



Trabajo final de graduación



Plan de marketing anual para el edulcorante líquido Jumasweet en provincia de Córdoba
Año 2009

Bruno Junquera

Carrera: Licenciatura en Comercialización
Comisión evaluadora: Andrea Varas-Roberto Bazan

	Página
Introducción	5
Objetivos del PAP	6
Marco metodológico	7
Marco teórico	9
Análisis del contexto externo	20
Análisis del entorno	21
Análisis del mercado	25
Análisis del sector	32
Análisis de escenarios	36
Análisis del contexto interno	38
Descripción de la empresa	39
Misión y Visión	40
Conocimiento y atributos del producto	42
Distribución	47
Precio	51
Comunicación	52
Análisis económico-financiero	55
Medición y pronóstico de la demanda	62
Diagnóstico	64
Plan de Marketing	72
Programas de Acción	77
Conclusiones	87
Anexo	89
Bibliografía	102

Índice de cuadros

	Página
Cuadro nº1: Fuentes de información análisis interno y externo	7
Cuadro nº2: Fuentes de información análisis externo	8
Cuadro nº 3 :Etapas del plan de marketing	10
Cuadro nº 4 :Matriz Ansoff	17
Cuadro nº 5 :Comparativa competidores vs Jumalá	30
Cuadro nº 6: Fuerzas de Porter	35
Cuadro nº 7: Análisis de escenarios	36
Cuadro nº 8: Análisis de escenarios	37
Cuadro nº 9 Comparativo Precio Edul. Líquido vs Competencia	51
Cuadro nº 10 : Ventas en kilos y pesos	53
Cuadro nº 11:Ventas primer trimestre 2009	54
Cuadro nº 12 :Nº clientes primer trimestre 2009	54
Cuadro nº 13: Facturación por canal	56
Cuadro nº14: Financial Report	61
Cuadro nº15: Matriz FODA empresa	65
Cuadro nº16: Matriz FODA producto	68
Cuadro nº 17: Matriz de balance de fuerzas	70

Índice de Figuras

	Página
Figura nº 1: Organigrama	41
Figura nº 2: Canales de distribución	47
Figura nº 3: Proceso distribución	49
Figura nº 4: Distribución geográfica	50
Figura nº 5: Distribución temporal	52

Índice de Gráficos

	Página
Gráfico n° 1: IPC (2000-2008)	23
Gráfico n° 2: Ventas en shoppings y supermercados (2008-2009)	24
Gráfico n° 3: NSE por regiones 2008	26
Gráfico n° 4: Matriz desempeño importancia	44
Gráfico n° 5: Ciclo de vida del producto	45
Gráfico n°6: Facturación por canal año 2008	55
Gráfico n°7: Facturación por línea	55
Gráfico n°8: Ventas Café x 250 gr año 2008	57
Gráfico n°9: Facturación Total empresa	58
Gráfico n°10: Ventas edulcorante 250 cc	59
Gráfico n°11: Ventas por zona año 2008	60
Gráfico n°12: Pronóstico de la demanda	63

Introducción

Jumalá S.A. inició sus actividades comerciales en octubre de 1959 en la ciudad de Río Cuarto (Córdoba). Se ha dedicado desde entonces a la industrialización y fraccionamiento de café, té y especias. Sus productos se distribuyen en trece provincias a través de los canales minorista, mayorista y grandes cadenas. Está comenzando a exportar, en volúmenes pequeños.

La empresa, próxima a cumplir 50 años, atraviesa una etapa de cambios profundos, debido a que desde el año 2002 no ha logrado un crecimiento significativo y sostenido en el tiempo. Uno de sus principales inconvenientes es la marcada estacionalidad en la facturación total de la misma, que aumenta considerablemente durante el invierno y decrece en la temporada de verano. Este problema es generado por la alta participación de las líneas café e infusiones en las ventas totales.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, y teniendo en cuenta la rentabilidad del producto, su presencia de más de una década en el mercado, y principalmente el comportamiento de las ventas pasadas (no estacionales), se ha decidido que el edulcorante líquido es el producto indicado para contrarrestar en parte la marcada estacionalidad en la facturación total.

Si bien existe actualmente una gran rivalidad en el sector edulcorantes líquidos, dominado por multinacionales y empresas de capital nacional de gran tamaño, la creciente tendencia de los consumidores hacia el consumo de productos de bajas calorías se presenta como una oportunidad para Jumalá, que posee experiencia en el mercado y una cobertura geográfica moderada en la provincia de Córdoba.

Por otro lado, la empresa no posee un plan que organice y determine un posicionamiento claro del producto en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

De este modo, se presenta el desafío de incrementar las ventas de forma planificada. En situaciones como ésta adquiere relevancia el plan de marketing, permitiendo a la empresa plantear y alcanzar sus objetivos, de forma más ordenada.

Debido a lo anteriormente expuesto, se ha decidido implementar un plan de marketing que consta de las siguientes etapas: Revisión del negocio, Diagnóstico de la situación, Objetivos, Estrategias, Planes de acción y Presupuesto.

El objetivo principal del mismo es lograr un aumento considerable en las ventas en Capital e Interior de Cba del edulcorante líquido Jumasweet.

Objetivos del Proyecto de Aplicación Profesional

General:

- Diseñar un Plan de Marketing para el producto "*edulcorante líquido Jumasweet*" de la empresa Jumalá, que comprenda el año 2009, haciendo énfasis en los beneficios del consumo de productos de bajas calorías.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del producto y del mercado en el que está inserto.
 - Estudiar el contexto externo para determinar las amenazas y oportunidades que se deberán enfrentar.
 - Analizar la situación interna de la empresa para conocer sus puntos fuertes y débiles.
- Establecer los objetivos que orienten el accionar durante el año 2009.
- Definir los planes de acción necesarios para alcanzar estos objetivos.

Marco Metodológico

Para la elaboración de la etapa de diagnóstico del Proyecto de Aplicación Profesional se llevó adelante una investigación basada en información secundaria externa e interna. Esto responde a factores tales como las limitaciones en tiempo, dinero y recursos humanos, y la necesidad de emplear esta alternativa como una etapa anterior a una investigación basada en información primaria. En los cuadros a continuación se enumeran las fuentes de información y el correspondiente método de recolección de datos.

Finalmente, sólo se utilizaron fuentes de información primaria mediante entrevistas en profundidad y entrevistas con miembros de la empresa (ver en anexo la guía de pautas y ficha técnica correspondiente), detalladas en los cuadros siguientes:

Cuadro n°1: Fuentes de información análisis interno

	Método de recolección de datos	Fuente
Análisis interno	Consulta a páginas web.	<ul style="list-style-type: none">▪ www.jumalasa.com.ar
	Consulta de estadísticas propias de la empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ Base de datos Jumala S.A
	Entrevistas con expertos	<ul style="list-style-type: none">▪ Presidente y demás miembros del directorio de la empresa (Ver anexo)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro n°2: Fuentes de información análisis externo

	Método de recolección de datos	Fuente
Análisis externo	Relevamiento de información periodística en medios gráficos y digitales.	Diarios: Clarín, La Nación, La Voz del Interior Diario digital: Infobae, La Voz Digital
	Consulta a páginas web.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ www.indec.gov.ar ▪ www.mecon.gov.ar ▪ www.cac.com.ar ▪ www.sagpya.mecon.gov.ar ▪ www.cormillot.com ▪ www.redcame.org.ar ▪ www.alimentosargentinos.gov.ar
	Consulta de estadísticas del Gobierno nacional, provincial y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación ▪ Secretaría de Agricultura, Ganadería y Alimentos de la Provincia de Córdoba ▪ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)
	Consulta a estudios de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación: Análisis de la cadena de edulcorantes
	Entrevistas en profundidad personales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración Propia: Muestra 8 (4 clientes y 4 no clientes)(Ver anexo A)

Fuente: Elaboración propia



MARCO TEÓRICO

Marco Teórico

Según Sabino, "el fin que tiene el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos".

Siguiendo esta definición, se explicitan a continuación los conceptos utilizados en el PAP:

Plan de Marketing

De acuerdo a Hiebing y Cooper (1992, p.1), "el marketing como disciplina puede definirse como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia. Por ende, el plan de marketing es una estructura organizada para guiar dicho proceso.

La planificación disciplinada de mercadotecnia (plan de marketing) es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso".

"Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto" (Sanz de la Tajada, en Sainz de Vicuña, 1999, p.79).

Cuadro n° 3 : Etapas del plan de marketing



Fuente: Sainz de Vicuña, El plan de marketing en la práctica 1999, p.111

Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación

Análisis de la situación externa

Todo plan de marketing debe comenzar con una fase de análisis externo. En este apartado, el elemento más relevante es el análisis del mercado, que debe tener en cuenta los siguientes aspectos: tamaño y evolución del mercado, tendencias de futuro, estructura y naturaleza de la demanda (perfil de los segmentos, comportamiento de compra, etc.), análisis de los competidores (identificación, definición de los grupos estratégicos, etc.).

Los componentes del mercado y la industria, y los cambios que ejercen éstos, van moldeando el escenario al que se enfrenta la empresa.

Según Walker (1992, p. 122), la industria es "un grupo de empresas que ofrecen un producto o una clase de productos que son similares y sustitutos aproximados unos de otros". Un mercado es "algo compuesto de individuos y organizaciones interesadas/os en, y dispuestas/os a, comprar un bien o servicio para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o un deseo particular, individuos y organizaciones que además tienen los recursos para efectuar tal transacción".

Análisis de la situación interna

Al analizar la situación externa se deben encontrar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Analizando la situación interna se intenta detectar las fortalezas y debilidades de la misma. Para ello se debe realizar una evaluación de la estrategia seguida anteriormente (estudiando la idoneidad de los objetivos, estrategias seguidas, recursos utilizados, etc.), además del análisis de la cartera de productos de la empresa, evolución de las ventas, etc.

Diagnóstico de la situación:

El diagnóstico de la situación supone una síntesis del análisis previo, en el que se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (que, por lo tanto, no pueden ser controladas por la empresa), así como las fortalezas y debilidades con las que cuenta la misma (necesariamente controlables).

El análisis FODA (que recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es la herramienta más utilizada en la etapa de diagnóstico de un plan de marketing. En este análisis, se denomina amenaza a todo factor externo que es desfavorable para la consecución de los objetivos de la empresa. Si es favorable es una oportunidad. Por otro lado, es una fortaleza un factor interno que es favorable a la consecución de los objetivos, y una debilidad si es desfavorable para los mismos.

Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing

Objetivos de marketing

En esta etapa es donde se fijan los objetivos de marketing que pretende alcanzar la empresa, que deberán ser específicos, medibles, relacionarse con un período determinado y centrarse en modificar el mercado meta. Como factor excluyente, deben estar supeditados a los objetivos corporativos de la empresa, definidos en su plan estratégico.

Generalmente, los objetivos cuantitativos se referirán a aspectos como la participación de mercado, la rentabilidad o el volumen de ventas, sin dejar de lado otros como el aumento del nivel de penetración, de los beneficios y del margen de contribución o de la cobertura de distribución.

En cuanto a los objetivos cualitativos, los más significativos son los que hacen referencia a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca y a la posición relativa que se pretende alcanzar en el mercado.

Estrategias de marketing

Una vez establecidos los objetivos que se pretenden alcanzar, es necesario que se defina cómo se llevará a cabo, es decir, cuál es la estrategia de marketing a seguir.

El nivel de la estrategia donde, generalmente, se empieza a definir la estrategia de marketing es la estrategia de cartera. Se trata de especificar el binomio producto-mercado en el que va a actuar la empresa. Se deben priorizar los mercados geográficos a los que se dirigirá la empresa e indicar, en cada caso, el producto específico para cada uno.

A continuación, se definen las estrategias de segmentación y de posicionamiento. De esta manera, se priorizan los segmentos de clientes a los que se va a dirigir la empresa (estrategia de segmentación) y definir con qué atributos desea ser percibida en los mismos (estrategia de posicionamiento).

Finalmente, deberá definirse la estrategia funcional de marketing: estrategias de producto, precio, comunicación y distribución.

Tercera fase: decisiones operativas de marketing

Esta fase, la de los planes de acción, se encuadra en el terreno operativo. Aquí se define de forma concreta qué acciones se ponen en marcha para llevar la estrategia de marketing a la práctica y, así, alcanzar los objetivos deseados.

Es, básicamente, traducir la estrategia a acciones concretas. Para asegurar su cumplimiento, a cada una de ellas deberá asignársele un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, al que se le suministrarán los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

Debido al elevado número de planes de acción que suelen definirse, es conveniente priorizar la atención y dedicación que se les debe prestar, en función de su urgencia e importancia.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter¹

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Este instrumento es utilizado en la etapa de análisis del contexto externo, en la primera fase del plan de marketing, explicitada anteriormente.

El mismo considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

Al clasificar estas fuerzas de esta forma se logra un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, se pueden diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores permite comparar estrategias o ventajas competitivas propias con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del

¹ Porter, Michael (1995), *Estrategia competitiva*, CECSA

mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Corresponde a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar

por precios más bajos. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff² permite analizar distintas **estrategias de crecimiento**. Estas se definen en la segunda fase del plan de marketing, una vez establecidos los objetivos. Dicha etapa fue explicitada anteriormente al inicio de este marco teórico.

La matriz tiene dos dimensiones (producto y mercado), y analiza cuatro posibles estrategias:

Cuadro n° 4 : Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	<i>Penetración de mercado</i>	<i>Desarrollo de productos o diferenciación</i>
	Nuevos	<i>Desarrollo de mercados o segmentación</i>	<i>Diversificación</i>

Fuente: Elaboración propia

Penetración en el mercado.

Se intenta obtener un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

a) Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales.

- Mayor unidad de compra
- Menor vida útil del producto
- Nuevos usos del producto
- Incentivos económicos para aumentar el consumo

b) Captación de clientes de la competencia

- Publicidad
- Promoción

² Kotler, Philip y Armstrong, Gary ,(2005) ,*Fundamentos de Marketing*, Prentice Hall Mexico

c) Captación de no consumidores actuales.

- Esfuerzo promocional dirigido a provocar la prueba
- Cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de consumidores o usuarios.
- Nuevos usos del producto.

Desarrollo del mercado.

Tiene como objetivo la venta de productos actuales en mercados nuevos.

a) Apertura de mercados geográficos adicionales

- Expansión regional
- Expansión nacional
- Expansión internacional

b) Atracción de otros sectores del mercado.

- Desarrollo de nuevas versiones, envasados dirigidos a otros sectores del mercado.
- Aperturas de nuevos canales de distribución.
- Publicidad en otros medios.

Desarrollo del producto

Su objetivo es la venta de nuevos productos en los mercados actuales, generalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

a) Desarrollo de nuevos valores del producto.

- Modificaciones (de color, movimiento, sonido, sabor, olor, forma).
- Ampliaciones (Más fuerte, más largo, más grueso, valor extra).
- Disminuciones (Más pequeño más corto, más ligero).
- Sustitución (otros ingredientes, otro proceso, otra potencia).
- Remedado (otros patrones, presentación, componentes).
- Combinación (mezcla, surtido, montaje, fines, ideas).

b) Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas)

c) Desarrollo de nuevos modelos y/o tamaños.

Diversificación.

La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensiva.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

Análisis del entorno
Análisis del mercado
Análisis del sector
Análisis de escenarios

El objetivo de analizar las variables, aspectos o hechos macroambientales es contextualizar el entorno de la empresa en diversos aspectos y prever cambios en las mismas que afecten el atractivo de los mercados e influyan en las estrategias y programas de marketing.

Para el análisis se agruparon las mismas en:

- Aspectos Socioculturales
- Aspectos Político- Legales
- Aspectos Económicos

Análisis del entorno

Aspectos Socioculturales

Tendencia hacia el consumo de productos "light"

Según una encuesta realizada por D'Alessio/Irol, y publicada en el diario La Razón³, el 60% de los argentinos se cuida en las comidas y coincidentemente en seis de cada diez hogares del país hay productos light.⁴ Este mismo diario entrevistó a la directora de Consumer Trends de CCR, Mariela Mociulsky, quien aseguró: "hay una tendencia al bienestar". En el mismo artículo periodístico y de acuerdo con un reciente estudio de la consultora TNS Gallup Argentina, el consumo light aumentó casi un 10% en los últimos años. Y según las categorías, creció hasta un 20%. Durante el año 2007 se incrementaron un 21% las ventas de productos reducidos en calorías⁵. Todos estos datos indican que la tendencia del consumidor hacia productos que reduzcan el aporte calórico va en aumento y no se puede soslayar.

Consumo de edulcorantes asociado a diabetes

Algunos clientes necesitan edulcorantes para su dieta diaria debido a enfermedades como la diabetes. Este grupo de personas, que en la Argentina representa al 7% de la población⁶, se presentan como potenciales compradores de esta categoría.

³ Conde, Paula .Crece la oferta bajas calorías. (en línea). *Larazon.com* 28-Mar-2007
<http://www.larazon.com/notas/2007/03/27/01388715.html>

⁴ TNS Gallup- "Wellbeing (Bienestar) 2008"

⁵ AC Nielsen- "Cambios en el mercado 2008"

⁶ Sociedad Argentina de Diabetes: <http://www.diabetes.org.ar/poblacion.html>

Prohibición del ciclamato. Impacto en la población

Los consumidores actuales y potenciales comienzan a preguntarse la razón de la prohibición del mismo en algunos países avanzados y sus efectos a corto y largo plazo sobre su salud. Existen informaciones periódicas que relacionan el consumo de edulcorantes con efectos cancerígenos, provocando incertidumbre en las personas.

Aspectos Político-Legales

Control de Precios

El Gobierno Nacional, a partir de año 2003, en su intento de frenar la inflación, ha generado acuerdos de precios con las empresas líderes en los rubros principales de la economía. Esta política continúa actualmente y no aparenta modificarse. Esto impacta directamente en la política de precios de las Pymes como Jumalá, a las cuales se les hace muy difícil mantenerse por debajo de las mismas, estando incluso por encima del líder en algunos productos.

Se estima que durante el año 2009, 40.000 millones de pesos⁷ del presupuesto nacional estarán dedicados a subsidios para grandes empresas, de los cuales un gran porcentaje está destinado a empresas alimenticias (principalmente en productos que determinan el IPC (Índice de Precios al Consumidor)).

Prohibición de uso de ciclamato en determinados países

Ciclamato es el nombre común del ciclohexilsulfamato. Denominado en la industria alimenticia con las siglas E 952. Inicialmente se atribuyeron efectos carcinógenos al ciclamato y a la ciclohexilamina (su principal metabolito). El ciclamato es ilegal en los EE.UU. (1969)⁸, Gran Bretaña (1970), Francia y Japón, pero actualmente es un aditivo autorizado por el Parlamento Europeo, con restricciones. Está aprobado por FAO/OMS. En Argentina está permitido su uso.

