS	18
RIO CUARTO	232
RIO PRIMERO	19
RIO SEGUNDO	37
RIO TERCERO	146
SACANTA	12
SAIRA	1
SALDAN	8
SALSIPUEDES	5
SAMPACHO	8
SAN AGUSTIN	6
SAN AMBROSIO	2
SAN ANTONIO DE TILIN	7
SAN BASILIO	6
SAN ESTEBAN	1
SAN FRANCISCO	358
SAN JAVIER	1
SAN JOSE	2
SAN JOSE DE LA DORMIDA	3
SAN JOSE DE LA QUINTANA	1
SAN LORENZO	1
SAN MARCOS SIERRAS	5
SAN MARCOS SUD	10
SAN ROQUE	2
SANTA CATALINA (HOLMBERG)	7
SANTA EUFEMIA	4
SANTA MARIA DE PUNILLA	2
SANTA ROSA DE CALAMUCHITA	15
SANTIAGO TEMPLE	7
SATURNINO MARIA LASPIUR	12
SEBASTIAN EL CANO	3
SERRANO	2
SERREZUELA	1
SILVIO PELLICO	5
SINSACATE	19
SUCO	1
TANCACHA	18
TANTI	5
TICINO	6
TIO PUJIO	8
TOLEDO	12
TORO PUJIO	1
TRANSITO	9
TRAVESIA	1
UCACHA	13
UNQUILLO	15
VALLE HERMOSO	8
VIAMONTE	2

VICUÑA MAQUENA	2
VILLA ALLENDE	27
VILLA AMANCAY	1
VILLA ASCASUBY	4
VILLA CARLOS PAZ	61
VILLA CONCEPCIÓN DEL TIO	6
VILLA CURA BROCHERO	2
VILLA DE LAS ROSAS	6
VILLA DE MARIA	2
VILLA DE SOTO	4
VILLA DEL DIQUE	3
VILLA DEL PRADO	1
VILLA DEL ROSARIO	41
VILLA DEL TOTORAL	11
VILLA DOLORES	28
VILLA FIUSA	1
VILLA FONTANA	2
VILLA GENERAL BELGRANO	18
VILLA GIARDINO	8
VILLA HUIDOBRO	3
VILLA LA BOLSA	2
VILLA MARIA	277
VILLA NUEVA	51
VILLA PARQUE SIQUIMAN	1
VILLA RIO ICHO CRUZ	2
VILLA RUMIPAL	4
VILLA SAN ESTEBAN	1
VILLA SANTA CRUZ DEL LAGO	2
VILLA SANTA ROSA	20
VILLA YACANTO	3
YACANTO	1

## Anexo 2. Encuesta y resultados de la investigación de mercado.

### Encuesta utilizada en la investigación

1- ¿utiliza algún sistema para aromatizar?

Si, seguir con pregunta 3

No, seguir con pregunta 2 y 5 solamente.

2-¿Por qué decide no aromatizar? (en caso de que la respuesta a la pregunta 1 sea no)

3- ¿Por qué decide aromatizar? (en caso de que la respuesta a la pregunta 1 sea si)

4- ¿cuál empresa o marca utiliza? (en caso de que la respuesta a la pregunta 1 sea si)

5- ¿analizó algunas alternativas?

SI, seguir con pregunta 6

No, seguir con pregunta 7

6- ¿cuáles?

7- ¿quién realiza la compra normalmente?

8-¿hace cuanto tiempo utiliza el sistema actual?

### Tablas de resultados

<b>1-¿QUÉ SISTEMA UTILIZA PARA AROMATIZAR?</b>		
<b>SISTEMA</b>	<b>CANT. DE RTAS.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EMPRESA DE AROMATIZACION	63	22,58
NINGUNO	90	32,26
AEROSOL	65	23,30
COMPRO EL DIFUSOR	32	11,47
LIQUIDOS DE LIMPIEZA AROMATIZADOR EN GEL	2	0,72
DIFUSOR AROMATICO	4	1,43
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100</b>

