

Trabajo Final de Graduación

Universidad Empresarial Siglo 21

Plan Estratégico

FRIGORIFICO S.R.L.



Sergio Gonzalo Pardo - MKT 691

**Comisión Asesora y Evaluadora (CAE): Javier Litrenta
Roberto Bazan**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	4
MARCO TEÓRICO	6
METODOLOGÍA	15
ANÁLISIS	17
ANÁLISIS EXTERNO	18
Análisis del Contexto	19
Análisis de Escenarios	23
Conclusión Análisis Externo	26
ANÁLISIS INTERNO	27
Descripción de la Empresa	28
Conocimiento y Atributos del Producto	33
Fijación de Precios	35
Distribución	37
Comunicación / Promoción	38
Mercado Meta Business to Business	39
Análisis Competitivo	41
Análisis de Ventas	44
Medición y Pronóstico de la Demanda	51
Conclusión Análisis Interno	52
ANÁLISIS FODA	54
Análisis FODA	55
DIAGNÓSTICO	60
PLANIFICACIÓN	62
PLAN	63
Estrategia Genérica	64
Objetivos y Estrategias	65
Esquema del Plan	69
Programas de Acción	71
<i>Integración corporativa</i>	72
<i>Desarrollo de canales de comunicación</i>	76
<i>Fidelización del cliente interno</i>	80
<i>Venta directa</i>	83
<i>Conquista de mercado</i>	95
<i>Abastecimiento de nuevo mercado</i>	102
<i>Capacitación sobre desposte</i>	110
<i>Capacitación sobre higiene y seguridad</i>	114
PRESUPUESTO	118
Flujo de fondos	121
CRONOGRAMA	125
Diagrama de Gantt	126
CONCLUSIONES FINALES	127
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXO	132
Propuesta de investigación	133
Guía de pautas	134
Entrevistas	135
Conclusiones	139

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se refiere a un Proyecto de Aplicación Profesional, que consiste en el desarrollo de un Plan Estratégico aplicado a una planta frigorífica de ganado bovino denominada FRIGORIFICO S.R.L.¹, de la ciudad de Paraná (Entre Ríos - Argentina), en el mes de diciembre de 2004.

Desde marzo de 1993, dicha empresa se dedica al servicio de faena de hacienda por cuenta de terceros (usuarios) y a la faena y comercialización de carne vacuna propia (actividad incorporada recién en noviembre de 1999).

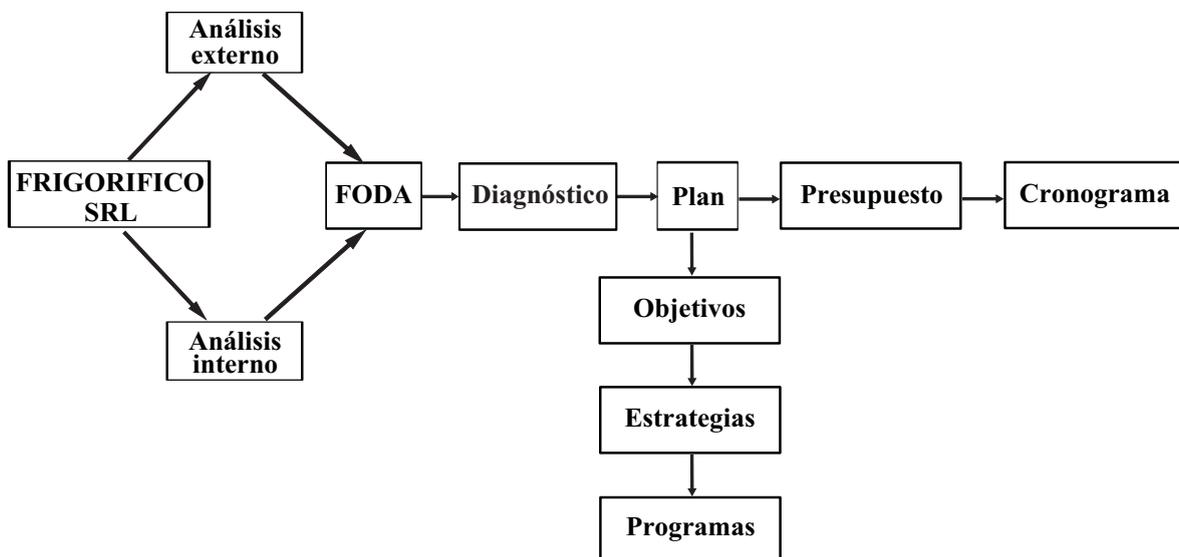
FRIGORIFICO S.R.L. muestra un nivel de ventas de carne vacuna propia que no ha evolucionando significativamente en este último tiempo. Esto se debe, principalmente, a que esta compañía no posee una visión empresarial compartida entre todos sus miembros, ni objetivos corporativos que guíen su accionar.