⁷ Los subsidios y ayudas directas a las empresas se reparten y esconden en numerosos ítems resultando imposible cuantificarlos exactamente

⁸ F.D.A (Food and Drug Administration)

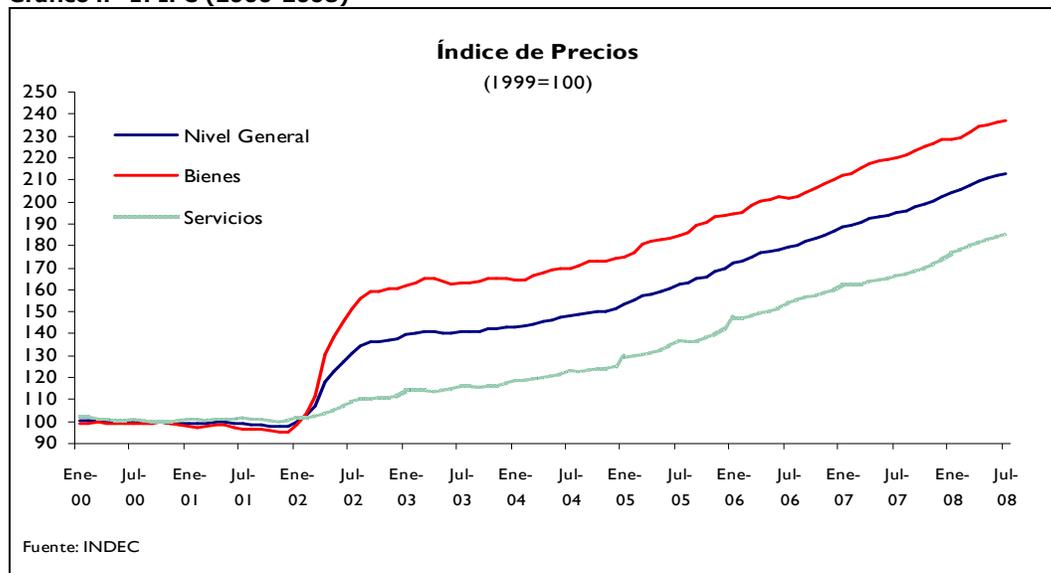
Aspectos Económicos

Inflación

Teniendo en cuenta las variaciones interanuales en el índice minorista de inflación, si bien en una primera etapa los precios parecen dispararse, a continuación se evidencia un período de relativa estabilidad de precios en torno al 10% de variación interanual.

En el año 2008, de acuerdo a datos del INDEC fue del 7,2%. Según datos privados, 23,5%⁹ es el número real. Esto genera un aumento en los costos que no pueden ser fácilmente trasladados al consumidor.

Gráfico n° 1: IPC (2000-2008)



Cambio en el mix de marcas de los consumidores

La caída en el consumo masivo determinó que se modifiquen los hábitos de compra a favor de las segundas marcas o nuevas primeras, debido a que se ubican en un rango de precios inferior, pero mantienen una percepción de calidad mayor que las marcas de precio bajo. La consultora Identidad + Estrategia (I+E) indica que en 2009:

*"De acuerdo a los datos relevados entre 500 encuestados, el 83% dijo que modificó su manera de comprar como consecuencia de la crisis económica, mientras que el 78% reconoció que aplicó estrategias de ahorro en sus salidas o actividades de ocio. Dentro de la mayoría que modificó sus hábitos de compra, **la mayor parte (31%) optó por realizar un cambio del mix de marcas, en general para pasar a segundas marcas o nuevas primeras.**"¹⁰*

⁹ Ecolatina: "IPC Ecolatina"

¹⁰ "Un 83% de los consumidores ya cambió los hábitos para enfrentar la crisis"

<http://www.iprofesional.com/notas/79995-Un-83-de-los-consumidores-ya-cambio-los-habitos-para-enfrentar-la-crisis.html>

Descenso de facturación en consumo masivo

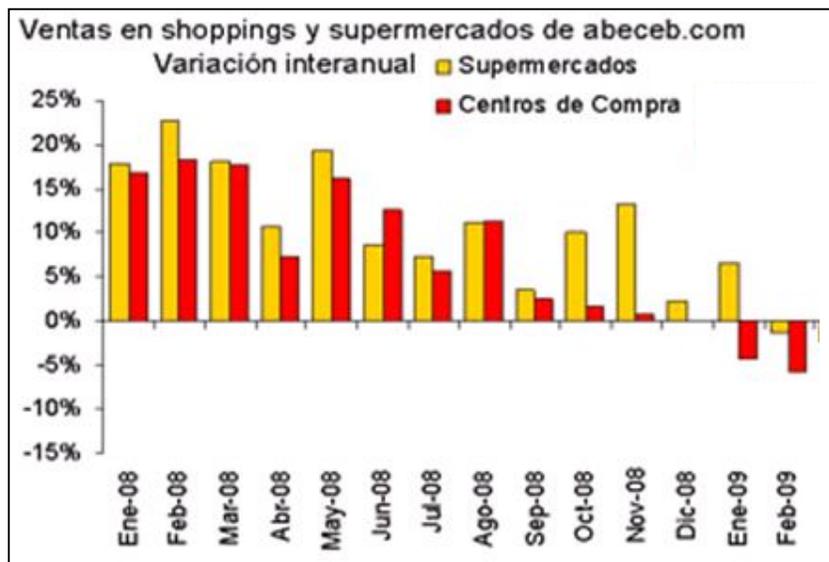
Luego de la crisis del 2001, y principalmente a partir del año 2003, se observó una mejora del poder adquisitivo y un aumento del 30% en el consumo de productos de consumo masivo durante el año 2008¹¹.

Sin embargo, de acuerdo con datos del INDEC, las ventas por unidades en los supermercados en marzo cayeron 0,4 por ciento con relación a febrero con una suba de precios de 0,5 por ciento.

Según el área de Estudios Económicos del Banco Ciudad, que conduce Luciano Laspina, "la caída comenzó en el último trimestre de 2008 con la menor demanda de bienes durables y en el primer cuatrimestre del 2009 ha comenzado a alcanzar los rubros de consumo masivo".

Como siempre sucede en un contexto recesivo, los primeros indicadores de consumo afectados fueron los relacionados a las compras de bienes durables, luego se resintieron las ventas de suntuosos, y finalmente se está empezando a registrar disminuciones en las ventas de consumo masivo.

Grafico n° 2: Ventas en shoppings y supermercados (2008-2009)



Fuente: abeceb.com

¹¹ Consultora CCR-Informe Consumo masivo 2008

Análisis del mercado

Naturaleza del mercado

Atributos percibidos

Para identificar los atributos percibidos al seleccionar un edulcorante líquido y, posteriormente utilizar los mismos para confeccionar una matriz desempeño-importancia, se realizaron entrevistas en profundidad¹².

Los atributos percibidos por los consumidores a la hora de seleccionar un edulcorante líquido fueron los siguientes:

- *Precio*
- *Sabor*
- *Capacidad endulzante*
- *Bajo aporte calórico*

También es importante destacar que existen dos tipos de clientes bien diferenciados, uno es el consumidor final y otro es el cliente-distribuidor.

Consumidor final: Como se especificará más adelante, más de la mitad de los consumidores de edulcorante líquido lo adquieren en locales frecuentados por clientes de clase baja o media empobrecida. Generalmente la principal motivación en la elección es económica, si ya se ha decidido a comprar ya sea por razones estéticas o de salud. Otro factor relevante es el sabor, que difiere en cada marca.

Los consumidores poseen características heterogéneas, ya que abarcan un amplio rango etario, que va desde los 18 hasta los 65 años aproximadamente. La mayoría de los clientes se ubican en el NSE medio típico, bajo superior (C3 y D1)¹³. Residen en la provincia de Córdoba.

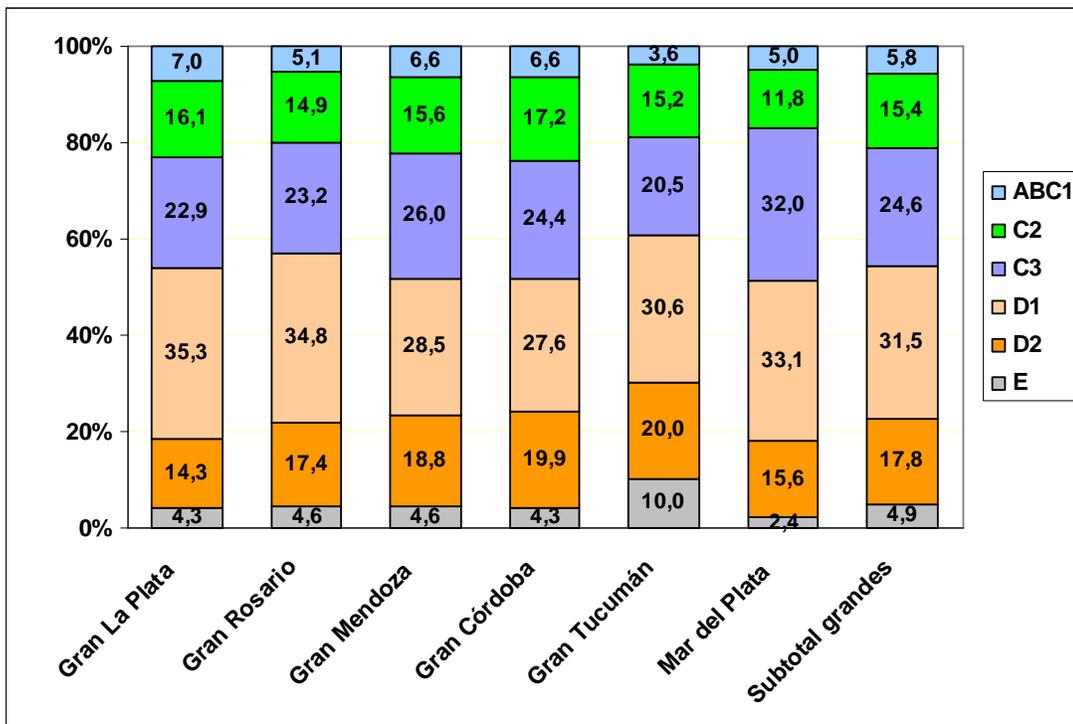
¹² Estudio exploratorio: Técnica: entrevistas en profundidad personales, Muestra 8 -4 clientes y 4 no clientes- (Ver anexo)

¹³ “*La disyuntiva del dulzor*”, <http://www.alimentacion.org.ar/index.php/publicaciones/1745-la-disyuntiva-del-dulzor>

Utilizan el producto para endulzar comidas y bebidas sin aporte calórico, ya que no desean (razones estéticas) o no pueden (obesidad, diabetes) usar azúcar. El edulcorante es adquirido con regularidad, ya que se trata de un producto de uso común.

Nivel Socio-económico por regiones

Gráfico n° 3: NSE por regiones 2008



Fuente: Consultora CCR

Cliente-distribuidor: Esta dividido de acuerdo al tamaño (almacenes, autoservicios, supermercados, hipermercados). El atributo mas valorado por los distribuidores es el nivel de ventas del producto, y el margen de ganancia. Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de precios en el que se ubica, y la capacidad de complementar otras líneas de productos similares. Luego se realizará una caracterización mas completa de los mismos.

Descripción del proceso de compra

De acuerdo al modelo propuesto por Henry Assael¹⁴, el proceso consta de las siguientes etapas:

Despertar de la Necesidad

Se despierta la necesidad del consumidor de endulzar las comidas sin aporte calórico, ya sea por razones estéticas (estimulo externo) o de salud (estímulo interno)

Procesamiento de la Información por parte del Consumidor

El consumidor busca información con respecto al edulcorante líquido y la procesa, movido por su inclinación a satisfacer su necesidad. La información puede ser recibida (publicidad, promoción) o buscada por el mismo. Se deben comunicar atributos que sean valorados positivamente.

Evaluación de la Marca

Con la información recabada el consumidor ejecuta una evaluación de la marca, tomando en cuenta los atributos percibidos (sabor, capacidad endulzante, bajo aporte calórico, precio) comparando los mismos de acuerdo a la importancia otorgada por el consumidor.

Compra

Decide la compra al finalizar la evaluación de la marca, seleccionando el edulcorante que satisface su necesidad de manera más eficiente.

Evaluación Post-Compra

Una vez consumido el edulcorante se realiza una evaluación del mismo, si supero las expectativas, las cubrió o estuvo por debajo de las mismas.

¹⁴ Assael Henry , (1998) “*Comportamiento del Consumidor*” , International Thomson Editores

Toda esta información está orientada a la caracterización del mercado.

A continuación se complementa este análisis con datos relativos a los volúmenes y porcentajes de crecimiento y participación por canal y por indicadores del NSE.

Estructura del mercado de edulcorantes no calóricos en Provincia de Córdoba

El sector de referencia de la línea de productos seleccionada en este plan es el de edulcorantes no calóricos líquidos, que satisfacen la necesidad del consumidor de endulzar alimentos o bebidas sin aportes significativos de calorías.

Las empresas líderes del segmento están posicionadas, con buena distribución y elevados presupuestos de Marketing.

Los supermercados de grandes superficies e hipermercados poseen una posición de poder que sólo se puede contrarrestar con el desarrollo adecuado de marca, tarea que Jumalá viene desarrollando de manera deficiente.

Por otro lado, el consumo masivo aumentó un 7,5 % durante el año 2008¹⁵, aunque se observa una desaceleración en el primer trimestre del 2009.

Específicamente refiriéndonos al mercado de edulcorantes, se observa que:

“El mercado de los edulcorantes fue en 2004 de 10.587 unidades estándar vendidas en el total de los canales de comercialización de la Argentina. Esto es un 14% superior al de 2003 y un 19% mayor que el de 2002. Solamente en las cadenas de supermercados, hipermercados y discounts los edulcorantes bajaron 7% su precio en 2004 respecto de 2003, y crecieron en volumen de ventas un 11% y 4% en facturación.

*Sin dudas, los edulcorantes en pastillas son los preferidos de los consumidores de las clases más altas de la sociedad, de acuerdo a la consultora CCR. El 40% de las ventas de esta variedad de productos se canaliza a través de los locales que abastecen al segmento más pudiente. Sólo el 8,6% de las ventas se realiza en los locales que eligen los consumidores de clase baja. La presentación en polvo, si bien no llegan a polarizar sus ventas tanto como las pastillas, también muestra una tendencia a mayores ventas en las clases altas que en las bajas. En el otro extremo, los edulcorantes líquidos ganan mayor peso relativo en los locales en los que compran consumidores de clase baja y media empobrecida (58%), en detrimento de las clases media y alta”.*¹⁶

¹⁵ AC Nielsen: Tendencias 2009

¹⁶“La disyuntiva del dulzor” <http://www.alimentacion.org.ar/index.php/publicaciones/1745-la-disyuntiva-del-dulzor>

De acuerdo a estos datos, la tasa de crecimiento del mercado se sitúa aproximadamente alrededor del 15% anual. Esta tasa es inferida debido a la falta de información actualizada. Por otro lado, se estima que la tasa de crecimiento del mercado del total país es similar a la de la Provincia de Córdoba, por similitudes socioeconómicas (tampoco existe información específica sobre la provincia en materia de edulcorantes).

Competencia

En el cuadro n° 5 se presenta Jumasweet y sus principales competidores, comparando precio, presentaciones disponibles, plaza donde se puede encontrar el producto y diseño de packaging.

Cuadro n° 5 :Comparativa competidores vs Jumalá

Cuadro comparativo de competidores vs Jumalá					
Marca	Jumasweet	Si Diet	Chucker	Hileret	Tuy
Producto	250 cc. 500 cc.	200 cc. 250 cc. 500 cc. 600 cc.	250 cc. 500 cc.	250 cc. 500 cc.	250 cc. 500 cc.
Precio (250cc) 08/09	\$ 3,70	\$ 3,20	\$ 4,00	\$ 3,50	\$ 4,50
Plaza	Almacenes Grandes Cadenas	Mayoristas Almacenes	Mayoristas Grandes Cadenas	Mayoristas Grandes Cadenas	Grandes Cadenas Almacenes
					

Fuente: Elaboración Propia

Si Diet

Edulcorante de mesa, alimento dietético. Sin calorías. (6 gotas equivalen a 1 cucharada de azúcar tamaño té) Apto para endulzar alimentos fríos o calientes. No se altera durante el horneado o cocción.

Posee una marcada presencia en el canal almacenes, en el cual se destaca como líder. Pertenece a Baggio S.A (debido a la alta demanda de otros productos de la empresa (jugos principalmente) se utiliza el edulcorante como condicionante para la venta de los mismos). En muchas oportunidades el cliente se ve forzado a adquirirlo para obtener otros productos de la empresa. Su inversión en marketing no es elevada para el nivel de ventas que posee. Siempre se posiciona con un nivel de precio bajo en relación a la competencia. El packaging no ha sido renovado desde su lanzamiento, y tiene un diseño que podría calificarse como "anticuado".

Es el único que posee presentación de 200 cc y 600 cc. La presentación de 200 cc suele confundir al cliente por el tamaño, muy similar al de 250 cc, pero con un precio inferior.

Chuker, Equalsweet, Sucaryl

Estas tres marcas pertenecen a Merisant, una empresa multinacional. El análisis se enfoca en la marca Chuker, que es la que posee una presencia dilatada y tradición en el mercado de edulcorantes de líquidos en la provincia de Córdoba:

Fue el primero en ingresar al mercado y poseía gran parte de él. Actualmente su presencia ha disminuido. Algunos clientes (principalmente en la tercera edad) todavía sustituyen el nombre genérico (edulcorante) por el de esta marca. Su presencia se limita a los supermercados, hipermercados y mayoristas. Posee baja presencia en almacenes, debido a la falta de distribuidores para ese canal. Se ubica en un rango de precios alto en comparación con la competencia. El packaging ha sido renovado hace tiempo, aunque el diseño del mismo podría calificarse como aceptable.

Hileret

Posee presentaciones con ciclamato y con aspartamo (Sweet). Buen desarrollo de marca, mayor presencia en hipermercados, no se lo observa en almacenes. Actualiza y rediseña constantemente el packaging de sus productos. La inversión en marketing es superior a la de todos los competidores. Se ubica en un rango de precios medio en su presentación con ciclamato (competencia directa), para ubicarse en un rango de precios alto con el edulcorante con aspartamo.