<b>2-3¿Por qué ..... aromatiza?</b>					
<b>SI</b>	<b>CANT. DE RTAS.</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>NO</b>	<b>CANT. DE RTAS.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Para brindar un lugar agradable al cliente	22	11,64	porque no lo cree necesario	62	68,89
para desinfectar	20	10,58	porque es un espacio abierto	12	13,33
para eliminar malos olores	58	30,69	porque no estamos mucho en la oficina	2	2,22
para sentir olor a limpio	11	5,82	porque no hay malos olores	6	6,67
para tener un entorno agradable en donde trabajar	71	37,57	porque nos olvidamos de comprar	1	1,11
porque también decora (algunos sistemas)	2	1,06	para no sacar el aroma a pan	1	1,11
porque somos muchos	5	2,65	ninguna razon	6	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

#### 4-¿QUÉ EMPRESA O MARCA UTILIZA?

EMPRESA/MARCA	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
AROMA AMBIENTAL	21	7,53
FRAGANCIA AMBIENTAL	8	2,87
AIRE FRESC	7	2,51
MAGNES	9	3,23
AMBIENTALIS	3	1,08
FRESH MATIC	4	1,43
NATUR FRESH	2	0,72
NEW SCENT	1	0,36
OXIGENAR	9	3,23
SPRAY MATIC	2	0,72
MAKE FRESH	28	10,04
POET	38	13,62
GLADE	23	8,24
LISOFORM	6	2,15
AYUDIN	11	3,94
NO SABE	17	6,09
NINGUNA	90	32,26
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100</b>

#### 5- ¿ANALIZO OTRAS ALTERNATIVAS?

RTA	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
SI	86	30,82
NO	154	55,20
NO SABE	39	13,98
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100</b>

#### 6- ¿Cuáles?

SISTEMA	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
OTRA EMPRESA DE AROMATIZACION	15	17,44
OTRA MARCA DE AEROSOL	4	4,65
AEROSOL	59	68,60
COMPRAR EL DIFUSOR	4	4,65
LIQUIDOS DE LIMPIEZA	1	1,16
AROMATIZADOR EN GEL	2	2,33
SAHUMERIOS	1	1,16
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

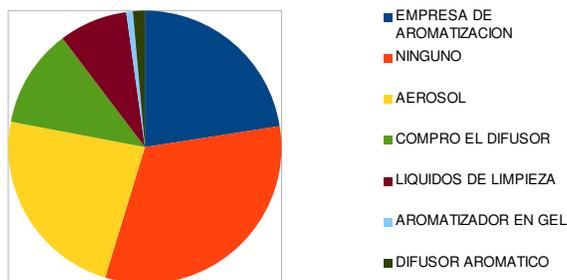
#### 7- ¿QUIÉN REALIZA LA COMPRA?

COMPRADOR	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
ENCARGADO/A	78	27,96
DUEÑO/A	97	34,77
COMPRAS	20	7,17
SECRETARIA	56	20,07
QUIEN LIMPIA	27	9,68
RRHH	1	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100</b>

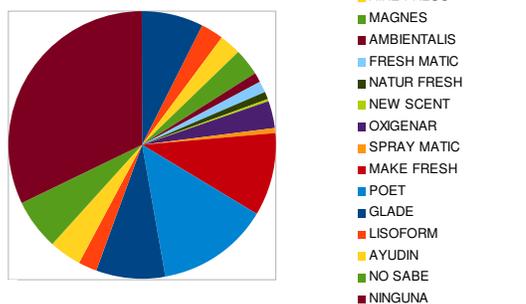
8-¿CUANTO TIEMPO HACE QUE LO UTILIZA?		
TIEMPO	CANT. DE RTAS.	PORCENTAJE
15 DIAS	2	1,06
2 MESES	1	0,53
4 MESES	1	0,53
5 MESES	2	1,06
6 MESES	14	7,41
10 MESES	4	2,12
1 AÑO	25	13,23
1 AÑO Y 6 MESES	1	0,53
2 AÑOS	49	25,93
3 AÑOS	28	14,81
4 AÑOS	12	6,35
5 AÑOS	19	10,05
6 AÑOS	9	4,76
7 AÑOS	8	4,23
8 AÑOS	2	1,06
10 AÑOS	10	5,29
20 AÑOS	2	1,06
30 AÑOS	1	0,53
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>101</b>

### Gráfico de resultados

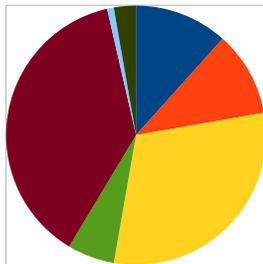
¿QUÈ SISTEMA DE AROMATIZACIÒN UTILIZA?



