

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final

Licenciatura en Comercialización

Proyecto de Aplicación Profesional

Productos Raulito S.R.L.
Plan de Marketing

Alumno: Marcelo J. Garnero Brígido

Legajo: MKT 839

Córdoba, Diciembre 2004

TABLA DE CONTENIDOS

<u>PRÓLOGO</u>	5
Introducción	6
Marco teórico	7
Metodología de trabajo	8
<u>PRIMERA PARTE: La Empresa. Situación actual.</u>	9
Introducción	10
Capítulo 1: Evaluación interna del negocio	11
Introducción	12
Filosofía corporativa. Descripción de la empresa y sus productos	13
Metas y objetivos corporativos	13
Misión	13
Filosofía corporativa	13
Visión	14
Objetivos corporativos	14
Historia general de la empresa y de los productos	16
Organigrama	19
Estudio del mercado meta	21
Estudio del mercado meta B2B	22
Análisis de ventas	24
Ventas totales y por producto	24
Estacionalidad de las ventas	26
Participación de mercado	27
Conocimiento y atributos del producto:	28
Atributos	28
Ciclo de vida	31
Hábitos de compra	33
Distribución	34
Funciones en el canal	34
Flujos en los canales de distribución	36
Cantidad de niveles	38
Métodos de ventas	39
Fijación de precios	41
Precio del producto en relación con los de la competencia	42
Elasticidad de precio del producto	43
Estructura de costos: punto de equilibrio	44
Comunicación	47
	2

Análisis de la demanda	48
Estimación de la demanda del producto	48
Estimación de la demanda futura del producto	52
Capítulo 2: Análisis del contexto externo. El microentorno	53
Introducción	54
Competencia	55
Definición de la competencia	55
Competencia directa	56
Competencia indirecta	57
Cuadro comparativo de los principales competidores	58
Análisis del sector	62
Definición de la actividad y segmentación del negocio	62
Análisis de los actores del sector	64
Capítulo 3: Análisis del contexto externo. El macroentorno	67
Introducción	68
Escenario demográfico	69
Posibles escenarios	69
Escenario económico	70
Posibles escenarios	75
Escenario político legal	76
Posibles escenarios	77
Escenario sociocultural	78
Posibles escenarios	79
Escenario tecnológico	80
Posibles escenarios	80
Escenario natural	81
Posibles escenarios	81
<u>SEGUNDA PARTE: Proponiendo un cambio.</u>	82
Introducción	83
Capítulo 4: Análisis FODA	84
Fortalezas	85
Oportunidades	86
Debilidades	88
Amenazas	90

Capítulo 5: El Plan de Marketing	91
Introducción	92
Objetivo de ventas	92
Estrategias	98
Programas	100
Presupuesto	105
Análisis de recuperación	106
Calendario	107
Conclusiones	108
Anexos	110
Bibliografía	117
Agradecimientos	118

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

En el año 1950 Productos Raulito SRL fue fundada con el fin de fabricar dulces. Localizada en la ciudad de Córdoba, actualmente cuenta con una amplia variedad de productos alimenticios que se comercializan en distintos puntos del país. En sus comienzos, la producción era principalmente artesanal. Con el paso del tiempo se incorporaron nuevas tecnologías para satisfacer tanto las necesidades del mercado como las exigencias de un contexto cada vez más competitivo.

El primer producto fabricado por la empresa fue la mermelada, específicamente el pote de cartón de 500 gramos. A medida que la compañía fue creciendo se incorporaron otros nuevos. En la actualidad, se comercializan con la marca *Raulito* diversos productos alimenticios como mermeladas, frutas en almíbar, dulce de leche, morrones al natural y tomates triturados.

El producto más importante de la compañía es la mermelada de 500 gramos. Por mes se producen aproximadamente 50 toneladas de mermelada, y las ventas netas anuales de la compañía son aproximadamente de \$580.000. La firma no vende directamente al consumidor final sino que utiliza diversos canales de distribución, como mayoristas, minoristas y distribuidoras, entre otros.

Existe una posición o filosofía de la empresa que nos permitiremos cuestionar más adelante. La misma no se considera ambiciosa y no tiene en mente planes de crecimiento, aún siendo consciente de que forma parte de una industria totalmente competitiva. Si bien desde sus orígenes ha podido mantenerse en el mercado, los constantes cambios que se originan día a día en el ámbito empresarial y la competencia cada vez más creciente, obligan a las compañías a afianzar sus posiciones en cada uno de los mercados donde operan. Tampoco se caracteriza por llevar a cabo acciones de marketing, y está orientada principalmente al producto y a las ventas sin una base técnica.

El objetivo general del trabajo es desarrollar un plan de marketing para Productos Raulito S.R.L, que sirva como una herramienta que le permita pasar de una actitud defensiva a una actitud profesional más agresiva. El desafío consiste en diseñar un plan de marketing lo suficientemente agresivo para que se genere un cambio en la compañía y para que las estrategias y los programas que en él se incluyan permitan mejorar el desempeño de la misma, tanto internamente como en el mercado.

¿Cómo introducir dentro de la gestión de la empresa una filosofía y un plan disciplinado de marketing si ésta ha funcionado siempre de la misma forma y ha prescindido desde siempre en gran medida de dicha actividad? ¿Cómo convencer a una compañía que no se considera demasiado ambiciosa, que se encuentra conforme con su situación actual y con la manera de hacer las cosas y que no tiene intenciones de cambiar, que es necesario un replanto de su forma de pensar si quiere sobrevivir en el mercado? Estos son algunos de los interrogantes que se intentarán contestar a lo largo del proyecto.

MARCO TEÓRICO

El plan de marketing representa una estructura que se encuentra organizada de forma tal que permite guiar el proceso de determinación del mercado meta del producto, detectar sus necesidades y deseos, y satisfacer posteriormente a ese mercado mejor que la competencia. Ofrece una dirección, reduce el impacto al cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares para el control, entre otros aspectos.

El plan se compone de dos partes principales. La primera consiste en la información básica necesaria para su desarrollo. Esta etapa incluye la evaluación del negocio, el estudio del contexto externo y el resumen de los problemas y oportunidades que surgen de dicho análisis situacional. La segunda parte hace referencia al plan propiamente dicho, el cual se construye a partir de la información previamente recopilada y analizada en la primera etapa. Abarca desde el planteamiento de los objetivos de ventas, estrategias y programas de acción, hasta el establecimiento del presupuesto y el calendario del plan. Una vez completadas ambas secciones, es posible ejecutar el plan y proceder a su evaluación.

A lo largo del trabajo se incluyen algunas definiciones y conceptos que permiten entender y comprender mejor la terminología y la información empleada para la realización del mismo. La bibliografía utilizada como básica es “Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia” de Hiebing y Cooper¹. No obstante, diversos autores han sido consultados para contar con un marco teórico que fundamente cada tema y sección., además de documentos y legislaciones, e Internet como una herramienta de consulta permanente.

Por otro lado, durante todo el desarrollo de este proyecto se ofrece información de la empresa y del contexto y las explicaciones pertinentes, que intentan aclarar lo más fielmente posible la realidad y particularidades de la compañía y justificar los objetivos del plan de marketing establecidos anteriormente.

¹ HIEBING Y COOPER: Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. México. McGrawHill. 1992.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El trabajo se divide en dos partes. La primera pone de manifiesto la situación actual de la empresa y del contexto externo. La segunda consiste en una propuesta de cambio, reflejada en un plan de marketing diseñado a partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía.

La evaluación interna del negocio abarca en primera instancia, la definición de la filosofía corporativa y la descripción de la empresa y de sus productos. Posteriormente se analiza el mercado meta. Luego se procede al análisis de las ventas de la firma, para dar lugar después, al estudio del conocimiento y atributos del producto y los hábitos de compra. También se incluye la evaluación de los canales de distribución utilizados por la compañía, las políticas de fijación de precios y las acciones comunicacionales empleadas. Finalmente, se lleva a cabo el análisis de la demanda.

El estudio del contexto externo puede dividirse en la evaluación del microentorno y en el análisis del macroentorno. El primero consiste en la investigación de los aspectos relacionados con la competencia, directa e indirecta, y el estudio del sector al que pertenece la empresa. El segundo ofrece un panorama general de diversos temas relevantes a la empresa (demográficos, económicos, político-legales, socioculturales, tecnológicos y naturales) que potencialmente pueden afectarla, y los escenarios posibles que pueden presentarse.

El análisis FODA, es decir, el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta de diagnóstico que surge de la interpretación de toda la información recolectada previamente en cada una de las secciones antes mencionadas, y del cual se desprende el plan de marketing. Las fortalezas y debilidades son internas de la compañía, mientras que las oportunidades y amenazas tienen estrecha relación con el contexto externo.

La metodología utilizada consiste en su mayoría en investigación bibliográfica. También se obtuvo información secundaria de investigaciones anteriores y documentación provista por la empresa. La información primaria fue adquirida a través de entrevistas a los integrantes de la compañía y la observación como complemento.

Debido a que el plan se focaliza en los distribuidores actuales de la mermelada Raulito, y la empresa no cuenta con información relacionada con éstos que haya sido obtenida sistemáticamente; fue preciso llevar a cabo entrevistas en profundidad con algunos de estos intermediarios, para poder completar ciertas secciones del trabajo y diseñar un plan de marketing acorde a las necesidades de los mismos. La propuesta de investigación y los resultados de ésta investigación cualitativa, se encuentran en la sección correspondiente a los anexos.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA. SITUACIÓN ACTUAL

INTRODUCCIÓN

La primera parte del trabajo trata acerca de la situación actual de la compañía y las características particulares del contexto externo, tanto del microentorno como del macroentorno, que la afectan.

Durante todo el desarrollo de ésta primera etapa es posible evidenciar la actitud defensiva mantenida por la firma en cuestión, comportamiento que surge como consecuencia de las particularidades de la organización y de las pocas ambiciones a largo plazo, en lo que al crecimiento del negocio se refiere.

Como se describe en detalle más adelante, el objetivo de la empresa es mantenerse en el mercado obteniendo los mismos niveles de ventas que se generan en la actualidad, sin incorporar demasiados cambios a la gestión y filosofía interna de la compañía. No cuenta con planes de expansión y tampoco se aprecia una preocupación por estar a la par de las acciones llevadas a cabo por el resto de las empresas que se encuentran en el sector.

La agresividad en cuanto a la innovación, reflejada en el mejoramiento del producto, los nuevos lanzamientos y la apertura de nuevos canales de distribución y nuevos mercados, es prácticamente inexistente.

Toda la información presentada en cada una de las secciones que se incluyen en la primera etapa sirve de base para el establecimiento de las fortalezas y debilidades internas del negocio, las oportunidades que pueden aprovecharse y las amenazas externas que deben neutralizarse o minimizarse. Como se comentó en el prólogo, en la segunda parte se deja de lado esta mentalidad conformista y poco ambiciosa de la empresa y se propone un cambio acorde a las exigencias del mercado y del sector en el que se encuentra inmersa.

CAPÍTULO 1

La empresa: Evaluación interna del negocio

INTRODUCCIÓN

La evaluación del negocio ofrece el fundamento cualitativo y cuantitativo de la toma de decisiones para el plan de marketing y la base de todas las decisiones estratégicas. El marketing es una disciplina amplia y en la que se deben adoptar diversas decisiones, las cuales no pueden tomarse sin un repaso sistemático de todos los hechos conocidos. La función de la evaluación del negocio consiste en proporcionar tales hechos, con el objeto de arribar a una decisión satisfactoria. Una buena evaluación debe emplearse siempre como un punto de referencia diario.

La evaluación del negocio se organiza en pasos, cada uno de los cuales incluye información, algunas veces en forma de tablas y gráficos, que será utilizada posteriormente para el desarrollo del plan de marketing. Cada una de de las etapas presentadas a continuación comienzan con una breve introducción y se ofrecen las definiciones de algunos conceptos clave, para posibilitar una mejor comprensión de los aspectos que se tienen en cuenta en esta sección.

Así como del análisis del contexto externo se extraen las oportunidades y amenazas más relevantes para la empresa, la evaluación del negocio permite identificar las fortalezas y debilidades de la compañía. Toda esta información es luego resumida en el FODA, y es a partir de éste de donde surgen los objetivos, las estrategias, los programas y demás aspectos que forman parte del plan.

Una evaluación debidamente elaborada deberá emplearse como un documento de consulta diaria. Es necesario mantener actualizada la evaluación para que puedan incluirse en ella los cambios más nuevos en la industria y en la compañía. Solo así es posible diseñar planes de marketing exitosos, que aseguren la consecución de los objetivos de la empresa.

FILOSOFÍA CORPORATIVA. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS

Metas y objetivos corporativos

Más allá de la fabricación, venta y comercialización de sus productos, el compromiso y el trato de la compañía con sus empleados, clientes y comunidad no responde a factores meramente económicos. Se valoran principalmente las relaciones humanas, el respeto mutuo, la amistad, la confianza y la familia, entre otros aspectos.

El trabajo es llevado a cabo con ganas y pasión, teniendo siempre presente las premisas antes mencionadas. Considerar a los integrantes de la empresa no como simples empleados sino como partes fundamentales del éxito de la compañía, implica cubrir más que sus necesidades económicas. Requiere atender a cada uno de ellos en lo personal, lo familiar y lo social, para que no actúen motivados únicamente por un interés económico.

1. Misión

La misión es la razón de ser de la empresa y sus objetivos. Es una sola e indica lo que se quiere hacer, al mismo tiempo que sirve para crear los objetivos empresariales. El concepto de misión debe interpretarse como dinámico. Proporciona al empleado, al cliente y a los directivos tanto una identidad como la comprensión de la dirección del crecimiento. Desempeña un importante papel en el desarrollo de estrategias, ya que éstas deben apoyarla y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos. Delimita el campo de acción del planeamiento estratégico. La misión de la empresa es:

“Producir mermeladas y dulces de calidad con la marca Raulito que satisfagan a los clientes y le permitan a la empresa obtener los recursos para cubrir todas las necesidades de sus integrantes y continuar en el mercado, sin olvidar aquellas cosas simples e importantes de la vida.”²

2. Filosofía corporativa

En la empresa existen ciertos principios respecto al trabajo con los clientes, el desarrollo y venta del producto y la administración interna, que son la base de su filosofía:

- Trabajo con los clientes:

Los canales de distribución son un factor relevante y decisivo para la firma, ya que cumplen la importante función de entregar el producto al consumidor final. Crear y mantener buenas relaciones con ellos, en lo empresarial y en lo personal, es clave.

² Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con el Sr. Mario Berardi, dueño de Productos Raulito SRL

- Desarrollo y venta del producto:

Todas las actividades que forman parte del proceso de producción son supervisadas para garantizar la calidad del producto. Esto demuestra el compromiso por parte de ésta de ofrecer una calidad uniforme en todos los aspectos. Aunque se han incorporado nuevas tecnologías para la producción y las ventas son mayores que las obtenidas en los inicios; la forma de trabajo y la manera de fabricar el producto son las mismas que las utilizadas al momento de creación de la empresa.

- Administración interna:

El trato entre los integrantes de la organización, más allá de las diferencias en las tareas que realiza cada uno, se basa fundamentalmente en la confianza, el respeto mutuo, el compromiso y la responsabilidad. Para ofrecer productos a la altura de las exigencias de los clientes, se debe contar con los mejores recursos disponibles y con personal humano con habilidad y capacidad durante todo el proceso, desde la fabricación hasta la entrega.

3. Visión empresaria

La visión empresaria es una construcción mental, un diseño del futuro. Indica cómo se ve la compañía en el largo plazo. El enunciado de la visión nos presenta una imagen de lo que queremos ser o de lo que aspiramos a convertirnos, en contraste la misión nos dice cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la misión. Al momento de comenzar el trabajo la empresa no contaba con una visión definida, de modo que la misma fue elaborada en conjunto con los integrantes de la organización. La visión de la empresa es:

*“Permanecer como una empresa familiar exitosa,
seguir fabricando productos de calidad y continuar trabajando con las mismas ganas y pasión,
sin olvidar que la familia, los amigos, la honestidad, la responsabilidad,
las buenas relaciones, el respeto mutuo y la confianza
son los pilares fundamentales para el buen funcionamiento de la organización”³*

4. Objetivos Corporativos

Formular los objetivos y la filosofía de la empresa, permite disponer de un punto de referencia para determinar los objetivos y las estrategias futuras. Además, condicionan en cierta medida las decisiones de la compañía y los planes que se generan.

³ Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con el Sr. Mario Berardi, dueño de Productos Raulito SRL

El principal objetivo de la empresa es mantener el nivel de ventas actual, y continuar ofreciendo productos de calidad, conservando la confianza del personal interno y de quienes se relacionan con la firma. No existen metas de ventas ni objetivos de utilidades. Lo que se fabrica se vende. La empresa está conforme con su situación actual, y pretende continuar logrando buenos resultados.

Tampoco cuenta con objetivos de marketing explícitos, debido a que no se cuenta dentro de la empresa con departamentos o encargados de dicha actividad, ni políticas que establezcan las directrices relacionadas con las tareas de mercado. No obstante, es posible observar a partir de la información brindada por los integrantes de la organización una serie de objetivos implícitos de marketing, entre los que se pueden destacar el conformismo con el nivel de ventas actual y el deseo de continuar produciendo los mismos productos manteniendo la calidad.

También se aprecia un interés y una predisposición por parte de la compañía de incorporar otros productos que se fabriquen por otras firmas y se comercialicen con la marca Raulito, siempre que sean rentables. En este último caso, interviene en la decisión de entablar relaciones comerciales los lazos afectivos y de amistad que existan.

Historia general de la empresa y de los productos

En el año 1950 en la ciudad de Córdoba, Egilio Ballari y su cuñado Alfredo Berardi fundaron *Raulito* en forma de una sociedad de hecho, con el fin de fabricar dulces de calidad. Posteriormente, cambió el tipo societario para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada. Hoy, *Productos Raulito SRL* es manejada por Egilio Ballari y Mario Berardi, hijo de Alfredo Berardi y que trabaja en la empresa desde hace 42 años.

La producción de esta empresa familiar era en sus comienzos artesanal y las actividades, como el envasado y el tamizado, se llevaban a cabo manualmente. Contaban con una sola paila donde se cocinaba el dulce. Con el paso de los años, la empresa fue agregando nuevas y mejores tecnologías para satisfacer tanto las necesidades del mercado como las exigencias de un contexto cada vez más competitivo. Junto con el crecimiento de la compañía, se instalaron en forma rápida y progresiva nuevas pailas.

Estas incorporaciones comenzaron hace aproximadamente 30 años. Actualmente funcionan cuatro de estos recipientes para fabricar la mermelada, que poseen batidor automático y producen entre 600 y 650 kilos cada una, lo que permite una producción de 3000 kilos diarios de mermelada.

Los días en que se fabrica más cantidad, se envasa el sobrante del producto a mano en latas de 10 kilos que luego son vendidas a clínicas, cárceles y hospitales. Se utilizan además, ollas más chicas de diferentes tamaño para otras tareas, como cocinar frutas. Cuentan con una envasadora automática que utiliza los envases de plástico para colocar la mermelada, tapa, sobre tapa y saca 39 potes por minuto, listos para colocar en las cajas.

El primer producto fabricado por *Raulito* fue la mermelada, específicamente el pote de cartón de 500 gramos. Luego se introdujeron al mercado el pote de cartón de 750 gramos y las latas retornables de 3 y 5 kilos.

Durante los primeros años de funcionamiento de la empresa, el producto se vendía suelto, no envasado. Esto se debía a que los envases podían ser adquiridos en aquella época sólo por la gente pudiente. Con el tiempo, el sistema de envases retornables dejaba de ser conveniente. A medida que aumentaban las ventas de los potes de cartón de 750 gramos las latas iban desapareciendo, hasta que finalmente su comercialización fue prohibida por el gobierno.

Luego, los envases de cartón fueron reemplazados por envases de plástico. Sin embargo, el pote de cartón sigue vigente en el mercado, y debido a las características del material, es utilizado por ejemplo para envasado de dulce de leche repostero.

Los productos de la compañía llegan a otras provincias del país, como La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero y Salta. A medida que ésta fue creciendo se incorporaron nuevos. En la actualidad, se comercializan con la marca *Raulito* los siguientes productos:

Mermeladas

- Variedades: durazno, zapallo, naranja, higo, pera, ciruela y damasco.
- Tamaños: 500 gramos, 700 gramos, 1 kilo, 5 kilos y 10 kilos.

Frutas en almíbar

- Variedades: zapallo, higos, mamón y quinotos.
- Tamaños: 850 gramos y 5 kilos.

Dulce de leche

- Tamaños: 500 gramos.

Morrones al natural

- Tamaños: 780 gramos.

Tomates triturados

- Tamaños: 8 kilos.

El producto más importante de la empresa es la mermelada de 500 gramos. El 70% de lo que se fabrica es de 500 gramos. Le sigue el envase de 750 gramos con un 20%, y el 10% restante se vende en envases de 1 kilo y de 5 kilos. Con respecto a los sabores, el 50% de la producción es de durazno., produciéndose diariamente de una a dos pailas.

Según la propia empresa, las ventajas de la mermelada que fabrican son varias. En primer lugar, tiene fruta (a diferencia de muchas otras que se encuentran en el mercado y son artificiales), lleva azúcar, glucosa y es la misma fórmula de hace 40 años. En segundo lugar, está presente desde hace tres generaciones en el mercado cordobés, por lo que tanto la marca como el producto cuentan con buen reconocimiento. Otra ventaja es la consistencia y el hecho de que la empresa no utiliza, a diferencia de algunos competidores, envases con falso fondo que ofrecen menos cantidad que la establecida en el envase.

Un punto débil que observa es el color de la mermelada. La competencia, al fabricarla con una pulpa neutra, siempre consigue el mismo color. En cambio, como la materia prima con la que trabaja la firma es la fruta y no puede modificar su color, no se obtiene una apariencia uniforme.

El cambio más grande que experimentó el producto fue cuando, hace aproximadamente 15 años, pasó del envase de cartón al de plástico. También se reemplazó parte del trabajo manual por máquinas automáticas. Otro cambio es que ahora se le agrega conservante, principalmente por razones de seguridad. En un principio, los potes se entregaban sueltos, hoy se distribuyen en cajas de cartón integrales.

La mermelada puede ser afectada por la escasez de las materias primas, y por factores del consumidor, ambientales y económicos. Entre las variables que afectan directamente la producción se destacan el precio de la fruta, del azúcar, la glucosa y del plástico. La producción de las distintas mermeladas está sujeta a la disponibilidad de la fruta, lo cual depende en mayor medida de la época y la estación del año.

La producción de frutas en almíbar comenzó como una forma de compensar los meses en que se registran bajos niveles de venta de mermelada. Se aprovecha el excedente de fruta que se utiliza para fabricarla y de esta forma se regula dicha producción. Luego estos productos se volvieron rentables y hoy es fuerte la venta de zapallo en almíbar, debido a que se está volviendo a utilizar para postres tradicionales.

Desde hace 6 años, se comercializan con la marca Raulito dulce de leche, morrones al natural y tomates triturados. Debido a que la compañía cuenta con capacidad limitada, estos productos son manufacturados por compañías externas del interior del país.

La empresa ha decidido no competir en hipermercados, debido a que considera que estos establecimientos no tienen en cuenta los costos en que incurren para la fabricación de sus productos y que impactan en el precio, y pretenden interferir en la fijación del mismo. No obstante, planea seguir comercializando con su marca aquellos productos fabricados por la firma de Santiago del Estero con la que actualmente realiza negocios.

En el 2003, con el propósito de modernizar y mejorar el proceso productivo, la empresa adquirió una envasadora nueva de última generación. En junio de este año se concretó la compra de una traffic para la distribución y entrega a ciertos intermediarios.

Desde la empresa afirman que la marca *Raulito* es conocida por la mayoría de los cordobeses, debido en parte a que se encuentra en el mercado desde hace más de cuatro décadas. Consideran que siempre se destacó por la calidad de sus productos y están convencidos de que esa es la principal razón por la que los consumidores adquieren los mismos. Para el futuro planean seguir brindando productos de calidad, acorde a las exigencias de sus clientes y al ambiente competitivo en donde desarrolle sus actividades.

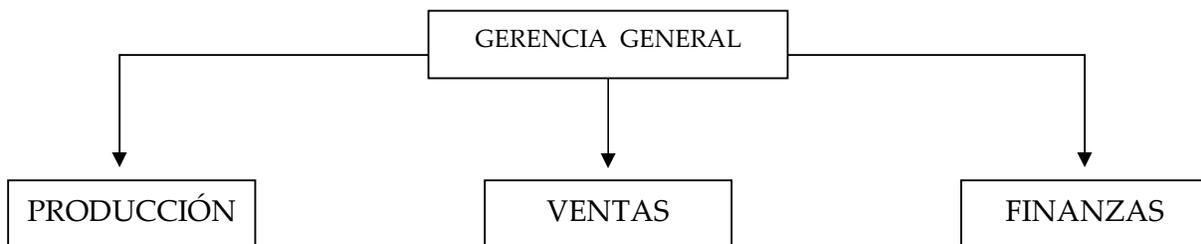
Organigrama

Conocer la estructura organizativa es fundamental para poder realizar planes de marketing adecuados y factibles. La estructura de la organización revela mucho respecto a una empresa y a sus probabilidades de éxito en lo que al marketing se refiere.