Tuy

Pertenece a La Virginia S.A., mayor presencia en supermercados e hipermercados. Poca presencia en canal almacenes. Nivel de precio alto (mayor del mercado). Aparenta no ser un producto en el cual centre sus esfuerzos esta empresa, que compite en todas las categorías con Jumalá. A comparación con otras líneas de La Virginia, es nula la inversión en marketing que se realiza. Si bien el packaging es novedoso (único transparente) y moderno, el nivel de precios elevado y la falta de reposición en grandes superficies lo deja relegado generalmente a un tercer o cuarto lugar en nivel de ventas, hecho que no deja ser llamativo para una empresa líder en todas sus categorías.

Análisis del sector

El modelo de las cinco fuerzas de Porter describe como éstas influyen en la estrategia competitiva de una empresa. Básicamente, analiza la rentabilidad a largo plazo de un mercado:

Rivalidad entre los competidores

Número de competidores: A medida que se intensifica el número de competidores, mayor es la rivalidad que se genera en el sector, por lo tanto, mayor es la probabilidad de nuevas iniciativas estratégicas. Los competidores son numerosos (Tuy, Si Diet, Chucker, Hileret y otras)

Existe una marcada rivalidad entre los competidores, por tratarse de una industria con un crecimiento moderado, y las barreras de salida son altas.

Rentabilidad media del Sector: en el sector de empresas dedicadas a vender productos alimenticios de estas características la rentabilidad media es media-baja, ya que aspiran a vender un gran volumen de productos a un precio relativamente bajo.

Diferenciación del producto: generalmente poseen características similares en cuanto a su composición, a excepción de algunas diferencias en el empaque.

Barreras de Salida: cuando existen elevadas barreras de salida, es posible que persista un exceso de capacidad y por lo tanto, una mayor competencia. En este sector, las barreras son altas, la empresa requiere de una fuerte inversión en maquinarias específicas para la fabricación de cada producto.

Equilibrio entre Competidores: cuando los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño, existe el peligro de una gran competencia. En este caso, al existir organizaciones dominantes, la competencia no es tan elevada.

Se puede afirmar que la calificación es medianamente desfavorable.

Amenaza de nuevos participantes

La calificación es medianamente favorable, debido a la presencia de economías de escala y efectos de aprendizaje (los posibles nuevos integrantes de enfrentarían a una gran desventaja de costo al intentar competir en esta industria, que presentan barreras altas de ingreso a la misma).

Poder de proveedor

Número de proveedores: Los proveedores son pocas empresas, generalmente multinacionales de la industria química.

Posibilidad de integrarse hacia delante: esta posibilidad es baja, reduciendo el poder de los proveedores.

Costos de cambio de un proveedor a otro: existe un costo elevado de cambio de proveedor, por el reducido número de los mismos (no más de dos proveedores son capaces de satisfacer la demanda de materias primas constantemente).

Medianamente desfavorable es la calificación de la empresa en esta fuerza. Este escenario inevitablemente le quita poder de negociación a la empresa con los mismos.

Poder de comprador

Nivel de información de los compradores con respecto a los productos, precios y costos: mientras mayor sea la información que poseen los compradores con respecto a estos ítems, mayor será su posición para negociar. Con respecto a esta información, los consumidores del producto tienen muchas opciones, y debido al contexto económico actual, muchas veces los consumidores optan por resignar calidad, en pos de conseguir buenos precios.

Poder discrecional acerca de si comprar el producto o no: es alto, debido a la gran oferta del mercado, pero existen atributos que son muy valorados.

La posición es medianamente favorable, debido a que los clientes poseen cierto poder de negociación, debido a la cantidad de opciones (otras marcas). Por otro lado el costo de cambiar de marca es alto, por atributos que son valorados de diferente manera (sabor, imagen de marca, etc.).

Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos son "alternativas de tipos de producto (no marca) que realizan esencialmente las mismas funciones. Los productos sustitutos ponen un tope superior a las ganancias de una industria cuando limitan los precios, en especial cuando la oferta excede a la demanda"¹⁷. Básicamente los productos sustitutos en esta industria son los que satisfacen la necesidad de endulzar bebidas o alimentos sin aporte calórico. Uno de ellos es la stevia, un endulzante natural que es 300 veces más dulce que el azúcar, que ha obtenido un crecimiento muy importante últimamente. También existen otras opciones diferentes al ciclamato (por ejemplo edulcorantes con aspartamo), pero que difieren sustancialmente en un atributo muy valorado por el cliente (sabor).

¹⁷ Walker, O.,(2004), "*Marketing Estratégico*" McGraw-Hill Interamericana

Conclusiones del análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Para concluir, se puede afirmar que la industria de la cual forma parte el edulcorante líquido, no aparenta brindar una rentabilidad sostenida en el largo plazo. Esto debido a que:

- Existe una gran rivalidad entre los competidores.
- El poder de negociación de los proveedores es alto.
- Existen sustitutos (stevia, aspartamo) y aparecen nuevos continuamente.
- Los compradores poseen cierto poder de negociación.

Cuadro n° 6: Fuerzas de Porter

Cinco fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes			*		Competidores numerosos, barreras de salida altas, "guerras de precios"
Amenaza de nuevos participantes		*			Presencia de economías de escala y efectos de aprendizaje
Poder de proveedor			*		Se concentran en cuatro o cinco empresas
Poder de comprador	*				No poseen significativo poder de negociación
Amenaza de sustitutos			*		Potenciales sustitutos (stevia, endulzante natural)

Fuente: Elaboración Propia

- F:** Favorable
MF: Medianamente favorable
MD: Medianamente desfavorable
D: Desfavorable

Análisis de Escenarios***Tendencia hacia el consumo de productos "light"***

Cuadro n° 7: Análisis de escenarios

	1	0.75	0.5	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Optimista				<i>X</i>	
Normal		<i>X</i>			
Pesimista					<i>X</i>

Fuente: Elaboración Propia

La tendencia hacia el consumo de productos "light" continúa incrementándose y no existen indicadores que permitan advertir que esto se interrumpa. Un escenario pesimista significaría el abandono por parte de los consumidores de esta tendencia. Se estima poco probable este último escenario por lo menos en el próximo año.

Una analista de la consultora TNS Gallup afirmó en el ultimo seminario sobre "wellbeing" o "bienestar" realizado en mayo de este año que:

"todo lo que tienen los productos es tan importante como todo aquello que no contienen. Las grasas trans, el sodio o el azúcar son los invitados menos deseados en el nuevo banquete del consumidor."

Un escenario optimista indicaría una aceleración en el aumento del consumo de estos productos, que aparece con una probabilidad baja, por lo menos en este año (2009).

Descenso de facturación en consumo masivo

Cuadro n° 8: Análisis de escenarios

	1	0.75	0.5	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Optimista				X	
Normal			X		
Pesimista				X	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a nota publicada en el Diario Clarín en el tercer trimestre año 2009:

"las razones que afectaron la actitud de compra de la gente este año, figuran: la crisis internacional y los problemas locales como la inflación, el aumento del desempleo y "sobretudo el escepticismo de los consumidores, especialmente en el primer trimestre", apuntó Rodrigo Alvarez, de Ecolatina.

El economista Jorge Todesca estimó en 2,1% la caída del consumo privado para este año frente a una inflación del 13% anual, teniendo en cuenta además, una baja del 5% en el consumo público y del 19% en la inversión"¹⁸

Un escenario optimista indicaría un aumento en la facturación de consumo masivo, circunstancia poco probable debido al comportamiento de los indicadores macroeconómicos.

Un escenario normal significaría que el nivel de descenso se mantiene alrededor del 1% o 2%, o que se estabilice en el próximo año.

Un escenario pesimista plantearía que el nivel de descenso en el consumo se dispare por encima del 5% o 10% anual, profundizando el actual contexto recesivo, siendo esta situación poco probable.

¹⁸ "El consumo masivo bajará un 2% este año" <http://www.clarin.com/diario/2009/11/16/elpais/p-02041686.htm>

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

Descripción de la empresa

Misión y Visión

Conocimientos y atributos del producto

Canales de Distribución

Precios

Comunicación / Promoción

Análisis Económico / Financiero

Medición y pronóstico de la demanda

Descripción de la empresa

Historia de la empresa

La empresa Jumalá, como se mencionó anteriormente, comenzó a funcionar en 1959 en la ciudad de Río Cuarto (Córdoba) debido a la visión de tres emprendedores: Pablo Las Heras, Héctor Marengo y Olga Junquera. Se comenzó con la industrialización y fraccionamiento de café, té y especias. Todos esos productos se comercializan desde entonces con la marca Jumalá.

Luego de unos años, el Sr. Héctor Marengo se retira e ingresa un nuevo socio, el Sr. Andrés Roasio, conformándose la sociedad definitivamente.

En la actualidad Jumalá posee una línea de más de 70 productos los cuales llegan a trece provincias argentinas.

La cartera de clientes supera las ocho mil cuentas, entre las cuales se encuentran las principales cadenas de supermercados nacionales y regionales.

Simultáneamente con el trigésimo noveno aniversario de la empresa se inauguró la ampliación de la planta que conforma una superficie de más de diez mil metros cuadrados cubiertos.

En el año 2000 luego de haber trabajado varios años con **BPM** (Buenas Prácticas de Manufactura) la agencia **TUV Rheinland** de Alemania certificó los sistemas de calidad de Jumalá con la distinción **HACCP**.¹⁹

A comienzos de junio de 2006 Jumalá logró obtener la certificación **Kosher** con el sello **UK** para todos sus productos.

En el ámbito internacional, Jumalá S.A. empieza a exportar productos con marca blanca a Uruguay en el año 2003, para luego comenzar a comercializar productos con su propia marca en el año 2006, llegando a todos los puntos de venta del país por medio de la selección de un distribuidor y representante comercial exclusivo.

A comienzos del año 2007, se terminaron de realizar los trámites de inscripción en el mercado de Paraguay, y se seleccionó un distribuidor exclusivo para la comercialización de productos Jumalá S.A.

El objetivo actual de la empresa es lograr un crecimiento sostenido para consolidarse como líderes en el segmento de segundas marcas o nuevas primeras marcas, siendo la de mayor precio del segmento y de mayor calidad percibida por parte del consumidor.

¹⁹ HACCP:(Hazard Analysis and Critical Control Points) “Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control”

A continuación se detallan la visión y misión formalizadas por la empresa:

Misión de Jumalá

"Proveer alimentos sanos, seguros y de calidad con un precio justo a los consumidores y clientes a través de una gestión basada en procesos sostenibles hace la razón de ser de la empresa"

Visión de Jumalá

"Posicionarse como líderes en el segmento de segundas marcas con todos nuestros productos para consolidar la participación en el territorio nacional y latinoamericano"

Valores de la Empresa

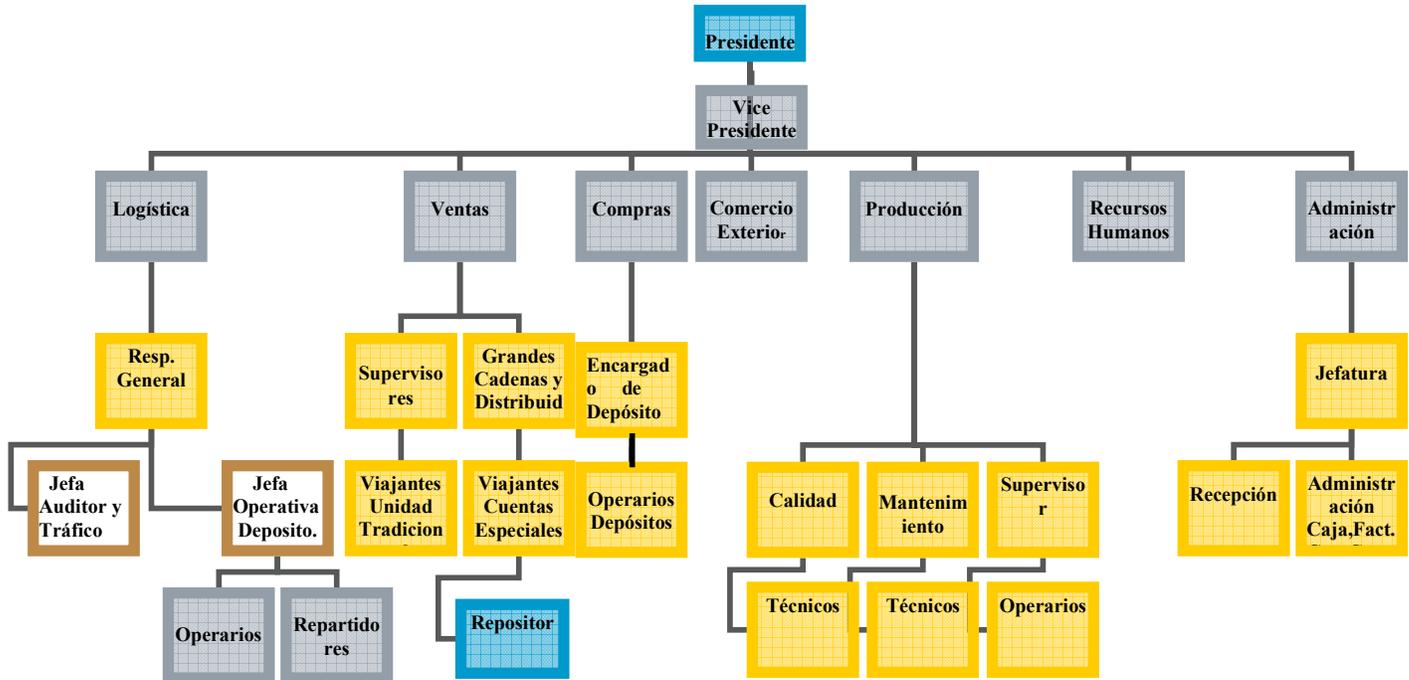
Estos son los valores que definen la identidad de Jumalá y que sirven como pilares para la gestión de la misma:

- *Honestidad*
- *Calidad*
- *Confianza*
- *Compromiso*
- *Integridad*
- *Ética comercial*

Organigrama

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:

Figura nº 1: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, no existe un departamento de marketing sino que las actividades propias del mismo son desarrolladas de manera aislada y sin planificación alguna por áreas como logística, ventas (comercialización), recursos humanos, etc.

Conocimiento y atributos del producto

Descripción del producto

De acuerdo a Kotler, los bienes para consumidor se pueden clasificar según los hábitos de compra. A este producto lo ubicamos dentro de los denominados *bienes de conveniencia*, y dentro de los mismos en la categoría de *productos de uso común*.

Analizando los niveles de decisión de que poseen los compradores éste se ubica dentro de la categoría de *producto esperado*, ya que el mismo posee atributos y condiciones que los compradores esperan recibir al adquirirlo.

No se invierte en publicidad para este producto específico. La intención de reducir costos redundó en el desarrollo deficiente de la marca Jumasweet.

En el último año, además de rediseñar el isologotipo de la empresa se renovó todo el packaging, incluido el de este producto:



El producto se presenta en un envase plástico, y posee dos presentaciones: 250 cc y 500 cc, aunque este plan se enfoca en el primero.

En su composición posee hidratos de carbono, ciclamato de sodio, sacarina de sodio y conservantes permitidos, todos ellos disueltos en agua.

♦ *Ciclamato*: surge de una reacción química. Es un polvo inodoro y dulce, soluble en agua. Tiene un poder endulzante de 30 a 50 veces más que el azúcar. No es tóxico ni calórico. Es anticariogénico, de gusto más suave y no deja sabor residual amargo. No afecta el valor de glucosa en sangre, puede ser usado por personas diabéticas. Una cualidad muy importante es su estabilidad. Puede ser usado cuando se requiera un tratamiento térmico, como cocción, congelamiento y pasteurización.

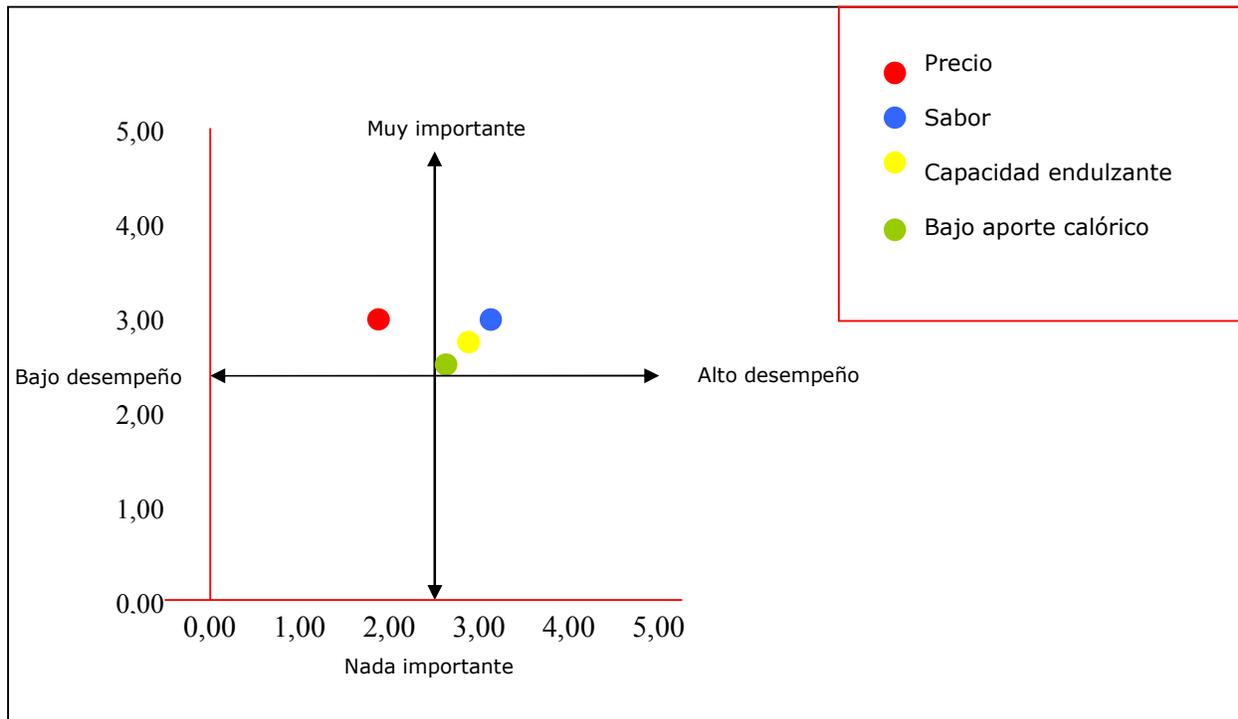
♦ *Sacarina*: tiene un poder endulzante 300 veces mayor que el azúcar. Tiene un inicio rápido y un sabor metálico y amargo al final. La sacarina se mezcla con otros edulcorantes para reducir o eliminar el sabor posterior.