En función de ello, se decide realizar un Plan Estratégico que consistirá básicamente en dos etapas:

Por un lado, una etapa de *análisis* que se divide en dos: *análisis externo* de la empresa, seleccionando y evaluando las principales variables que influyen en ella y *análisis interno* de la misma, examinando cada uno de sus propios puntos que la diferencian con respecto a sus competidores. Luego, toda esta información se sintetiza mediante un *análisis FODA* y un correspondiente *diagnóstico*.

Por el otro, una etapa de *planificación*, en la que se establecen los *objetivos*, las *estrategias* y los *programas de acción*, todo esto en conjunto con su respectivo *presupuesto* y *cronograma de actividades*.

El siguiente gráfico, revela la secuencia de cada uno de los pasos del proceso de planificación comercial a desarrollar:



1- El nombre de la empresa es ficticio con el objeto de reservar la identidad de la organización a pedido de sus directivos.

Mediante este plan se propone una alternativa para consolidar la empresa y establecer políticas comerciales que la hagan crecer, tanto institucional como económicamente y que toda la organización esté comprometida con dicho plan, para que los esfuerzos de cada área se vean unificados y fortalecidos.

Cabe destacar que la siguiente planificación se centrará en la comercialización de carne vacuna propia - representando actualmente el 37% de las ventas totales - debido a que es un mercado que no está siendo totalmente aprovechado por FRIGORIFICO S.R.L. y que, además, presenta grandes oportunidades para su explotación.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa FRIGORIFICO S.R.L. a fin de aumentar sus ventas de carne vacuna propia en un 66% en el transcurso de los próximos 24 meses.

Objetivos específicos:

Analizar el contexto de la organización, para comprender el ámbito en el que se encuentra y reconocer las variables que puedan afectar el negocio.

Conocer y analizar la situación interna de la empresa.

Identificar a la competencia de FRIGORIFICO S.R.L.

Desarrollar un análisis F.O.D.A., para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto a la empresa y entorno de la misma.

Elaborar un diagnóstico que permita reconocer y comprender la situación integral de la empresa.

Desarrollar una planificación acorde a todo el análisis previo estableciendo objetivos, estrategias y programas de acción pertinentes.

Determinar un presupuesto y un cronograma en función de los programas de acción propuestos.

MARCO TEÓRICO

Antes de comenzar a interpretar cada uno de los aspectos teóricos que van a ser tenidos en cuenta en el desarrollo de este trabajo, se aborda, en primer lugar, la definición del concepto de **Plan Estratégico de Marketing**, entendiendo que este es una estructura organizada para guiar el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio que ofrece una organización, detallar sus necesidades y deseos, y satisfacerlos después, en una forma mejor que la competencia. Es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso.

Está constituido por dos grandes componentes: *la evaluación del negocio y el plan propiamente dicho*. El primero consiste en un análisis exhaustivo del mercado y de la organización, dividido en secciones secuencialmente ordenadas (análisis interno y externo de la organización) y un segmento de problemas y oportunidades (F.O.D.A.), que resume los retos y aspectos más destacados que surgen del análisis anterior. El segundo, el plan, se confecciona con la información recabada y analizada en la primera sección (evaluación del negocio) e incluye los siguientes elementos: objetivos, estrategias, programas de acción, presupuesto y cronograma.

Su utilidad consiste en ofrecer a la dirección de la organización un instrumento de trabajo para facilitar la toma de decisiones, reducir el impacto de las modificaciones que se dan en el ambiente en el cual se desenvuelve, minimizar el desperdicio y la redundancia de energía (concentrar esfuerzos hacia objetivos precisos), establecer estándares de control y colaborar con una buena comunicación entre todas las personas y áreas de la organización.²

Para aclarar más aun la importancia y alcance de un plan estratégico se expone lo siguiente:

El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.