La finalidad de estudiar dicha estructura es conocer desde el principio la capacidad de la compañía para ejecutar los planes. Un buen plan de marketing debe tener en cuenta la realidad de la organización y adaptarse a ella, si se quieren obtener resultados óptimos.

Los integrantes de la firma cumplen funciones específicas que hacen al normal desarrollo de las actividades diarias. Se alientan las responsabilidades individuales y se fomenta el trabajo en equipo. Actualmente forman parte de la organización siete personas. Cuentan con un encargado de fábrica que maneja en forma óptima varios aspectos del negocio, y empleados de confianza, algunos con más de 40 años de antigüedad.

A continuación se describe la forma en que se agrupan las funciones en la empresa:



La gerencia general está compuesta por los dos socios dueños de la empresa, quienes además de estar al frente de la compañía, llevan a cabo diversas tareas, como trámites bancarios, contactos con clientes (intermediarios), ventas, cobros, entre otros.

El *departamento de producción* es el encargado de todas las actividades relacionadas directamente con la fabricación de la mermelada. Entre ellas se destacan las siguientes:

- Planificación de producción, establecimiento de tipos y cantidad a fabricar.
- Compra de materia prima y materiales para desarrollar el producto.
- Preparación y mantenimiento de máquinas y elementos para la producción.
- Elaboración de la mermelada, a cargo de un cocinero.
- Envasado y colocación de los potes en las cajas.

El *departamento de ventas* es quien se contacta directamente con los clientes distribuidores del producto y concreta los diferentes pedidos. Incluye:

- Contacto con los clientes, tanto actuales como potenciales.
- Recepción de pedidos.
- Distribución de pedidos a ciertos clientes, a cargo de 2 repartidores.

Finalmente, *el departamento de finanzas* se encarga de la obtención, cobro, resguardo y gasto de los fondos de la empresa. Comprende:

- La contabilidad general.
- Establecimiento de los precios.
- Los pagos y los cobros.

La empresa no cuenta con un departamento o responsable de marketing, ya que nunca existió esa necesidad por parte de la compañía. Está al tanto de lo que sucede en el mercado única y principalmente gracias a la información que reciben de sus vendedores y algunos distribuidores de confianza. Sin embargo, posee los recursos suficientes para planear, poner en práctica y analizar los resultados que se desprendan de actividades de mercado. Debido a las características de la organización y al tamaño de la estructura de la firma, quizá resulte más conveniente la contratación externa de tareas de comercialización.

ESTUDIO DEL MERCADO META

La definición del mercado meta es el paso más importante de la evaluación del negocio, ya que un plan de marketing eficaz es posible sólo con un conocimiento exhaustivo de la base de clientes actual y potencial. Conocer en profundidad al cliente le permite a la empresa estar en mejores condiciones para satisfacer las necesidades de aquel. La segmentación posibilita concentrar los recursos destinados a actividades de marketing en el mercado meta final, el cual tiene características comunes.

La empresa cuenta con dos tipos de clientes. Ambos son importantes y presentan particularidades que determinan el tipo de información que se necesita recopilar para comprenderlos mejor:

- Intermediarios (distribuidores, minoristas y mayoristas).
- Consumidor final.

En el análisis del sector se describen a grandes rasgos algunas de las características de los clientes del producto objeto de estudio. Sin embargo, es preciso conocer lo más detallada y fielmente posible el perfil del cliente actual de la compañía para la fijación de las estrategias futuras que se incluirán en el plan de marketing.

En el caso de los consumidores, la segmentación puede llevarse a cabo teniendo en cuenta diferentes variables como sexo, edad, nivel socioeconómico, tamaño de la familia, región, y estilo de vida, entre otras. También es posible utilizar variables no tradicionales que puedan surgir de las particularidades que presente cada empresa.

Debido a las limitaciones de tiempo, recursos e información secundaria disponible, en esta primera etapa se estudiará el mercado meta B2B, es decir, a los encargados de acercar el producto al consumidor final. En una segunda etapa del plan de marketing se estudiará detalladamente al mercado meta del consumidor, puesto que en definitiva son ellos quienes deciden si compran o no el producto y este hecho condiciona la compra de los intermediarios.

Por otro lado, la mayoría de los contactos directos de la empresa se producen entre ésta y los distribuidores del producto. Existe un interés desde la empresa en ofrecerles a éstos calidad no sólo a través de sus productos, sino además por medio de todos los servicios que rodean al bien. Para lograr esto es preciso averiguar los atributos del producto y los servicios que lo rodean que son importantes para ellos, así como también conocer un poco más los hábitos de compra de los distribuidores, minoristas y mayoristas.

Estudio del mercado meta B2B

Igual que en el caso de los mercados meta de consumidores, es importante segmentar en este caso para determinar qué tipo de negocio es el más rentable y tiene el máximo potencial para la empresa. Las variables para la segmentación de este grupo son diversas, como ingresos por cliente, cantidad de empleados, rubro de la industria, ubicación geográfica, aplicación/uso del producto, encargados de la toma de decisiones, entre otras. En este caso, se segmenta a partir de los ingresos por cliente.

Los clientes de la empresa que se incluyen en esta categoría son intermediarios que se encargan de acercar el producto al consumidor final. Se detallan los principales:

- *Supermercados:*

	Sucursales Córdoba	Sucursales interior Cba.
Disco S.A.	26	19
Cooperativa Almacor	12	22
Cooperativa Delfín	0	6
Supermercados Roldán	0	2
Cordiez	17	12
E F	15	9
Minisol	5	1

Otros: Buen Corazón, Ferniplast, Mariano, Vaty, Emilia (Arroyito), Maisonte, Vea, Corbus SRL.

- *Mayoristas:*

Distribuidora Verona SRL
Mediterránea SRL
Jaluf Carlos
Santander Trade Marke S.A.
Prataviera Carlos S.A.
Luis Tosi y CIA.
Cipriano Víctor
Enrique Reyes S.A.
Zalter Carlos
R.E.M.S.A.L
Strumia (Villa Carlos Paz)
Palenzova Víctor (Jesús María)

- *Distribuidores:*

Gazzoni
 Mozzuferi Gustavo
 La Nueva S.A. (Córdoba, 4 suc. Interior de la provincia, 7 suc.)
 Paolucci Adriana (A Granel)
 Distribuidora Leo
 Margara S.R.L.
 Moreno Ester
 Distribuidora Rivadavia
 Distribuidora AL Hermanos
 Distribuidora Tablada
 Distribuidora Tarquino
 Distribuidora Valig (3 suc Río Ceballos, Jesús María y Unquillo)

Cada uno participa con un determinado porcentaje de las ventas de la empresa. El ingreso promedio por cliente se calcula dividiendo dicho monto entre la cantidad de clientes de cada grupo. Cabe aclarar que se toman como referencia las ventas netas del año 2003 correspondientes a los potes de mermelada de 500 gramos. Para la segmentación de este grupo de clientes, se toma como referencia la información brindada por la empresa respecto al porcentaje de las ventas que cada grupo de clientes aporta. A partir de dicha cifra y sabiendo aproximadamente la cantidad de clientes de cada uno, se calcula el ingreso promedio por cliente en cada categoría.

<i>Intermediario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Participación en las ventas</i>	<i>Ventas 2003</i>	<i>\$ promedio por cliente</i>
Supermercados	14	50%	\$195.530,24	\$13966,44
Distribuidores	100	25%	\$97.765,12	\$977,65
Mayoristas	35	25%	\$97.765,12	\$2793,28

Como puede apreciarse, los clientes más rentables para la empresa son los supermercados, quienes representan el 50% de las ventas de la compañía. En este sentido, el 30% de lo producido por la empresa se destina a las sucursales de Disco. En el caso de los distribuidores (que en realidad son más de 100), la rentabilidad promedio por cliente se ve reducida debido a la gran cantidad de este tipo de intermediarios.

Si bien la segmentación resulta muy básica, hay que tener en cuenta que la empresa carece de un sistema de registro adecuado y completo de las transacciones que se llevan a cabo diariamente, que posibilite un conocimiento más profundo de sus intermediarios; tanto en lo referido a las transacciones comerciales que suceden entre ellos como a las características propias de cada grupo y de cada cliente en particular.

ANÁLISIS DE VENTAS

Ventas totales y por producto

A continuación se detallan las ventas totales netas de la empresa y las ventas de la mermelada de 500 gramos, que representan 70% del total, correspondientes al 2002 y 2003.

VENTAS NETAS TOTALES

MES	AÑO 2002	AÑO 2003	VARIACIÓN
Enero	\$ 27.003,52	\$ 46.671,98	+ 73%
Febrero	\$ 34.328,46	\$ 47.894,03	+ 40%
Marzo	\$ 37.213,94	\$ 44.627,36	+ 20%
Abril	\$ 44.335,85	\$ 49.401,81	+ 11%
Mayo	\$ 60.137,62	\$ 55.815,80	- 7%
Junio	\$ 49.150,82	\$ 36.235,59	- 26%
Julio	\$ 61.031,67	\$ 54.377,12	- 11%
Agosto	\$ 74.508,11	\$ 48.229,04	- 35%
Septiembre	\$ 56.302,51	\$ 59.210,52	+ 5%
Octubre	\$ 51.489,03	\$ 44.144,50	- 14%
Noviembre	\$ 44.514,09	\$ 38.334,57	- 14%
Diciembre	\$ 47.410,50	\$ 33.715,51	- 29%
Total	\$ 587.426,12	\$ 558.657,83	- 5%

VENTAS NETAS POTE 500 GRAMOS

MES	AÑO 2002	AÑO 2003	VARIACIÓN
Enero	\$ 18.902,46	\$ 32.670,39	+ 73%
Febrero	\$ 24.029,92	\$ 33.525,82	+ 40%
Marzo	\$ 26.049,76	\$ 31.239,15	+ 20%
Abril	\$ 31.035,10	\$ 34.581,27	+ 11%
Mayo	\$ 42.096,33	\$ 39.071,06	- 7%
Junio	\$ 34.405,57	\$ 25.364,91	- 26%
Julio	\$ 42.722,17	\$ 38.063,98	- 11%
Agosto	\$ 52.155,68	\$ 33.760,33	- 35%
Septiembre	\$ 39.411,76	\$ 41.447,36	+ 5%
Octubre	\$ 36.042,32	\$ 30.901,15	- 14%
Noviembre	\$ 31.159,86	\$ 26.834,20	- 14%
Diciembre	\$ 33.187,35	\$ 23.600,86	- 29%
Total	\$ 411.198,28	\$ 391.060,48	- 5%

Es preciso hacer una aclaración con respecto a los porcentajes correspondientes a las variaciones de las ventas. La primera tabla describe las ventas totales de la empresa. Una particularidad que se presentó en el año 2002 fueron los buenos resultados obtenidos con la comercialización del tomate triturado. Ese año se vendieron aproximadamente 20.000 latas de tomate de 8 kilos cada una, que llegaron a costar hasta \$13,50.

Debido a la falta de un registro detallado de las ventas de la compañía no es posible determinar qué porcentaje de las ventas netas corresponde a la venta de dicho producto. Es posible que los porcentajes que indican una baja en las ventas en el 2003 no sean exactamente los establecidos anteriormente, o en realidad las pérdidas sean mínimas o inexistentes. Por ende, las variaciones negativas que indicarían una baja en el volumen de ventas, en este caso son producto principalmente de la falta de información disponible y no de una situación desfavorable de la firma.

Nuevamente por carencia de un registro minucioso, los valores correspondientes a las ventas netas de los potes de mermelada de 500 gramos probablemente no sean demasiado fieles con lo sucedido en realidad. La razón de esto radica en que para calcular tales cifras se partió del supuesto de que las ventas de la mermelada de dicho tamaño representan el 70% del total de lo vendido. Y los datos de las ventas totales, como se estableció anteriormente, no son del todo puntuales. Sin embargo, y siempre teniendo presente lo aclarado previamente, se toman como referencia los datos plasmados al inicio de la sección, para comprender en cierta medida la realidad de la compañía.

Posteriormente se especifican las ventas netas totales de la empresa y las ventas de los potes de mermelada de 500 gramos, que se produjeron los primeros meses de este año. Se indica además la variación de las mismas con respecto al mismo período del año 2003. El análisis debe realizarse teniendo en mente las aclaraciones antes presentadas.

VENTAS NETAS TOTALES

MES	AÑO 2003	AÑO 2004	VARIACIÓN
Enero	\$ 46.671,98	\$ 38.490,06	- 18%
Febrero	\$ 47.894,03	\$ 45.740,04	- 5%
Marzo	\$ 44.627,36	\$ 54.182,30	+ 21%
Abril	\$ 49.401,81	\$ 48.835,10	- 1%
Mayo	\$ 55.815,80	\$ 48.380,72	- 13%

VENTAS NETAS POTE 500 GRAMOS

MES	AÑO 2003	AÑO 2004	VARIACIÓN
Enero	\$ 32.670,39	\$ 26.943,04	- 18%
Febrero	\$ 33.525,82	\$ 32.018,03	- 5%
Marzo	\$ 31.239,15	\$ 37.927,61	+ 21%
Abril	\$ 34.581,27	\$ 34.184,57	- 1%
Mayo	\$ 39.071,06	\$ 33.866,50	- 13%

Estacionalidad de las ventas

Este análisis permite conocer el desempeño de las ventas por época del año, para acordar la forma en que se realizará el presupuesto y en qué parte del año se concentrarán los mayores esfuerzos de marketing. Para esto se utilizaron índices, estableciendo como número base el promedio de las ventas del pote de 500 gramos, comparado con cada uno de los meses del 2002 y 2003. Los meses en que las ventas fueron menores respecto del promedio se encuentran marcadas con rojo, mientras que los meses donde se produjeron los niveles de venta más son los señalados con verde.

Según la firma, la estacionalidad de la mermelada era mayor antes. Hoy el mayor consumo de este tipo de producto se registra en época escolar.

AÑO 2002

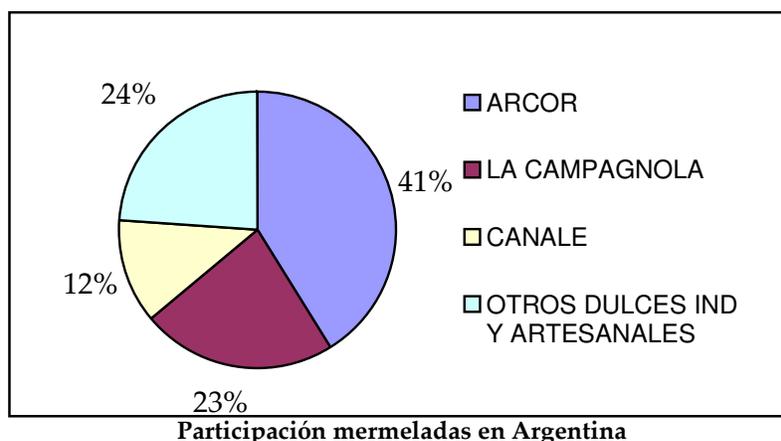
MES	Ventas Totales	Ventas Pote 500 g	ÍNDICE
Enero	\$ 27.003,52	\$ 18.902,46	55
Febrero	\$ 34.328,46	\$ 24.029,92	70
Marzo	\$ 37.213,94	\$ 26.049,76	76
Abril	\$ 44.335,85	\$ 31.035,10	91
Mayo	\$ 60.137,62	\$ 42.096,33	123
Junio	\$ 49.150,82	\$ 34.405,57	100
Julio	\$ 61.031,67	\$ 42.722,17	125
Agosto	\$ 74.508,11	\$ 52.155,68	152
Septiembre	\$ 56.302,51	\$ 39.411,76	115
Octubre	\$ 51.489,03	\$ 36.042,32	105
Noviembre	\$ 44.514,09	\$ 31.159,86	91
Diciembre	\$ 47.410,50	\$ 33.187,35	97
Total	\$ 587.426,12	\$ 411.198,28	
Promedio		\$ 34.266,52	100

AÑO 2003

MES	Ventas Totales	Ventas Pote 500 g	ÍNDICE
Enero	\$ 46.671,98	\$ 32.670,39	100
Febrero	\$ 47.894,03	\$ 33.525,82	103
Marzo	\$ 44.627,36	\$ 31.239,15	96
Abril	\$ 49.401,81	\$ 34.581,27	106
Mayo	\$ 55.815,80	\$ 39.071,06	120
Junio	\$ 36.235,59	\$ 25.364,91	78
Julio	\$ 54.377,12	\$ 38.063,98	117
Agosto	\$ 48.229,04	\$ 33.760,33	104
Septiembre	\$ 59.210,52	\$ 41.447,36	127
Octubre	\$ 44.144,50	\$ 30.901,15	95
Noviembre	\$ 38.334,57	\$ 26.834,20	82
Diciembre	\$ 33.715,51	\$ 23.600,86	72
Total	\$ 558.657,83	\$ 391.060,48	
Promedio		\$ 32.588,37	100

Participación de mercado (market share)

La participación de mercado son las ventas del producto de la empresa como porcentaje de las ventas totales del mercado o de la categoría. Indica qué tan eficiente es el funcionamiento de la firma en el mercado en comparación con la competencia. El siguiente gráfico ilustra la participación de las empresas del sector de mermeladas a nivel nacional⁴:



Como puede observarse, Arcor es líder en el mercado nacional de mermeladas, seguida por La Campagnola y Canale. En el sector de las mermeladas se manejan unos 120 millones de pesos anuales en el país⁵. Si bien los datos no están actualizados, proporcionan un acercamiento a la realidad del sector y al lugar que ocupa la empresa en el mismo. Asimismo, debido a que no se cuenta con la cifra exacta correspondiente al porcentaje de participación en el mercado de la mermelada Raulito, se supone que la empresa entra en la categoría “otros dulces industriales y artesanales”. Realizar dicha suposición permite tener una idea más clara de la situación de la firma en el sector con respecto a la posición de la competencia.

Según los propietarios de la firma y la información recabada de las entrevistas realizadas a ciertos distribuidores del producto (ver anexos), la marca Raulito cuenta con una muy buena aceptación, tanto del consumidor final como de los intermediarios. Afirman que esto se debe en gran parte a la calidad de los productos que fabrica la empresa como al hecho de estar presente en el mercado desde hace más de tres generaciones. Son conscientes de que no son líderes en el mercado, pero tampoco existe un interés desde la organización por revertir dicha situación. Su objetivo principal consiste en seguir ofreciendo productos de buena calidad y mantener los niveles actuales de venta.

⁴ Fuente: Revista Mercado. Abril 2002.

⁵ Fuente: Revista Mercado. Abril 2002.

CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Atributos del producto

Tanto en esta sección como en lo relativo a los hábitos de compra, se indaga respecto a los intermediarios. Al estudiar a los distribuidores actuales de la empresa, carece de sentido o demasiada importancia investigar acerca del conocimiento del producto, ya que es obvio que conocen el producto de la firma que comercializan.

Este aspecto cobra mayor relevancia cuando se habla del consumidor final, por lo que, como se estableció antes, se llevará a cabo una investigación de este tipo de cliente en una segunda etapa del plan. Por el momento, se analizan a continuación los atributos del producto importantes para los intermediarios y se describe en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra la mermelada.

Para esto, se realizaron entrevistas⁶ con algunos integrantes de cada grupo de intermediarios. El objetivo consistió en determinar cuál es la imagen que tienen de la empresa y sus productos, cómo evalúan la relación comercial existente entre ambas partes y qué aspectos creen que la empresa debería incorporar o mejorar en sus transacciones comerciales. La información que se presenta pretende servir de guía para investigaciones futuras y además busca poner de manifiesto y en conocimiento de la empresa cuál es la imagen que de ella tienen los encargados de entregar su producto al consumidor final.

Los atributos o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor respecto al producto. Conocer los atributos para el cliente permite definir las fuerzas y debilidades del producto frente al de la competencia.

Partiendo del supuesto de que los intermediarios están conformes con la calidad y las características intrínsecas de los productos que comercializan, es posible pensar que en la valoración que ellos hacen de estos bienes, se tienen en cuenta además factores extrínsecos al producto, como las facilidades u otros servicios que puedan obtener.

Tanto en el caso de los bienes como de los servicios, el producto fundamental tarde o temprano se convierte en una mercancía, a medida que aumenta la competencia y la industria madura. Esto implica que el desarrollo de una ventaja competitiva se basa en el desempeño de elementos suplementarios que están unidos con el producto fundamental.

Siguiendo los conceptos introducidos por Levitt⁷, lo que cuenta no es tanto el objeto genérico básico que se vende sino el conjunto de satisfacciones con los cuales se lo rodea. Así, es posible distinguir entre producto genérico, esperado, aumentado y potencial:

⁶ Ver anexos.

⁷ LEVITT, Theodore: "The Marketing Mode". New York. McGrawHill. 1969. Pág. 83-92.

- *Producto genérico:*

Consiste en las habilidades y recursos básicos para participar en el mercado. El beneficio básico es lo que el cliente adquiere, que se traduce en un producto genérico, una versión básica del producto. En este caso, es la mermelada.

- *Producto esperado:*

Expectativas mínimas del cliente (precio, entrega, entre otros). Conjunto de atributos y condiciones que generalmente los clientes esperan y convienen cuando adquieren el producto. En el caso de la empresa, el precio juega un papel fundamental, además de que el mismo debe ser “razonable” para competir en el mercado. Pero esta variable es insuficiente y no asegura el éxito a largo plazo, puesto que puede ser fácilmente superado por la competencia. Por ende, es necesario contar con otros beneficios adicionales que le permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva.

- *Producto aumentado:*

Beneficios adicionales, agregados para incrementar el atractivo del producto. El producto aumentado debe incluir servicios y beneficios adicionales que distingan la oferta de la empresa de los competidores. De acuerdo con Levitt⁸, la nueva competencia no se encuentra entre lo que las empresas producen en sus fábricas, sino en lo que agregan a la producción fabril en forma de empaque, servicios, publicidad, asesoría al cliente, financiamiento, arreglos de entrega, bodegas y otras cosas que las personas valoran. A medida que el mercado se acostumbra a los aumentos específicos, a la larga pueden evolucionar y convertirse en parte del producto esperado.

- *Producto potencial:*

Todo lo que es potencialmente factible para atraer y retener a los clientes. Consiste en todos los aumentos y transformaciones futuras por las que podría pasar el producto. El producto aumentado describe lo que se incluye en el producto presente, mientras que el producto potencial señala su posible evolución. Es necesario estar atento al mercado y desarrollar el mismo.

En la actualidad, la empresa sólo está concentrada en el producto genérico y en algunos pocos aspectos del producto esperado, como el precio, algunas facilidades de pago y la entrega del producto.

⁸ LEVITT, Theodore. Op. Cit. Pág. 83-92.

Durante las entrevistas con algunos intermediarios, se hizo evidente la necesidad de que la empresa desarrolle el producto aumentado, principalmente en lo relacionado con la forma de venta. La información recolectada de dichas entrevistas se encuentra en la sección de los anexos. A continuación se ofrecen los puntos más sobresalientes:

- Los distribuidores piden una “renovación” de la manera en que la empresa hace las cosas, ya que carece de una política agresiva de ventas, puesto que no ofrece beneficios u otros atractivos para generar mayores ventas y mayor interés de los intermediarios.

- Se considera al producto como de buena calidad. El precio se percibe como accesible pero un poco alto en comparación con el resto de las mermeladas de potes de plástico. La presentación se considera buena, y afirman que aunque la marca y su imagen tiene muchos años en el mercado y eso es un beneficio, también podrían hacerse algunas mejoras en el envase.

- El aspecto que principalmente se tiene en cuenta al decidir la incorporación de productos al negocio es el precio, En segundo lugar, que la marca sea conocida.

- Destacan el trato personalizado que la compañía tiene con todos sus clientes, aspecto que muchos consideran como un factor diferenciador del resto de las empresas. La mayoría de los clientes tienen una relación de amistad de muchos años con la firma.

- En cuanto a cómo se imaginan al cliente de Raulito, afirman que la compañía maneja un segmento muy amplio del mercado, desde el que consume primeros precios hasta gente de nivel socioeconómico más alto. Establecen que la mermelada Raulito es adquirida por quienes conocen la calidad del producto, independiente del nivel socioeconómico y sin importarle demasiado el precio que tiene que pagar.