Las características mencionadas, como capacidad para cocinar, hacen que el uso del producto se extienda y no solamente sirva para endulzar bebidas como otros edulcorantes. Por otro lado, la capacidad de no afectar el valor de glucosa en sangre permite que el mercado meta se amplíe considerablemente, incluyendo a personas diabéticas.

Matriz desempeño-importancia sobre atributos percibidos en la elección de un edulcorante líquido sin aporte calórico

Esta matriz se construye a partir de dos ejes: el valor de los atributos de un producto y/o servicio y la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos que el cliente o consumidor efectúa. La misma nos permite conocer mejor el posicionamiento que tiene el producto en la mente del consumidor, qué atributos son importantes y cuáles son los mas valorados.

Grafico nº 4: Matriz desempeño importancia



Fuente: Elaboración propia

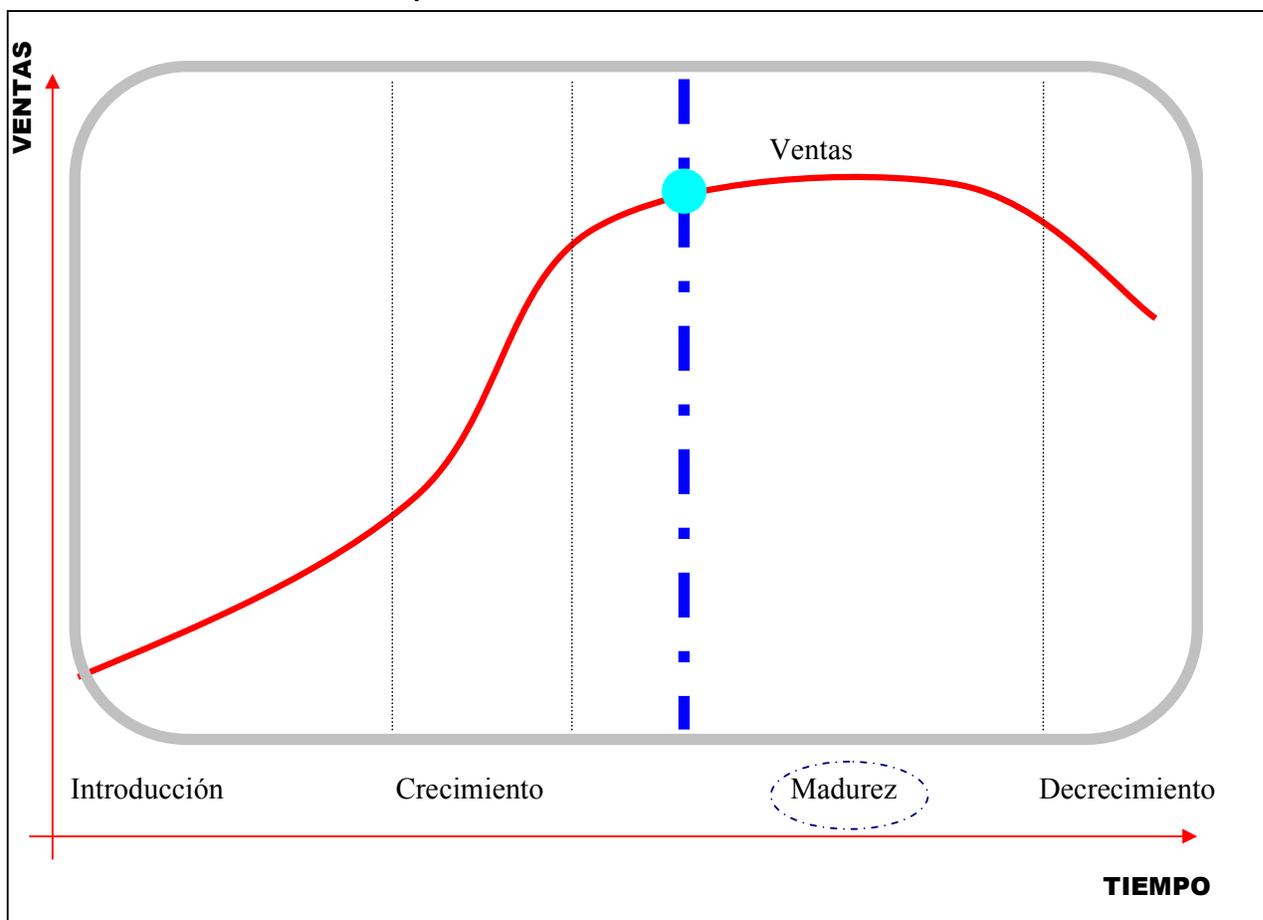
Los atributos percibidos al seleccionar un edulcorante líquido fueron identificados en la etapa de análisis del mercado.

Se observa en el gráfico que Jumasweet posee buenas calificaciones en atributos percibidos como importantes por los consumidores actuales y potenciales, tales como *sabor*, *capacidad endulzante* y *bajo aporte calórico*. Con respecto al *precio* se puede considerar como bajo el desempeño de Jumasweet.

Ciclo de vida del producto

El edulcorante líquido se encuentra en la etapa de **madurez**, y dentro de la misma en la primera fase, caracterizada por una baja en la tasa de crecimiento de las ventas. Además se observa una intensificación en la competencia causada por la sobrecapacidad en la industria. Esto produce aumentos en los gastos de promoción y publicidad. Aunque en el gráfico se observa la última etapa como una caída inexorable en las ventas, esto no necesariamente es así, existen acabados ejemplos de productos que se venden hace mucho tiempo sin decrecimiento.

Gráfico nº 5: Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia actual de producto

La empresa no ha determinado una estrategia específica para el edulcorante líquido, y tampoco para ninguna de sus líneas.

Este es uno de los mayores inconvenientes que posee la misma, y es causal principal de la situación actual anteriormente descrita.

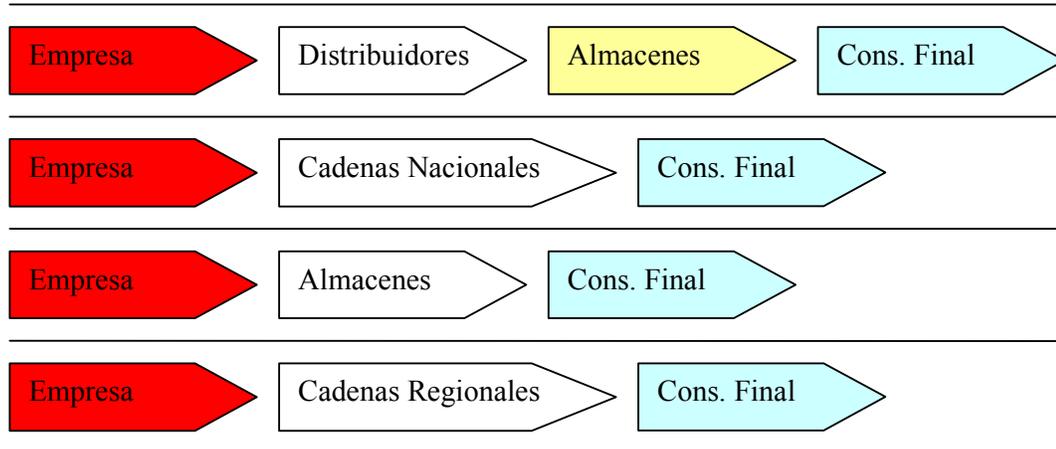
La estrategia de marketing es más efectiva cuando es un componente integral de la estrategia de la empresa, define la forma en que la organización va a relacionarse con los clientes, las perspectivas, y competidores en el mercado. Pero si se adolece de una estrategia corporativa en si, con la sola declaración de una visión y misión no basta. Esta carencia de definición estratégica a todo nivel, deja a la empresa sin objetivos claros, sin saber en qué productos y en qué mercados concentrarse, y sin una adecuada asignación de recursos y actividades para cada producto-mercado. De esta manera, enfrentar las amenazas y detectar oportunidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva, resulta ser una tarea por demás ardua.

Distribución

En este apartado se analizan las características de distribución actual que posee la empresa en cada canal. Es decir, cómo se realiza la transmisión de bienes hacia el usuario.

En el siguiente esquema se identifican los diferentes tipos de canales utilizados por la empresa:

Figura nº 2: Canales de distribución



Fuente: Elaboración Propia

Canal Almacenes

La empresa tiene una baja presencia en almacenes, como consecuencia del bajo nivel de desarrollo de distribuidores.

Estos distribuidores, externos a la empresa, no son auditados por lo que Jumalá está en menos de 1 de cada 10 almacenes en la Provincia de Córdoba.

Por otro lado, este es el canal más tradicional de la empresa, algunos clientes tienen más de 30 años de antigüedad. También es el de mayor rentabilidad de la empresa, y el que tiene menor período de cobranzas sin realizar.

Canal Cadenas Regionales

Representa el 30% de las ventas de la empresa, siendo un canal que permite mejores condiciones de negociación comparadas a las de Grandes Cadenas. El menor tamaño de estas cadenas hace que sean menos exigentes en políticas de retornos, descuentos, en penalidades por entregas fuera de término y los tiempos de cobranza son menores.

Dentro de este canal se encuentran Becerra, Delfin, Almacor, Top, Atomo.

Canal distribuidores mayoristas

El canal mayorista requiere de mucho cuidado, por que en ocasiones entorpecen la comercialización de los distribuidores minoristas.

Si bien fue trabajado anteriormente, actualmente no hay presencia en este canal debido al nivel de precios de la compañía, que no permiten negociar el ingreso al mismo. En este canal se compete principalmente por precio, y las compras son en grandes volúmenes.

Canal Cadenas Nacionales/Grandes Superficies

Posee algunas cuentas como Disco, Vea, Carrefour, Wal-Mart y también comercializa productos con marcas privadas de las cadenas.

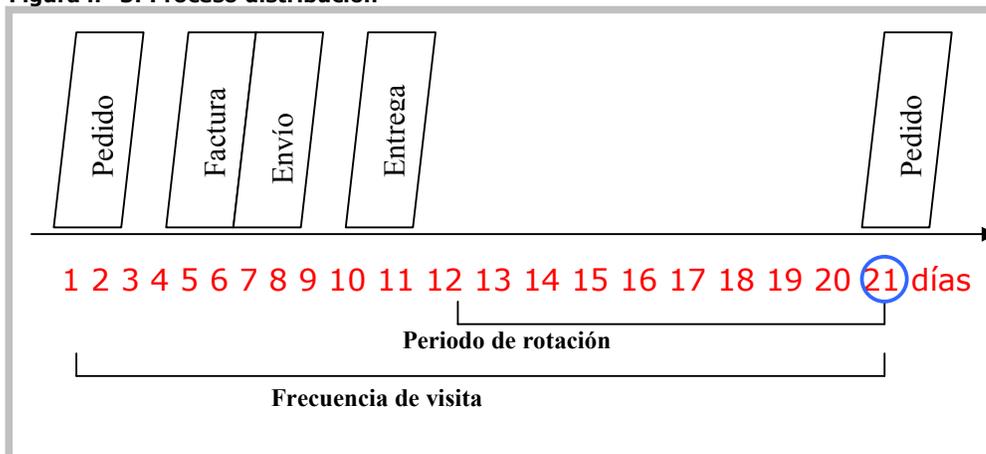
El poder de negociación se ve muy limitado debido a los requerimientos de crédito y la baja rentabilidad del canal. La política de retornos, descuentos, cobranzas, penalidades por entrega fuera de término o por falta de entrega de determinado producto es muy severa. Si la empresa no está de acuerdo con alguna de estas condiciones, simplemente deja de recibir pedidos.

Por otro lado, al existir convenios de producción de artículos de marca privada de la cadena (Carrefour, Wal Mart), se condiciona la venta de edulcorante líquido Jumasweet a la entrega de edulcorante líquido con marcas de la cadena. Este requisito termina bajando la rentabilidad total de cualquier transacción en este canal.

Actualmente la empresa visita sus clientes con una frecuencia de 21 días, pero desde que se produce la venta hasta que el producto llega a destino pueden pasar más de 10 días, disminuyendo sensiblemente el período necesario para que el mismo rote. Es importante mencionar que este proceso se da en el canal Almacenes. En los demás canales la distribución está sujeta a los pedidos de la cadena (Cadenas Regionales o Grandes Cadenas) y a los turnos que otorga la misma para la distribución y entrega.

Proceso actual de distribución

Figura nº 3: Proceso distribución



Fuente: Elaboración propia

El vendedor levanta el pedido el día 1, factura el mismo al arribar a la empresa el día 5 (regresan el viernes de cada semana). Se envía el día 7/8 y arriba el día 9/10. Quedan solamente 11 días para que el producto sea vendido hasta la próxima visita, siendo éste uno de las causas principales de la baja rotación del producto.

Con respecto a la **distribución geográfica**, la empresa comercializa sus productos en Córdoba, La Pampa, San Luis, Buenos Aires, Santa Fe, Catamarca, Santiago del Estero, Tucumán, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Entre Ríos y Corrientes

Figura nº 4: Distribución geográfica



Fuente: Elaboración propia

Precio

El precio es el valor monetario de un producto, y es una de las variables del marketing mix. Por lo tanto, es una herramienta importante y necesaria para cumplir con los objetivos de la empresa. En un principio, se comparan los precios con la competencia:

Comparativo Precio Edulcorante Líquido Botella x 250 cc vs Competencia

Cuadro n° 9 Comparativo Precio Edulcorante Líquido Botella x 250 cc vs Competencia

	<i>Almacenes (precio real)</i>	<i>Diferencia deseada</i>	<i>Precio teórico Jumasweet</i>
Si Diet	\$ 3,40	-10%	3,06
Jumalá	\$ 3,70		
	<i>Grandes Cadenas (precio real)</i>	<i>Diferencia deseada</i>	<i>Precio teórico Jumasweet</i>
Chucker	\$ 4,00	-10%	\$ 3,60
Jumalá	\$ 3,90		

Fuente: Elaboración propia

Se observa el inconveniente que posee la empresa para adecuarse a un nivel de precios competitivo en el mercado, quedando muy por encima de otras marcas. La empresa desea posicionarse un 10% por debajo del líder del canal almacenes (Si Diet) y del líder en Grandes Cadenas (Chucker), pero se ubica muy por encima. Esto se debe al elevado nivel de costos fijos de la empresa, a deficiencias operativas (de producción principalmente) y a la política del Gobierno Nacional en materia de subsidios a grandes empresas que fue detallada anteriormente.

Este es uno de los principales inconvenientes que debe enfrentar la empresa, ya que el precio es un atributo valorado por los consumidores potenciales, como ya se mencionó antes.

La empresa no ha definido una política de precios compatible con cada canal de distribución. Esta indefinición genera conflictos con algunos canales y distorsión en los precios que llegan finalmente al consumidor.

Tampoco se aprecia una política de descuentos ni una estrategia de retornos (consensuada y formalizada por convenio) que asegure su adecuado ingreso y permanencia en cada punto de venta, ya sean mayoristas, distribuidores o cadenas de supermercados.

Comunicación

Como se mencionó anteriormente, la empresa no posee un departamento de marketing propio. En el año 2007 se decidió la contratación de una consultora para llevar a cabo estas tareas, denominada Oxford S.A.

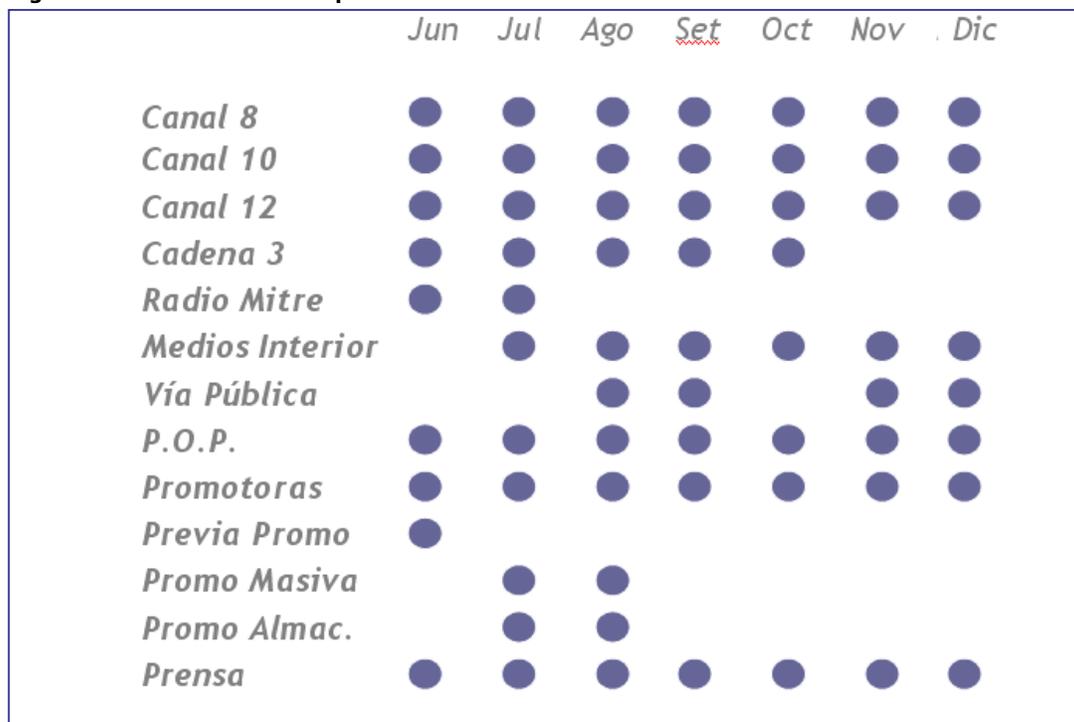
Debido a que no se realizaron cambios durante mas de una década en la identidad visual se rediseñó la misma (isologotipo, packaging) renovando la imagen de la compañía.

Por otro lado se inició una campaña publicitaria con una inversión nunca antes realizada por Jumalá, cercana a los \$300.000 con acciones como:

- Publicidad (Televisión y Radio)
- Marketing de punto de venta
- Promociones de venta
- Degustaciones
- Acciones con canales y puntos de venta
- Prensa
- Post venta: 0800, web, etc

La distribución temporal de cada acción fue la siguiente:

Figura nº 5: Distribución temporal año 2007



Fuente: Elaboración propia

El posicionamiento para la marca Jumalá deseado por la consultora, y aceptado por la empresa, fue :

"El posicionamiento buscado será el de una marca de primera línea, una familia de alta calidad en productos alimenticios. Tenemos que lograr que la marca Jumalá sea "querida" por la mujer y por toda la familia, que sea parte de su vida cotidiana, que se fortalezca el vínculo de familiaridad entre el producto y cada hogar para que nos elijan frente a otras alternativas que hasta pueden ser más económicas."