¿CUÀL EMPRESA O MARCA UTILIZA?

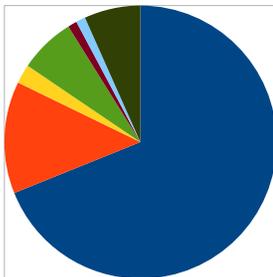


¿PORQUÈ SI AROMATIZA?



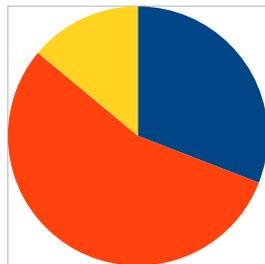
- Para brindar un lugar agradable al cliente
- para desinfectar
- para eliminar malos olores
- para sentir olor a limpio
- para tener un entorno agradable en donde trabajar
- porque también decora (algunos sistemas)
- porque somos muchos

¿PORQUÈ NO AROMATIZA?



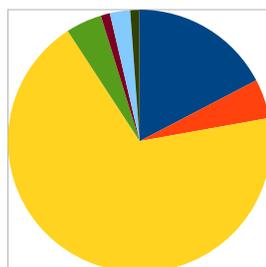
- porque no lo cree necesario
- porque es un espacio abierto
- porque no estamos mucho en la oficina
- porque no hay malos olores
- porque nos olvidamos de comprar
- para no sacar el aroma a pan
- ninguna razon

¿ANALIZÒ OTRA/S ALTERNATIVA/S?



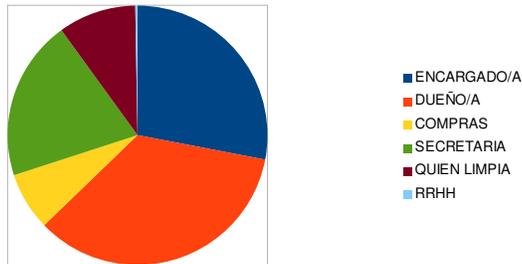
- SI
- NO
- NO SABE

¿CUÀL/ES?

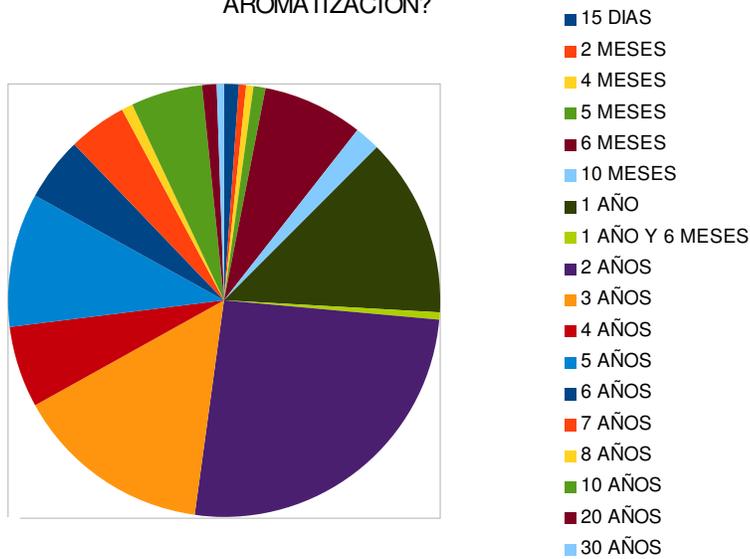


- OTRA EMPRESA DE AROMATIZACION
- OTRA MARCA DE AEROSOL
- AEROSOL
- COMPRAR EL DIFUSOR
- LIQUIDOS DE LIMPIEZA
- AROMATIZADOR EN GEL
- SAHUMERIOS

¿QUIÉN REALIZA LA COMPRA REGULARMENTE?



¿CUÁNTO TIEMPO HACE QUE UTILIZA ESTE SISTEMA DE AROMATIZACIÓN?