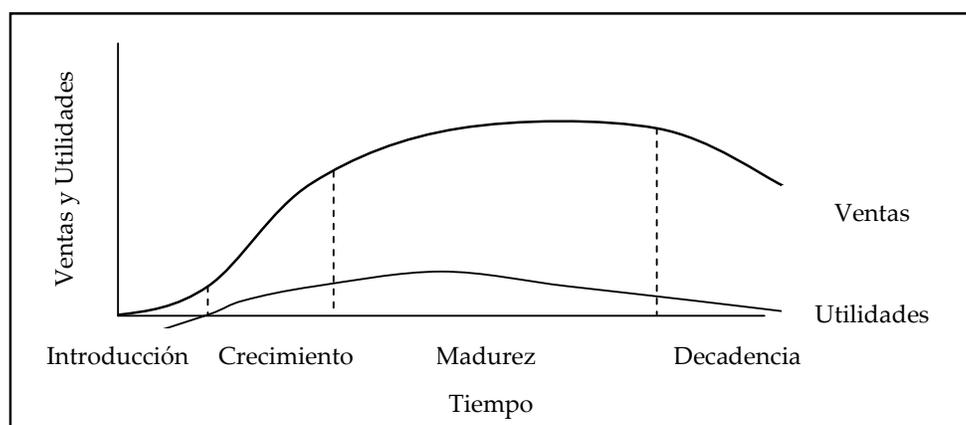
- Si bien la marca Raulito se encuentra en el mercado desde hace más de cuatro décadas, y para los entrevistados esto es una ventaja, este hecho no está siendo explotado del todo y es opacado por la falta de una estrategia más agresiva de ventas definida y adaptada a las exigencias de los distribuidores.

Ciclo de vida del producto

La mayor parte de los productos pasan por un ciclo de vida. Conocer la etapa del ciclo en que se encuentra el producto ayuda a predecir los mercados meta, la competencia, los precios, la distribución y las estrategias de publicidad, entre otras cosas.

Siguiendo a Kotler⁹, el ciclo de vida de un producto refleja diferentes etapas en la historia de ventas de un bien. A cada etapa le corresponden distintas oportunidades y problemas en la estrategia de marketing y las utilidades potenciales. Al identificar la etapa en que está el producto, o hacia la que podría dirigirse, pueden formularse mejores planes de marketing. A continuación se describen brevemente dichas etapas:

- *Introducción*: período de crecimiento lento en las ventas, en la medida que el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no existen utilidades debido a los grandes gastos que supone la introducción del producto
- *Crecimiento*: rápida aceptación del mercado y mejora en las utilidades.
- *Madurez*: reducción en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ya alcanzó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o reducen debido al aumento en los programas de marketing para defender al producto de la competencia. Generalmente, esta etapa dura más que las anteriores.
- *Decadencia*: las ventas muestran una caída y las utilidades se reducen.



Ciclo de vida del producto

⁹ KOTLER, Philip: Dirección de Mercadotecnia. 8ª Edición. México. Prentice Hall. 1996. Capítulo 14.

La mermelada se ubica en la etapa de madurez. El producto es aceptado por todos o casi todos los consumidores y el mercado es sumamente competitivo. La fijación de precios es una función muy importante. Al estandarizarse el producto y existir pocas innovaciones y menos diferencias perceptibles, se hace más hincapié en el precio y el servicio al cliente que en los atributos del producto.

A la larga, la industria se compone de competidores bien atrincherados cuyo impulso básico es generar cierta ventaja competitiva. En una industria madura, es posible identificar dos tipos de competidores:

a. Líderes en volumen

En el predominio de la industria se encuentran pocas firmas grandes que generan gran parte de la producción del sector. Estas empresas atienden la totalidad del mercado y logran sus utilidades por medio de volúmenes más elevados y costos más bajos.

Los líderes de volumen pueden ser de tres tipos:

- Líderes en calidad
- Líderes en servicio
- Líderes en costos

b. Empresas que atienden nichos en el mercado

Las empresas dominantes están rodeadas por múltiples compañías que poseen un nicho en el mercado. Estas compañías de nicho sirven y satisfacen a sus pequeños mercados meta muy bien y exigen un precio más elevado.

Se distinguen tres clases:

- Especialistas en mercado
- Especialistas en producto
- Empresas de personalización

La decisión que enfrenta una empresa en un mercado maduro es batallar o convertirse en uno de los “tres grandes” y captar utilidades por medio de volúmenes elevados y costos más bajos, o bien, buscar una estrategia de nichos y obtener utilidades por medio de márgenes más elevados.

HÁBITOS DE COMPRA

Dentro de los hábitos de compra, uno de los factores a tener en cuenta hace referencia a la frecuencia de compra. En este caso, como se está enfocando el análisis de los intermediarios, es importante determinar la frecuencia promedio en que se realizan los pedidos a la empresa.

La frecuencia y cantidad de compra de los diferentes intermediarios depende de las exigencias de la demanda en un determinado momento. La demanda de la mermelada históricamente era estable; hoy, con las variaciones en el precio y otras variables que afectan el consumo, esta demanda se ha vuelto casi impredecible.

En la mayoría de los casos, el pago de la mercadería es de contado, aunque algunos clientes cuentan con facilidades de pago a 15 o 30 días. Aunque desde la empresa se afirma que la mayor parte de los pedidos se realizan cada 15 días, esto depende en gran medida de la época del año y de la demanda del producto. Hoy, y según varios intermediarios entrevistados, la demanda de este producto es bastante inestable, debido a las variaciones de los precios que afectan en cierta medida el consumo de dicho producto.

Con relación a la cantidad y el tamaño de los pedidos, no existe una cantidad mínima exigida por ninguna de las partes. Esto depende de la demanda del producto y de la cantidad fabricada por la empresa. La disponibilidad de las frutas es un factor que muchas veces condiciona la cantidad y el tipo de potes de mermelada que se encuentran en el mercado. En general, la empresa no presenta problemas en cuanto a las cantidades pedidas de mercadería, salvo situaciones extraordinarias, como problemas de clima, frutas u otros factores externos a la producción de la empresa.

Los pedidos de los intermediarios se realizan por vía telefónica principalmente, y la mercadería es en algunos casos enviada por la empresa u otra empresa contratada para tal tarea. Otros clientes se encargan de retirar la mercadería en la fábrica y para el interior de la provincia y del país se utilizan generalmente empresas de transporte o flete.

La mayoría de los supermercados transportan la mercadería a los centros de distribución y almacenamiento, para luego entregar el producto en las distintas sucursales.

DISTRIBUCIÓN

Productos Raulito S.R.L no vende directamente el producto a los clientes. Para que éste llegue a los consumidores finales se vale de canales de distribución. El canal de distribución es la acumulación de aquellas funciones que individuos u organizaciones llevan a cabo para que el producto llegue al consumidor final. Comprende empresas intermediarias como minoristas, mayoristas y distribuidores. Los conceptos utilizados en esta sección han sido tomados de diversos autores, entre los que se destacan Paz¹⁰, Ballou¹¹ y Prida Romero y Gutierrez Casas¹².

Funciones en el canal

a. Funciones de contacto o de transacción:

- **Contactos:** las transacciones son realizadas por los vendedores propios y los dueños de la empresa, quienes tienen mayor contacto con los intermediarios. Se usa teléfono, fax y correo.
- **Negociación:** los acuerdos con las partes que intervienen en la distribución están a cargo principalmente de los dueños de la compañía.
- **Promoción:** la empresa no cuenta con políticas de promoción dirigidas al distribuidor. A veces se regala mercadería por inauguraciones o punta de góndola, pero no hay continuidad en la estimulación de la demanda.
- **Financiación:** Al no realizar promociones y puesto que el contacto con los intermediarios es en su mayoría directo y personal, las tareas antes mencionadas no requieren de una financiación considerable.

b. Funciones logísticas:

- **Transporte:** el traslado físico del producto varía según el tipo de cliente y la región geográfica de que se trate. En el caso de los supermercados y mayoristas, la empresa entrega los pedidos en los depósitos o centros de distribución con vehículos propios o contratando a empresas dedicadas a esta actividad. Los distribuidores retiran el pedido en la empresa.

¹⁰ PAZ, Hugo Rodolfo: Canales de Distribución. Buenos Aires. Ediciones Universo. 1998. Capítulos 1 al 7.

¹¹ BALLOU, Ronald H.: Logística Empresarial. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 1991. Capítulos 1 y 3.

¹² PRIDA ROMERO Y CASAS: Logística de Aprovechamiento. Madrid. McGrawHill. 1996. Capítulo 2.

- Inventarios: consiste en el mantenimiento de existencias en cantidad y forma para satisfacer la demanda. Esta actividad está a cargo de cada distribuidor. Como se dijo antes, la empresa vende todo lo que fabrica. Por lo tanto, no existe una preocupación por mantener un determinado número de productos. Los pedidos recibidos se producen y se entregan.
- Almacenes o depósitos: la empresa cuenta con capacidad limitada para el almacenamiento de mercadería. Generalmente, los pedidos son entregados a la brevedad.
- Adecuación de la mercadería: para adaptarla a las necesidades del cliente. Todo lo que es envasado es responsabilidad de la empresa, la cual adquiere las materias primas necesarias para poder realizar esta tarea. Luego, cada distribuidor adecua la mercadería a sus establecimientos.
- Procesamiento de pedidos: implica la recepción y despacho de órdenes, procesamiento de datos, etc. En el caso de los supermercados, la firma contrata los servicios de una empresa que levanta los pedidos en estos establecimientos y una vez que se le entrega la mercadería en su depósito, ésta la distribuye y coloca los productos en las góndolas. De esta manera, la compañía se limita a fabricar y se asegura de que la mermelada llegue a destino y que cada distribuidor cuente con los productos pedidos.

c. Funciones compartidas:

- Investigación primaria: La empresa no realiza investigación primaria, como obtención de datos acerca de la cantidad de clientes, tendencias de compra, localización, entre otros. Sólo está al tanto de lo que sucede en el mercado por medio de revistas especializadas, el contacto con intermediarios y otras fuentes de datos secundarios. No existe trabajo conjunto en esto con el distribuidor.
- Información: se obtiene por medio de instrumentos formales como remitos y facturas e informalmente a través de comentarios de los distribuidores, los cuales suelen predominar.
- Asunción de riesgos: en general se comparten.

Flujos en los canales de distribución

Existen cinco tipos de flujos en los canales de distribución:

a. De transferencia de derechos y negociación:

Implica la transferencia de propiedad de la mercadería a lo largo del canal hasta el consumidor final. Según el número de participantes, se clasifican en:

- Canales directos: sin participación de intermediarios. El producto pasa del fabricante al consumidor final. La empresa no utiliza este canal.
- Canales indirectos: con participación de intermediarios. En los canales indirectos cortos participa un solo intermediario. Este es el caso de los supermercados que comercializan el producto de la compañía, ya que dichos comercios minoristas son quienes lo acercan a los clientes. En los canales indirectos largos interviene más de un intermediario.
- Sistemas horizontales: sistemas asociados que operan dentro de un mismo nivel. La empresa utiliza este sistema con ciertos productos que son comercializados con su marca. En este caso, se recibe la producción de una fábrica y luego se distribuye igual que los productos propios.

A continuación se detalla la participación de cada uno de los intermediarios en las ventas del pote de mermelada de 500 gramos:

<i>Intermediario</i>	<i>Participación en las ventas (%)</i>	<i>Ventas año 2003 pote 500 gramos</i>
Supermercados	50%	\$195.530,24
Distribuidores	25%	\$97.765,12
Mayoristas	25%	\$97.765,12

b. De distribución física o logística:

Consiste en el movimiento físico de la mercadería. Con respecto a los supermercados, la empresa despacha los pedidos desde la fábrica hasta los depósitos o centros de distribución de estos establecimientos, en vehículo propio o por medio de empresas de transporte. Desde la fábrica se abastece a los mayoristas. El transporte de la mercadería se lleva a cabo con medios propios o contratando a terceros. Los distribuidores cuentan con depósitos y se encargan de retirar el producto en la fábrica, utilizando empresas de transporte o movilidad propia.

c. De pagos:

Cierra el circuito comercial. La propiedad fluye hacia el consumidor final y el dinero retorna a la fábrica. Participan intermediarios, tales como bancos. La política de pago de la empresa es sencilla, el pago se efectúa con el retiro de la mercadería. Otras veces se reciben cheques o se ofrecen facilidades de pago a ciertos tipos de clientes.

d. De información:

Reside en la transmisión de mensajes formales e informales en todos los sentidos. La empresa no cuenta con una política diseñada para comunicarse con sus distribuidores, de modo que la información que de ellos recibe es bastante limitada y muchas veces no es relevante para mejorar el desempeño de la compañía. Tampoco existe un sistema de registro de las diferentes transacciones comerciales que se llevan a cabo.

Cada uno de los colaboradores de la empresa en la entrega del producto al consumidor final posee un conocimiento más completo y actualizado de las necesidades de sus clientes, ya que está en contacto permanente con ellos. Pero esa información no llega a la empresa, ya que ésta no ofrece los medios para que esto suceda. Los mensajes son generalmente de tipo informal y se emplean principalmente teléfono y fax.

e. De impulsión de demanda:

Representa las actividades promocionales y publicitarias donde participan agencias y consultoras, entre otros. Desde la empresa, no se realiza ningún tipo de acción dirigida al consumidor final. Éstas se llevan a cabo de diferentes maneras por cada uno de los distribuidores del producto. La compañía se limita a fabricar y entregar la mermelada.

Cantidad de niveles

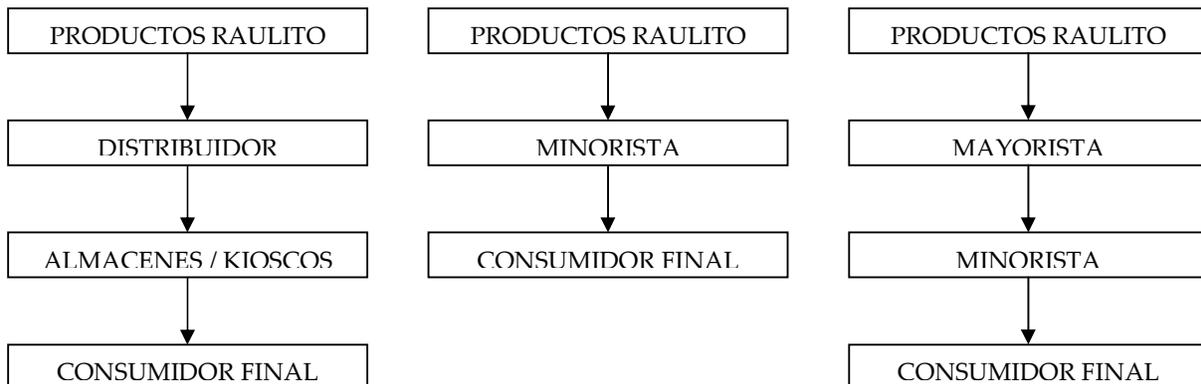
Los niveles hacen referencia a la relación existente entre los miembros del canal.

a. *Sistemas verticales:* Encadenamiento de firmas relacionadas entre sí que operan a distintos niveles dentro de los canales de distribución. Se clasifican en:

- Canales convencionales: independencia de objetivos entre sus integrantes, quienes están ligados sólo por el encadenamiento compra/venta y existen distintos grados de relación entre las partes.
- Sistemas coordinados de distribución: acuerdos conjuntos, desarrollo políticas y objetivos compartidos por todos los miembros del canal y asignación de roles y funciones.

b. *Sistemas horizontales:* Sistemas asociados que operan dentro de un mismo nivel. Es el caso de una fábrica que vende a otra sus productos.

Productos Raulito S.R.L., en el caso de la producción de mermeladas, forma parte de un sistema vertical, específicamente de un canal convencional.



A diferencia del minorista, la empresa no es propietaria del canal de distribución. Por eso, comúnmente se concentra la mayor parte de los esfuerzos en asegurar que el producto se acepte y venda en el canal, que obtenga el espacio adecuado en los estantes y que reciba el apoyo indicado de comercialización en relación con la competencia. Al no ser dueña del canal, la firma muestra menos interés por la penetración. La distribución de sus productos es masiva, buscando conseguir la mayor cobertura posible del mercado.

Métodos de ventas

La empresa utiliza, además de los mencionados intermediarios, personal interno de ventas. Sin embargo, el método más eficiente de venta son los distribuidores, ya que son ellos quienes más contribuyen a la colocación del producto en el mercado, seguido por los supermercados. Los distribuidores son los principales responsables de que la mermelada se encuentre en casi todos los almacenes, despensas y kioscos de la provincia de Córdoba.

En el caso de los supermercados, 30% de la producción se vende a Disco. El producto se encuentra en todas sus sucursales de la provincia de Córdoba. Además, estos establecimientos son una buena vidriera y generan cierto valor agregado a los productos.

Últimamente ha surgido un número considerable de pequeñas distribuidoras, que adquieren cajas con mercadería de la empresa para vender luego por unidades. También existen personas que compran bidones de 5 kilos que luego colocan en frascos de vidrio más chicos, los decoran y venden en las sierras de Córdoba. A pesar de estar consciente de esta situación, la empresa asegura que no está interesada en competir en ese mercado por dos razones. Primero, porque no cuenta con capacidad suficiente para expandir su negocio. Segundo, porque no es una buena opción debido a que actualmente el verdadero “caballito de batalla” es el frasco de vidrio de 454 gramos de Arcor.

Antes de hacer referencia al espacio que ocupa el producto en las góndolas de los supermercados, conviene aclarar qué se entiende por lineal y cuales son sus características. Se denomina *lineal* a toda la superficie del establecimiento dedicada a la exhibición y venta. Para el consumidor, es la medida de su satisfacción o insatisfacción. Es el lugar donde puede encontrar o no los productos que tiene previsto comprar. Para el proveedor, es el lugar donde el producto debe pelear cada centímetro de espacio contra otros competidores. Para el supermercadista, es su lugar de almacenamiento y su vendedor. Se diferencian tres niveles de lineal: el de los ojos, el de las manos y el suelo. El más importante es el de los ojos, seguido por el de las manos.

En el caso de las mermeladas, y luego de una observación de los principales establecimientos de la zona céntrica de la ciudad de Córdoba, la mayoría de los supermercados coloca los envases de plástico en los niveles más bajos, dejando los niveles superiores e intermedios para los frascos de vidrio. Al mismo tiempo, la ubicación depende del precio del producto, localizándose los más económicos en los niveles inferiores. A veces esta situación tiende a variar en el caso de que desde el supermercado se lancen ofertas de este grupo de productos que buscan ser miradas por la mayor cantidad posible de personas que concurran al local.

No se comercializa en hipermercados, aunque los productos competidores se venden en este tipo de establecimientos. En general, la competencia está utilizando actualmente los mismos métodos de distribución que los empleados por la compañía.

La frecuencia de los pedidos que recibe la empresa es en promedio de 15 días, pero no existen exigencias en cuanto a la cantidad mínima, de ninguna de las partes integrantes del canal. Con la mayoría de los clientes, los pedidos se entregan una vez recibido el monto correspondiente. Las condiciones de pago han cambiado mucho con los años. Antes, la empresa tenía clientes que realizaban los pagos dos veces al año. Hoy, los pagos se efectivizan en 15 o 30 días. La compañía tiene muy pocas cuentas corrientes. En general, los competidores se manejan de la misma manera. Sin embargo, el sistema de pago es más flexible que el manejado por las grandes empresas.

La compañía no tiene programas que contribuyan a vender el producto, como descuentos por cantidad, publicidad cooperativa, rebajas promocionales, descuentos de precio, promociones comerciales o de otro tipo. Tampoco se preocupa por ofrecer servicios o beneficios adicionales junto con el producto.

Mediante la intermediación, la empresa se limita a fabricar mientras que los intermediarios realizan las funciones de distribución y preparan la mercadería de acuerdo con los requerimientos del mercado meta. No obstante, se genera pérdida de control y manejo de la mercadería, de información y de fuerza de ventas. Por otra parte, la firma carece de un sistema de registro y control que le permita conocer en detalle los resultados de cada uno de los distribuidores de su producto.

FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio es una variable de suma importancia en el proceso de toma de decisiones de marketing. Si es demasiado alto, la compra del producto puede verse afectada negativamente y es posible que ingresen competidores con precios más bajos. En el otro extremo, un precio muy bajo podría impedir alcanzar los objetivos de ventas y ganancias.

Siguiendo la línea de pensamiento de Monroe¹³, para hacer frente a las nuevas presiones del entorno, la mayoría de los vendedores ha puesto un énfasis relativamente mayor en los costos y beneficios y menos énfasis en los elementos de la venta y en la satisfacción de los consumidores. Esencialmente, los objetivos de las decisiones han sido reducir el riesgo de los productos con márgenes bajos, evitar cuellos de botella (es decir, límites en la capacidad de producción) y mejorar los flujos de caja.

Las estrategias resultantes de estos objetivos pueden ser categorizadas como estrategias basadas en costos y estrategias de ventas. Estas estrategias son principalmente reactivas a las presiones del entorno y no reflejan una aproximación proactiva a los precios. Una estrategia proactiva de precios está basada en la consideración de los efectos de los precios sobre la demanda y en cómo los consumidores forman percepciones de valor. Por otro lado, una estrategia reactiva se basa principalmente en los costes internos de la empresa, métodos normales de venta, o el seguimiento de las decisiones de los competidores en precios.

La empresa utiliza una combinación de las estrategias basadas en coste y de ventas.

Esta sección proporciona información acerca del precio del producto de la empresa en comparación con los precios manejados por los competidores, la elasticidad precio del producto y la estructura de costos de la compañía.

¹³ MONROE, Kent: Política de Precios. México. McGrawHill. 1995.

Precio del producto en relación con el de la competencia

Para tener una idea de la relación que existe entre el precio de la mermelada de la empresa y los precios de la competencia, se toman como referencia los precios de venta al consumidor final. Los datos presentados a continuación fueron tomados de fuentes secundarias como de la observación de los mismos en diversos supermercados de la zona centro de la ciudad de Córdoba, entre los que se destacan Disco, Cordiez y Almacor.

En general, los precios de los envases de vidrio son un poco más caros que los de plástico, aunque en el mercado existen marcas de empresas líderes en envases de vidrio a precios muy similares a los potes plásticos. Es el caso de la mermelada Noel, de Arcor.

El tamaño del envase de vidrio es mayormente de 454 gramos. Los productos más caros en esta categoría son La Campagnola, seguidos por Arcor, Canale y Noel. También se observan diferencias de precios según la variedad de mermelada, siendo más caras las de frutilla, y en el caso de La Campagnola que ofrecen variedades que el resto de los competidores no ofrecen: Blueberry, Mora y Frambuesa, entre otras. La mermelada más económica es de durazno, y muchas veces se encuentra de oferta en los supermercados.

En la categoría de mermeladas que se presentan en envases de plástico, Raulito se ubica en un nivel medio, siendo más cara que Dulcor y Orieta por ejemplo, pero un poco más económica que Dulciora de Arcor, aunque las diferencias entre el precio de ésta y el del producto de la empresa es mínima. El tamaño del pote de plástico es de 500 gramos.

En la sección del análisis de la competencia se profundiza en las características de los principales competidores de Raulito, y se ofrecen datos adicionales respecto a cada uno, incluyendo los precios promedio de los diferentes productos del sector.

La empresa no vende al consumidor final, por lo que en esta sección cobra relevancia el precio de venta unitario a los distribuidores, el cual es de \$ 0,86 sin IVA.

Elasticidad de precio del producto

Un producto de precio elástico es aquél en que, si se aumenta el precio, las ventas disminuyen y aumentan si el precio se reduce. Un producto de precio inelástico es aquél en que, aun cuando el precio se aumente o disminuya, ello no repercute de manera significativa en las ventas tanto como en un producto cuyo precio sea elástico.

La elasticidad real de los precios puede determinarse por medio de una investigación de simulación o a través de cambios reales de los precios en mercados de prueba. La mayoría de las empresas determinan o estiman la elasticidad del precio vigilando los cambios de los de la competencia junto con los cambios en sus propios productos. Esto se logra obteniendo cifras de participación en el mercado de fuentes secundarias o hablando con los consumidores o intermediarios.

En el período de vigencia de la Ley de Convertibilidad, los precios de los productos estuvieron al mismo nivel aproximadamente por seis años consecutivos. La devaluación produjo un menor consumo generalizado y un incremento de los costos, lo que repercutió en el precio final, aunque desde hace 3 años la firma mantiene el precio de su producto.

La empresa no posee un registro de ventas que indique las variaciones en la demanda de la mermelada cuando el precio fue modificado. No obstante puede suponerse que un aumento del precio de este bien, al no ser un producto imprescindible, genere una baja en la demanda del mismo. Esta situación puede variar según el segmento de mercado de que se trate y de la marca y tipo de producto.

Estructura de costos: punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite estudiar la relación entre precio, costos y cantidad, y ayuda a analizar decisiones alternativas de fijación de precios o de desarrollo de programas de control de costos, o en la toma de decisiones acerca de la expansión de la capacidad productiva.