Hasta el momento, no se ha obtenido un incremento en las ventas que satisfaga al directorio de la empresa. De acuerdo a la consultora, la empresa debía aumentar sus ventas un 40% en el término de un año. Muy por el contrario, las mismas presentan un descenso del 20% en kilos y casi del 60% en pesos, explicado en parte por el conflicto del Gobierno Nacional con el campo y el faltante de algunas materias primas vitales (papel filtro para infusiones, etc).

Los resultados se observan claramente en el cuadro siguiente:

Cuadro nº 10 : Ventas en kilos y pesos

	2008	2007	Descenso porcentual
Kilos	1090937	1713432	59%
Pesos	\$ 10.319.338,49	\$ 12.493.407	20%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Pareto

La ley de Pareto está lejos de cumplirse en Jumalá, ya que el 20% de los clientes de la empresa representan más del 20% de la facturación (Disco S.A, Wal Mart S.A, Dinosaurio S.A, CYRE S.A), perteneciente al canal Cadenas Nacionales y Cadenas Regionales. El canal Almacenes representa el 56% de la facturación total pero corresponde al 70% del número de clientes. En el siguiente cuadro se observan las ventas totales en pesos del primer trimestre del 2009, que continúan con la tendencia de años anteriores.

Cuadro n° 11 :Ventas primer trimestre 2009

Ventas primer trimestre 2009		
Unidad de Negocio	Vtas Pesos	Porcentaje sobre total de ventas%
Almacenes	\$ 2.038.274,13	56%
Cadena Regional	\$ 333.906,73	9%
Exportación	\$ 110.353,27	3%
Marcas Privadas	\$ 523.751,90	14%
Cadena Nacional	\$ 449.846,11	12%
Distrib. y Repr.	\$ 215.426,50	6%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro n° 12 :N° clientes primer trimestre 2009

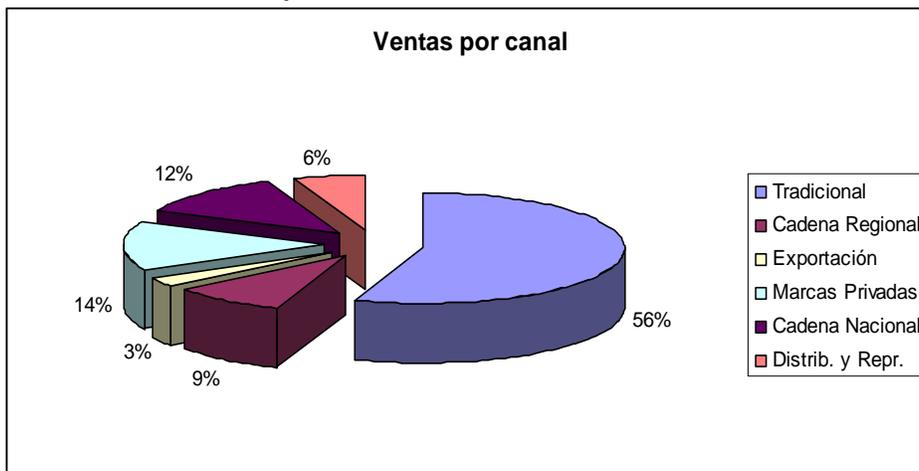
Ventas primer trimestre 2009	
Unidad de Negocio	Numero de clientes
Almacenes	70%
Cadena Regional	9%
Exportación	1%
Marcas Privadas	2%
Cadena Nacional	6%
Distrib. y Repr.	12%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis económico-financiero

Como se mencionó anteriormente, el canal tradicional se lleva el mayor porcentaje de facturación del total. Los demás canales se reparten equilibradamente el nivel de ventas.

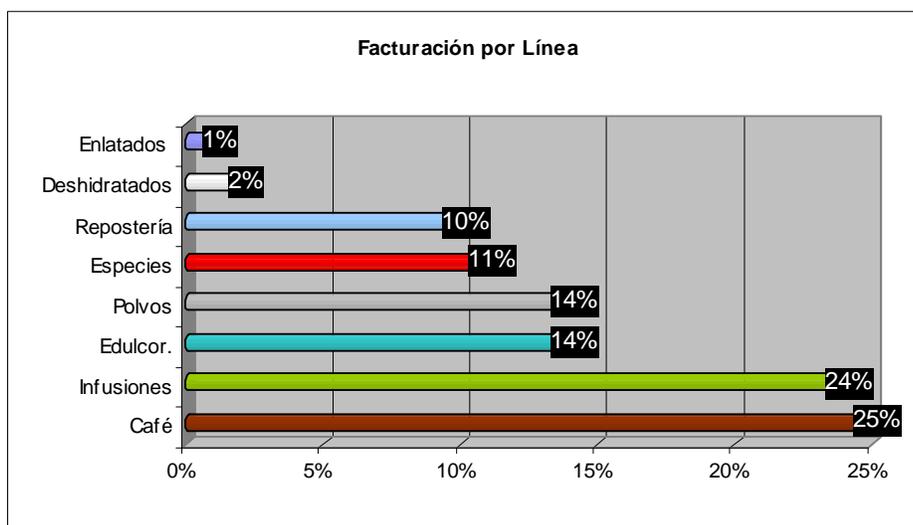
Gráfico n°6: Facturación por canal año 2008



Fuente: Elaboración Propia

La línea Café e Infusiones tienen el mismo nivel de ventas, aunque el mercado de Café sea superior al de Infusiones. La línea Edulcorantes representa la mitad de la facturación de Café.

Gráfico n°7: Facturación por línea



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro n°13:Facturación por canal

Cadenas Nacionales	\$ 0.32
Cadenas Regionales	\$ 0.29
Distribuidores/ Representant.	\$ 0.12
Marcas Privadas	\$ 1.21
Almacenes	\$ 0.33
Total	\$ 0.61

Fuente: Elaboración Propia

Por cada peso que se vende de la línea Café se venden \$0.61 de la línea Edulcorantes, distribuidos por canal como se observa en el cuadro de la izquierda.

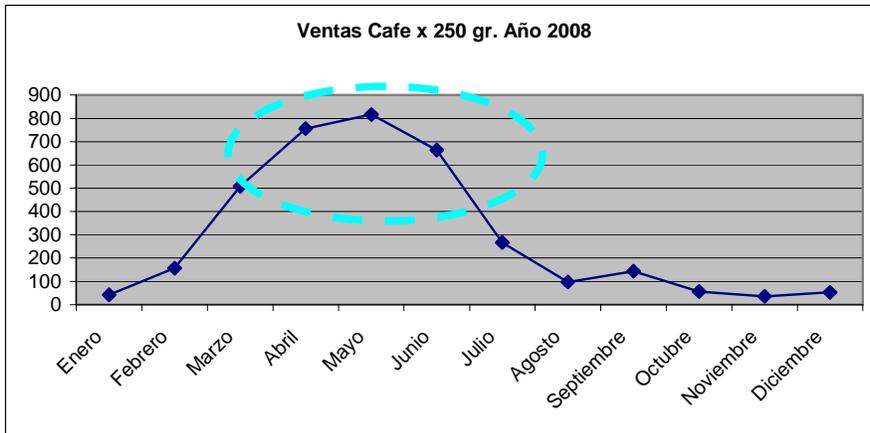
Nótese la alta incidencia del canal Marcas Privadas (Carrefour, Wal Mart) siendo el de menor rentabilidad para la empresa.

La venta de edulcorante con marcas privadas de grandes cadenas suele ocasionar la falta de materias primas para la elaboración de Jumasweet. La empresa se ve obligada a cumplir con los pedidos de marcas privadas para mantener la venta de productos de marca Jumalá en estos negocios de grandes superficies, con la consecuente pérdida de rentabilidad.

Estacionalidad

La estacionalidad en las ventas totales de la empresa, como ya se mencionó en la introducción, es uno de los inconvenientes mas importantes que se observan. Como muestran claramente los gráficos siguientes, la alta participación de las líneas café e infusiones determinan que la facturación se incremente sobremanera en el período invernal y luego disminuya abruptamente en los meses siguientes.

Gráfico n°8: Ventas Café x 250 gr año 2008



Fuente: Elaboración Propia

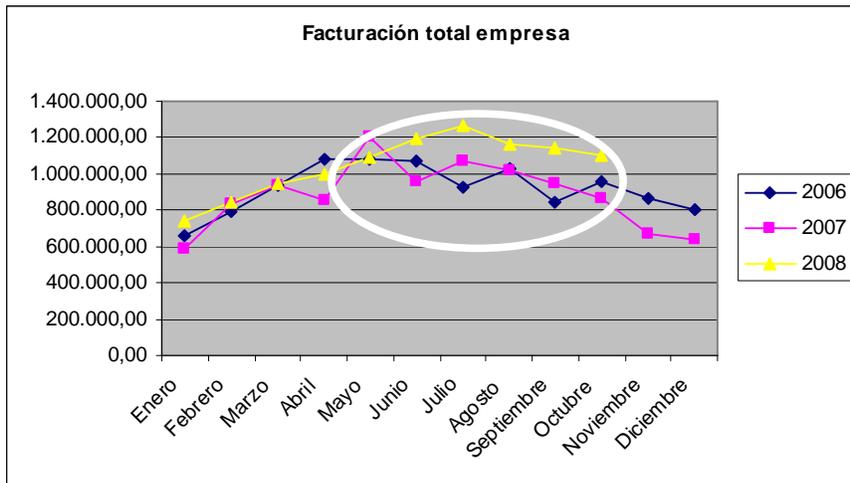
Es marcada la estacionalidad de las ventas de *Café (x 250 gr.)*²⁰ durante el período invernal que afecta la facturación total (gráfico siguiente) debido al porcentaje de participación de la línea.

²⁰ Se utiliza como producto testigo de la línea café

En el gráfico siguiente también se observa la estacionalidad invernal, pero en las ventas totales de la empresa.

La razón por la cual se analizan las ventas de la línea café, es justificar la elección del edulcorante líquido como objeto de este plan, que se empezó a detallar en la introducción del mismo.

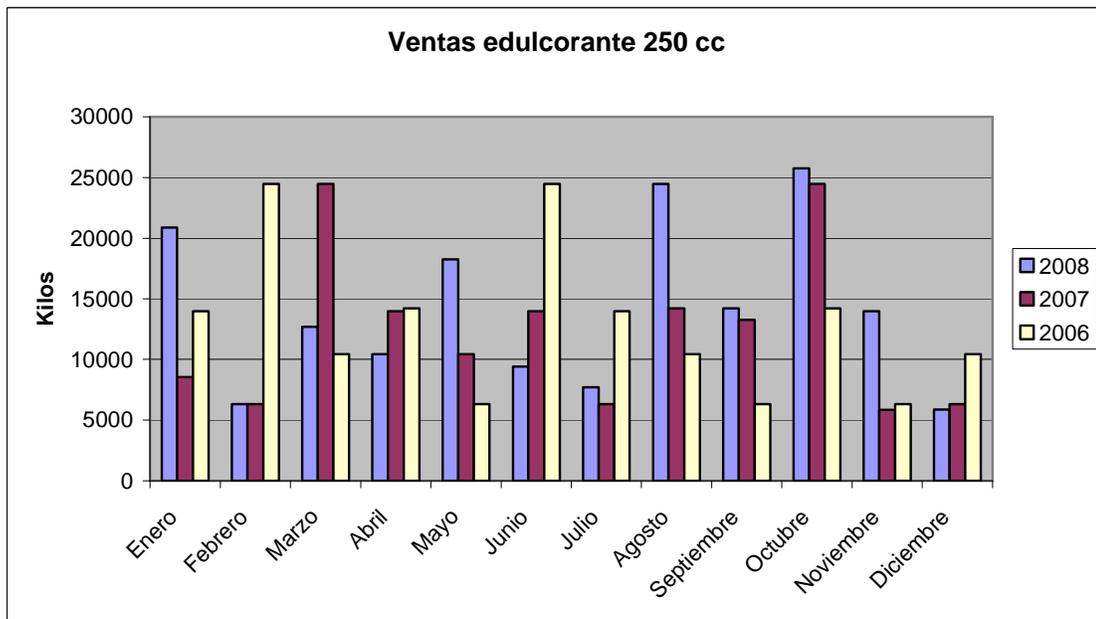
Gráfico n°9: Facturación Total empresa



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se analizan las ventas del producto seleccionado:

Gráfico n°10: Ventas edulcorante 250 cc



Fuente: Elaboración Propia

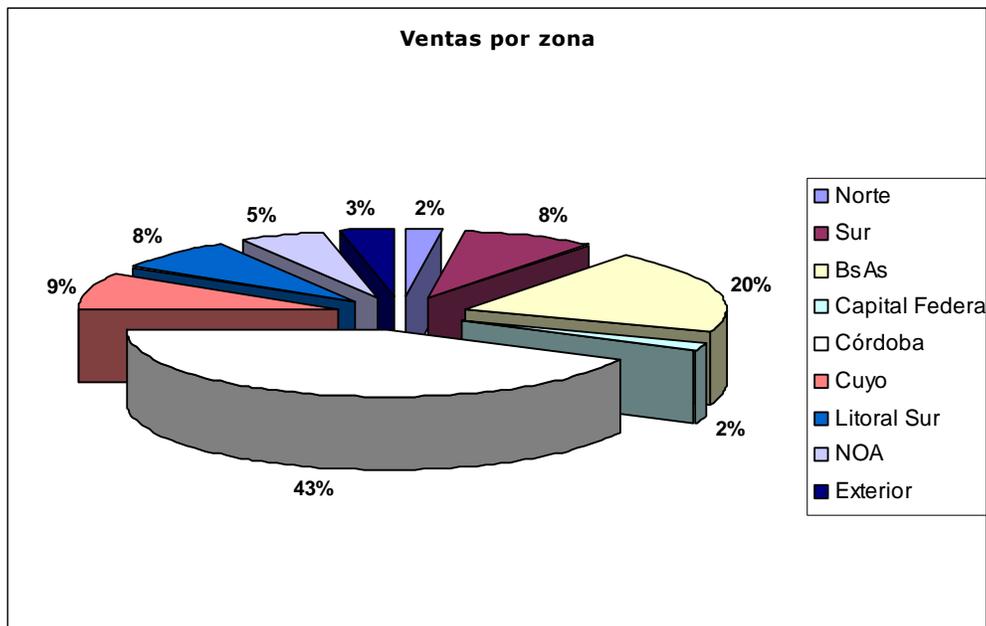
No se observa estacionalidad en las ventas de *edulcorante (250 cc.)*, comparando tres períodos, por lo tanto, un incremento considerable en la facturación del mismo contribuiría a desestacionalizar las ventas totales de la empresa. Las diferencias que se observan entre iguales meses de años distintos tienen que ver con exportaciones puntuales del producto (agosto/2008, por ejemplo).

Distribución geográfica

Analizando la distribución geográfica se observa que existe un importante desequilibrio en las ventas por zonas:

- Córdoba representa el 43% de las ventas totales
- Bs As tiene la mitad de las ventas que Córdoba (siendo 5 veces más grande)
- En Litoral Sur se vende la 4ª parte de Córdoba teniendo la misma población
- En NOA se vende la 10ª parte de Córdoba teniendo la misma población

Gráfico n°11: Ventas por zona año 2008



Fuente: Elaboración Propia

Financial Report

A simple vista se observa el incremento sostenido del pasivo de la empresa, con el consiguiente descenso del patrimonio neto. Esto se explica principalmente por los elevados costos fijos de la misma. Según los mismos directivos, la capacidad instalada puede producir el doble de lo que actualmente realiza. Otro aspecto que contribuye a esta situación es el porcentaje que los sueldos del personal tienen sobre los costos totales (cercano al 60%).

Para empezar a revertir esta situación, es importante aumentar la facturación de manera inmediata, y enfocarse en las líneas más rentables.

Aunque nunca ha sido política de la empresa, es momento de gestionar créditos, ya que la falta de liquidez hace que los faltantes de materia prima se incrementen, el volumen de las compras sea menor y el costo de las mismas aumente. Esta situación (sumada a las políticas del Gobierno Nacional mencionadas anteriormente) genera que el precio con el cual los productos llegan al mercado no sea competitivo, y el nivel de ventas disminuya gradualmente.

Cuadro n°14: Financial Report

	2005	2006	(01/09)2007
ACTIVO	\$ 3.465.786	\$ 4.407.248	\$ 4.483.938
PASIVO	\$ 1.858.817	\$ 2.669.312	\$ 3.212.146
PATRIMONIO NETO	\$ 2.907.360	\$ 1.562.556	\$ 1.689.555
RDO. NETO DEL EJERCICIO	\$ (1.300.391)	\$ 175.380	\$ (417.763)

Fuente: Elaboración Propia

Medición y pronóstico de la demanda

Market Share

Para el cálculo del Market Share se toma el dato del consumo anual por habitante en gr. de edulcorantes no calóricos que brinda la Dirección de Industria Alimentaria²¹. Multiplicando este número por la cantidad de habitantes de la Provincia se obtiene el consumo total, luego obtenemos el porcentaje de Jumalá SA de acuerdo a las ventas medidas en Kg durante el año 2008. Se supone que el consumo total del país es equivalente al consumo de la provincia

- **25.551 kg** Ventas año 2008 en pcia. de Córdoba de edulcorante líquido Jumalá x 250 cc
- **121,15 gr./hab/año** consumo anual promedio de edulcorantes en Argentina
- **3.216.993 habitantes** es la población de la Prov. de Córdoba²²
- **389.738 kg** de edulcorantes líquidos consume la provincia por año, por lo tanto Jumalá posee el **6,55 %** del mercado de Córdoba actualmente.