### Anexo 3 Análisis FODA ponderado.

Amenaza	Importancia	Probabilidad de ocurrencia
Problemas para conseguir insumos importados debido a las trabas a las importaciones	3	MP
Baja en la demanda debido a la desaceleración de la actividad económica	3	P
Aumento del precio de los insumos derivado del aumento del dólar	3	P
Baja en la demanda debido a la inflación	3	P
Ingreso de nuevos competidores debido al atractivo del sector	3	P
Aumento de la competencia por la venta de equipos de aromatización por parte de empresas reconocidas con acceso al canal de distribución.	3	P
Integración hacia delante por parte de los proveedores	3	P
Aumento de los precios de los insumos nacionales debido a la inflación	2	P

Oportunidades	Importancia	Probabilidad de ocurrencia
Buena presencia en el mercado de Córdoba del segmento de empresas y comercios de entre 1 y 5 empleados.	3	MP
Alternativas de insumos nacionales debido al crecimiento de la industria química	3	P
Crecimiento del segmento industria química como mercado objetivo	3	P
Tendencia a la especialización en la oferta y a la segmentación geográfica y por segmento.	3	P
Crecimiento del interés por parte del cliente para aromatizar y probar nuevas	3	P

alternativas.		
Aromarketing como tendencia	3	P

Fortalezas	Importancia	Probabilidad de ocurrencia
Contacto directo con el cliente, debido al trabajo en equipo con representantes directos de la empresa. Frente a empresas que no llegan al cliente final.	3	MP
Oferta completa y con buena calidad de las materias primas acorde a los requerimientos de la demanda.	3	MP
Alta flexibilidad del servicio	3	P
Buena posición financiera	3	P

Debilidades	Importancia	Probabilidad de ocurrencia
Falta de definiciones estratégicas corporativas	3	MP
Deficiente estrategia de venta al ser solo pull.	3	MP
Falta de canales de comunicación con el cliente, incluido una pagina institucional en la web.	3	MP
Straff insuficiente para poder enfrentar el crecimiento de la demanda que se vislumbra	3	P
Falta de definición del precio en base a un criterio determinado	3	P
Alta dependencia a los medios de transporte al tener una fuerza de venta, que por ser poca, atienden muchas ciudades.	2	P

## Anexo 4 Matriz de Posición Competitiva

Tabla de atractivo de mercado. Fuente: Elaboración propia.

<b>Atractivo de mercado</b>				
		<b>Ponderación</b>	<b>Línea aromatización</b>	<b>Línea Institucional</b>
<b>Factores de mercado</b>	+ Tamaño de mercado	<b>10</b>	<b>+3</b>	<b>+3</b>
	+ Tasa de crecimiento de mercado	<b>10</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
	+Potencial de diferenciación	<b>15</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
	- Poder de negociación con el cliente	<b>5</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
	+ Barreras de entrada	<b>15</b>	<b>+2</b>	<b>+2</b>
	+ Barreras de salida	<b>5</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>
<b>Factores tecnológicos</b>	- Acceso a la materia prima	<b>20</b>	<b>-3</b>	<b>+1</b>
<b>Factores competitivos</b>	- Estructura de la competencia	<b>10</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>
<b>Factores sociales</b>	+ Tendencias y actividades sociales	<b>10</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>+35</b>	<b>+145</b>

Tabla de posición competitiva. Fuente: Elaboración propia.

<b>Posición competitiva</b>				
		<b>Ponderación</b>	<b>Línea aromatización</b>	<b>Línea Institucional</b>
<b>Posición en el mercado</b>	Cuota de mercado	<b>10</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>
	Gama de productos	<b>15</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>
	Cumplimiento de las necesidades del cliente	<b>15</b>	<b>+2</b>	<b>+2</b>
	Rentabilidades obtenidas	<b>5</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>
<b>Posición económica y tecnológica</b>	Capacidad utilizada	<b>10</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>
<b>Capacidades propias</b>	Experiencia y habilidades	<b>10</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>
	Sistema de distribución	<b>10</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>
	Organización y gestión interna	<b>10</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>
	Diferenciación frente a la competencia	<b>15</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

## Anexo 5 Flujos de fondos por escenarios.