En especial, puede utilizarse para evaluar las consecuencias en la rentabilidad del negocio ante la posibilidad de adoptar precios alternativos para un nuevo producto. También se usa para analizar las implicaciones de cambios en la estructura de costos, es decir, cambios de una estructura en la que los costos variables tienen un peso relativo importante, a otra en la que el mayor peso lo tienen los costos fijos.

Antes de analizar el punto de equilibrio, es necesario recordar algunos datos:

- En promedio se fabrican 50 toneladas de mermelada por mes.
- El 70% de la mermelada que se fabrica se utiliza para potes de 500 gramos.
- La empresa vende todo lo que fabrica, independientemente de la cantidad.

Para determinarlo, es preciso contar con la siguiente información:

- Precio de venta unitario del producto
- Costos fijos del período
- Costos variables directos por unidad

El precio del pote de mermelada de 500 grs. a distribuidores es de \$0,86 sin IVA.

Precio de venta unitario pote mermelada 500 grs.: \$0,86

Los gastos generales por pote de 500 gramos son de \$0,235 e incluyen el costo de la luz, la mano de obra, el alquiler, el servicio de flete y el gas. Si se producen en promedio 50.000 kilos de mermelada por mes, y el 70% de dicha producción se destina a los envases de 500 gramos, entonces la cantidad mensual promedio de mermelada utilizada para dichos envases es de 35.000 kilogramos. Esto significa que se fabrican mensualmente 17.500 potes de mermelada de 500 gramos.

Debido a que la compañía afirma que vende todo lo que fabrica, puede suponerse que mensualmente se vende esa cantidad de envases. Al multiplicar dicho número por \$0,235, el cual representa los gastos generales por pote, se obtiene el costo fijo mensual de \$4.112,5.

Gastos generales por pote (luz, mano de obra, alquiler, flete, gas)	\$0,235
Producción de mermelada mensual promedio:	50 toneladas
Producción de mermelada mensual promedio para pote 500 grs.:	35 toneladas

↓

$$17.500 \text{ potes mensuales de } 500 \text{ gramos} \times \$0,235 = \$4.112,5$$

Costos Fijos mensuales: \$4.112,5

A continuación se detallan los costos variables asociados directamente con la fabricación del pote de 500 gramos. Se muestra el costo por millar y el costo por unidad.

	Costo por millar	Costo por unidad
Vasos	\$125,40	\$0,1254
Tapas de aluminio	\$36,30	\$0,0363
Sobretapas	\$23,40	\$0,0234
Cajas (12 unidades)	\$410	\$0,0342
Mermelada (Kg.)	\$315	\$0,1575
TOTAL		\$0,3768

Cada caja posee una capacidad para 12 envases. El costo por unidad surge de tomar el costo por millar (\$ 410), dividirlo por mil y luego dividir ese resultado en doce. El costo de mermelada incluye el costo de la fruta, del azúcar, de la glucosa y del conservante.

Costo variable directo por unidad: \$ 0,3768

El punto de equilibrio tiene lugar cuando los ingresos por ventas cubren exactamente todos los costos, es decir, cuando se alcanza el volumen de ventas que genera una contribución igual a los costos fijos del período. La fórmula del punto de equilibrio es

$$CVPE = \frac{CF}{P - CV}$$

- CVPE = Cantidad vendida en el punto de equilibrio
- CF = Costos fijos del período
- P = Precio de venta unitario
- CV = Costo variable directo por unidad

Entonces, el *punto de equilibrio* de la empresa es

$$\begin{aligned} \text{CVPE} &= \frac{\$ 4.112,5}{\$ 0,86 - \$0,3768} \\ &= \mathbf{8511 \text{ potes de 500 grs. por mes}} \end{aligned}$$

La empresa está cubriendo, con la producción y venta que actualmente logra por mes, todos los costos fijos y variables y obteniendo ganancia, ya que la cantidad de potes vendidos mensualmente asciende a las 17.500 unidades.

COMUNICACIÓN

Para analizar la comunicación de Productos Raulito S.R.L. se distingue entre comunicación externa y comunicación interna. La primera se realiza para conectar a la empresa con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común. La comunicación interna es la que se produce entre la firma, los integrantes de la organización y los grupos que, aunque no pertenecen a ésta, se relacionan estrechamente y coadyuvan a la consecución de sus objetivos.

En general, la empresa no posee una política comunicacional definida. La comunicación externa es prácticamente nula. No posee papelería ni publicaciones segmentadas, no realiza publicidad institucional, ni de producto. Tampoco cuenta con página de Internet ni utiliza correo electrónico. Las relaciones con la prensa son inexistentes, así como los programas de bien público. No lleva a cabo promociones ni acciones de merchandising. Esto se debe a que el apoyo promocional que recibe el producto está a cargo de los diferentes intermediarios y la empresa se limita a la fabricación del mismo.

Las comunicaciones dirigidas al consumidor final y que pretenden dar a conocer el producto y concretar la venta, están a cargo de los intermediarios y la forma en que ésta se realiza depende de las características y las decisiones que toma cada uno de ellos. La empresa se comunica con el consumidor final únicamente a través del envase. Este es de plástico y sus características y calidad del material no difieren demasiado del resto de los potes de igual material competidores. La diferencia más grande se percibe, obviamente, entre los envases de plástico y los de vidrio.

El contacto personal prevalece en la comunicación interna. La pequeña estructura de la empresa permite el trato directo entre sus integrantes y con los distribuidores. Al no existir un área que se encargue de la comunicación no se utilizan canales de comunicación controlados ni masivos. Dentro de la organización predomina la comunicación informal.

La mayor parte de los actos de comunicación de la empresa se producen entre ésta y los intermediarios que realizan las funciones de distribución en el canal. Los contactos entre ellos se producen principalmente a través del teléfono y el fax. Como se dijo anteriormente, la compañía no posee un “website”, de modo que no se está aprovechando esa herramienta tecnológica para las transacciones con los intermediarios, y de esa forma, optimizar el funcionamiento de la empresa. También son escasos, y con algunos distribuidores nulos, los contactos personales entre éstos y un integrante de la organización. La empresa no cuenta con una persona dedicada pura y exclusivamente a visitar a los intermediarios y monitorear la situación de éstos y sus necesidades con relación a los productos que la compañía fabrica.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Estimación de la demanda actual del producto

Para asegurar que las metas que se establecen posteriormente en el plan sean realistas y alcanzables, se debe intentar estimar la demanda del producto. Las conclusiones darán una orientación y tienen por objeto ofrecer una valoración aproximada del tamaño del mercado en base a las ventas que puede generar.

Antes de estimar la demanda del producto, es preciso aclarar algunos conceptos:

- *Demanda de mercado*: Demanda actual de un sector en función de niveles de esfuerzo en marketing más un determinado entorno.
- *Pronóstico de mercado (Forecasting)*: Demanda futura de un sector en función de niveles de esfuerzo en marketing esperados, más un entorno supuesto.
- *Potencial del mercado*: es el límite máximo de demanda dentro de un entorno supuesto a medida que el esfuerzo de marketing del sector se acerca al infinito.
- *Demanda de la empresa*: participación de la misma en la demanda del mercado.
- *Pronóstico de ventas de la empresa (Forecasting)*: nivel esperado de las ventas de la empresa basado en un determinado plan de marketing y un entorno supuesto.

El potencial total del mercado es la cantidad máxima de ventas que podría estar disponible para todas las empresas en una industria durante un período determinado, bajo un nivel determinado de esfuerzo de marketing y condiciones ambientales determinadas. Los métodos para estimar la demanda actual pueden clasificarse en:

- a. Métodos de desplazamiento (del sector a la empresa)
 - Datos directos
 - Datos indirectos
- b. Métodos de consolidación (de la empresa al sector). Es el que aquí se aplica.

Una forma de calcular el potencial total de mercado, consiste en determinar:

- el número de compradores en el mercado del producto, bajo ciertas hipótesis
- la cantidad adquirida por un comprador promedio
- el precio promedio de una unidad

Para estimar el componente de la ecuación correspondiente al número de compradores de un producto/mercado específico, se comenzó con la cantidad de hogares de la provincia de Córdoba, ya que es en dicha provincia donde se limita el plan de marketing para la mermelada de la empresa. Según los últimos datos oficiales disponibles que forman parte del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001, la cantidad de hogares de la provincia de Córdoba asciende a 877.262. Esto puede denominarse, tal como lo hace Kotler, el conjunto esperado.

El paso siguiente es eliminar a los grupos que obviamente no comprarían o consumirían el producto. Para esto se establecen determinadas hipótesis. Por lo tanto, se parte del supuesto de que los siguientes grupos no pertenecen al conjunto esperado de posibles compradores o consumidores:

- Diabéticos y otras personas que no puedan consumir azúcar
- Personas que consumen sólo productos dietéticos

Según CUIDAR (Asociación para el cuidado de la diabetes en Argentina), en el país aproximadamente 2.500.000 personas (el 9% de la población), tiene diabetes. La mitad no lo sabe. Y de la mitad que está diagnosticada no todos reciben un tratamiento adecuado. Pero ese porcentaje, en realidad involucra a más del 30% de la población, si se tiene en cuenta a la familia del diabético, que convive en forma directa con la enfermedad.

Aunque no se cuenta con el porcentaje exacto de gente que consume sólo productos dietéticos, se supone que dicho porcentaje aumenta día a día al mismo tiempo que la gente por problemas de salud o convicciones culturales, decide consumir productos saludables.

De lo anterior se establece que, en conjunto, estos individuos conformarían aproximadamente el 20% de la población de la provincia de Córdoba. Por consiguiente, solo el 80%, o 701.810 hogares, se consideran dentro del conjunto esperado factible.

La cantidad promedio de kilogramos de dulces y mermeladas adquirida mensualmente por el hogar para el total del país es de 0,618 kilogramos¹⁴. Si bien este dato referido a la cantidad media mensual de dulces y mermeladas adquiridas por el hogar no está actualizado, es válido como punto de referencia y permite llevar a cabo los cálculos necesarios en esta sección. Al mismo tiempo se establece como supuesto que dicha cantidad se mantiene igual para la provincia de Córdoba.

Multiplicando el número de hogares que forman parte del conjunto esperado factible por la cantidad promedio de kilogramos mensuales se obtienen las compras totales por mes en la categoría del producto. Entonces, si la demanda de mercado es de 701.810 hogares, y si cada uno de ellos adquiere en promedio 0,618 kilogramos al mes, todo esto implica que las compras totales mensuales en la categoría son de 433.719 kilogramos.

¹⁴ Fuente: INDEC 1996/1997.

Hay que tener presente que los datos utilizados para determinar las compras promedio mensuales por hogares, incluyen no sólo los kilogramos adquiridos de mermelada sino de otros tipos de dulces. Esto podría afectar las expectativas de demanda final de la compañía, haciendo que sean menores.

Para determinar el precio promedio del producto se utiliza la información presentada en el cuadro de los principales competidores, tomando como referencia los precios promedio de los productos de tales empresas. Hay que tener en cuenta a la hora de analizar los resultados, que los precios considerados no corresponden a los precios de venta de las empresas a los distribuidores, en este caso los supermercados, sino a los precios que dichos establecimientos cobran al consumidor final. El precio promedio del producto en esos lugares comerciales es de \$2. Este se refiere a los envases de 454 y 500 gramos. En términos generales puede suponerse que el precio promedio por kilo es de \$4. Si se multiplican las compras totales mensuales en la categoría (433.719 kilogramos) por dicho precio se consigue el monto total de las compras, que es igual a \$1.734.876.

El mercado de mermeladas en Argentina está claramente dominado por las grandes empresas del sector. Es así como Arcor lidera con el 41%, seguido por La Campagnola y por Canale, con el 23% y el 12% respectivamente. El 24% restante corresponde a otros dulces industriales y artesanales. En esta última categoría se encuentran los productos Raulito.

Debido a que es difícil determinar con exactitud cuál es la participación de Productos Raulito S.R.L, puesto que para ello se requiere de una investigación de mercado exhaustiva y no se cuenta con información secundaria al respecto, se toma como parte del análisis la participación de la categoría de “otros dulces industriales y artesanales” (24%), en la cual se ubica la compañía. A partir de esto se supone que la participación de la empresa en el mercado cordobés es del 15% aproximadamente.

Si bien la cifra que se obtiene considerando dicho porcentaje no refleja fielmente la participación de la empresa en las ventas del sector, permite contar con una aproximación de la demanda de mercado correspondiente al producto que vende la empresa.

Determinar la demanda no es un trabajo sencillo, especialmente cuando no se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo el análisis. Con lo anterior se intenta conocer más claramente la situación del sector y el mercado, para poder desarrollar un plan de marketing lo más realista posible.

Método de Consolidación (“de la empresa al sector”) para estimar la demanda actual

1. Mercado meta Hogares de la provincia de Córdoba	877.262
2. Restricciones del consumo 20% de la población	701.810
3. Compras promedio mensuales por hogar Compras promedio por hogar: 0,618 kilogramos por mes	0,618 kilogramos
4. Compras totales por mes en la categoría 0,618 kilogramos x 701.810	433.719 kilogramos
5. Precio promedio por kilo de las mermeladas industriales	\$4
6. Monto total de compras \$4 x 433.719 kilogramos	\$1.734.876
7. Participación del grupo al que pertenece la empresa en las compras Participación estimada de 15% en el mercado	\$260.231
Expectativas de demanda final de la compañía	\$260.231

Estimación de la demanda futura del producto

Saber la demanda potencial sirve para distribuir los recursos de marketing. Para esto se utilizan diferentes métodos, entre los que se incluyen:

- a. Métodos cualitativos:
 - Estimación de la fuerza de ventas / distribuidor
 - Encuestas de compradores
 - Método Delphi
- b. Métodos de series de tiempo
- c. Métodos causales

En el caso de la empresa, cabe recordar que “lo que se fabrica se vende”, además de que desde hace algún tiempo ésta vende la misma cantidad. La firma cuenta con capacidad limitada y por el momento no planea incrementarla. En principio, no se espera que baje la demanda del producto.

De manera que por el momento no resulta necesario estimar la demanda futura de mercado, debido a las particularidades de la compañía mencionadas previamente.

CAPÍTULO 2

Análisis del contexto externo: El microentorno

INTRODUCCIÓN

El análisis externo, de acuerdo con David A. Aaker¹⁵, trata la identificación de oportunidades, amenazas y cuestiones estratégicas que afectarán los factores clave de éxito o que tendrán un impacto en la estrategia. Este análisis busca identificar tendencias y acontecimientos del entorno con potencial para afectar la estrategia directa o indirectamente y estimar sus posibilidades de impacto. Una tendencia es una dirección o secuencia de sucesos que tenga cierto momento o durabilidad.

Reconocer el nivel de incertidumbre del sector al que pertenece la empresa es el primer paso para llevar a cabo un análisis de escenarios adecuado.

El estudio del microentorno se compone del análisis de la competencia, tanto directa como indirecta, y del análisis del sector en el que la compañía desarrolla sus actividades.

El análisis de los competidores comienza con la definición de la competencia. Luego se distingue entre aquellas empresas que se consideran competidores directos de aquellas que entran en la categoría de competencia indirecta, estableciendo las características de cada uno de los grupos.

En lo referido al sector, se define la actividad y el negocio de la firma y se ofrece además un panorama de los distintos actores que intervienen en el mismo.

¹⁵ AAKER, David A.: Management Estratégico del Mercado. 3ª Edición. España. Hispano Europea. 1997.

COMPETENCIA

Definición de la competencia

Conocer la competencia permite generar ideas sobre las posibles estrategias defensivas y ofensivas que pueden incluirse en el plan de marketing, con el propósito de minimizar una fuerza o aprovechar una debilidad de los competidores principales. La información que se presenta a continuación se obtuvo de la investigación de fuentes secundarias, de las conversaciones con los integrantes de la empresa y de las entrevistas con determinados intermediarios del producto de la compañía.

Según el grado de sustitución del producto, es posible diferenciar cuatro niveles:

- *Competencia de marca*: la empresa considera como competencia a otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.
- *Competencia de industria*: la empresa percibe como sus competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.
- *Competencia de forma*: la empresa considera como competidores a todos los fabricantes que proporcionen el mismo servicio.
- *Competencia genérica*: la empresa considera como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.

En este trabajo se toma como referencia a la competencia de marca, es decir, se consideran como competidores a las empresas que ofrecen mermeladas de características similares a los mismos clientes y a precios similares Productos Raulito S.R.L.

Dentro del sector existen competidores con diferentes características, que van desde los pequeños productores artesanos hasta las grandes compañías multinacionales. La mermelada es un producto de consumo masivo que ofrece una gran variedad de sabores, precios, tamaños y tipos de envase.

En el análisis de la competencia es posible distinguir dos tipos: la competencia directa y la competencia indirecta.

Competencia directa

Se considera competencia directa a los fabricantes de productos industriales, en este caso a los productores de mermeladas. Se entiende por producto industrial a aquel que incluye dentro de sus ingredientes cualquier tipo de aditivos no naturales. Productos Raulito S.R.L se encuentra dentro de esta categoría de competidores, aunque como se explica a continuación, algunas de los rasgos que presenta esta clase de competencia puede que no se extiendan a la realidad de la empresa, debido a sus propias particularidades. Si bien existe un gran número de competidores dentro de esta clasificación, el mercado está dominado por pocas marcas líderes.

Algunas de las características de este tipo de competidores son:

- Dependiendo de la dimensión de producción de cada empresa, se realizan grandes inversiones. En el caso particular de Productos Raulito S.R.L, su capacidad de producción es limitada y por el momento no existen planes que incluyan la ampliación de la misma. Por ende, las inversiones se restringen a la mejora del funcionamiento de la realidad actual de la empresa, como la reciente compra de un nuevo vehículo para la distribución o la modernización de las máquinas utilizadas en el proceso de producción.

- La intervención de maquinarias y otros bienes de capital que cuentan con importantes innovaciones tecnológicas posibilita la producción en serie, lo cual implica que los costos se reducen. La mano de obra consiste básicamente en actividades operativas y no a tareas de elaboración. Nuevamente aquí surge el tema de la capacidad limitada. A esto se le suma el hecho de que la firma no cuenta con grandes tecnologías de producción comparables con las empleadas por los líderes del mercado y a que sus empleados tienen a su cargo determinadas tareas del proceso productivo, como la preparación de la fruta.

- Debido a la gran escala de producción, la mayor parte de las marcas no líderes se diferencian más por los atributos extrínsecos que por los aspectos intrínsecos de los productos. La diferenciación se logra a través de la marca, la percepción de calidad, el tipo de envase (vidrio o plástico) y el packaging, entre otros.

- El uso de la variable precio y el empleo de fuertes acciones de publicidad, son técnicas que se aplican entre este tipo de competidores con el fin de obtener una porción más grande del mercado o mantener el market share actual. Como se comentó antes, la firma no realiza acciones promocionales ni publicitarias.

Una de las principales barreras de salida en esta categoría de competidores radica en los bienes de capital muy especializados, que no pueden destinarse a otras industrias. Además de razones de tipo emocional que pudieran existir, las presiones sociales y los compromisos con proveedores y clientes leales a la marca, podrían impedir la salida de la mayoría de las empresas del sector.

Competencia indirecta

Se define como competencia indirecta a los establecimientos que elaboran mermeladas en forma artesanal. La cantidad de estos competidores se ha incrementado en los últimos tiempos, debido en parte a que no es un negocio demasiado complejo que exige grandes inversiones, y permite obtener interesantes ganancias.

También influyen en este incremento las acciones llevadas a cabo por diferentes organismos, como el INTI, que fomentan este tipo de actividades.

Entre sus características se destacan las siguientes:

- Sustentan economías regionales, a través de microemprendimientos, empresas familiares o Pyme.
- No cuentan con tecnologías sofisticadas, ya que sus procesos son sencillos.
- Reducida capacidad instalada y volúmenes de producción limitados.
- La diferencia se encuentra en la calidad de los insumos utilizados para la producción, desde la selección de la fruta hasta el envasado.

Las barreras de salida del sector son prácticamente inexistentes. El mayor obstáculo es el vínculo emocional y afectivo que se genera con la empresa, los empleados, los familiares y la sociedad.

Con relación a los *competidores potenciales*, la inversión en bienes de capital entre los competidores industriales actúa como una barrera al ingreso para los productos en esta categoría. En estos productos, la marca opera como factor clave de diferenciación. Por esa razón, la implementación de acciones pensadas para aprovechar y mejorar las variables de marketing es común en este grupo. En mayor o menor medida la amenaza de nuevos ingresantes está latente, fundamentalmente en el caso de los productos artesanales.

Cuadro comparativo de los principales competidores

Se presentan los principales competidores industriales, que junto con los competidores indirectos, determinan la dinámica del sector y la posibilidad de crecimiento de las empresas en el mismo.

El análisis se limita a las mermeladas, aunque la mayoría de estas firmas fabrica otros productos, como dulces sólidos y frutas en almíbar. Se describen sólo los productos más importantes de origen nacional, prescindiendo de los importados. Por otra parte, se exceptúan del análisis las mermeladas dietéticas.

Arcor es el líder del sector (ver gráfico participación de mercado en el análisis de ventas). Esta empresa elabora más de 1500 productos entre los cuatro genéricos que conforman su foco de negocios: alimentos, golosinas, chocolates y galletitas. El volumen de producción es enorme, volcando diariamente en el mercado más de 1,5 millones de kilos diarios de productos. Arcor exporta a más de 100 países de todo el mundo, siendo la empresa argentina con mayor cantidad de mercados abiertos en el exterior.

Una particularidad que distingue a la empresa es que cubre numerosas etapas del desarrollo de productos. En algunos casos, se ocupa desde la obtención de las materias primas básicas hasta la elaboración de los productos y su packaging final. Para ello, utiliza las técnicas y materiales más avanzados a nivel internacional, los cuales son actualizados permanentemente. Incluso, ha incursionado en el diseño y fabricación de maquinarias, así como también en la implementación de sistemas productivos originales, todos ellos adaptados a sus necesidades específicas de producción.

La visión de la compañía es convertirse en la empresa de golosinas número uno de América Latina. Su filosofía corporativa se sustenta en los siguientes principios:

- Amor y compromiso con los países en los que actúa
- Vocación latinoamericana e internacionalista
- Confianza en nuestra gente
- Apuesta a la inversión
- Creatividad e innovación
- Vocación de liderazgo en todos los niveles de la organización
- Visión y pensamiento de largo plazo
- Espíritu de mejora continua
- Compromiso de la mejor calidad al mejor precio
- Humanismo y solidaridad

Arcor está convencida de que su ventaja competitiva pasa por el capital humano. Considera que lo que marca la diferencia entre empresas ya no es el capital ni el equipamiento, sino la calidad y el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización y con su propio desarrollo profesional. Entre los valores relacionados a este

tema se encuentran la integridad, la honestidad, un fuerte sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa, el respeto hacia los demás y una cultura del esfuerzo y del trabajo. Los objetivos prioritarios de la empresa en este campo son preservar las condiciones de trabajo, de calidad de vida y de productividad; fortalecer la dinámica interna de la organización (desarrollo profesional y comunicaciones); profesionalizar cada vez más los cuadros en todos los niveles para asegurar la competitividad integral.

Consciente de que hoy las empresas cumplen un rol social imprescindible, siendo protagonistas de su desarrollo no sólo económico sino de su progreso en los más diversos ámbitos, como en la salud, la cultura, la educación, la ciencia y el deporte, el aporte de Arcor a la comunidad es constante.

El Grupo Arcor cuenta con un nuevo proyecto de comercio electrónico para compras denominado ArcorBuy.com, basado en Software de IBM Argentina, y ofrece a los actuales y potenciales proveedores, nacionales e internacionales, un eficiente canal alternativo para vender sus productos o servicios a la compañía. Asimismo, constituye la primera solución tecnológica de este tipo a nivel regional y se caracteriza por su alto grado de integración y por su capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del negocio.

ArcorBuy.com proporciona a los proveedores una solución tecnológica que les permitirá dirigir sus negocios más fácilmente y con mayor rapidez. Con una PC conectada a Internet, los actuales y potenciales proveedores pueden acceder a la lista de productos y servicios que la compañía compra, con detalle de consumos y de las bases donde son utilizados, pueden ver quiénes son los proveedores de la empresa, postularse como potenciales proveedores, efectuar ofertas de productos y servicios, participar en subastas inversas que regularmente se organizan, participar en los requerimientos de cotizaciones electrónicas a ser lanzadas por intermedio de esta plataforma, obtener ahorros operativos, seguridad en las ventas e información de los pagos, además de mantenerse informados sobre las novedades de la compañía. Por otra parte, Arcor les ofrece a sus proveedores importantes volúmenes de compra, constante crecimiento y puntuales cumplimientos de los pagos acordados.