²¹ “Análisis de la cadena de edulcorantes” Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación

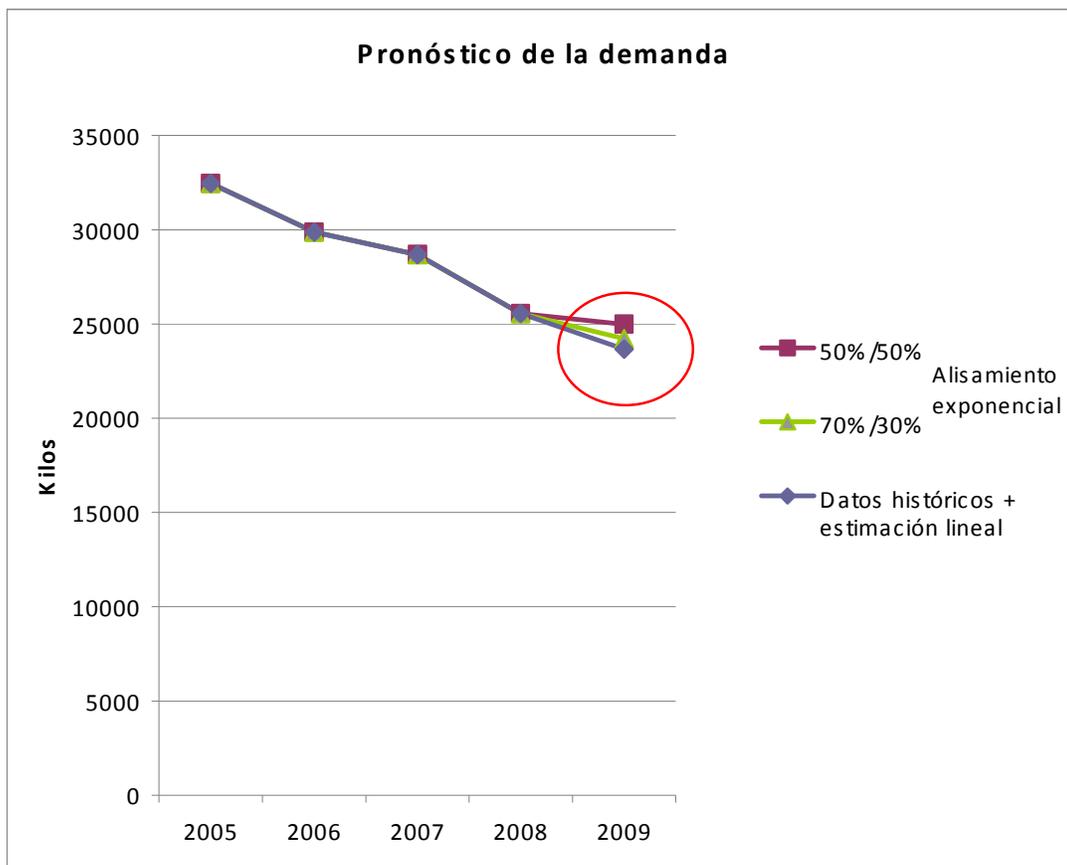
²² “Censo provincial 2008” Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba

Pronóstico de la Demanda (año 2009)

El pronóstico de la demanda está calculado con una estimación lineal, que es el valor que asumiría si se trazase una línea recta que represente todos los puntos históricos y se la proyectase un año más (2009).

Las otras dos líneas utilizan *alisamiento exponencial*, es decir, se calculan en función de los datos 2008 (real) y 2009 (estimado linealmente). A cada uno se le asigna distinta importancia según el criterio que se crea conveniente. Está calculado con un 50% de histórico y 50% de alisamiento y con un 70% y 30% respectivamente. En este caso no existen diferencias significativas, ya que en los tres métodos la demanda estimada se sitúa entre 24 tn. y 25 tn. para el año 2009.

Gráfico nº12: Pronóstico de la demanda



Fuente: Elaboración Propia



DIAGNÓSTICO

Para un análisis más preciso, se confeccionaron dos matrices: una referida a la empresa como un todo y otra más específica, dedicada exclusivamente al producto

Matriz F O D A empresa (Jumalá)

Cuadro nº 15: Matriz FODA empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de preferencia del consumidor hacia segundas marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Precios del Gobierno • Descenso de facturación en consumo masivo
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recursos humanos capacitados en sector ventas • Desarrollo deficiente de marca Jumalá • Estacionalidad en las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura territorial de la Provincia • Experiencia en el rubro alimenticio • Calidad de los productos • Rediseño de identidad visual

Oportunidades:

Traslado de preferencia del consumidor hacia segundas marcas

Al observarse una caída generalizada en todos los rubros de la economía, y en un contexto claramente recesivo, la preferencia de los consumidores se traslada hacia las segundas marcas (como se observó en la etapa de análisis del contexto externo) en busca de mejores precios.

Amenazas:

Control de Precios del Gobierno

EL Gobierno genera acuerdos con las empresas líderes para que no aumenten sus precios, dejando a Jumalá en una posición comprometida en materia de competitividad.

Descenso de facturación en consumo masivo

El primer semestre del año 2009 muestra una clara tendencia hacia la baja en la facturación de consumo masivo, debido al escenario recesivo de la economía (ver pag. 23)

Debilidades:

Desarrollo deficiente de marca Jumalá

La empresa no ha realizado inversiones en publicidad, marketing, a excepción del último año. Tampoco posee un departamento ni un encargado del área.

Estacionalidad en las ventas

Debido a la alta incidencia en la facturación de productos de consumo invernal (café, infusiones) posee una marcada estacionalidad en las ventas.

Escasez de recursos humanos capacitados en sector ventas

Se le dificulta a las pymes como Jumalá reclutar personal capacitado en todas las áreas, y en sector ventas la situación es mas complicada aún.

Fortalezas:

Amplia cobertura territorial de la Provincia

Jumalá posee una amplia trayectoria visitando cada localidad provincial por más pequeña que esta sea.

Experiencia en el rubro alimenticio

En octubre de este año, la empresa cumple 50 años de trayectoria. Con algunos clientes, a lo largo de 30 años se ha forjado una relación de afecto mutuo que es muy importante en tiempos de poca fidelidad hacia las marcas en general.

Rediseño de identidad visual

Se rediseñó el logotipo y todo el packaging de la empresa, otorgándole un aspecto mas moderno.

Matriz FODA de producto

Cuadro nº 16: Matriz FODA producto

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia el consumo de productos de bajas calorías • Consumo de edulcorantes asociado a diabetes 	<ul style="list-style-type: none"> • Prohibición del ciclamato en algunos países • Competidores con posiciones sólidas
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Costos totales elevados • Escasa inversión en comunicación, marketing, publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Buen desempeño en atributos valorados por el cliente

Oportunidades

Tendencia hacia el consumo de productos de bajas calorías

Existe una marcada tendencia hacia el consumo de productos de bajas calorías en el país, y en la Provincia de Córdoba la situación en torno a este interés no difiere.

Consumo de edulcorantes asociado a diabetes

Existe un nicho de mercado que está obligado a reemplazar el azúcar por otro tipo de endulzantes debido a distintas enfermedades, la más común es la diabetes, con un 7% de la población provincial afectada.

Amenazas

Prohibición del ciclamato en algunos países

Es ilegal su comercialización en muchos países desarrollados, esto genera incertidumbre en el consumidor local.

Competidores con posiciones sólidas

Jumalá compite con multinacionales y grandes empresas nacionales que poseen ventajas competitivas relacionadas con inversión en Marketing Publicidad, productividad, acceso al crédito.

Debilidades

Costos Totales elevados

La empresa no necesita realizar grandes inversiones en infraestructura o tecnología para incrementar su producción, de hecho puede hasta duplicarla. Actualmente sus costos fijos son muy elevados, y Personal se lleva el 50% de los costos totales.

Escasa inversión en comunicación, marketing, publicidad

Al no existir un área específica de marketing, ni personal con formación en la misma, sumado a los problemas financieros, la inversión publicitaria es nula en el último año y medio.

Fortalezas

Calidad del Producto

El producto posee la certificación HACCP, y las materias primas utilizadas son las mismas por todos los competidores.

Buen desempeño en atributos valorados por el cliente

Sabor, bajo aporte calórico y capacidad endulzante son atributos valorados por el cliente, en los cuales Jumasweet obtuvo un buen desempeño, de acuerdo a la matriz desempeño-importancia (ver pag. 44).

Matriz de balance de fuerzas (empresa y producto)

Cuadro nº 17: Matriz de balance de fuerzas

	O	A
F	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Amplia cobertura territorial de la Provincia/ Tendencia hacia el consumo de productos de bajas calorías</i> • <i>Calidad del Producto/ Traslado de preferencia del consumidor hacia segundas marcas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Competidores con posiciones sólidas/ Experiencia en el rubro alimenticio</i> • <i>Descenso de facturación en consumo masivo / Traslado de preferencia del consumidor hacia segundas marcas</i>
D	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo deficiente de marca Jumalá/ Tendencia hacia el consumo de productos de bajas calorías</i> • <i>Estacionalidad en las ventas/ Consumo de edulcorantes asociado a diabetes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Costos Totales elevados/ Competidores con posiciones sólidas</i> • <i>Desarrollo deficiente de marca Jumalá/ Competidores con posiciones sólidas</i>

Conclusiones diagnósticas

Con respecto a las oportunidades, se puede afirmar que la tendencia hacia el consumo de productos de bajas calorías favorece a todos los competidores del mercado, no solo a Jumasweet. Sin embargo, la cobertura territorial en la Provincia de Córdoba, y la presencia del producto en el canal almacenes principalmente puede ser una ventaja competitiva. El consumo asociado a diabetes no puede ser aprovechado convenientemente debido a la escasa presencia en canales como farmacias y dietéticas.

En cuanto a las fortalezas, además de la calidad del producto, el desempeño en atributos valorados por el cliente es bueno. Este factor sumado al traslado de preferencia del consumidor hacia segundas marcas, puede resultar favorable para el aumento de ventas del edulcorante líquido Jumasweet.

Las amenazas principales a las que se enfrenta el producto son, por un lado, la sólida posición de los competidores, que al ser principalmente multinacionales y empresas nacionales de gran tamaño, dificultan el accionar comercial, y por otro, el descenso en facturación de consumo masivo, que afecta a todo el mercado. De todos modos el descenso en consumo suele afectar en mayor medida a las primeras marcas, debido al nivel de precios que poseen.

Las debilidades son importantes, y quizás causales de la situación actual general de la empresa y particular del producto. La escasa inversión en marketing, publicidad, comunicación, etc. da como resultado un desarrollo deficiente de la marca, mermando las posibilidades de competir en el mercado. Esto sumado al nivel elevado de costos totales en la empresa, y la estacionalidad en las ventas, genera un "círculo vicioso" donde el descenso en el nivel de ventas se asocia con dificultades financieras, imposibilidad de obtener un nivel de precios competitivo, menor capacidad de negociación ante proveedores y clientes, etc.

Como conclusión, se puede afirmar que el producto se encuentra en una posición medianamente aceptable, ya que posee fortalezas y oportunidades, aunque algunas debilidades estructurales de la empresa repercuten en el desarrollo de la marca. Las amenazas tampoco parecen ser fáciles de contrarrestar en el corto plazo, debido a la escasa planificación estratégica practicada por la dirección.



PLAN DE MARKETING
2009

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Aumentar la Facturación en un 15% durante el año 2009 en la Pcia de Córdoba del *Edulcorante Líquido x 250 Cc*

Objetivos Motores

- ✓ Incrementar la prueba del producto en el mercado de la Pcia. de Córdoba de personas entre 18 y 65 años un 15% durante el año 2009
- ✓ Aumentar la notoriedad de la marca Jumasweet
- ✓ Mejorar el posicionamiento de la marca Jumasweet

Justificación de los objetivos

Objetivo General

Como ya se ha mencionado anteriormente, el edulcorante líquido Jumasweet no se encuentra consolidado totalmente en el mercado, es decir, no ha alcanzado su "masa crítica" (porcentaje de participación superior al 10% o entre el 25% y el 50% del líder si es un mercado fragmentado).²³ Por lo tanto, el porcentaje de aumento de facturación en este objetivo debe ser superior a la tasa de crecimiento del mercado (TCM).

Si los últimos datos disponibles con respecto a la TCM son cercanos al 15%, y nos encontramos en un contexto económico recesivo, este supuesto debe ser revisado hacia la baja. Es decir, un aumento en la facturación del 15% del edulcorante líquido es levemente superior a la TCM, por lo tanto, nos acercamos a la "masa crítica".

Esta es necesaria para consolidarse en el mercado, y no cargar con un costo total unitario demasiado elevado en comparación con el/los líderes del segmento.

De no alcanzar esta tasa de crecimiento rápidamente, una estrategia de precios agresiva de la competencia puede debilitar gravemente la posición de la empresa.

Objetivos Motores

Habitualmente, la principal fuente de incremento de ventas proviene de personas que no han utilizado nunca el producto, no lo han usado durante un largo período de tiempo, o utilizan el producto de la competencia. La manera correcta de dirigirse a este público es incrementando la prueba del producto.

De la misma forma, el mejoramiento del posicionamiento y el aumento de la notoriedad de la marca Jumasweet aportan innumerables beneficios, aunque difíciles de mensurar, que contribuyen al aumento en las ventas de forma cualitativa y cuantitativa.

²³Sainz de Vicuña, J.M.(1999): "El plan de marketing en la práctica", ESIC

Estrategias

1. Estrategia de Posicionamiento

Posicionamiento por asociación. Se utiliza al no poseer una diferencia neta de producto o la competencia posee el posicionamiento intrínseco en relación con el producto. Se busca asociar la marca con un estilo de vida saludable.²⁴

2. Estrategia Competitiva

Focalización. Atender el segmento Provincia de Cba siendo la única empresa local que comercializa el producto.

3. Estrategia de Crecimiento

En este caso se opta por la *estrategia de penetración en el mercado*. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.²⁵

Esta estrategia se aplica cuando el producto ya existe y el mercado no es nuevo para la empresa.

4. Estrategia de Segmentación

Estrategia concentrada:

Segmento seleccionado:

-Consumidores actuales y potenciales de edulcorante residentes en la Provincia de Córdoba con edades comprendidas entre 18 y 65 años pertenecientes al NSE medio típico, bajo superior (C3 y D1)-

Con esta estrategia se adquiere un mejor conocimiento de nuestros consumidores, mayor fidelización, y mayor participación, aunque nos dirijamos a un mercado más limitado.

²⁴ Hiebing, Roman G, Cooper Y Scout W. (1992): “Cómo preparar el exitoso plan de marketing”, Editorial Mc Graw Hill, México

²⁵ Matriz de crecimiento de Ansoff

5. Estrategia de Ciclo de vida

Nicho. Si los recursos de la empresa en general son limitados, y uno o más competidores son más fuertes en el mercado masivo pero no en el segmento objetivo (Pcia de Cba).²⁶

6. Estrategia Funcional

Producto: Producto aumentado

Precio: Ubicarse en un rango de precios 10/15 % menor que el líder

Distribución: Subdistribuidores para abaratar costos logísticos

Promoción: Estrategia proactiva de comunicación

Estrategia de estacionalidad de mercadotecnia: Aumentar las ventas de clientes actuales y potenciales en período estival, cuando el nivel de facturación es menor.

Estrategia de capacitación de fuerza de venta: Generar programas trimestrales de capacitación para el plantel de vendedores.

²⁶ Walker Orville C., Boyd Harper W. ,Mullins John, Larréché Jean-Claude, (2004) “*Marketing Estratégico*” McGraw-Hill Interamericana

PROGRAMAS DE ACCIÓN

Programas de acción

1) "Cocina Gourmet sin calorías"

Introducción:

Con la idea de aumentar la notoriedad de la marca Jumasweet se realizará un concurso destinado a consumidores actuales o potenciales que utilicen el producto para cocinar o prueben el mismo, ya sea por razones estéticas o de salud.

El mismo consiste en enviar por correo una receta personal en la que se utilice el producto, la cual será evaluada por un jurado de cocineros.

La idea principal es asociar el edulcorante líquido con la cocina saludable, resaltando el sabor de la cocina casera. (esto último a tono con la campaña institucional que está llevando a cabo la marca)

Objetivos:

Recibir como mínimo 1.000 recetas por parte de los consumidores

Segmento seleccionado para aplicar el programa:

Consumidores actuales y potenciales de edulcorante líquido residentes en la Provincia de Córdoba con edades comprendidas entre 18 y 65 años pertenecientes al NSE medio típico, bajo superior (C3 y D1)

Metodología:

Se realizará una campaña radial explicando las bases del concurso durante la primera quincena de septiembre, en Cadena 3 y Radio Mitre.

Se recibirán los sobres con recetas en Cadena 3, y serán juzgados por alumnos de la carrera de gastronomía de diversas instituciones. Las 3 mejores recetas serán impresas en el packaging del edulcorante junto con el nombre del ganador que recibirá \$1000 y un bolsón de productos Jumalá.

Responsable:

Gerente comercial

Costo:

Actividad	Costo
Cadena 3: (3 menciones diarias horario central)	\$30.000
Mitre: (3 menciones diarias horario central)	\$10.000
Premios Productos	\$500
Premios en efectivo	\$3.000
<i>Total</i>	<i>\$43.500</i>

Tiempo: dos meses:

Septiembre		Octubre	
Primera quincena	Segunda quincena	Primera quincena	Segunda quincena

Entrega Premios
Cadena 3
Mitre

2) "Sampling de edulcorante líquido Jumasweet"

Introducción:

Para aumentar la notoriedad de la marca Jumasweet, pero fundamentalmente para incrementar la prueba del producto, se distribuirán muestras gratis de edulcorante líquido.

Este programa estará dirigido a consumidores actuales o potenciales que utilicen el producto para cocinar o endulzar bebidas sin aporte calórico, ya sea por razones estéticas o de salud.

El mismo consiste en entregar gratuitamente envases de 250 cc de edulcorante líquido Jumasweet en las cadenas de supermercados seleccionadas con este fin.

Esta técnica (sampling) es eficaz para aumentar la notoriedad de un producto, que además de haber renovado su packaging recientemente, necesita aumentar las ventas inmediatamente por razones explicitadas con anterioridad.

Esta es una acción de alto impacto, con un índice de recuerdo significativo, que implica un menor riesgo para el potencial consumidor que nunca compró el producto.

Objetivos:

Incrementar la prueba del producto en el mercado de la Pcia. de Córdoba un 15% durante el año 2009

Segmento seleccionado para aplicar el programa:

Consumidores actuales y potenciales de edulcorante líquido residentes en la Provincia de Córdoba con edades comprendidas entre 18 y 65 años pertenecientes al NSE medio típico, bajo superior (C3 y D1)

Metodología:

Las sucursales están seleccionadas de acuerdo al segmento al que está dirigido el programa. La entrega será realizada por promotoras contratadas con este fin. En Córdoba Capital la coordinación de las promotoras y la logística estará a cargo del distribuidor exclusivo de Jumalá. En Río Cuarto estas tareas serán realizadas por personal de la empresa.

Se entregaran 30.000 unidades del producto durante un fin de semana, distribuidas de la siguiente manera:

Córdoba Capital (25.000):

Cadena/Sucursal	Unidades a entregar
Super Vea (Arm. Argentina)	5.000
Disco (Av. Ricchieri)	5.000
Carrefour (O´Higgins)	5.000
Wal Mart (Talleres)	5.000
Cordiez (Villa Libertador)	5.000

Río Cuarto (5.000):

Cadena/Sucursal	Unidades a entregar
Super Vea (Banda Norte)	5.000

Responsables:

Gerente comercial, distribuidor exclusivo de Cba. Capital, Gerente de RR. HH.

Costo:

Actividad	Costo
Promotoras (6)	\$3600
30.000 edulc. X 250 cc	\$29.700
<i>Total</i>	<i>\$33.300</i>

Tiempo: Primer y segundo fin de semana de septiembre.

Septiembre			
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Sampling Río IV			
Sampling Cba			

3) "Plan de incentivo para público interno de Jumalá"

Introducción:

La fuerza de ventas debe sentirse partícipe de cualquier programa desarrollado en el departamento de Marketing. Muchas veces el éxito de los mismos está relacionado con el grado de aceptación que posee en el personal de ventas (teniendo en cuenta que la mayoría del personal de la empresa de esta área tiene mas de 10 años en la misma).

Objetivo:

- Generar empatía en el público interno de la organización con respecto a los planes de acción para apoyar la gestión comercial e incrementar el valor al cliente.
- Motivar a la fuerza de ventas para enfocar sus esfuerzos en la línea edulcorantes.

Metodología

Primera etapa: Capacitación de la fuerza de venta y de empleados involucrados en la gestión con respecto a las características del producto y sus distintos clientes potenciales.

1. Realizar manual de producto.
2. Confeccionar manuales operativos para las distintas áreas involucradas.
3. Organizar seminarios de capacitación continua.

Responsables: Gerente Comercial, Gerente de Recursos Humanos, y Gerente de Producción.

Segunda etapa: Establecimiento de plan de comisiones por ventas.

1. Análisis de costos y precios de venta.
2. Incremento de (1) un punto porcentual en comisiones de Edulcorante Líquido.
3. Comunicación a la fuerza de ventas.

Responsables: Departamento Contable, Gerente Comercial, asistente de Marketing y Gerente de RR. HH.

Tercer etapa: Desarrollo de plan incentivo.

1. Búsqueda de beneficios a ofrecer.
2. Establecimiento de metas.
3. Comunicación.

Responsables: Gerente comercial, Gerente de Recursos Humanos y asistente de Marketing.

Costo:

Actividad	Costo
Producción de 80 manuales de producto con especificaciones técnicas	\$500
10 cenas para dos personas en restaurant de categoría	\$1.500
20 entradas dobles para cines	\$300
20 packs de productos Jumalá	\$2.000
<i>Total</i>	<i>\$4.300</i>

Tiempo: el programa tendrá siete meses de duración:

Etapa	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1						
2						
3						
Actividad	Realizar manual de producto					
	Confeccionar manuales operativos					
	Organizar seminarios de capacitación					
	Análisis de costos y precios de venta					
	Incremento de (1) un punto porcentual en comisiones					
	Comunicación a la fuerza de ventas					
	Búsqueda de beneficios a ofrecer					
	Establecimiento de metas					
	Comunicación					

4) “Desarrollo de manual de marca Jumasweet”

Introducción:

Se realizará un manual que tiene como objetivo indicar la correcta utilización (color, proporción, etc.) del isologotipo de la marca ya sea en el sitio web de la empresa, facturas, ploteado de camiones de reparto, etc. Este programa permite tener un mayor control de la gestión de la marca Jumasweet. También se deben estandarizar todos los aspectos comunicacionales tales como e-mails, cartas, cartelería, packaging, artículos promocionales, etc. de forma tal que se proyecte siempre una imagen homogénea.

Objetivos:

- Mejorar el posicionamiento de la marca Jumasweet
- Estandarizar el manejo comunicacional de la marca

Segmento seleccionado para aplicar el programa:

- Público interno y externo

Metodología

Primera etapa: Selección y contratación de un diseñador gráfico para realizar este trabajo.

Segunda etapa: Confección del brief indicando posicionamiento e imagen de marca deseada.

Tercera etapa: Realización del manual por el diseñador gráfico seleccionado.

Cuarta etapa: Publicación en página web de la empresa, impresión de manuales, comunicación a la fuerza de ventas y áreas involucradas.

Responsables: Gerente Comercial, Gerente de Recursos Humanos, y Asistente de Marketing

Costo:

Actividad	Costo
Selección y contratación de un diseñador gráfico	\$700
Confección del Brief	Sin costo
Confección del manual	Sin costo
Publicación web e impresión de manuales	\$300
Total	\$1000

Tiempo: el programa tiene un mes de duración:

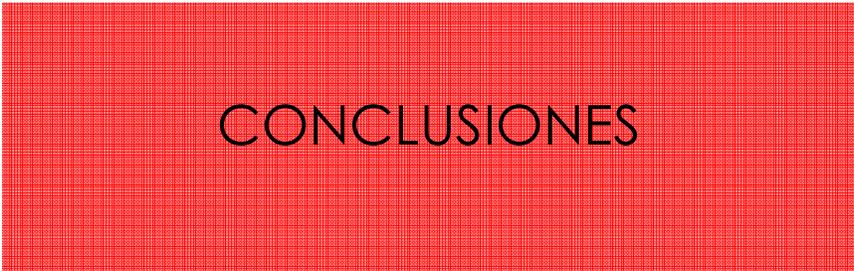
Septiembre		Octubre	
Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2
Actividades			
Sel. D. Gráfico			
Brief			
Manual de marca			
Public. e impresion			

Presupuesto total

Nº	Programa	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
1	Cocina Gourmet	-	-	\$40.000	\$3.500	-	-	\$43.500
2	Sampling	-	-	\$33.300	-	-	-	\$33.300
3	Publico Interno	\$500	-	-	-	-	\$3.800	\$4.300
4	Manual de marca	-	-	\$700	\$300	-	-	\$1000
	Honorarios	-	-	-	-	-	\$15.000	\$15.000
	Total	\$500	-	\$74.000	\$3.800	-	\$18.800	\$97.100

Cronograma total

Nº	Programa	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Cocina Gourmet						
2	Sampling						
3	Publico Interno						
4	Manual de marca						



CONCLUSIONES

Conclusiones

En la introducción al presente Proyecto de Aplicación Profesional se planteó como objetivo la creación de un Plan de Marketing para el edulcorante líquido Jumasweet, que abarcase el año 2009, haciendo énfasis en la necesidad de revertir la estacionalidad en las ventas de la empresa.

Luego, durante la etapa de diagnóstico se fueron evidenciando algunos puntos fundamentales que derivaron en el establecimiento de objetivos de crecimiento en las ventas.

Los aspectos más importantes, que tienen que ver con la actualidad de la actividad comercial del edulcorante líquido, son los siguientes:

En primera instancia, este producto, se caracteriza por no tener una estacionalidad en la demanda, a diferencia de otras líneas. Por otro lado, en relación a la tendencia de consumo de productos saludables, el mercado tiene perspectivas de crecimiento.

Dadas las características actuales de la demanda, las perspectivas a futuro, caracterizadas por una creciente rivalidad entre los actores del sector, y a las tendencias en cuanto al comportamiento de los consumidores, se planteó una campaña que incluye sampling, publicidad radial, capacitación interna e incentivos para el público interno.

En este sentido, se orientó la estrategia hacia la penetración del mercado y en cuanto a la estrategia funcional los aspectos más importantes fueron:

1. Comunicación: desarrollo medios de comunicación masivos de costo medio (radio)

2. Producto: se hizo énfasis en el desarrollo de marca en concordancia con las estrategias de posicionamiento, con la intención de aumentar la notoriedad de la marca Jumasweet e incrementar la prueba del producto.

3. Precio: Ubicarse en un rango de precios 10/15 % menor que el líder.

4. Promoción: Estrategia proactiva de comunicación

Para finalizar, creo que es necesario que los directivos de la empresa comprendan la necesidad de aplicación de este plan, ya que de seguir con las políticas actuales el escenario se plantea más dificultoso aún.

ANEXO

Anexo A

Ficha Técnica

Problema de investigación:

¿Qué variables debo considerar al determinar el posicionamiento del producto?

Etapas exploratorias:

Objetivos:

- Conocer los atributos más importantes a la hora de elegir un edulcorante.
 - Indagar acerca de las situaciones de consumo de los edulcorantes.
 - Explorar los motivos de adquisición del producto.

Población:

Consumidores actuales y potenciales de edulcorante residentes en la ciudad de Córdoba con edades comprendidas entre 18 y 60 años pertenecientes al NSE medio alto, medio típico.

Muestreo:

No probabilístico por cuotas.

	Mujer	Hombre
Consumidor	2	2
No consumidor	2	2

Técnica:

Entrevistas en profundidad.

Instrumento:

Guía de pautas.

Anexo B

Guía de pautas nº 1:

1. **Área:** Información general.
 - 1.1. Edad y etapa en el ciclo de vida.
 - 1.2. Ocupación.
 - 1.3. Educación.
2. **Área:** Estilos de vida.
 - 2.1. Ocupación del tiempo:
 - 2.1.1. Descripción de un día de semana.
 - 2.1.2. Descripción de un fin de semana.
 - 2.1.3. Actividades de preferencia.
3. **Área:** Salud y Estética.
 - 3.1. Cuidado del cuerpo
 - 3.1.1. Motivos de cuidado del cuerpo.
 - 3.1.2. Formas de cuidado del cuerpo.
 - 3.2. Consumo de productos saludables.
4. **Área:** Edulcorantes.
 - 4.1. Motivos de consumo
 - 4.2. Con quién se consume
 - 4.3. Ocasiones típicas
 - 4.4. Riesgos del consumo de edulcorantes
5. **Área:** Entorno Social:
 - 5.1. Grupos de pertenencia:
 - 5.1.1. Familia:
 - 5.1.2. Amigos:
 - 5.2. Grupos de aspiración:

Anexo C

Guía de pautas nº 2: *(Raúl Las Heras, Presidente del Directorio de Jumala S.A., y demás miembros):*

¿Cuál es el problema principal que presenta la empresa en este momento?

¿Cuáles son los objetivos de la empresa para el año 2009?

¿Existe una declaración de Misión y Visión?

¿Qué se hace en materia de promoción y comunicación?

¿Con qué presupuesto cuenta el área de marketing (si existe), o en su defecto las actividades relacionadas al área?

¿Cuál es el consumidor típico de los productos de la empresa?

¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa en comparación con la competencia?

Anexo D

NE
E
T
E
NEWS

EL NIVEL DE
ACTIVIDAD

ECONÓMICA
EN EL

I TRIMESTRE
DE 2009

RECESIÓN Y PERSPECTIVAS DE CORTO PLAZO

Ya a comienzos de 2008, el crecimiento económico comenzaba a debilitarse como resultado de una política económica que subestimó el problema de la inflación, que terminó apreciando el tipo de cambio real, aumentando los costos internos y restándole competitividad al sector exportador y protección a los sustituidores de importaciones.

A su vez, el estallido de la crisis internacional □ durante el tercer trimestre de 2008 □

impactó negativamente en el nivel de actividad local a través del canal de transmisión real. Concretamente, la crisis internacional deprime el precio de las exportaciones argentinas (commodities) tanto como las cantidades exportadas, generando una menor entrada de divisas. Se rompe el círculo virtuoso que acompañó el fuerte crecimiento económico del período 2003 □ 2007: menor entrada de dólares implica menor monetización

□ por parte del BCRA □; y lo que es lo mismo, menor inyección de liquidez en el sistema, menos consumo, menos producto, menos empleo, etc.

Paralelamente, la elevada presión tributaria que impone el Gobierno para desarrollar su política fiscal expansiva, junto con otras medidas poco populares, como la nacionalización de las AFJPs, la intervención del INDEC o el conflicto entre el Gobierno Nacional y el campo por las retenciones a las exportaciones, han generado incertidumbre y desconfianza, incentivando una fuerte fuga de capitales que arremete directamente contra el nivel de actividad, potenciando los males anteriores. La caída en la demanda de pesos (que no es más que la contracara de la fuga de capitales) retrae inversiones, a la vez que reduce el consumo durable, dado que los agentes eligen demandar dólares en lugar de gastar sus ingresos en bienes y servicios.

Básicamente, son estas las causas de la recesión que atraviesa la economía argentina. Si bien, la coyuntura internacional influye en la recesión local, los principales orígenes se encuentran en las propias inconsistencias de política económica que ha desarrollado la actual administración.

No obstante, con un soja por encima de US\$450 por tonelada hacia fin de año, un mundo con mejor “sensación térmica”, un dólar más débil (y un real más fuerte) y, un potencial acuerdo con el FMI que garantice cerrar el Programa Financiero 2010, se está en condiciones de volver a crecer □ modestamente □ durante el año próximo. En este marco, el acuerdo con el FMI exigiría introducir, al menos, tres cambios importantes en materia de política económica:

Primero, impone modificar la política fiscal, haciendo crecer el gasto por debajo del ritmo de expansión de los recursos para volver a acumular superávit primario. Segundo, exige refundar el INDEC. Tercero, obliga a solucionar el tema de los hold □ outs y el club de París. Aún en este escenario optimista, la salida de la crisis sería suave. Una salida dinámica de la crisis requiere fuertes niveles de inversión, y no se visualiza aún un contexto apropiado tanto internacional como doméstico.

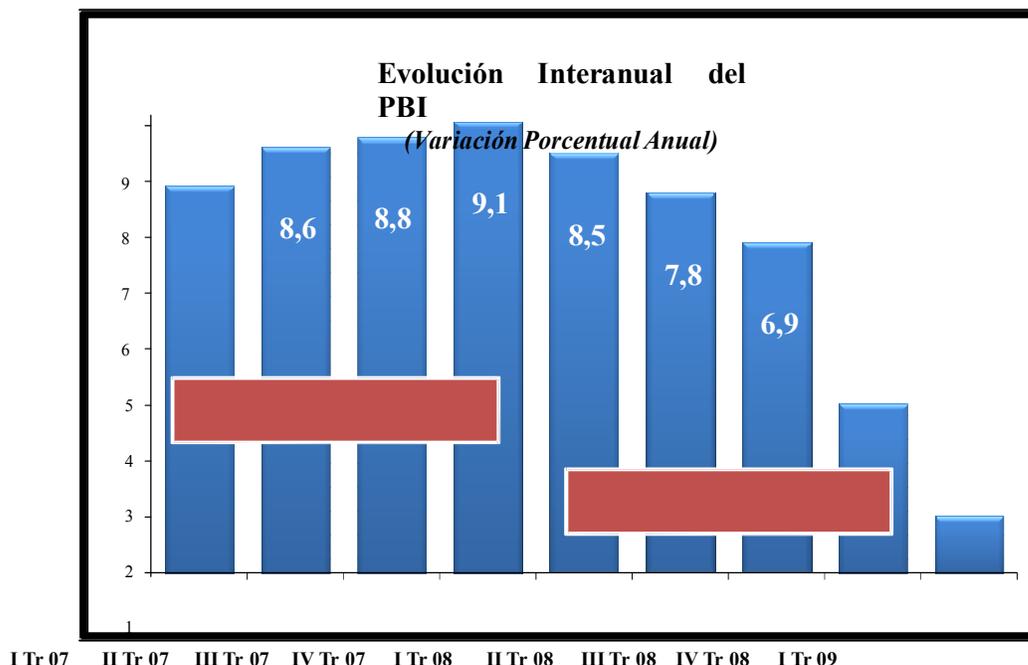
Está claro que nuestro país no saldrá, ni acortará su actual recesión aplicando las tradicionales políticas contra cíclicas expansivas fiscales y monetarias que se aplican en otros países del mundo. La política fiscal pro cíclica, excesivamente expansiva e inflacionaria, aplicada durante el período de bonanza 2006/2008 nos quitó esa posibilidad.

El sector público nacional no ahorró en épocas de “vacas gordas”, y, por ende, hoy no tiene margen para aumentar el gasto e intentar amortiguar la actual recesión. Además, la caída de la demanda de dinero y fuga de capitales impiden hacer política monetaria expansiva (contra cíclica). En otras palabras, Argentina no tiene herramientas fiscales ni monetarias para salir y acortar la recesión. Por el contrario, depende básicamente, de seguir contando con la suerte de un mundo que continúe “jugando a favor” y también, de adoptar políticas racionales que por lo menos, no profundicen la actual salida de capitales del sistema y permitan el regreso del país al mercado voluntario de deuda. La suerte que nos viene acompañando en los últimos años nos da, ahora, una nueva oportunidad, está en nosotros aprovecharla.

En el otro extremo, un escenario más negativo no debe descartarse si se continúan cometiendo errores de política. Estos errores, que profundizarían y alargarían la actual recesión, se podrían resumir como una intensificación de las políticas aplicadas durante los últimos dos años: Es decir, si luego de las elecciones, la actual administración incrementa la tasa de crecimiento del gasto y deteriora, aún más, el superávit primario, continúa con su política de expropiación para el sector privado, intensifica su intervención en los mercados y sigue cambiando las reglas de juego debilitando la seguridad jurídica y las instituciones, la recesión actual no sólo se profundizaría, sino que se prolongaría en el tiempo. Así, mientras el mundo se encontrase saliendo de la crisis global, Argentina podría estar sistemáticamente hundiéndose aún más en su actual recesión.

EL NIVEL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2009

Durante el primer trimestre del año, la economía argentina creció un 2% respecto a igual período de 2008, según la estimación del INDEC. Sin embargo, en relación al cuarto trimestre de 2008, el Producto Bruto Interno se expandió en un 0,1%, en términos desestacionalizados, evidenciando claros signos de desaceleración económica. En efecto, la tasa de crecimiento trimestral es la menor desde el 2003.



I Tr 07 II Tr 07 III Tr 07 IV Tr 07 I Tr 08 II Tr 08 III Tr 08 IV Tr 08 I Tr 09

Fuente: E&R en base a INDEC

Analizando la evolución del producto (a precios constantes) por el lado de la Demanda y Oferta Global se observa que el **Consumo Privado** creció un **1,5%** en relación al **primer trimestre de 2008**, manifestando un **menor ritmo de crecimiento del principal motor de nuestra economía (se expandía un 8,3% durante el mismo período de 2008)**, que actualmente representa el 67% de producto. En tanto que el **Consumo del Sector Público**, mostró un incremento anual del **6,8%**, superior al ritmo de expansión de igual trimestre de 2008 (6,6%). En efecto, el gasto público parece ser la única variable que no exhibe una marcada desaceleración, dada la intención del gobierno de amortiguar la caída en el nivel de actividad mediante políticas fiscales expansivas.