Según la empresa, sus fortalezas son:

- El compromiso con el consumidor: la mejor calidad al mejor precio.
- Reinversión y modernización tecnológica.
- Management altamente creativo, innovador y eficiente.
- Colaboradores muy calificados y con un fuerte sentido de pertenencia.
- Adecuación a los requerimientos del mercado.
- Un sistema de distribución y venta único.
- Preocupación comunitaria y solidaridad.
- Conciencia ecológica y cuidado del medio ambiente.
- Respeto por las tradiciones.
- Sólida ética empresaria.

Los precios en el cuadro son los precios promedios que se manejan en los principales supermercados de la ciudad de Córdoba. Se incluyen en el cuadro sólo para brindar una orientación y una idea más clara de la relación entre los principales competidores industriales, aunque éstos no son iguales para todos los establecimientos en donde se comercializan.

Como se afirmó en la sección correspondiente a la fijación de precios, estos difieren según se trate de un envase de vidrio o plástico, y de la variedad del producto. La frutilla suele ser la variedad más cara. En el caso de Arcor, el precio es aproximadamente de \$3,75, el cual es superado por La Campagnola, que asciende a \$4,15.

En general, los productos de La Campagnola son los más caros del sector, y sus variedades únicas, como blueberry o frambuesa, presentan los niveles más altos en lo que a precios se refiere, llegando en algunos establecimientos a costar \$4,19.

Noel y Dulciora son las otras marcas de mermeladas fabricadas por Arcor. Los precios de la primera van desde \$1,49 hasta llegar a \$1,59. En algunos casos, a pesar de comercializarse en envases de vidrio, se vende a menor precio que algunos potes de plástico, como el de Raulito que en algunas sucursales de Disco se encuentra a \$1,59. En el grupo de productos que se presentan en envases de plástico, Dulciora es el más caro, seguido por Raulito, Dulcor y Orieta.

Dulcor fabrica dulces y mermeladas y es líder nacional en la fabricación de dulce de batata desde que en 2001 sumó a sus marcas propias la firma Esnaola, importante marca de dulces a nivel nacional, con gran participación de mercado, conjuntamente con sus dos plantas industriales de las provincias de Córdoba y Mendoza. Hoy es el mayor productor de dulces sólidos de Argentina con cinco plantas industriales, una fuerte presencia en el mercado y el objetivo de convertirse en el principal productor de dulces a nivel nacional. En el 2003 inauguró una planta de pulpas de frutas en Mendoza con miras a proveer al mercado internacional.

Las marcas mencionadas en el cuadro se encuentran en casi todos los establecimientos comerciales donde se vende este tipo de producto. Las empresas líderes tienen mayor presencia que las de menor envergadura, las cuales pueden no encontrarse en todos los puntos de venta.

La cantidad y tipos de acciones comunicacionales utilizadas por las distintas compañías para dar a conocer el producto dependen de la marca de que se trate y de los recursos de las empresas. Puede observarse que aquellas con mayor participación de mercado tienden a cubrir todos los campos posibles, desde la publicidad gráfica hasta el desarrollo de una página de Internet institucional.

La mayoría de los productos de los competidores principales del sector se vende utilizando bonificaciones, descuentos o algún tipo de oferta.

Cuadro comparativo de los principales competidores industriales de Raulito

Marca	Variedades	Envase			Precio	Lugar Comercialización						Comunicación					B	
		V	P	g		S	H	M	m	Sh	O	T	G	R	W	O		
Arcor	Ciruela Damasco Durazno Frambuesa Frutilla Manzana Naranja	X		454	\$ 2,49	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Noel (Arcor)	Ciruela Damasco Durazno Frutilla Higo Naranja Zapallo	X		454	\$ 1,59	X	X	X	X				X					X
Dulciora (Arcor)	Ciruela Damasco Durazno Frutilla Higo Manzana Naranja Zapallo		X	500	\$ 1,65	X	X	X	X				X					X
La Campagnola	Blueberry Ciruela Damasco Durazno Frambuesa Frutilla Grosella Higo Kiwi Membrillo Mora Naranja Tomate	X		454	\$ 3,19	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Canale	Ciruela Damasco Frutilla Tomate	X		454	\$ 2,65	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X
Dulcor	Ciruela Durazno Frutilla Manzana Membrillo Naranja Zapallo Higo Damasco Pera	X	X	454 500	\$ 1,34	X	X	X	X		X		X					X
Orieta	Ciruela Damasco Durazno Frutilla Higo Membrillo Naranja Pera Tutti Frutti Zapallo		X	500		X	X	X	X		X		X					

V=vidrio; P=plástico; g=gramos; S=supermercados; H= Hipermercados; M= Mayoristas; m= minoristas; Sh= Shopping; O= otros; T= publicidad televisiva; G= publicidad gráfica; R= publicidad radial; W= website; B= bonificaciones, promociones y ofertas.

ANÁLISIS DEL SECTOR

Definición de la actividad y segmentación del negocio

Antes de definir el sector al que pertenece la empresa, es preciso aclarar ciertos conceptos para poder entender mejor la terminología utilizada. Las definiciones han sido extraídas del Código Alimentario Argentino.

- Alimento:

Toda sustancia o mezcla de sustancias naturales o elaboradas que, ingeridas por el hombre, aporten a su organismo los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de sus procesos biológicos. La designación incluye además las sustancias o mezclas de ellas ingeridas por hábito, costumbres, o como coadyuvantes, tengan o no valor nutritivo.

- Confituras:

Productos obtenidos por cocción de frutas, hortalizas, o tubérculos (enteros o fraccionados), sus jugos y/o pulpas, con azúcares (azúcar, dextrosa, azúcar invertido, jarabe de glucosa o mezclas), que podrán ser reemplazados parcial o totalmente por miel.

- Dulces:

Confituras elaboradas por cocción de no menos de 45,0 partes de pulpa de frutas, tubérculos u hortalizas, con el jugo que normalmente contienen, coladas por una criba de malla no mayor de 2,0mm con edulcorantes.

- Mermelada:

Confitura elaborada por cocción de frutas u hortalizas (enteras, en trozos pulpa tamizada, jugo y pulpa normal o concentrada), con uno o más edulcorantes.

- Jalea:

Confitura elaborada por concentración en todo o en parte del proceso por medio del calor, de no menos de 35,0 partes del jugo filtrado de frutas (o su equivalente en jugo concentrado) o de extractos acuosos filtrados de frutas u hortalizas, con edulcorante.

- Compota:

Confitura elaborada por cocción de frutas frescas, desecadas o deshidratadas (enteras o fraccionadas) con edulcorantes.

- *Aditivo Alimentario:*

Cualquier sustancia o mezcla de sustancias que directa o indirectamente modifiquen las características físicas, químicas o biológicas de un alimento, a los efectos de su mejoramiento, preservación o estabilización, siempre que sean inocuos por sí mismos o a través de su acción como aditivos, se justifiquen por razones tecnológicas, sanitarias, nutricionales o psicosensoriales y respondan a exigencias de designación y pureza que establezca el Código.

La empresa está en el sector alimentos, más específicamente en el negocio de dulces y mermeladas, con el propósito de satisfacer la necesidad de alimentación del consumidor. Pertenece al sector de mermeladas y dulces derivados de frutas y verduras.

Se distingue un sector formado por aquellas firmas que fabrican, comercializan y distribuyen productos alimentarios, y de un subsector constituido por aquellas que fabrican, comercializan y distribuyen mermeladas y dulces derivados de frutas y verduras.

La mermelada puede elaborarse tanto artesanalmente como en forma industrial, considerándose en este último caso como puede un producto agroindustrial. Comúnmente se utilizan frutas de estación por el bajo costo. La diferencia principal entre una mermelada artesanal y una industrial radica en que ésta última lleva aditivos no naturales.

Análisis de los actores del sector

Los actores son la empresa, sus competidores, los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y los complementarios, que fijan el atractivo y rentabilidad del sector. La información de la *compañía* se encuentra en el capítulo 1. Con respecto a los *competidores*, la sección correspondiente al estudio de la competencia, presenta la información referida tanto a los competidores directos como a los indirectos.

En el caso de los *clientes*, se distinguen dos tipos:

1. *Clientes de productos industriales*

Los *clientes de productos industriales* se definen como consumidores de productos masivos. Estos pueden dividirse, a su vez, en clientes orientados a la marca y aquellos orientados al precio, según el atributo que consideran importante al adquirir el producto:

- a. Orientados a la marca: pertenecen en su mayoría a familias de clases alta y media que buscan mantener un nivel de vida determinado y consumen productos de calidad acordes con su situación social. Usualmente buscan una marca prestigiosa.
- b. Orientados al precio: poseen como característica común la compra del envase de plástico. Buscan precios bajos, ya que generalmente no cuentan con gran poder adquisitivo o no están interesados en pagar más por la marca y destinar parte de sus ingresos a este tipo de bienes. Se estima que, por familia, se consumen de uno a tres envases de dulces por mes. Dentro de este grupo se encuentran los estudiantes que viven solos o con otros estudiantes, o aquellas personas, principalmente adultas, que tienen algún lazo de preferencia por determinada marca tradicional, pero que actualmente no se encuentra entre los líderes del mercado.

2. *Intermediarios (minoristas, mayoristas y distribuidores)*

Su función es acercar el producto al consumidor final. La magnitud y dimensión de estos actores determina en gran medida el poder negociador de los mismos. En el caso de los supermercados, por ejemplo, éstos cuentan con una posición favorable a la hora de establecer las condiciones de los acuerdos, especialmente con aquellas firmas de menor tamaño y que no poseen una posición importante en el mercado. El trato con las grandes compañías y con los líderes del mercado es diferente, ya que en estos casos es el supermercado quien necesita de los productos de estas empresas en sus góndolas, puesto que comercializar tales bienes es un factor decisivo para el éxito de estos establecimientos. La rentabilidad y los grandes volúmenes de venta que generan los productos de estas firmas, junto con la exigencia de variedad y calidad por parte de los consumidores, fundamentan las particularidades y posiciones en las negociaciones con este canal.

Dentro del sector existen empresas que, además de fabricar la mermelada, se encargan de su comercialización y deciden acerca de diversas variables del marketing, como la publicidad y las promociones. En el caso de Productos Raulito S.R.L., la actividad de la compañía se limita a la fabricación del producto y el resto de las actividades son responsabilidad de los diversos intermediarios que acercan el producto a los consumidores. En el capítulo de la evaluación interna del negocio se ahonda en este tema.

Los *proveedores* de la materia prima para elaborar la mermelada presentan características particulares dependiendo del tipo de insumo que se trate. La localización de estos actores también varía según el tipo de materia necesaria para la producción. Así, en el caso de las frutas utilizadas para la fabricación del producto, estas son generalmente adquiridas en diferentes puntos del país, dependiendo de la estación y de factores económicos, entre otros aspectos.

Los insumos necesarios para la producción de mermelada incluyen:

- Frutas y hortalizas
- Azúcar, glucosa, y otros
- Conservantes
- Envases
- Tapas
- Etiquetas
- Cajas de cartón

En cada una de las categorías, existe una gran cantidad de empresas que ofrecen los diferentes insumos, de manera que no cuentan en forma individual con un importante poder negociador. Por otro lado, las facilidades de pago, las condiciones de entrega y demás aspectos de las transacciones comerciales varían según el proveedor de que se trate.

En general los envases son de vidrio o plástico. Si bien los primeros son más costosos, cuentan con ciertas ventajas, como la transparencia y el hecho de que un producto envasado en vidrio se percibe como de mayor calidad. Aunque también es posible encontrar productos buenos en envases de plástico, y a pesar de que este tipo de material ha cobrado mayor protagonismo desde la crisis económica del país, últimamente se observan en el mercado mermeladas en envases de vidrio con precios similares a algunos productos que se comercializan en potes de plástico.

Los *productos sustitutos* son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Se toman como principales sustitutos de la mermelada:

- Miel
- Dulce de leche
- Queso crema para untar

Por la devaluación y una fuerte suba del precio internacional de la miel, en los dos últimos años los valores internos de dicho producto aumentaron mucho más que los registrados por sus principales competidores a la hora de la merienda o el desayuno, que tradicionalmente siempre habían sido más caros. Según datos del INDEC, mientras la miel subió un 168% desde la devaluación, el dulce de leche lo hizo 66% y la mermelada un 93%. Hoy, un kilo de miel cuesta en promedio 12 pesos. Sus sustitutos, la mitad.¹⁶

Se consideran como *productos complementarios* de la mermelada a los siguientes:

- Pan
- Galletas
- Manteca
- Queso duro
- Tostadas
- Productos de panificación en general

¹⁶ Fuente: La Voz del Interior, 15 de Abril de 2004.

CAPÍTULO 3

Análisis del contexto externo: El macroentorno

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, diversos autores dedicados al management y al marketing han identificado ciertas dimensiones para llevar a cabo el análisis del entorno. Sin embargo, es pertinente dejar en claro dos cuestiones. Primero, dichas divisiones carecen de demasiada utilidad cuando se presentan en forma aislada. Segundo, es preciso limitar la recopilación y análisis a aquella información del entorno que más directamente se relacione con la empresa y que pudiera ser relevante para la misma.

La compañía debería disponer en todo momento de información actualizada del entorno y del sector con poder de modificar sus estrategias, ya que contar con demasiada información poco relevante, no garantiza una buena toma de decisiones. También es imprescindible un sistema de registro, monitoreo y actualización de toda la información que circule en torno a la firma.

A continuación se intenta analizar el macroentorno en forma sistemática a partir de aquella información de importancia para el negocio que pueda utilizarse luego para la planificación.

Siguiendo la línea de pensamiento de Aaker¹⁷, la previsión de acontecimientos y tendencias individuales puede ser demasiado simplista en un entorno complejo, donde interactúan muchas otras tendencias y acontecimientos importantes y se afectan el uno al otro. Una manera de enfrentarse a esta situación es desarrollar escenarios, que son minuciosas descripciones del entorno y contienen o implican un grupo de tendencias o acontecimientos.

Por esta razón, al final del análisis de cada uno de los ambientes del macroentorno se presentan proyecciones posibles de los distintos escenarios. El enfoque utilizado consistió en la generación de tres conceptualizaciones del entorno futuro: optimista, medio y pesimista. Los escenarios, que se describen brevemente, se basan en las variables clave predominantes.

¹⁷ AAKER, David A. Op. Cit.

ESCENARIO DEMOGRÁFICO

El factor demográfico es uno de los más importantes debido a que los datos de la población y los cambios que ésta presenta generalmente se traducen en oportunidades de mercado que han de considerarse a la hora de establecer las estrategias del negocio. El tamaño de la población, la tasa de crecimiento, la distribución por sexo y edad y la formación de los hogares son algunas de las variables que pueden considerarse.

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del 2001 del INDEC:

- La población argentina es de 36.260.130, mientras que la cantidad de habitantes de la provincia de Córdoba asciende a 3.066.801 de individuos. De dicha cifra, el 51% de la población son mujeres. La mayor proporción de la población de mujeres de la provincia de Córdoba pertenece al rango de edad entre 20 y 24 años. El 27% de los hogares censados en Córdoba tiene como jefe a una mujer.
- La población de la provincia de Córdoba creció un 10% en el 2001 respecto del año 1991. En la capital, el crecimiento fue de 9 % tomando los mismos años.
- Se observan dos aspectos relevantes: la tasa de natalidad y el envejecimiento de la población. La disminución de la fecundidad implica una regresión, ya que una mayor población y una mejor distribución de la misma se traduce un más desarrollo para el país. Según últimos datos oficiales, la tasa de natalidad está en aumento por primera vez después de la devaluación. Con relación al envejecimiento, según el INDEC la población total del país mayor de 65 años representa el 9%. De acuerdo con los demógrafos, una sociedad envejece cuando este grupo de edad supera el 7% de la población total.

Posibles escenarios

En un escenario optimista, la tasa de crecimiento de la población aumenta, al mismo tiempo que lo hace la tasa de natalidad. A pesar de que estos cambios recién tendrían impacto en el mediano y largo plazo, el conocimiento por parte del gobierno le permite tomar decisiones y planificar para mantener y mejorar el desarrollo económico.

En un escenario medio, la situación demográfica continúa sin cambios. No se observan modificaciones relevantes en las variables demográficas claves. La distribución por sexo y edad y la formación de hogares no presentan modificaciones importantes. Este escenario es el que presenta mayor probabilidad de ocurrencia.

Desde un punto de vista pesimista, la tasa de natalidad continúa disminuyendo, al mismo tiempo que la población envejece cada vez más. El desarrollo del país se estanca, y desde el gobierno se toman medidas para superar dificultades directas en el corto plazo.

ESCENARIO ECONÓMICO

La realidad económica puede influir tanto positiva como negativamente en el desenvolvimiento del negocio. La inflación, el desempleo, el crecimiento económico, la distribución del ingreso; forman parte de este análisis. Es preciso estar atentos a las principales tendencias de ingresos y a los cambios en los patrones de gasto del consumidor. Además, las decisiones de inversión de la empresa dependerán en gran parte de las expectativas económicas del país.

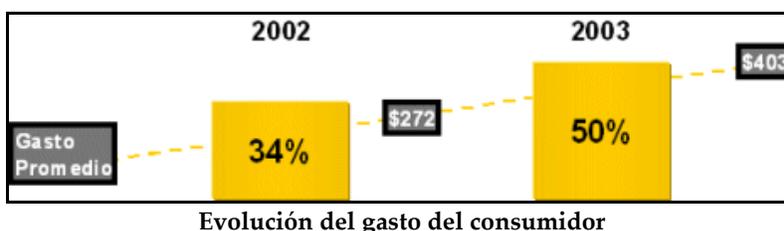
Por primera vez en varios años, en el 2004 las economías más grandes de América Latina concluirán todas con una expansión de su actividad. Argentina será quien lidere la expansión económica de la región con un incremento de la actividad de entre el 6 y el 6,5%. Su crecimiento futuro depende de la inversión y ésta depende a su vez, de que se restablezcan los lazos con la comunidad financiera internacional; es decir, se termine de renegociar la deuda, aunque también va a incidir la inversión en infraestructura.¹⁸

A pesar de eso, según el INDEC la economía argentina cayó un 1,5% en abril, luego de 19 meses consecutivos de suba, a causa del freno en la industria y la construcción.

A continuación se presentan las principales tendencias que se dieron en el mercado de consumo masivo entre los Fabricantes, Consumidores y Distribuidores, desde comienzos de 2002 hasta noviembre 2003¹⁹:

- *Cambio del poder adquisitivo*: el porcentaje que la gente gastó en su canasta de productos de consumo masivo subió de 34 a 50% entre 2002 y principio de 2003.

Con la devaluación comenzó un proceso de alza de precios. Los precios de los productos de consumo masivo mostraron su máxima pendiente durante los primeros 7 meses de 2002, acompañando en parte la suba del dólar. Bajo esta nueva condición el poder adquisitivo del consumidor se redujo puesto que el salario no fue modificado.



Al analizar los niveles económicos más bajos, este porcentaje asciende. Así, el nivel más alto gastó en 2003 el 27% de su ingreso, mientras que el más bajo lo hizo en un 67%.

¹⁸ Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL). Mayo 2004.

¹⁹ Tendencias AC Nielsen mercado de consumo masivo 2003.

- *Caída y recuperación del consumo: Luego de una gran caída en el consumo, el último semestre del 2003 mostró una recuperación del 10% respecto a igual semestre de 2002.*

Como consecuencia del aumento de precios, y considerando que el ingreso de la gente no se vio en principio modificado, los consumidores tuvieron que ajustarse y abandonar en primera instancia las categorías prescindibles, es decir todo lo que se considera no básico. Luego incluso hasta las categorías básicas y por la misma razón que antes, también fueron las que sintieron el impacto. Considerando el año 2002 vs. el 2001 y como consecuencia de las alzas en los precios, el consumidor tuvo que restringir el consumo en 12%, pero desembolsando un 14% más de dinero.

La recuperación se dio en forma más importante en el último semestre de 2003, donde las ventas en volúmenes crecieron 10% comparando con el mismo período de 2002. Cabe destacar la incidencia de los planes sociales y asistenciales en la paulatina recuperación, ya que la clase de menor poder adquisitivo y la que más favorecida se ve con estos planes destina el 67% de sus ingresos al consumo de los productos bajo análisis.

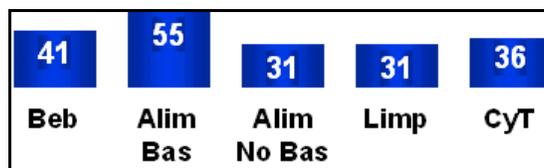
- *Alternativas de fabricantes para ayudar al consumidor a comprar marcas preferidas.*

Respecto a las ofertas y según un estudio que agrupa las 2 marcas líderes de 10 categorías “top” de los supermercados y que totalizan el 40% de las ventas de alimentos del canal, se puede observar cómo el porcentaje de productos que se vende bajo alguna actividad especial se duplica de 2002 a 2003. Las opciones consideradas para este análisis fueron los productos que vienen con regalos, los nuevos tipos, los de mayor o menor tamaño, los que traen producto adicional al precio regular, y los que se comercializan en forma de combos. A su vez, desplegaron otras actividades, como el desarrollo de segmentos económicos; los cambios de empaque y los cambios en los tamaños.

Otra de las acciones fue el desarrollo de envases económicos entendiendo que el consumidor prefería seguir consumiendo marcas líderes aunque sea en un envase menos distinguido. Crecieron los envases tipo bolsa en lugar de las cajas o los paquetes en categorías como cereales, leches en polvo, aumentó la venta de sachet en el caso de las leches fluidas y el yogurt y creció el pote plástico en las mermeladas y jaleas.

- *Regreso a marcas líderes: entre 31 y 55% de los consumidores (dependiendo la familia de producto), que habían dejado de consumir marcas líderes desde la devaluación han regresado nuevamente a comprarlas a Septiembre de 2003.*

Con la recuperación del consumo, las expectativas se orientan por un lado a cubrir las necesidades insatisfechas, y por otro al regreso de un consumo más preferencial. Con la misma recuperación están volviendo a crecer en participación las marcas líderes.



% de consumidores que regresó a las marcas (septiembre 2003)

Las razones de este nuevo cambio son diferentes, pero básicamente se debe a una mayor calidad y a un mayor rendimiento percibido.



Razones del regreso a las marcas líderes, en % (septiembre 2003)

- El 70% de los consumidores optó por la compra de ofertas.
- Cambio en el peso de los canales (análisis de 79 categorías de alimentos, bebidas, limpieza, cosmética, y tocador)

Dentro de este cambio se destaca el crecimiento del almacén y el negocio de barrio, que obedece a diferentes razones:

- La cercanía, que permite realizar compras más frecuentes;
- El fiado (8 de cada 10 almacenes declararon fiar a Junio de 2003).
- Compra más racional, que lleva al consumidor a adquirir sólo lo que precisa;
- Desarrollo de envases retornables.
- La similitud de precios y la percepción de ello por parte del consumidor.

Los canales tradicionales mostraron una gran dinámica para resolver el momento más crítico de la situación post devaluación, implementado acciones en función de maximizar sus ventas. Las mismas fueron relevadas en una encuesta durante junio de 2003, a más de 4.000 puntos de venta. Las acciones más destacadas fueron la reducción en el margen de ganancias en función de lograr precios más competitivos, la concentración en categorías y marcas más importantes dejando las de baja rotación y rentabilidad, y la

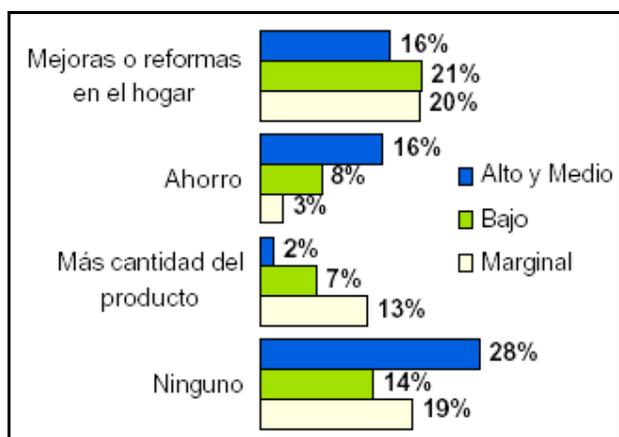
incorporación de marcas económicas a su oferta total. Las grandes superficies comenzaron a manejar ofertas y descuentos. Algunas se destacaban por dar descuentos en ciertos días para determinados productos. Otras ofrecían descuento en la compra total, dependiendo del medio ó banco con que se abonara. Como consecuencia de esto, el supermercado recuperó parte de su participación y una mayor compra por parte de los consumidores.

Durante el 2003 se detectaron diferentes cambios en el consumidor, entre los cuales se destaca el aumento en la convivencia de los canales de compra. En lugar de hacer una gran compra en una sola superficie, aumentó la cantidad de sitios visitados en promedio para realizar las compras, buscando adquirir lo más conveniente en cada negocio.

A continuación se presentan algunos resultados del Monitor de Expectativas Económicas de Abril de 2004, investigación realizada por IERAL y MKT Consultores²⁰:

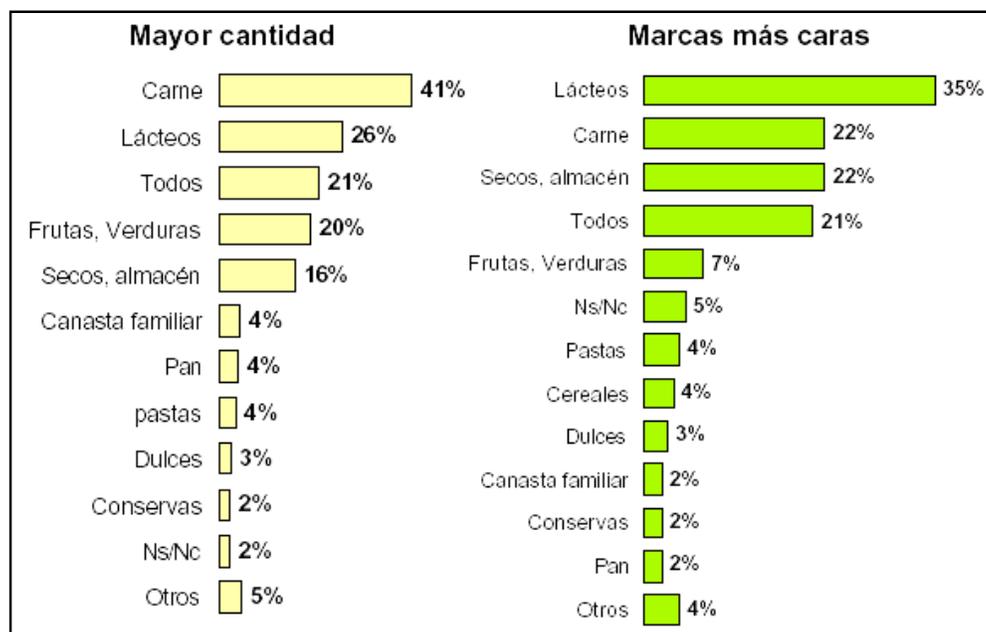
- La confianza del consumidor cordobés cayó 10% en febrero y 2% en marzo.
- Continúa siendo bajo el porcentaje de cordobeses (20%) que ha experimentado incrementos de ingresos durante el último año. Se advierte en la población cordobesa un nivel de expectativas favorables en cuanto a la evolución de los ingresos personales durante el año en curso, con un 36% de individuos que estima que sus ingresos aumentarán y un 49% que piensa que se mantendrán constantes. Es de esperar que esta recomposición en los niveles de ingreso, sumada a la reactivación general de la economía y a la relativa estabilización en el nivel de precios, impacte en los hábitos de consumo, modificados a partir de la crisis iniciada en el 2001.
- Ante un incremento de 10% en sus ingresos, 40% de los cordobeses incrementaría su consumo, comprando más cantidad o aumentando la calidad.
- El 52% de los cordobeses está dispuesto a pagar más por productos nacionales que por importados. De éstos, el 75% está dispuesto a pagar hasta un 10% adicional; el 51% argumenta que su motivación es la “defensa de lo nacional”.
- El 20% de los individuos no realizaría cambios en sus consumos habituales. Hay diferencias entre los consumos a realizar según el estrato socioeconómico, ascendiendo el porcentaje de los que no realizarían modificación en el nivel alto medio.

²⁰ Muestra probabilística, estratificada por sexo. 400 casos, ± 4.9% error muestral, 95% confianza. Encuesta domiciliaria residentes ciudad Córdoba entre 18 y 75 años. Del 19/02/04 al 24/02/04 y del 29/03/04 al 30/04/04.



Diferencias más significativas entre estratos

- La mayoría de los cordobeses elegiría Alimentos para incrementar cantidad comprada y adquirir marcas más caras, principalmente en carnes y lácteos.



Rubros elegidos por los cordobeses para incrementar cantidad y adquirir marcas más caras

Según el INDEC, las ventas en supermercados mostraron en abril de este año una fuerte recuperación, al crecer un 14,4% respecto de igual mes del año pasado y un 1,3% en comparación con marzo. La caída en los ingresos llevó al consumidor de clase media-baja y baja a recurrir a los negocios de barrio, donde podía comprar cantidades más pequeñas, que requerían desembolsos de montos menores de dinero. Sin embargo, las ventas en los supermercados empezaron a repuntar a mediados de 2003, merced a la financiación de las compras con tarjetas de crédito y a una recomposición del 25% de los salarios.

Posibles escenarios

De lo presentado previamente, se establecen los siguientes escenarios:

En un escenario optimista, Argentina crece más de un 7%, beneficiándose la industria en general. Esto posibilita un aumento en los ingresos, lo que repercute en un mayor consumo de la población. Esto implica que las empresas en los diferentes sectores generan mayores ventas y obtienen más ingresos, lo que posibilita la inversión y expansión de las mismas. Todo esto contribuye a mejorar el ambiente competitivo, y se generan nuevos negocios. Sin embargo, esta situación implica un esfuerzo mayor por parte de las compañías que deben esforzarse por desarrollar mejores estrategias para actuar en el mercado y generar una ventaja frente a los competidores.

Los planes sociales de ayuda son reemplazados por verdaderas fuentes de trabajo, debido a que las empresas están en condiciones de incorporar mano de obra, tanto por la realidad y proyecciones optimistas del mercado como por el hecho de que desde el gobierno se ofrecen interesantes beneficios para las compañías. Las relaciones con los organismos internacionales mejoran, lo que repercute positivamente tanto en el comercio exterior como en el mercado interno.

En un término medio, la situación económica del país continúa estable sin mayores cambios. Los niveles de ingreso y consumo no se modifican. Las empresas no realizan inversiones ni tampoco se transforma la relación de éstas con las instituciones de crédito, los proveedores y demás actores. Los hábitos de consumo no varían y las empresas mantienen las mismas estrategias y acciones de comercialización. Este escenario es el que tiene la mayor probabilidad de ocurrencia. La probabilidad de ocurrencia es mayor en este tipo de escenario.

En un escenario pesimista, el PBI cae más allá de lo previsto. Aumenta el desempleo y la pobreza, y los niveles de ingreso caen debido a la suba de los precios. Esto lleva a un menor consumo generalizado y a una menor inversión por parte de las empresas. La entrada de empresas extranjeras pone en peligro la subsistencia de las firmas nacionales, ya que las primeras ofrecen productos de mayor calidad a un precio más accesible. Al mismo tiempo, las exportaciones se reducen debido al aumento de los impuestos, lo que dificulta la salida de mercadería argentina hacia el exterior y genera una rivalidad competitiva en el país mayor. Si bien de acuerdo con la realidad actual y las tendencias que se observan en la economía parecen perfilar un futuro alentador y este escenario no presenta una probabilidad de ocurrencia considerable, es preciso estar atentos a todos los acontecimientos relevantes del país, y tomar medidas que protejan a la empresa.

ESCENARIO POLÍTICO-LEGAL

El gobierno interviene en todos los ámbitos de la sociedad de varias formas. Una de ellas es a través de leyes que regulan ciertas cuestiones que pueden traducirse en restricciones o en oportunidades importantes para el negocio. La política impositiva y la estabilidad en el gobierno son otros aspectos a considerar. La empresa debe conocer y cumplir aquellas leyes que la afecten.

A los bajos índices de participación electoral y al deterioro de la imagen del político se suma el desinterés del ciudadano por los asuntos relacionados con la política. La crisis institucional, una de las tantas que forma parte de la crisis generalizada del país, ha llevado a las proliferaciones de entidades sociales y ONG encargadas de monitorear las acciones del gobierno y brindar ayuda social. La nueva política ciudadana incluye movilizaciones y manifestaciones y la utilización de los medios para generar cambios.

Actualmente, las cargas impositivas que afectan a las empresas generan consecuencias no deseadas, como el trabajo en negro y la evasión, entre otros aspectos.

Las leyes que tienen impacto en la empresa condicionan de alguna manera las decisiones que dentro de ella se tomen. Las leyes laborales son algunas de ellas. Luego de la sanción de la reforma laboral en el mes de marzo de este año, los especialistas y empresarios coinciden en que la nueva norma no alienta la generación de empleo, ni mejora las condiciones de los trabajadores, como tampoco se traduce en una reducción de costos para el empleador. Para promover nuevas fuentes de empleo, la nueva normativa debería ajustarse a las posibilidades y realidades de las Pyme, las cuales son responsables del 80% del empleo del país. El problema radica en que una norma que legisla a las grandes empresas no puede ser igual para las empresas de dimensiones más reducidas, con pocos empleados y que no podría afrontar los costos laborales.

Con respecto a las regulaciones relacionadas con la fabricación y comercialización de alimentos, tanto para abastecer al mercado interno como para la exportación de productos alimenticios, existen una serie de leyes que deben observarse. En el país existen leyes nacionales, provinciales y municipales que establecen la forma de producción y comercialización de este tipo de mercancía. A nivel internacional tiene relevancia el Codex Alimentario que instaura las normas necesarias para el comercio internacional de sustancias alimenticias. También se exigen cuestiones mínimas de calidad, y cuestiones impositivas y de registro tanto de la industria en general como de particulares.

Específicamente en el caso de la legislación alimentaria argentina, si un productor o elaborador desea certificar su producción debe dirigirse al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), para conocer las exigencias de la normativa oficial y recibir el listado de las entidades de certificación habilitadas. Por su parte, el Código Alimentario Argentino sirve de base para todo lo relacionado a la industria alimentaria, y debe conocerse y respetarse por todas las empresas involucradas en el sector.

También hay que tener en cuenta la Ley de defensa del consumidor, destinada a proteger al consumidor individual y a la sociedad en general de la actividad empresaria.

Por otro lado, existen organismos certificadores de sistemas de calidad y otras normas, muchas de las cuales son obligatorias y otras, aunque no sean exigidas, se convierten a veces en verdaderas ventajas competitivas. No obstante, sus costos son elevados, por lo que no todas las firmas pueden destinar parte de sus ingresos a éstas.

Posibles escenarios

Desde un punto de vista optimista, el gobierno toma medidas coherentes con las exigencias y necesidades del pueblo, que apuntan al crecimiento del país. Esto ocasiona un aumento de la confianza de la población en las instituciones y la justicia, entre otros. Las leyes que se dictan benefician a la mayor parte de las empresas, según las necesidades y características específicas de cada una de ellas. Además, las presiones impositivas por parte del gobierno se reducirían, fomentando la actividad de los sectores de la economía.

En un escenario medio, el más probable, sigue la situación actual. El gobierno resuelve problemas más urgentes, sin planificar a largo plazo y descuida a la población. La necesidad de leyes y programas continúa siendo relegada, así como la solución de las dificultades más graves del país, como el desempleo, la pobreza y la inseguridad.

En un escenario pesimista, se observa una falta de acuerdo interno del gobierno entre los partidos que intervienen en el establecimiento de leyes y planes. Se carece del apoyo de la población y las malas e improductivas decisiones tomadas por los dirigentes del país, impiden que este crezca. Se desatiende a los distintos sectores de la economía, y las malas decisiones gubernamentales repercuten negativamente en todas las empresas.

ESCENARIO SOCIOCULTURAL

El crecimiento de la pobreza es uno de los temas más preocupantes, no sólo en nuestro país sino en la mayor parte del mundo. Según datos oficiales del mes de Mayo de 2001, del total de aglomerados urbanos, se encontraban bajo línea de pobreza el 35,9% de la población. Seguramente en la actualidad es probable que esa cifra haya aumentado.

El desempleo, la pobreza y por sobre todo la falta de visión y planificación a largo plazo de los gobiernos de turno, son causales de que día a día las brechas sociales se agranden cada vez más y crezca la inseguridad.

La caída de salarios, el aumento del desempleo y planes sociales que no brindan solución a largo plazo, ya que no generan empleo sino que buscan satisfacer necesidades urgentes de la población más carente, llevan a que cada día más gente caiga en la pobreza.

Como se puso de evidencia en el análisis del escenario económico, la iniciativa del gobierno municipal de Córdoba de lanzar el programa “Vale lo nuestro” es una forma de ayuda social, que pretende además fortalecer a los pequeños almacenes barriales.

La estructura familiar y el cambio de roles son dos fenómenos que se han evidenciado en los últimos tiempos. La familia tipo ya no existe. Cada día la tipología del grupo familiar se agranda. En cuanto al cambio de roles, la mujer tuvo que salir a trabajar para ayudar, o en muchos casos sostener, a la familia. En el caso de los sectores más pobres, son muchas veces los hijos quienes se encargan de mantener a toda una familia, y muchas veces deben abandonar los estudios. Todas estas circunstancias influyen en los hábitos de consumo y en las necesidades de las personas.

Uno de los aspectos culturales más significativos en cuanto a la alimentación, es el hecho de que cada día más gente comienza a preocuparse por su salud y a tomar conciencia de los daños que ocasionan ciertos elementos, como la sal, la cafeína y los aditivos. Esto lleva a que se busque una alimentación más sana, y comienzan a tener participación los productos “light” y los naturales, como las producciones artesanales. Pero por otro lado, es ampliamente aceptada en el mercado la “comida chatarra”, que ocasiona varios problemas, entre ellos la obesidad.

Un aspecto de importancia a tener en cuenta es el hecho de que un importante sector de la población sufre de deficiencia de nutrientes básicos.

Con respecto a la educación, la ciudad de Córdoba concentra una gran cantidad de estudiantes universitarios provenientes de varios puntos del país. Este segmento de la población presenta características y hábitos de consumo particulares, determinados por su condición temporal de estudiantes y al hecho de que la mayoría depende económicamente de sus familias. Esto se traduce muchas veces en la compra de productos alimenticios económicos y de comida a bajo precio.

Posibles escenarios

En un escenario optimista, las brechas sociales no se amplían. La economía crece y permite que las familias cuenten con más recursos para comprar productos alimenticios de mayor calidad. Esto obliga a que las empresas se esfuercen en producir productos acordes con las exigencias de los consumidores y con la realidad del mercado, lo que repercute favorablemente en todos los sectores y en la economía general del país.

Si se considera un escenario intermedio, las clases sociales están sujetas a las decisiones políticas las cuales influyen en la realidad de cada una de ellas. Las estructuras familiares actuales se mantienen y los roles continúan cambiantes. Los hábitos de consumo de alimentos se mantienen inalterados. Este escenario es el que presenta mayor probabilidad de ocurrencia.

Desde un punto de vista pesimista, el aumento de la población y el aumento de la pobreza se traducen en un mayor grado de delincuencia. El nivel de desempleo, el aumento de precios y la caída del ingreso tienen mayor impacto en la población que cualquier tipo de decisión a corto plazo que se implemente desde el gobierno. El consumo se limita a lo imprescindible y lo económico.

ESCENARIO TECNOLÓGICO

Las tendencias tecnológicas, tanto dentro de la industria de la empresa como fuera de ésta, representan oportunidades si se cuenta con el capital suficiente para incorporarlas. En el sector alimentario existe una gran diversidad de empresas, cuyas características determinan la necesidad tecnológica.

Pero cada día se hace más evidente la necesidad de que las empresas se modernicen y se mantengan al día con los avances tecnológicos, ya que esto no solo les permite mejorar sus procesos internos, sino que además ayuda a mejorar su desempeño en el mercado.

Internet es una de las herramientas tecnológicas que más desarrollo tuvo en los últimos tiempos. En el caso específico de las Pyme, el 86% de las pequeñas y el 95% de las medianas cuentan con acceso a la red. Pero sólo el 10% de las pequeñas y el 19% de las medianas utilizan esta herramienta para optimizar su relación con clientes y proveedores. Dentro del e-commerce, el B2B es lo que más está desarrollado.

Dentro de la industria agroindustrial, se destaca el desarrollo de la biotecnología y el mejoramiento del riego artificial, los progresos en la creación de nuevas variedades frutales resistentes al clima y a las plagas y avances en el campo de los fertilizantes.

Posibles escenarios

Desde un punto de vista optimista, la economía crece y las empresas incorporan nuevas y mejores tecnologías. Las facilidades del gobierno de acceder a nuevas herramientas tecnológicas y las posibilidades de financiamiento permiten que un mayor número de compañías cuenten con lo último para la producción y comercialización. Las brechas entre pequeños y grandes competidores en cuanto a tecnología se achican. Este escenario presenta la probabilidad de ocurrencia mayor.

Un escenario medio consiste en la misma situación actual. Las empresas se ven obligadas a continuar con los mismos procesos y maquinaria. Las empresas más pequeñas no invierten en tecnología debido a que no pueden afrontar los costos que eso implica. Esto genera una desventaja con respecto a las grandes compañías, las cuales están en condiciones de actualizar sus procesos.

En un escenario pesimista, la devaluación monetaria se agudiza y las empresas no pueden buscar maquinaria nueva, lo que se traduce en una obsolescencia de antiguas tecnologías. Los productos fabricados en el país comienzan a perder participación frente a los extranjeros de mayor calidad.

ESCENARIO NATURAL

Desde hace algunos años, la preocupación por el medio ambiente y por la conservación de los recursos naturales no renovables se ha incrementado. La escasez y el aumento de los costos de las materias primas y los energéticos obligan a que las empresas revisen y modifiquen sus procesos productivos. Las ventas ya no solo están condicionadas por la existencia de demanda, sino también por la existencia y disponibilidad de los elementos necesarios para el normal funcionamiento de las actividades del negocio.

Las limitaciones de materia prima, ya sea por sus altos costos o por la escasez de ella, repercuten en el negocio y pueden dificultar la posibilidad de aprovechar los aspectos positivos del mercado. La empresa utiliza para su proceso productivo energía eléctrica y gas natural. La crisis energética por la que está atravesando nuestro país podría impedir que la empresa desarrolle sus actividades en forma óptima o que decida aumentar a corto plazo el nivel de producción actual. No obstante, desde el gobierno se asegura que esta crisis es temporal, de modo que no tendría en principio un efecto demasiado importante en la mayoría de las compañías.

Las reglamentaciones ambientales se difunden y exigen cada vez más, tanto para actuar en el mercado interno como para participar en el mercado internacional. Las empresas no deberían ser ajenas a esta situación, aunque en muchos casos y en especial en las empresas más chicas, se carece de información al respecto, los costos no posibilitan tener en cuenta este factor o simplemente no existe un interés en este tema.

Posibles escenarios

El escenario más probable es que la situación actual con respecto a este tema continúe por un tiempo, teniendo las empresas que adaptar su producción a las condiciones ambientales. Debido a que el nivel de desarrollo de nuestro país no se equipara con el alcanzado por los países del denominado “primer mundo”, existen cuestiones que deben resolverse y que son prioritarias a esta cuestión, como la pobreza y el desempleo, por solo mencionar algunas.

Por todo lo establecido previamente, se espera que sólo sean aquellas empresas más grandes o multinacionales las que adopten estas prácticas y se mantengan actualizadas en este tema, ya que cuentan con mayores posibilidades económicas. Asimismo, muchas veces para comercializar productos en el exterior se exigen ciertas normas que garantizan, entre otras cosas, la calidad de los productos y se asegura que los procesos utilizados por las empresas no afecten negativamente el medio ambiente en el que la compañía actúe.

SEGUNDA PARTE

PROPONIENDO UN CAMBIO

INTRODUCCIÓN

Desde su constitución Raulito ha logrado mantener niveles de ventas y ganancias favorables, aún sin contar con una visión ambiciosa. No obstante, la dinámica del mercado y las particularidades propias del sector en el cual la firma se encuentra inmersa, demandan una actitud competitiva y dinámica de las empresas y un posicionamiento lo suficientemente fuerte como para permitirle a la compañía estar un paso adelante del resto de sus competidores. Mejorar su desempeño en el mercado perfeccionando aquellos factores relacionados principalmente con la venta de sus productos a los encargados de acercarlos al consumidor final, es una de las metas del proyecto.

Como se estableció en secciones anteriores, la competencia a la que se enfrenta la compañía es bastante significativa. En los últimos tiempos, las grandes empresas que lideran el sector han cubierto prácticamente todos los segmentos del mercado mediante productos de diferentes tamaños, precios, sabores y tipos de envase. Esto inevitablemente repercute en los resultados del resto de las firmas que participan en el sector y las obliga a mejorar su oferta y llevar a cabo acciones que de alguna manera minimicen el impacto de las actividades lanzadas por los competidores más importantes de la industria.

En un mercado dominado por unos cuantos grandes competidores, donde la inversión destinada a las promociones y la publicidad se incrementa día a día, las probabilidades de que los programas de marketing cumplan con los objetivos de ventas pueden verse afectadas negativamente. Como se comentó, la empresa no lleva a cabo acciones promocionales ni publicitarias. Esto podría poner en desventaja a la compañía, ya que dentro del sector estas prácticas son frecuentes. Este hecho se agudiza debido a la realidad propia de la empresa, por lo que el cambio de actitud es imprescindible.

Por todo lo expuesto, en esta segunda parte se propone un cambio de comportamiento de la compañía. La propuesta consiste dejar de lado la actitud defensiva actual para adoptar una actitud profesional más agresiva. Dicha propuesta se ve reflejada en un plan de marketing que le permita a la empresa, entre otras cosas, fortalecer su posición en el mercado.

Se comienza con el análisis FODA, una herramienta de diagnóstico que resume lo más importante de los análisis anteriores. Los objetivos y las estrategias del plan surgen directamente de lo presentado en esta sección, que señala las diversas áreas que requieren atención. Las fortalezas y debilidades surgen del análisis de la empresa, son internas y controlables. Las oportunidades y amenazas surgen del análisis de escenarios, sector, clientes y competencia. Son externas y no controlables.

CAPÍTULO 4

Análisis FODA

FORTALEZAS

- *Reconocimiento de la compañía, la marca y sus productos.*

La empresa está presente desde hace tres generaciones en el mercado cordobés, por lo que tanto la marca como los productos cuentan con buen reconocimiento. A pesar de que nunca han hecho publicidad, está en todas las cadenas y es un producto conocido. No obstante, esta fortaleza no es aprovechada y explotada al máximo.

La mayoría de las marcas no líderes se diferencian más por los atributos extrínsecos de sus productos que por los aspectos intrínsecos. La diferenciación se logra a través de la marca, la percepción de calidad, el tipo de envase y el packaging, entre otros.

Formar una marca y mantenerla en el mercado es un logro que pocas empresas alcanzan. En este caso, la compañía cuenta con una marca que es reconocida principalmente por su presencia constante y sin mayores cambios en el mercado, más que por acciones directas de la empresa tendientes a fortalecerla. Hoy es evidente la necesidad de replantear esta situación y esta fortaleza debe aprovecharse.

- *Situación financiera y económica favorable.*

Actualmente la empresa está obteniendo buenos resultados, por lo que se cuenta con un excedente que podría invertirse para mejorar su situación en el mercado.

- *La aceptación y el concepto que se tiene de la empresa, el producto y la marca son muy positivos.*

Según los intermediarios entrevistados, la mermelada Raulito es adquirida por quien conoce la calidad del producto, independiente del nivel socioeconómico y sin importarle demasiado el precio que tiene que pagar. Lleva Raulito porque le gusta Raulito, sabe que se lleva un buen producto. Con respecto a los comentarios de los clientes, nunca han sentido comentarios negativos. Todo aquel que compró el producto quedó conforme y repitió la compra.

OPORTUNIDADES

- *Las ventas de los productos que utilizan actividades especiales se duplican.*

El porcentaje de productos que se vende bajo alguna actividad especial se duplicó en el 2003 en comparación con el año anterior. Las acciones incluyen productos con regalos, los nuevos tipos, los de mayor o menor tamaño, los que traen producto adicional al mismo precio, y los que se comercializan en forma de combos. Se desplegaron otras, como el desarrollo de segmentos económicos, cambios de empaque y en los tamaños. Otra de las acciones fue el desarrollo de envases económicos, deduciendo que el consumidor prefería seguir consumiendo marcas líderes aunque sea en un envase menos distinguido.

De las entrevistas con algunos de los intermediarios de la empresa se puso en evidencia que existe una necesidad de que la empresa mejore y renueve su política de venta, ya sea ofreciendo mayores servicios o beneficios adicionales al producto o desarrollando acciones tendientes a incrementar el atractivo del mismo y la marca en el mercado.

Si a esto se le suma el hecho de que se ha comprobado un aumento de las ventas de aquellos productos que llevan a cabo las actividades antes mencionadas, es indudable que una revisión y un replanteo de la política actual de ventas de la empresa impactaría positivamente en el mercado y en el interior de la organización.

- *El 70% de los consumidores optó en el 2003 por la compra de ofertas.*

Los canales tradicionales mostraron una gran dinámica para resolver el momento más crítico de la situación post devaluación. Entre las acciones que más se destacan se encuentra la incorporación de marcas económicas a su oferta total.