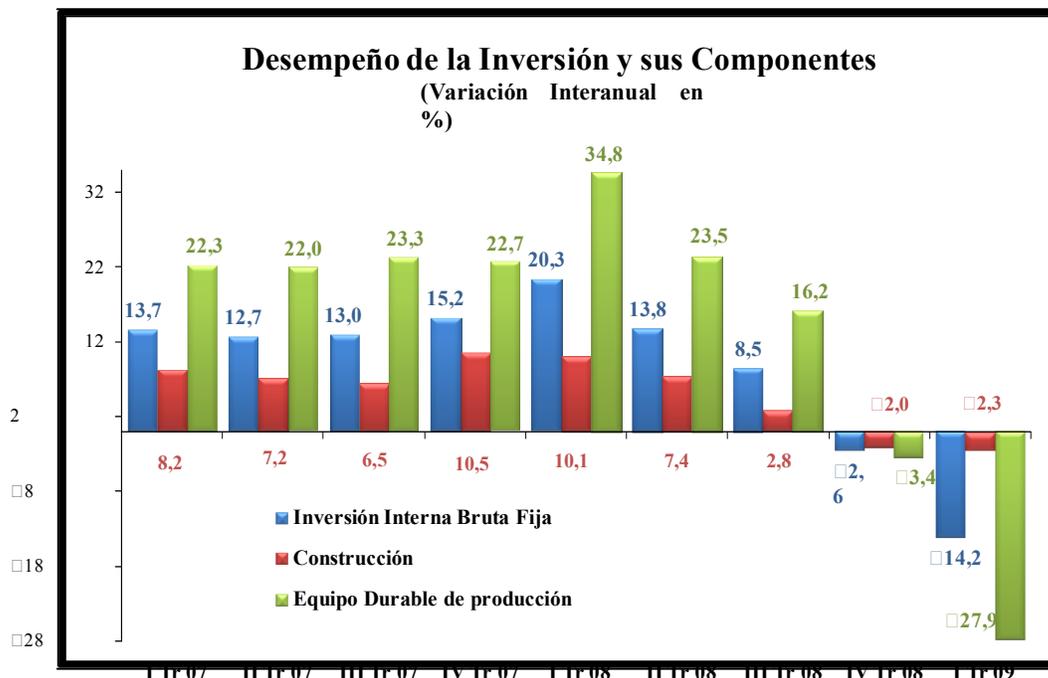
Por su parte, la **Inversión Bruta Interna Fija** se redujo un **14,2%** durante el **primer trimestre de 2009**, luego de mostrar una merma del **2,6%** durante el último trimestre de

2008. De este modo, la **IBIF** representa el **19%** del **PBI**. Dentro de la **Inversión en Equipo**

Durable de Producción, sobresale la caída del componente importado, cuya tasa de decrecimiento en el primer trimestre del año (**□38%**) superó ampliamente el registro del componente de origen nacional, cuya reducción alcanzó sólo un **7,3%** durante el mismo período. De este modo, la inversión en equipo durable presentó una merma interanual del 28% en términos agregados.

En tanto que la **inversión en construcción** **□que absorbe el 61% de la IBIF total□** presentó una caída del **2,3%**, mostrando claros signos de recesión, si se lo compara tanto con los registros del mismo período de 2008 (**10,1% a/a**), como con los registros de los últimos cinco años.

La buena performance que había mostrado la inversión en los últimos años llevó a que la participación de esta en el PBI se haya recuperado hasta superar los niveles previos a la crisis iniciada en el segundo semestre de 1998. No obstante, **el actual contexto de incertidumbre, con expectativas de devaluación y su consecuente fuga de capitales, desalientan la evolución de la inversión, en tanto que se reduce el horizonte de predecibilidad.**



Fuente: E&R en base a INDEC

Las Exportaciones de bienes y servicios registraron una reducción interanual del 11,8% en el primer trimestre de 2009, como consecuencia directa del estallido de la crisis internacional –durante el tercer trimestre de 2008– que impacta en la economía argentina deprimiendo los precios y las cantidades exportadas. Mientras que las importaciones de bienes y servicios cayeron un 24% aproximadamente, respecto del primer trimestre del año pasado, impulsadas por la merma de compras de bienes de consumo y –sobre todo– de capital.

Por sector

Analizando los componentes del PBI por el lado de la oferta, se observa una marcada diferencia en la dinámica de los sectores productores de bienes respecto de los productores de servicios. A priori, los sectores productores de bienes registraron una reducción de su producción cercana al 3,2% anual, forjada por el desempeño del sector agrícola–ganadero (–14%), industrial (–1,2%), de la construcción (3,5%), de explotación de

minas y canteras ($\square 0,4\%$) y de la pesca ($\square 2,5$). Paralelamente, los sectores productores de servicios fueron los más dinámicos durante el mismo período, al exhibir una expansión del 4,7%, impulsado por el crecimiento de las actividades de intermediación financiera (4,7%), del transporte, almacenamiento y comunicaciones (7,3%), de las actividades inmobiliarias (5,5%), de la hotelería y gastronomía (5%) y del comercio mayorista y minorista y el turismo (2%).

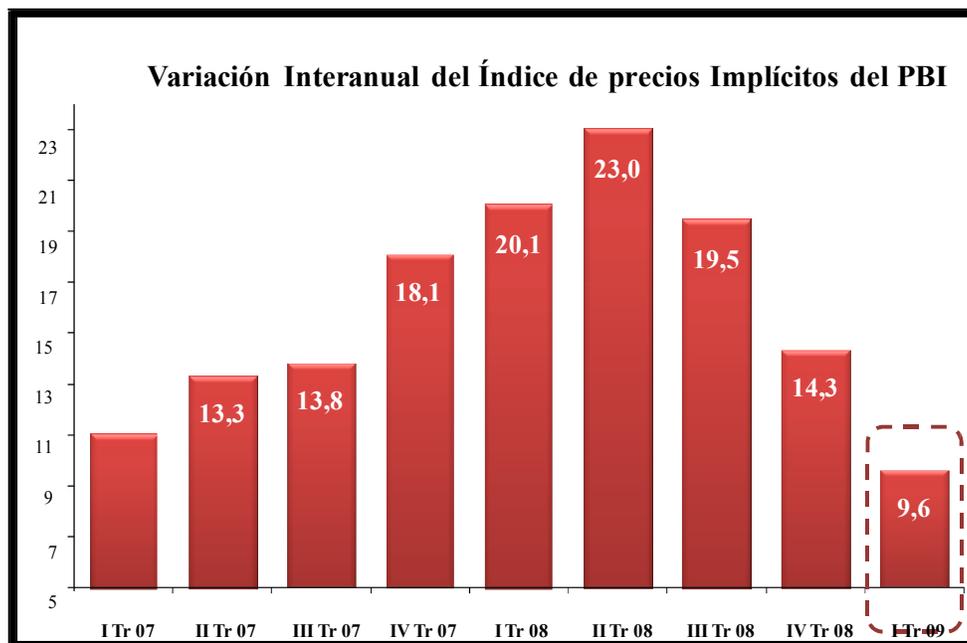
Obsérvese que todos los sectores productores de bienes presentaron caídas en sus niveles anuales de producción, en tanto que los sectores productores de servicios registraron incrementos de producción. Concretamente este comportamiento responde a la modificación de precios relativos que trajo aparejada la crisis internacional. En efecto, una de las consecuencias más inmediatas de la crisis fue deprimir el precio de los commodities (materias primas, alimentos, energía, metales, etc.). La reducción del precio de estos bienes en el mercado internacional se traslada inmediatamente al mercado doméstico generando modificaciones en las elecciones de producción de los empresarios; Es lógico pensar que una reducción unilateral de los precios finales de determinados bienes tienda a deprimir los niveles de rentabilidad de dichos productos. Así, la evidencia empírica pone de manifiesta que mientras que los precios de los bienes crecen sólo un 2,9% entre el primer trimestre de 2009 y el mismo período de 2008, los precios de los servicios se incrementan un 16,5% durante el mismo período, según el índice de precios implícitos del PBI. De este modo, la modificación de precios relativos, tiende a modificar los niveles relativos de producción.

EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS IMPLÍCITOS

El Índice de Precios Implícitos (IPI) del PBI¹, es un indicador que, a diferencia del IPC, no mide la inflación correspondiente a una canasta específica de bienes y servicios, sino del conjunto total de bienes y servicios finales que conforman la economía. En este sentido, debe tenerse presente que el IPI no representa una medida alternativa al Índice de Precios al Consumidor (IPC), precisamente porque no releva exclusivamente aquellos precios que deben ser abonados por los consumidores finales, sino que esta medición también abarca precios relevantes para los productores, como el de las materias primas (oro, plata, trigo, maíz, soja) y otros precios mayoristas cuya evolución no necesariamente es percibida por los consumidores. En este marco, el IPI serviría como un elemento adicional para identificar aquellos sectores de la economía en los cuales los aumentos de precios están acelerándose y aquellos otros en los cuales se están desacelerando.

¹ El IPI, o deflactor de la economía, es el cociente entre el PBI a precios corrientes y constantes (en este caso, tomando como base los precios de 1993).

De acuerdo a los datos difundidos por el INDEC, el IPI registró una variación interanual del 9,6% durante el primer trimestre de 2009, exhibiendo una clara desaceleración respecto de los últimos cuatro trimestres.



Fuente: E&R en base a INDEC.

Así, en el primer trimestre de 2009, el incremento del IPI del PBI (9,6%) supera ampliamente el crecimiento que muestra el índice de inflación minorista oficial en igual período (6,6%). En ambos casos, la inflación se desacelera sucesivamente desde principios de 2008 como consecuencia de la caída del nivel de actividad, junto con de la reducción del precios de los alimentos.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el aumento registrado por el IPI durante el primer trimestre de 2008 estuvo explicado principalmente por la evolución de los precios de los servicios, que crecieron un 16,5%, registrándose fuertes subas en los precios del sector inmobiliario (16%), del sector de comercio (15,6%), de la gastronomía y hotelería (16,7%) y de la intermediación financiera (14,8%). Mientras que los precios de los bienes crecieron sólo un 2,9%, en términos interanuales, impulsados por la expansión de los precios en la industria manufacturera (11%), y de la construcción (14,5%).

Anexo E

La disyuntiva del dulzor

De acuerdo con la Asociación Americana de Dietética, los consumidores pueden disfrutar de una amplia variedad de endulzantes nutritivos y no nutritivos, si es que los consume con moderación y dentro del contexto de una dieta que sea coherente con las guías alimentarias emitidas por los organismos de salud y nutrición de todo el mundo.

Azúcares

Pese a que muchas personas asocian lo dulce con la sucrosa o azúcar de mesa, la sucrosa es sólo uno de los tipos de azúcares que proporciona este sabor. Las frutas contienen azúcares simples, tales como la glucosa y la fructosa, otros alimentos contienen azúcares tales como la melaza del maíz, la miel y la melaza de maíz de alta fructosa, que son combinaciones de glucosa y fructosa. Otro de los azúcares simples que se halla en la leche, la lactosa, es una combinación de glucosa y galactosa. Los azúcares agregan mucho más que dulzura a los alimentos. Los azúcares también proporcionan características funcionales únicas, tales como coloración y textura, y hacen que se pueda disfrutar de una dieta saludable.

Edulcorantes bajos en calorías

Los endulzantes bajo en calorías proporcionan un sabor dulce con pocas o ninguna caloría. Antes de ser aprobados por la FDA, para su uso en los Estados Unidos, los endulzantes son sometidos a amplias pruebas de seguridad. Todos los endulzantes bajos en calorías aprobados por la FDA cumplen con el mismo estándar de seguridad y pueden ser consumidos por mujeres embarazadas y niños. Los endulzantes intensos bajo en calorías, que actualmente están aprobados en los Estados Unidos, son el aspartame, neotame, la sacarina, el acesulfame de potasio, la sucralosa y la tagatosa. La FDA está analizando peticiones para aprobar otros endulzantes bajo en calorías para su uso en el mercado de los Estados Unidos: alitame y ciclamato. Tanto el alitame como el ciclamato han sido aprobados para su uso en otros muchos países.

Los azúcares del alcohol

También existen otros tipos de endulzantes que colaboran para que disfrutemos de los alimentos. Los azúcares del alcohol (o polioles), como el sorbitol, manitol, xilitol, maltitol e isomaltosa, proporcionan el sabor

azucarado a muchos dulces, galletas y gomas de mascar que no contienen azúcar. Los alcoholes del azúcar se encuentran naturalmente en una amplia variedad de frutas y verduras; pero, cuando se usan comercialmente, se producen a partir de otros hidratos de carbono, como la sucrosa, la glucosa y el almidón.

Los endulzantes y la salud

Ya sea que se trate de azúcares, azúcares de alcohol, endulzantes bajos en calorías o combinaciones de endulzantes usados para producir el preciado sabor de muchas de nuestras comidas favoritas, los especialistas en nutrición están de acuerdo en afirmar que los alimentos dulces pueden ser parte de una dieta saludable. La clave es la moderación, para asegurar que los dulces, que aportan pocos nutrientes a la dieta, no ocupen el lugar de otros alimentos más ricos en nutrientes.

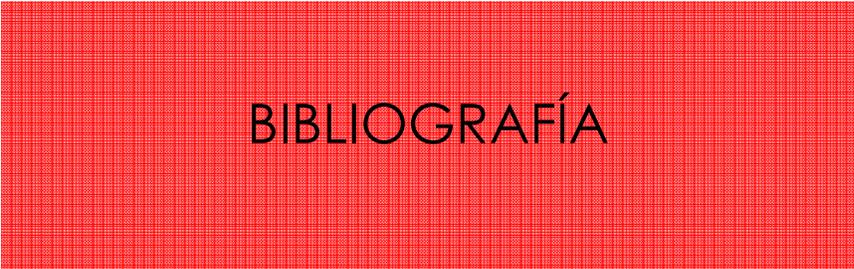
Fuente: IFIC (International Food Information Council) y FAO.

¿Cuánto consumen los argentinos?

El mercado de los edulcorantes fue en 2004 de 10.587 unidades estándar vendidas en el total de los canales de comercialización de la Argentina. Esto es un 14% superior al de 2003 y un 19% mayor que el de 2002. Solamente en las cadenas de supermercados, hipermercados y discounts los edulcorantes bajaron 7% su precio en 2004 respecto de 2003, y crecieron en volumen de ventas un 11% y 4% en facturación.

Sin dudas, los edulcorantes en pastillas son los preferidos de los consumidores de las clases más altas de la sociedad, de acuerdo a la consultora CCR. El 40% de las ventas de esta variedad de productos se canaliza a través de los locales que abastecen al segmento más pudiente. Sólo el 8,6% de las ventas se realiza en los locales que eligen los consumidores de clase baja. La presentación en polvo, si bien no llegan a polarizar sus ventas tanto como las pastillas, también muestra una tendencia a mayores ventas en las clases altas que en las bajas. En el otro extremo, los edulcorantes líquidos ganan mayor peso relativo en los locales en los que compran consumidores de clase baja y media empobrecida (58%), en detrimento de las clases media y alta.

Fuente: CCR Argentina



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Assael, Henry (1998): "*Comportamiento del Consumidor*", International Thomson Editores.
- Hiebing, Jr Roman Y Cooper Scout W(1992): "*Cómo preparar el exitoso plan de marketing*", Editorial Mc Graw Hill, México.
- Kotler Philip, (2001): "*Dirección de Marketing*", Prentice Hall, México.
- Sabino, Carlos A. (1998): "*Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*", Editorial Lumen
- Sainz de Vicuña, J.M.(1999): "*El plan de marketing en la práctica*", ESIC
- Walker Orville C.,Boyd Harper W. ,Mullins John, Larréché Jean-Claude, (2004): "*Marketing Estratégico*" McGraw-Hill Interamericana

Paginas consultadas:

- <http://www.cac.com.ar>
- <http://www.redcame.org.ar>
- <http://www.indec.mecon.ar>
- <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>
- <http://www.cormillot.com>
- <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- <http://www.diabetes.org.ar>



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del alumno

Apellido y nombre del autor: Junquera Bruno.....

E-mail:bjunquera@hotmail.com.....

Título de Grado que obtiene: Licenciado en Comercialización.....

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español: Plan de marketing anual para el edulcorante líquido Jumasweet en Provincia de Córdoba

Título del TFG en inglés: Annual marketing plan for Jumasweet liquid sweetener in Cordoba

Integrantes de la CAE evaluadora: Andrea Varas- Roberto Bazán.

Fecha de último coloquio: 14/08/09.....

Contenido del cd-rom y requerimientos: Cae.pdf.....

Autorización de publicación en formato electrónico:

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: Inmediata

Después de..... mes(es)

Firma del alumno

Resumen del TFG en español:

En este Proyecto de Aplicación Profesional se planteó como objetivo la creación de un Plan de Marketing para el edulcorante líquido Jumasweet, que abarcase el año 2009, haciendo énfasis en la necesidad de revertir la estacionalidad en las ventas de la empresa.

Luego, durante la etapa de diagnóstico se fueron evidenciando algunos puntos fundamentales que derivaron en el establecimiento de objetivos de crecimiento en las ventas.

Los aspectos más importantes, que tienen que ver con la actualidad de la actividad comercial del edulcorante líquido, son los siguientes:

En primera instancia, este producto, se caracteriza por no tener una estacionalidad en la demanda, a diferencia de otras líneas. Por otro lado, en relación a la tendencia de consumo de productos saludables, el mercado tiene perspectivas de crecimiento.

Dadas las características actuales de la demanda, las perspectivas a futuro, caracterizadas por una creciente rivalidad entre los actores del sector, y a las tendencias en cuanto al comportamiento de los consumidores, se planteó una campaña que incluye sampling, publicidad radial, capacitación interna e incentivos para el público interno.

Abstract del TFG en inglés:

In this Training Implementation Project was proposed as objective the creation of a Marketing Plan for Jumasweet liquid sweetener, covering the year 2009, emphasizing the need to reverse the seasonality in sales of the company. Then, during Stage of diagnosis were showing some key points that led to the establishment of targets for sales growth. The most important aspects that have to do with what's happening on the business of liquid sweetener, are as follows: At first glance, this product is characterized by not having a seasonality in demand, unlike other lines. On the other hand, in relation to the trend of consumption of healthy products, the market has growth prospects. Given the current demand characteristics, future prospects, characterized by growing rivalry among industry players and trends As to consumer behavior, we used a campaign that includes sampling, radio advertising, internal training and incentives for the domestic public.