- *En general los diferentes intermediarios llevan un registro de las ventas de sus productos y cuentan, o al menos tienen la posibilidad de obtener, valiosa información de sus clientes en cuanto a sus características y sus hábitos de compra.*

El contacto permanente con sus clientes le permite a cada uno de los colaboradores de la empresa en la entrega del producto al consumidor final poseer un conocimiento más completo y actualizado de sus necesidades.

Pero esa información generalmente no llega a la empresa, ya que ésta no ofrece los medios para que esto suceda ni tampoco posee un sistema de registro adecuado, detallado y completo de las transacciones comerciales u otras actividades que se llevan a cabo diariamente que permita obtener información relevante para la planificación.

Es una oportunidad porque, al mismo tiempo que se obtiene información del consumidor final, también pueden desarrollar mecanismos para conocer más en detalle a cada uno de los intermediarios, y utilizar tal información para, por ejemplo, realizar una segmentación más exhaustiva de los mismos y actuar en consecuencia.

- *Ante un hipotético incremento en un 10% en sus ingresos, el 40% de los cordobeses incrementaría su consumo, comprando más cantidades o aumentando la calidad de sus consumos, aunque el 20% no realizaría cambios en sus consumos habituales.*

Saber que los individuos incrementarán su consumo le brinda a la empresa la tranquilidad y la oportunidad de considerar, por ejemplo, fabricar más o introducir nuevos productos o ampliar la línea de los existentes.

- *Preferencia por productos nacionales.*

El 52% de los cordobeses está dispuesto a pagar más por productos nacionales que por productos importados. De dicho porcentaje, el 75% está dispuesto a pagar hasta un 10% adicional. El 51% argumenta que su motivación es la “defensa de lo nacional”.

DEBILIDADES

- *Se carece de una política agresiva de ventas.*

La capacidad limitada de la empresa, el hecho de que lo que se fabrica se vende y la política de no modificar sus precios, no realizar descuentos por cantidad ni promociones, no comercializar segundas marcas ni ofrecer tamaños alternativos, repercute en la forma en que se relaciona y es percibida por los intermediarios.

Si bien la marca Raulito se encuentra en el mercado desde hace más de cuatro décadas, este hecho no está siendo explotado del todo y se ve opacado por la falta de una estrategia de ventas definida y adaptada a las exigencias de los distribuidores.

- *Capacidad limitada de producción.*

La empresa cuenta con capacidad limitada, y la misma no planea por el momento incrementar dicha capacidad. Esto produce problemas en el almacenamiento de mercadería, aunque en general, los pedidos que se fabrican son entregados a la brevedad a medida que se producen y la mayoría de los intermediarios que trabajan con la empresa cuentan con depósitos propios. Además, la empresa vende todo lo que fabrica. Por lo tanto, no existe una preocupación por mantener un determinado número de productos.

La debilidad radica en que en el sector de competidores industriales la mayoría de las compañías tiene visiones más ambiciosas que la empresa, situación que se refleja en las acciones y en la forma en que cada una de ellas actúa en el mercado. Esto podría poner en desventaja a la empresa frente a estos grandes competidores, salvo que desde la compañía se desarrollen estrategias que permitan satisfacer los deseos del consumidor al mismo tiempo que se satisfacen los propios deseos.

- *Fijación de precios en base a costos y ventas, sin tener en cuenta al consumidor.*

La empresa utiliza una combinación de las estrategias basadas en coste y las estrategias de ventas. Estas estrategias son primordialmente reactivas a las presiones del contexto y no reflejan una aproximación proactiva a los precios, que considere el efecto de los precios en la demanda y en la manera en que los consumidores forman percepciones de valor. La compañía ha puesto un énfasis relativamente mayor en los costos y beneficios y menos énfasis en los elementos de la venta y en la satisfacción de los consumidores.

La empresa está cubriendo, con la producción y venta que actualmente logra por mes, todos los costos fijos y variables y obteniendo ganancia. Pero contar con una buena estructura de costos no garantiza que el desempeño en el mercado sea el más óptimo.

En el caso de la empresa, el precio juega un papel fundamental. Pero esta variable es insuficiente y no asegura el éxito a largo plazo, puesto que puede ser fácilmente superado por la competencia. Por ende, es necesario contar con otros beneficios adicionales que le permitan obtener una ventaja competitiva. La nueva competencia se encuentra entre lo que las empresas agregan a la producción fabril en forma de empaque, servicios, publicidad, asesoría al cliente, financiamiento y arreglos de entrega.

- *Falta de acciones que contribuyan y mejoren la venta del producto a los intermediarios.*

La compañía no posee programas que contribuyan a vender el producto, como descuentos por cantidad, publicidad cooperativa, rebajas promocionales, descuentos de precio, promociones comerciales a sus distribuidores o de otro tipo. Tampoco se preocupa por ofrecer servicios o beneficios adicionales junto con el producto. Aunque la empresa está conforme con su situación actual y no muestra demasiado interés en cambiar la manera de hacer negocios, es consciente de que concentrarse únicamente en el precio y las ventas puede no garantizar el éxito en el largo plazo.

La mermelada se encuentra en la fase de madurez del ciclo de vida del producto. Al estandarizarse el producto y existir pocas innovaciones y menos diferencias perceptibles, se hace más hincapié en el precio y el servicio al cliente que en los atributos del mismo. La empresa tradicionalmente ha concentrado la mayor parte de sus esfuerzos en el precio, los costos y las ventas, descuidando el desarrollo y la mejora del servicio a sus clientes.

La utilización de los precios y fuertes acciones de publicidad son prácticas que se aplican entre los competidores industriales con el fin de obtener una porción más grande del mercado o mantener la porción de mercado actual. El que la empresa no lleve a cabo acciones promocionales ni publicitarias la pone en desventaja frente a sus competidores, puesto que en el sector dichas prácticas son abundantes y podrían poner en peligro la participación de la compañía en el mercado.

- *La comunicación entre la empresa y sus distribuidores se limita a la recepción de pedidos y otras cuestiones relacionadas principalmente con el proceso de entrega del producto.*

La empresa no cuenta con una política diseñada para comunicarse con sus distribuidores, la información que de ellos recibe es bastante limitada y muchas veces no es relevante para mejorar el desempeño de la compañía. Los mensajes son generalmente de tipo informal y se emplean principalmente el teléfono y fax. La comunicación externa con sus diferentes públicos es prácticamente nula. Se comunica con el consumidor final únicamente a través del envase. El resto de las acciones destinadas a estos individuos están a cargo de los distribuidores del producto. La compañía se limita a fabricar y entregar la mermelada. No se comunican las ventajas de sus productos u otras actividades que se estén llevando a cabo.

AMENAZAS

- *Regreso del consumidor a las marcas líderes.*

Con la recuperación del consumo, las expectativas se orientan por un lado a cubrir las necesidades insatisfechas, y por otro lado al regreso de un consumo más preferencial. Las razones de este nuevo cambio son diversas, pero básicamente se debe a que los consumidores consideran que las marcas líderes son de mejor calidad que las económicas. La empresa, al no encontrarse dentro de las marcas líderes del mercado, pierde participación y posicionamiento frente a los competidores más fuertes. Aquí surge nuevamente la necesidad de llevar a cabo acciones tendientes a fortalecer dicha posición.

- *Aumento de participación de productos light y naturales, como los artesanales.*

Cada día más individuos toman conciencia de los perjuicios que originan ciertos componentes, como la sal, la cafeína y los aditivos. Esto lleva a buscar alimentos más saludables, y comienzan a tener participación productos “light” y naturales.

- *Amenaza latente de nuevos ingresantes, fundamentalmente de productos artesanales.*

La competencia indirecta conformada por los establecimientos que elaboran mermeladas en forma artesanal se ha incrementado últimamente, debido a en parte a que no es un negocio demasiado complejo que exige grandes inversiones.

- *Surgimiento de segundas marcas de mermeladas de empresas líderes en envases de vidrio con precios similares a los productos comercializados en potes de plástico.*

Comúnmente, los precios de los envases de vidrio son un poco más caros que los de plástico, aunque en el mercado se encuentran segundas marcas de empresas líderes en envases de vidrio a precios muy similares a los potes plásticos. A esta situación hay que sumarle el que un producto envasado en vidrio generalmente se percibe como de mayor calidad, y el valor percibido por el consumidor aumenta si además el producto es respaldado por una marca líder. Como se estableció cuando se habló del regreso a las marcas líderes, fundamentalmente el cambio se debe a que los consumidores consideran que éstas son de mejor calidad que las económicas.

CAPÍTULO 5

El Plan de Marketing

INTRODUCCIÓN

Como se estableció en los comienzos de este trabajo, el objetivo general del mismo es diseñar un plan de marketing en forma disciplinada que sirva de base para la construcción de las tareas de comercialización y al mismo tiempo contribuya al cambio de actitud que necesita la empresa, para que ésta adopte un comportamiento más agresivo acorde a las exigencias del mercado.

El plan de marketing brinda una dirección, minimiza el impacto al cambio, merma el desperdicio y la redundancia y establece las pautas para el control, entre otras cosas. Constituye una estructura organizada que guía el proceso de determinación del mercado meta del producto y definición de sus necesidades y deseos, para satisfacer ulteriormente a dicho mercado mejor que los competidores.

La primera parte del plan, que consiste en la información fundamental necesaria para su desarrollo e incluye la evaluación del contexto interno y del contexto externo y el resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, ya se ha completado. Ahora se está en condiciones de comenzar la segunda etapa, la cual tiene que ver con el plan propiamente dicho y que se construye a partir de la información recopilada e interpretada en la primera parte.

Esta sección empieza con el planteo del objetivo de ventas, y luego sigue con el trazado de las estrategias y los programas de acción. Finalmente, se presenta el presupuesto y el calendario donde se puntualizan los tiempos que se requieren para poner en marcha el plan de marketing.

A diferencia de las aspiraciones de Productos Raulito S.R.L, empresa muy particular que no desea crecer y cuyos objetivos se limitan a mantener los volúmenes de venta actuales y seguir ofreciendo los mismos productos, los objetivos generales que se consideran necesarios y se proponen en este capítulo para posibilitar el cambio de actitud de la compañía son:

1. Incrementar el nivel actual de ventas de las mermeladas de 500 gramos.
2. Incrementar la facturación de la firma en general.
3. Afianzar el posicionamiento de mercado de la empresa.

Asimismo, mediante dicho plan se analizarán las variables de marketing para luego optimizar aquellas que permitan un mejor desenvolvimiento del negocio, especialmente en todo lo referido a la relación con sus intermediarios.

OBJETIVO DE VENTAS

En el desarrollo del plan de marketing, el establecimiento de los objetivos de ventas es uno de los pasos más complejos y significativos. Éstos representan los niveles proyectados de lo que se venderá, se trate de productos o servicios. Fijar tales objetivos es imprescindible, ya que suministran una orientación general al plan. Todo lo que posteriormente se incluya en él tiene por finalidad cumplir dichos objetivos.

Si se fijan objetivos de venta demasiado altos e irrealizables, la razón entre los gastos resultantes y las ventas será muy alta, haciendo que las utilidades sean menores a las esperadas. Por otro lado, si se subestiman en exceso y no se cuenta con una capacidad de producción apropiada ni con un inventario suficiente, no se estará en condiciones de satisfacer la demanda, perdiendo así la oportunidad ante la competencia. Con el tiempo, esto puede causar la pérdida de buenos intermediarios, de clientes leales y de aquellos que adquieren el producto por primera vez. Por ende, deben basarse en una estimación exacta de las oportunidades de mercado y en la capacidad de la organización para aprovecharlas.

Además, deben cumplirse en un plazo concreto, con el fin de que los programas posean una fecha de inicio y otra de culminación. Asimismo, deben ser mensurables, ya que esto provee los medios para determinar qué debe incluirse en el plan y para evaluar su éxito. En general, los objetivos de ventas para las empresas manufactureras se cuantifican en cantidades monetarias y en unidades. El monto de las ventas abarca los gastos y brinda una ganancia, manifestando de la misma manera el impacto que cualquier incremento o reducción del precio tendrá en el producto.

La metodología utilizada para el diseño del objetivo de ventas es cuantitativa y cualitativa. Los factores cuantitativos facilitan el cálculo numérico del mismo. Se computan primero con el fin de conseguir cifras confiables basadas en información objetiva. Los cualitativos son más subjetivos ya que no son tangibles y debido al problema de cuantificar cierto tipo de información. La interpretación de estos últimos factores exige llevar a cabo un ajuste de los objetivos de ventas fundados en juicios cuantitativos.

El primer paso del proceso de establecimiento del objetivo de ventas implica la fijación de objetivos individuales aplicando, en el mejor de los casos, tres métodos cuantitativos, los cuales se explican brevemente a continuación:

- *Método basado en el ambiente externo:*

En este método, inicialmente se investiga fuera del contexto inmediato de la empresa y se estima el mercado total. Luego se efectúa un estimado de la participación presente y futura de la compañía en el mercado. Finalmente, se multiplican ambas estimaciones y se llega al objetivo de ventas.

- *Método basado en el ambiente interno:*

Mediante este procedimiento se estudia la historia de ventas de la propia organización. Se comienza con un análisis de las ventas totales, y luego se estiman las ventas a partir de donde se generan, por ejemplo, en cada canal de distribución.

- *Método con inclusión de gastos:*

En este caso, se estima el nivel de ventas requerido para realizar los gastos planificados y conseguir una ganancia. A pesar de ser simplista es enormemente real, ya que detalla las ventas que deben generarse para durar en el negocio y lograr ganancias.

Lo ideal sería que se pongan en práctica los tres procedimientos, ya que cada uno desarrolla un estimado para el objetivo de ventas y cada estimado brinda uno de los tres parámetros que permiten efectuar juicios realistas y arribar al objetivo final de ventas. Si bien existe mayor probabilidad de que se obtenga un resultado final más confiable cuando se utilizan todos esos métodos en conjunto, no se cuenta con los datos necesarios para llevar a cabo un análisis que incluya todos los métodos antes mencionados. Por ende, se estima un objetivo de ventas a partir de la escasa información disponible.

Más allá de esta justificación, es preciso llegar a una estimación cuantitativa del objetivo de ventas, aunque más no sea con la mínima cantidad de información con la que se cuenta. Por ende, se ofrecen abajo los datos relacionados con las ventas netas de los potes de 500 gramos correspondientes a los años 2002 y 2003. Esta información, extraída de la sección del análisis de ventas, se complementa con la referida a la fijación de precios.

VENTAS NETAS POTE 500 GRAMOS	
AÑO 2002	AÑO 2003
\$ 411.198,28	\$ 391.060,48

A partir del cálculo del promedio de las ventas netas del pote de mermelada de 500 gramos entre los años 2002 y 2003, se obtiene un valor igual a \$ 401.129,38. Como se puso de manifiesto previamente, al no contar la empresa con un registro detallado y exacto del porcentaje de las ventas netas totales que corresponde a la mermelada de 500 gramos, se partió del supuesto de que dicho porcentaje era igual al 70%. El planteamiento de dicha hipótesis no asegura una estimación fiel de una cifra que refleje realmente cuáles han sido las ganancias relacionadas con el producto en cuestión, por lo que deben utilizarse datos adicionales internos a la firma, como los relacionados con los precios, los costos y las cantidades producidas y vendidas.

En la parte de fijación de precios se afirmó que en promedio se fabrican 50 toneladas de mermelada por mes, que el 70% de la mermelada que se fabrica se utiliza para potes de 500 gramos y que la empresa vende todo lo que fabrica, independientemente de la cantidad. Se sabe que el punto de equilibrio se obtiene cuando los ingresos por ventas cubren justamente todos los costos, es decir, cuando se alcanza el volumen de ventas que genera una contribución equivalente a los costos fijos del período. El punto de equilibrio de la compañía es de 8.511 potes de mermelada de 500 gramos por mes.

Puesto que, según las cifras empleadas para el análisis, la cantidad de unidades vendidas mensualmente asciende a 17.500, puede decirse que la firma está cubriendo, con la producción y venta que en la actualidad consigue por mes, la totalidad de los costos fijos y variables y obteniendo ganancia.

Teniendo en cuenta todo lo planteado en los párrafos precedentes, se estima un objetivo de ventas de 210.000 potes de mermelada de 500 gramos para el año 2005. En caso de mantenerse iguales los costos variables y el precio de venta del producto a los distribuidores en \$ 0,86, por cada pote queda una ganancia de \$0,4832; se estima una facturación para dicho producto para el próximo año igual a \$101.472.

Este objetivo de ventas calculado cuantitativamente debe ajustarse interpolando determinados factores cualitativos subjetivos. Como consecuencia de la falta de información disponible, estos factores tienen mayor protagonismo en este establecimiento que los aspectos cuantitativos. A continuación se presentan los más relevantes:

- *Consideraciones de tipo económico:*

Es preciso tener en cuenta los aspectos económicos que influirán directamente en la empresa. A nivel nacional, se observa una relativa estabilidad y una paulatina recuperación de la economía, la cual se había visto gravemente afectada desde la devaluación a comienzos del año 2002. Esta mejora se extiende en cierta medida a la realidad de la provincia de Córdoba. No se aprecian cambios drásticos en las tasas de interés o en la legislación fiscal que podrían afectar significativamente a la compañía.

- *Competencia:*

Como se estableció en secciones anteriores, la competencia a la que se enfrenta la compañía es bastante significativa. En los últimos tiempos, las grandes empresas que lideran el sector han cubierto prácticamente todos los segmentos del mercado mediante productos de diferentes tamaños, precios, sabores y tipos de envase. Esto inevitablemente repercute en los resultados del resto de las firmas que participan en el sector y las obliga a mejorar su oferta y llevar a cabo acciones que de alguna manera minimicen el impacto de las actividades lanzadas por los competidores más importantes de la industria.

A pesar de encontrarse en la categoría que en este trabajo se ha definido como competencia indirecta, también deben tenerse en cuenta a los productos artesanales que, respondiendo a los requerimientos de un segmento cada vez más creciente de personas que buscan alimentos naturales y saludables, están ocupando un lugar considerable en el sector. Por otro lado, la mayoría de los supermercados y otros establecimientos comerciales ofrecen una amplia gama de mermeladas, desde las más económicas hasta las importadas, con el propósito de satisfacer a la mayor cantidad de gente posible.

En un mercado dominado por unos cuantos grandes competidores, donde la inversión destinada a las promociones y la publicidad se incrementa día a día, la probabilidad de que los programas de marketing cumplan los objetivos de ventas puede verse afectada negativamente. Esto se agudiza debido a la realidad propia de la empresa.

- *Ciclo de vida del producto:*

Los objetivos deberían reflejar tanto la etapa del ciclo de vida en que se ubica el producto como la fase hacia la que se está atravesando. El crecimiento de las ventas puede pronosticarse con mayor precisión si se conocen y se tienen en cuenta estos factores. El producto se ubica en la etapa de madurez, es aceptado por la mayoría de los consumidores y el mercado es extremadamente competitivo. Como establece Michael Porter²¹, la madurez es casi siempre un período durante el cual suelen registrarse cambios fundamentales en el ambiente competitivo que requieren respuestas estratégicas difíciles. En ocasiones las empresas tienen dificultades para percibir estos cambios; incluso si los perciben, responder a ellos puede requerir cambios en la estrategia que se resisten a hacer.

- *La misión y personalidad de la organización:*

Las expectativas, misión y filosofía de la empresa son cuestiones que deben tenerse en mente cuando se estiman las ventas futuras. La misma puede definirse como conservadora y tradicionalista, difícilmente dispuesta a introducir cambios radicales. También hay considerar la poca agresividad en cuanto al crecimiento y la innovación, reflejada en el mejoramiento del producto, los nuevos lanzamientos y la apertura de nuevos canales de distribución y mercados.

- *Expectativas del plan de marketing:*

El uso de un plan de marketing cuidadoso y adecuadamente constituido, que jamás haya sido empleado, suele generar un aumento de ventas en igualdad de sucesos.

²¹ PORTER, Michael E.: Estrategia Competitiva. New York Free Press. 1980.

La expectativa de la organización del esfuerzo de marketing destacado en el plan es positiva, debido a que pretende generar una modificación en el comportamiento del negocio, dejando de lado una posición pasiva y adoptando una actitud más agresiva para hacer frente a las exigencias del mercado.

La tabla muestra el ajuste cualitativo del objetivo de ventas calculado cuantitativamente, aumentado o disminuido según se fijen puntos porcentuales positivos o negativos según el grado estimado de impacto ejercido por cada factor cualitativo.

Factores cualitativos pertinentes	Cambio de punto	Ajuste porcentual	X	Objetivo de ventas	=	Objetivo ajustado de ventas
Economía	+2	1.02		\$101.472		\$103.500
Competencia	-4	0.96		\$101.472		\$97.413
Ciclo de vida del producto	-4	0.96		\$101.472		\$97.413
Personalidad de la organización	-6	0.94		\$101.472		\$95.383
Expectativas del plan	+2	1.02		\$101.472		\$103.500
Total						\$393.709
Promedio ajustado final						\$78.742

Objetivo de ventas

Obtener en el primer semestre del año 2005, con la fabricación y venta a los distribuidores actuales de los potes de mermelada de 500 gramos a \$0,86 la unidad, una facturación de \$78.742.

Para justificar el objetivo de ventas y demostrar que es posible que no se esté exactamente en lo cierto con el mismo, se toman algunos conceptos de la Teoría del Caos. En general, un sistema desde el punto de vista del caos, denominado sistema caótico, es flexible y no lineal, donde el azar y lo no predecible juegan un papel fundamental.

En la Teoría del Caos coexisten tres elementos fundamentales: el control, la creatividad y la sutileza. El control por dominar la naturaleza es imposible desde esta perspectiva. Tratar con el caos implica ser un participante creativo. A pesar de nuestros intentos por controlar y definir la realidad, el ámbito de la sutileza y la ambigüedad está siempre presente, en el cual podemos extendernos a dimensiones creativas que convierten en más profundas y armoniosas nuestras vidas.

En ese sentido, es muy difícil que estemos en condiciones de obtener una verdad total de algún tema en particular; en este caso en la fijación de un objetivo de ventas, puesto que la realidad es vista como un todo en donde cualquier factor, por pequeño que parezca, puede afectar el comportamiento y la evolución de la naturaleza.

Como se puso de manifiesto anteriormente, es probable que la falta de información necesaria para la fijación del objetivo de venta impida un correcto establecimiento del mismo. No obstante, el plan de marketing no es un documento estático sino que se va modificando según las circunstancias y la realidad externa e interna de la empresa. Con esto es posible mantener actualizados los objetivos de ventas. El monitoreo es fundamental como una forma de revisar y ajustar tales objetivos, para poder maximizar las ventas y controlar los gastos en una forma sincronizada y rentable.

Los objetivos de marketing describen lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas. Para evitar confusiones y poder mantener la coherencia que se necesita en este trabajo, se establecen dos niveles de objetivos. El primero consiste en los objetivos generales del plan de marketing, establecidos después del FODA y que se encuentran en la introducción de este capítulo. El segundo se refiere a los objetivos específicos, los cuales se incluyen en cada uno de los programas.

ESTRATEGIAS

La estrategia es un enunciado que describe cómo se lograrán los objetivos. La empresa debe ser vista como un sistema en el cual misión, objetivos, metas, planes, programas y recursos; determinan la estructura, tareas, personas, sistemas de información y motivación; entre otros aspectos que forman la firma y de los cuales surge la estrategia.

Las estrategias, así como todo el trabajo, se dirigen en esta etapa hacia los canales de distribución actual de la firma, con el objeto de optimizar la relación entre la organización y este tipo de clientes. Cuando se habla de mejorar la relación con este grupo no se está afirmando que exista previamente una mala relación con el mismo ni que se observen en la actualidad fallas y brechas importantes que impidan el buen funcionamiento del negocio.

Lo que se pretende poner de manifiesto, según la información interna y externa recopilada e interpretada, es que se observa que la empresa está en desventaja en cuanto a las acciones comerciales emprendidas por sus competidores.

A continuación se describen las estrategias del plan:

- *Estrategia de promoción*

A través de incentivos promocionales se busca aumentar no sólo los volúmenes de venta sino también el interés de los distribuidores por el producto de la empresa. Al ofrecerles no sólo una buena condición de compra sino diferentes estímulos para la venta de la mermelada, se genera un compromiso mayor del intermediario para con la empresa.

Mediante esta estrategia se busca orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios, de manera que les incite a referenciar la marca, a otorgarle el espacio de venta adecuado y a incitar a los consumidores a comprar el producto.

El objetivo es suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor que, en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, va naturalmente a privilegiar o a empujar el producto cada vez que pueda. Este tipo de estrategia implica la existencia de relaciones armoniosas con los distribuidores, y evidentemente son los representantes y vendedores sobre todo, quienes desempeñan el papel fundamental.

Con esta estrategia también se espera mejorar la imagen de la marca, por medio de la colaboración de los distintos intermediarios en la explotación de esta fortaleza. Por otro lado, el mayor contacto entre la empresa y los distribuidores servirá para generar un mayor flujo de información entre ambos, entre otras cosas.

- *Estrategia de ventas*

La estrategia de ventas está pensada para desarrollar una estructura y una política más agresiva, no sólo concentrándose en las actividades promocionales sino además en cada uno de los aspectos que tienen que ver con el trato con el distribuidor antes, durante y después de la venta.

Se aspira incorporar más beneficios a la oferta actual de la empresa, establecer pautas concretas en cuanto a la relación con los intermediarios en lo que a ventas se refiere y hacer más hincapié en las promociones, para que el cambio de actitud de la compañía se vea reflejado en ésta nueva y más completa estructura de ventas.

Al estar atentos a las necesidades y exigencias de los distribuidores, se aspira generar una relación comercial que vaya más allá de un simple pedido, para transformarse en un negocio conjunto, que beneficie tanto a la firma como a los intermediarios.

El diseño de una nueva estructura de ventas favorece además, el mejoramiento de la imagen de marca y del producto. La empresa cuenta con una fortaleza muy importante, tiene una marca reconocida. Es necesario explotarla para lograr un lugar privilegiado en el mercado y hacer frente a la competencia creciente.

- *Estrategia de comunicación*

La información es fundamental para la toma de buenas decisiones. Generar un mecanismo que le permita a la organización contar con datos procesables respecto a la realidad de mercado y al desenvolvimiento del negocio, cada día cobra más importancia.

Se busca forjar una relación más directa con quienes intervienen en el canal, de modo de aprovechar la información que en él se encuentra, mejorar las comunicaciones y agilizar y perfeccionar todo el sistema, desde la fabricación hasta el servicio post venta. Generar un registro y un sistema de información de marketing es fundamental.

La intención de esta estrategia es hacer que desde la empresa se comience a adoptar una filosofía de gestión que incluya al marketing, generando un flujo constante de información de mercado. Más allá de la decisión de la firma de no incrementar las ventas, para mantenerse en el ámbito competitivo, se requiere cada vez más conocer en profundidad a todos los actores del sector, con el fin de responder lo mejor posible ante ellos y satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo que se fortalece a la propia compañía.

El objetivo que se pretende cumplir con esta estrategia es profesionalizar la gestión dentro de la empresa, generando un registro de la mayor cantidad posible de información de marketing y, por medio de una relación más directa con los distribuidores, mejorar la comunicación entre éstos y la organización, entre otros aspectos.

PROGRAMAS

Los programas describen las acciones concretas que van a desarrollarse para cumplir con los objetivos. A continuación se describen los que forman parte del plan:

“Amigos de Raulito”

Introducción

Este programa surge de la necesidad de considerar a los distribuidores como colaboradores y clientes, más que simples intermediarios entre la fábrica y el consumidor final. Luego de varios años de utilizar los canales de distribución y limitarse a la producción, es preciso dar un giro en la forma de relacionarse con los distribuidores.

Objetivos

El objetivo reside no sólo en lograr un incremento en las ventas sino también rejuvenecer los lazos que unen a la organización y a este grupo de clientes.

Con este programa se busca generar una relación más directa con los encargados de acercar el producto al consumidor final, favorecer y mejorar la comunicación entre éstos y la empresa y aprovechar la información del canal. También se espera que mejore la imagen de la marca y la de la firma para los distribuidores.

Metodología

En cada pedido se le envía a los distintos intermediarios un volante que contiene información, noticias y novedades relacionadas con la empresa, sus productos y las próximas promociones. También se incluye un número telefónico (0800) para consultas de los distribuidores.

Conjuntamente con el volante, se entrega un cupón para el sorteo de un DVD entre aquellos distribuidores que completen los datos personales y del negocio que se soliciten. De esta forma, no sólo se obtiene información valiosa respecto de los intermediarios, sino que además se incorporan acciones comerciales que ponen en evidencia el cambio de actitud de la compañía.

Responsables

Departamento de ventas.

Mecanismos de retroinformación

El control del programa se produce con la recepción del cupón en cada pedido.

Costo

500 volantes 12 x 20 cm. impresos a un color de frente, papel obra 106 grs = \$28

350 cupones 6,2 x 15,5 cm. impresos a un color de frente, papel obra 118 grs = \$82

1 DVD = \$300

De modo que el costo total del programa es de \$410

Tiempo

El programa tiene una duración de 3 meses, empezando el 3 de Enero de 2005 y culminando el 25 de Marzo del mismo año. Sin embargo, puesto que se propone un monitoreo de los resultados, la duración y metodología utilizadas pueden verse modificadas.

“Mes Raulito”

Introducción

Este programa pretende servir como puntapié inicial de una serie de promociones a lanzarse para estimular la compra tanto de los distribuidores como del consumidor final. El objetivo es generar una mayor rotación de determinadas variedades del producto y lograr que los intermediarios estén motivados para vender la mermelada Raulito.

Objetivos

Favorecer el movimiento de determinadas variedades del producto en distintas semanas del año, ofreciéndose beneficios especiales para quienes adquieran dicho producto. El consumidor final se beneficia con un buen precio, el que puede ser fijado gracias al descuento que recibe el distribuidor por participar de la promoción.

Metodología

Cada mes es dedicado a una variedad de mermelada, a un sabor en particular que se ofrece con un descuento especial del 10% con la condición de que se adquiriera la misma cantidad comprada con dicho descuento en otras variedades al costo regular. Así, el intermediario está en condiciones de colocar ofertas, y seguir teniendo buena rentabilidad.

Responsables

Departamento de ventas.

Mecanismos de retroinformación

El control se produce con cantidad de promociones pedidas y repetición de compra.

Costo

El costo del programa es de \$1000.

Tiempo

El programa inicia el 4 de Abril de 2005 y culmina el 30 de Junio del mismo año.

“Dulce tentación”

Introducción

Este programa busca darle a la empresa y a la marca una notoriedad mayor en los distintos establecimientos donde se comercializa, de forma tal de generar mayores ventas y una mejor rotación, al mismo tiempo que se fortalece el posicionamiento de la firma.

Objetivos

Los objetivos principales del programa son:

- Proporcionar un atractivo para el establecimiento del distribuidor
- Imponer la marca y el producto en la mente del consumidor
- Generar un conocimiento y recordación de marca
- Generar rotación del producto

Metodología

Se colocan en lugares estratégicos del negocio promotoras para ofrecer degustación de las diferentes presentaciones de la mermelada. Los momentos del día son a la mañana y a la tarde (3 horas en cada turno), dos veces por semana. En esta primera etapa se eligen cinco establecimientos comerciales, con una promotora por cada uno.

A las personas que se acercan al stand de degustación se les entrega un cupón para participar en el sorteo de una caja de 12 mermeladas Raulito de diferentes variedades. Deben completar sus datos personales y depositar el cupón en una urna. El sorteo y la entrega del premio se llevará a cabo en los establecimientos elegidos para la promoción, debiendo estar presente todo aquel que haya depositado el cupón. En caso de que el ganador no se encuentre al momento del sorteo, se procederá a la extracción de otro cupón, y así hasta que el éste último pertenezca a alguna persona presente.

Responsables

Departamento de ventas.

Mecanismos de retroinformación

Cantidad de cupones recibidos.

Costo

5 promotoras: \$1000

Stand, galletitas y mermeladas para degustación: \$200

10 cajas de mermeladas de 12 potes de 500 gramos cada una: \$45

1000 cupones 6,2 x 15,5 cm. impresos a un color de frente, papel obra 118 grs. = \$235

El costo total del programa es de \$1480

Tiempo

El programa comienza el 1 de Marzo y finaliza el 31 de Marzo de 2005.

PRESUPUESTO

El presupuesto de marketing se prepara para establecer los costos estimados ligados a cada instrumento que se utiliza en el plan. Existen diferentes métodos que es posible aplicar a la hora de fijar un presupuesto. En este caso se utiliza el método del porcentaje de ventas, que consiste en destinar una porción de las ventas de la empresa a las actividades de marketing. Si bien una de las desventajas de este método es que se produce una situación en donde las ventas deciden los gastos de marketing, esta forma de presupuestar se ajusta mejor a la realidad y a las particularidades de la empresa en cuestión.

Además, este método es muy adecuado si se emplea en una forma que determine un punto de arranque, más aún si la compañía no tiene experiencia con los efectos del marketing. El presupuesto del plan de marketing para el año 2005 tiene por objetivo ofrecer el apoyo necesario para cumplir la meta de ventas y alcanzar los objetivos.

Con respecto a los parámetros geográficos y al marco temporal del plan, éste último se encuentra acotado a la provincia de Córdoba y está pensando para el término de seis meses. Además, como se afirmó en secciones anteriores, en esta primera etapa se considera a los canales de distribución actuales de la compañía.

En el análisis de los gastos planeados se presentan las categorías del presupuesto que comprenden todas las herramientas aplicables de la mezcla de marketing, así como cualquier otro gasto, como por ejemplo, el de investigación.

Presupuesto del plan de marketing para el año 2005

Herramientas de marketing	Porcentaje del presupuesto total	
Programa “Amigos de Raulito”	\$410,00	9 %
Programa “Mes Raulito”	\$1.000,00	23 %
Programa “Dulce Tentación”	\$1.480,00	34 %
Investigación Cualitativa	\$750,00	17 %
Honorarios profesionales	\$750,00	17 %
Estimación del presupuesto total	\$4.390,00	100 %
Estimación de ventas totales ²²	\$78.742,00	
Presupuesto marketing como porcentaje de ventas	6 %	

²² Ventas netas del pote de mermelada de 500 gramos definidas en el objetivo de ventas.

ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN

El análisis de recuperación es una pieza trascendental de cualquier presupuesto, que suministra a la empresa una proyección de si el plan de marketing o los programas concretos comprendidos en él se traducirán en ingresos superiores a los egresos.

Para la realización de este análisis es posible utilizar dos métodos de determinación: el análisis de recuperación basado en la contribución a los costos indirectos fijos y el análisis de recuperación de la relación de margen bruto a ventas netas.

En el primer método, los resultados de la recuperación de la contribución a los costos fijos o indirectos se determinan calculando primero las ventas brutas estimadas y luego restando el costo de los bienes vendidos para deducir una utilidad bruta sobre las ventas. En seguida todos los gastos variables de la venta, relacionados directamente con las ventas del producto se restan a la utilidad bruta para proporcionar una contribución al monto de los costos fijos. Este método puede utilizarse tanto para analizar los programas individuales de marketing como el plan entero.

Ésta técnica expone puntualmente los resultados de las prácticas de marketing, ya que sólo los ingresos y gastos imputados en forma directa a cada actividad mercadológica se utilizan en el análisis. Con esto es posible juzgar cada programa según sus propios méritos y si contribuyen o no a cubrir los costos fijos de la entidad.

En este trabajo se utiliza el segundo método de análisis mencionado, es decir, el análisis de recuperación del margen bruto comparado con las ventas netas del producto. El margen bruto cubre los costos de marketing y las utilidades y se denomina razón de margen bruto a ventas. En este caso, se supone un margen de 40% en la mermelada de 500 gramos. Esto significa que un 40% de las ventas totales de dicho producto cubrirá los costos de marketing, ofreciendo al mismo tiempo una utilidad. Más aún, 60% de las ventas cubrirán todos los costos fijos asignados y también los costos variables de ventas.

Relación de margen bruto a las ventas

Ventas netas ²³	\$ 78.742,00
Margen Bruto (40%)	\$ 31.496,80
Menos Costo de Marketing ²⁴	<u>\$ 4.390,00</u>
Utilidad	\$ 27.106,80

²³ Ventas netas del pote de mermelada de 500 gramos definidas en el objetivo de ventas.

²⁴ Estimación del presupuesto total de marketing.

CALENDARIO DE MARKETING

A continuación, se presenta el calendario de marketing que resume el plan y en el que se describen todas las actividades y herramientas a utilizar según cada programa. Actúa como una síntesis visual del plan para el año próximo.

El siguiente diagrama de Gantt señala el punto de inicio y finalización de los programas diseñados:

PROGRAMAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Amigos de Raulito												
Mes Raulito												
Dulce Tentación												

CONCLUSIONES

Este proyecto de aplicación profesional fue realizado para Productos Raulito S.R.L. Esta empresa cordobesa dedicada a la fabricación de mermeladas y otros dulces, cuenta con más de 4 décadas de trayectoria.

Ha logrado mantenerse en el mercado a pesar de haber mantenido siempre una actitud poco ambiciosa y haberse dedicado pura y exclusivamente a la fabricación, dejando en manos de los intermediarios el resto de las actividades comerciales.

Aunque la compañía está conforme con su situación actual, es evidente la necesidad de mejorar ciertos aspectos del negocio que le permitirán fortalecer su posición en el mercado. Por otro lado, la dinámica del sector del que forma parte y la competencia creciente la obligan a poner en práctica acciones tendientes a afianzar su posición en el mercado y mantenerse en él.

Por esta razón, y habiendo constatado que la empresa mantiene una actitud defensiva, se propuso un cambio de comportamiento más agresivo que tenga en cuenta la realidad del sector y las exigencias del mercado.

Se realizaron entrevistas a distintos intermediarios para complementar la información brindada por la empresa y la investigación bibliográfica. Toda lo recopilado posibilitó el diseño de un plan de marketing que aprovecha las fortalezas del negocio y las oportunidades del entorno y pretende neutralizar y minimizar las debilidades de la firma y las amenazas externas.

El plan de marketing propuesto fue pensado para que la empresa en cuestión incremente las ventas de la mermelada de 500 gramos y afiance su posición en el mercado, a través del desarrollo una estructura de ventas más completa y agresiva, la generación de un sistema coordinado de distribución junto a los distintos intermediarios y el mejoramiento de la imagen de marca y del producto.

ANEXOS

ANEXO 1

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de decisión

a. Antecedentes. Introducción

Desde sus comienzos, la empresa ha comercializado sus productos a través de los intermediarios, limitándose a la fabricación. Al concentrarse principalmente en las actividades productivas, las actividades relacionadas más con las ventas y el marketing han quedado en segundo plano. Hoy, la empresa es evidente la necesidad de contar con información útil de mercado y de conocer más en detalle tanto los aspectos internos como los externos de la empresa.

Uno de las cuestiones más importantes hace referencia al conocimiento de sus clientes. Existe desde la empresa un interés legítimo por mejorar las relaciones con sus clientes, y en especial con aquellos encargados de acercar sus productos a los consumidores finales. Para esto es preciso conocer a fondo las características de los mismos, así como la forma en que ven a la empresa.

b. Problema de decisión

¿Qué servicios adicionales al producto deberían incorporarse para perfeccionar y mejorar el trato con los intermediarios actuales del producto de la empresa?

2. Objetivos generales de la investigación:

- Conocer la imagen que tienen estos intermediarios de Productos Raulito SRL.
- Conocer los hábitos y preferencias de compra de los distribuidores actuales.

3. Metodología – Diseño de la investigación

- ##### a. Tipo de investigación: Investigación exploratoria.

La investigación exploratoria es una investigación inicial, subjetiva por naturaleza, que proporciona datos cualitativos y que se utiliza para aclarar y definir un problema. Busca reducir en forma progresiva la amplitud del tema a investigar y transformar problemas ambiguos en problemas definidos con objetivos de investigación específicos.

El mayor beneficio de este tipo de investigación es que genera ideas y aclara los problemas de marketing para la indicación de hipótesis en investigaciones futuras.

La mayor parte de las limitaciones de los métodos cualitativos provienen de la susceptibilidad al mal uso de los resultados, existiendo cierta ambigüedad en los mismos, además de que no son necesariamente representativos de la población y por lo tanto no son proyectables. Estos métodos deben ser usados para proporcionar indicios sobre la realidad de la perspectiva del cliente e indicar hipótesis para una mayor investigación.

b. Selección del método: Método cualitativo, mediante entrevistas en profundidad.

El método de recolección de datos primarios comunicacional cualitativo se basa en una serie de entrevistas individuales en profundidad, no dirigidas y semiestructuradas, con muestras chicas con el propósito de generar hipótesis e ideas.

Las entrevistas en profundidad forman parte de lo que se denomina estudio piloto. Éste se refiere a cualquier técnica exploratoria a pequeña escala que utiliza el muestreo pero no aplica normas rigurosas. Genera datos primarios pero para análisis cualitativos. En estas entrevistas amplias y poco estructuradas, se formulan muchas preguntas y se buscan respuestas más profundas. Como en todos los métodos de investigación exploratoria, los resultados deben considerarse tentativos.

c. Población: distribuidores actuales de la mermelada Raulito.

d. Elemento de la población: distribuidor actual de la mermelada Raulito.

e. Procedimiento de muestreo: Muestreo no probabilístico por conveniencia.

El muestreo comprende el uso de una cantidad pequeña de partes de la población para sacar conclusiones sobre el total, para poder estimar algunas características desconocidas de la población a estudiar.

En el muestreo no probabilístico, se desconoce la probabilidad de que cualquier miembro de la población sea elegido. La selección de las unidades de muestreo es

arbitraria. Una de sus limitaciones se debe a la falta de una base estadística, lo que vuelve en estos casos inapropiado proyectar los datos más allá de la muestra.

En el muestreo no probabilístico por conveniencia, se obtienen aquellas unidades cuya disponibilidad es más conveniente. Se elige este tipo de muestreo puesto que se adapta y utiliza mejor para la investigación exploratoria cuando se realizarán investigaciones subsecuentes con una muestra probabilística.

f. Tamaño de la muestra: 5 entrevistas en profundidad a distintos distribuidores.

g. Instrumento de recolección de datos: guía de tópicos y pautas (ver anexo 2)

4. Cronograma de actividades

El tiempo requerido para la realización de la investigación, que incluye el trabajo de campo, el análisis y la presentación de la información, es de 1 mes.

5. Costos

El costo de la propuesta de investigación es de \$750. Se realizarán 5 entrevistas en profundidad, a \$150 cada una.

ANEXO 2

PLAN DE PAUTAS PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Área 1: Imagen que tienen los distribuidores actuales respecto a Productos Raulito SRL.

- Puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Cómo les gustaría que fuera la compañía.
- Opinión acerca del precio, la calidad y la variedad de productos.
- Imagen de la compañía en relación a los competidores.
- Cómo se imaginan al cliente de Raulito.

Área 2: Hábitos y preferencias de compra de los distribuidores actuales.

- Atributos que se consideran importantes a la hora de adquirir productos.
- Comparación entre la mermelada de la empresa y las competidoras.

ANEXO 3

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA²⁵

Los distribuidores piden una “renovación” de la manera en que la empresa hace las cosas. Según los entrevistados, la empresa carece de una política agresiva de ventas, en el sentido de que no ofrece beneficios u otros atractivos para generar mayores ventas y mayor interés por parte de los intermediarios.

Creer necesaria alguna acción de promoción de artículos, de incorporación de productos, o de crecimiento de ventas, aspectos que otras empresas competidoras implementan habitualmente. A pesar de que nunca han hecho publicidad, está en todas las cadenas y es un producto conocido. Comparándola con otras empresas de diferentes rubros, ven conveniente un poco más de dinámica en la venta de promociones, de precio, degustaciones y la incorporación de acciones publicitarias.

Se observa una conformidad con el producto de la empresa, el cual se considera de buena calidad y a un precio accesible pero un poco alto en comparación con el resto de las mermeladas de potes de plástico.

Con relación a cómo ven los distribuidores el producto en comparación con los competidores en cuanto a calidad, presentación, precio y otros aspectos, se observó en un acuerdo general en que la buena calidad del producto no está en cuestionamiento. No existen apreciaciones negativas en cuanto a la calidad intrínseca del producto.

La presentación se considera buena, y afirman que aunque la marca y su imagen tiene muchos años en el mercado y eso es un beneficio, también podrían hacerse algunas mejoras en el envase. No ven necesario cambiar el tipo de material, sino podrían hacerse algunas modificaciones en el dibujo, que es el mismo desde los comienzos de la firma. Por otro lado, ven como debilidad que las distintas variedades no se diferencian fácilmente.

La mermelada Raulito cuesta entre un 30% y un 40% más que el resto de las mermeladas envasadas en potes de plástico. No obstante afirman que se vende porque es un buen producto, la marca es conocida y está bien impuesta en el mercado. Pero creen que tendría mucha más rotación si tuviera un mejor precio. El precio influye mucho en la decisión de compra, más en este tipo de productos que no son de primera necesidad.

En cuanto a las variedades, algunas piden la incorporación de nuevos sabores. Sin embargo, el problema de algunos distribuidores es la falta de espacio, que nos les permite tener todos los productos e incorporar la línea completa.

²⁵ Distribuidores entrevistados: Luis Tosi y CIA, Santander Trade Marke SA, Distribuidora Verona SRL, Supermercado Cordiez, A Granel.

El aspecto que principalmente se tiene en cuenta a la hora de seleccionar que productos incorporar al negocio es el precio, En segundo lugar, que la marca del producto sea conocida.

La ubicación que el producto tiene en los establecimientos de los intermediarios entrevistados es buena ubicación, lo que favorece la rotación del mismo.

Destacan el trato personalizado que la compañía tiene con todos sus clientes, aspecto que muchos consideran como un factor diferenciador del resto de las empresas. La mayoría de los clientes tienen una relación de amistad de muchos años con la firma.

En cuanto a cómo se imaginan al cliente de Raulito, afirman que la compañía maneja un segmento muy amplio del mercado, desde el que consume primeros precios hasta gente de nivel más alto que también la conoce por los años. El envase de plástico desmejoró mucho la calidad por los precios, pero ellos mantuvieron un precio que está muy cerca de muchas mermeladas de envases de vidrio. La mermelada Raulito la compra el que conoce el producto, independiente del nivel socioeconómico y sin importarle demasiado el precio que tiene que pagar. Lleva Raulito porque le gusta Raulito. Aunque esté pagando más que el resto, sabe que lleva un buen producto. Pero si tuviere un mejor precio tendría mayor rotación.

Con respecto a los comentarios de los clientes, nunca han sentido comentarios negativos. Todo aquel que compró el producto quedó conforme y repitió la compra. En general, los diferentes intermediarios llevan un registro de las ventas de sus productos, de modo que saben en cierta medida las características de sus clientes, en cuanto a los aspectos relacionados con las compras realizadas en sus establecimientos.

Según los entrevistados, la incorporación de nuevas prácticas o acciones por parte de la empresa podría repercutir positivamente en la motivación de sus empleados.

Si bien la marca Raulito se encuentra en el mercado desde hace más de cuatro décadas, y para los entrevistados esto es una ventaja, este hecho no está siendo explotado del todo y es opacado por la falta de una estrategia más agresiva de ventas definida y adaptada a las exigencias de los distribuidores.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, David A.: Management Estratégico del Mercado. 3ª Edición. España. Hispano Europea. 1997.
- AAKER Y DAY: Investigación de Mercados. 4ª Edición. México. McGrawHill. 1992.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto E.: Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. 3ª Edición. Buenos Aires. Revista Imagen. 1999.
- BALLOU, Ronald H.: Logística Empresarial. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 1991.
- Código Alimentario Argentino.
- HIEBING Y COOPER: Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. México. McGrawHill. 1992.
- KOONTZ, Harold: Administración, Una Perspectiva Global. 11ª Edición. McGrawHill. 1998.
- KOTLER, Philip: Dirección de Mercadotecnia. 8ª Edición. México. Prentice Hall. 1996.
- LAMBIN, Jean Jacques: Marketing Estratégico. 3ª Edición. McGrawHill. 1996.
- LEVITT, Theodore: "The Marketing Mode". New York. McGrawHill. 1969.
- MALHOTRA, Maresh K.: Investigación de Mercados. 2ª Edición. Prentice Hall. 1997.
- MINTZBERG, Henry: El Proceso Estratégico. Prentice Hall. 1999.
- MONROE, Kent: Política de Precios. McGrawHill. 1995.
- PAZ, Hugo Rodolfo: Canales de Distribución. Buenos Aires. Ediciones Universo. 1998.
- PORTER, Michael E.: Estrategia Competitiva. New York Free Press. 1980.
- PRIDA ROMERO Y GUTIERREZ CASAS: Logística de Aprovisionamiento. Madrid. McGrawHill. 1996.
- SOLANAS, Ricardo F.: Producción. 3ª Edición. Buenos Aires. Ed. Interoceánicas 1995.
- ZIKMUND, William: Investigación de Mercados. 6ª Edición. México. Prentice Hall. 1998.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Mónica y Ovidio.

Al Sr. Armando Rivolta.

Al Sr. Mario Berardi.

Al Prof. Gonzalo Roqué.

A los profesores Edgardo Gómez Luengo y Enrique Virdó.

A todos lo que me acompañaron en este proceso y contribuyeron, de una u otra manera, a la realización de este trabajo final de graduación.