El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.

El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.

El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados.

El plan incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.

El plan permite una organización y una gestión más rigurosas, basadas en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.³

2- Cooper, Scott W. (1992) *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill.

3- Lambin, Jean J. (1995) *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw-Hill.

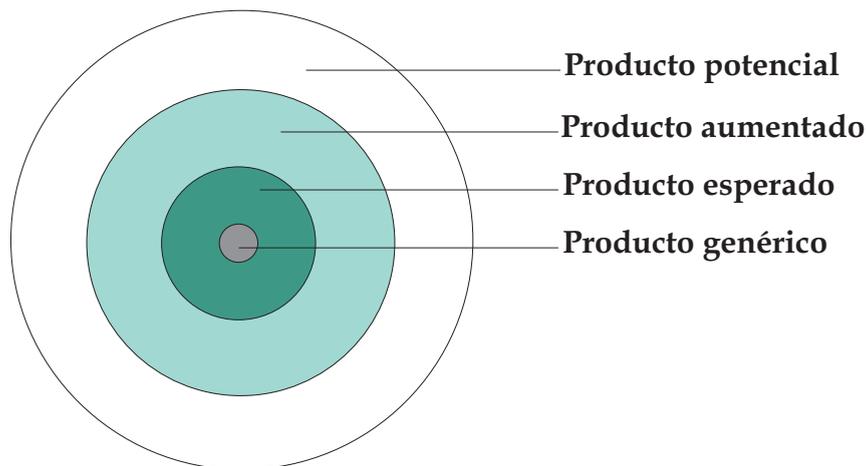
Al iniciar el desarrollo de este Plan Estratégico, se ve que dentro de la etapa de análisis, en lo que respecta al contexto de la empresa, se realiza un **Análisis de Escenarios**. Los escenarios son típicamente minuciosas descripciones del entorno y contienen o implican un grupo de tendencias o acontecimientos. Uno de los enfoques para el desarrollo de escenarios, y el aquí utilizado, consiste en generar tres conceptualizaciones del entorno futuro (optimista, pesimista y aproximado o normal) en función de una o más variables claves predominantes.⁴

Una vez finalizado el análisis externo, se prosigue con el estudio interno de la empresa, dentro del cual, entre otros temas, se describe la estructura organizacional de FRIGORIFICO S.R.L., representada a través de una **Departamentalización por Función Empresarial**. La agrupación de actividades y personas de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la empresa hace típicamente. La coordinación de actividades se logra mediante reglas y procedimientos, jerarquía organizacional, contactos personales y, en ocasiones, departamentos de enlace.⁵ Vale aclarar que este modo de departamentalización es el que se utilizó para construir el organigrama de FRIGORIFICO S.R.L., ya que la empresa no lo tenía establecido.

En esta misma sección (descripción del organigrama empresarial), para poder analizar e interpretar la estructura organizacional de la empresa, se acude a la relación entre los conceptos de **Niveles Organizacionales** y **Tramo de Administración**. En tanto que el propósito de la organización de una empresa es volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración. Es decir que si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que varía de acuerdo con cada situación. Así, pueden existir, por un lado, organizaciones con tramos de administración amplios y un reducido número de niveles organizacionales y, por el otro, organizaciones con tramos de administración estrechos y muchos niveles organizacionales.⁶

Más adelante, se expone la descripción del producto de FRIGORIFICO S.R.L., para la cual se emplea la teoría del **Concepto del Producto Total**, desarrollada por Theodore Levitt. El producto total consta de un núcleo rodeado por tres círculos concéntricos.

4- Aaker, David A. (1992) *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europea.
5 y 6- Koontz, Harold (2000) *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.



El núcleo o *producto genérico* se define como las habilidades y los recursos básicos necesarios para jugar en el mercado, es decir, una versión básica del producto.

La franja interna que rodea a ese producto genérico es el *producto esperado*, que representa las expectativas mínimas del cliente, es decir, un conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y convienen cuando adquieren el producto; es la manera perceptible en la que se pone a disposición del cliente el producto genérico.

La siguiente franja se llama el *producto aumentado* e incluye servicios y beneficios adicionales, agregados para incrementar el atractivo del producto y distinguir la oferta de la empresa de los competidores; a medida que el mercado se acostumbra a los aumentos específicos, a la larga pueden evolucionar para convertirse en parte del producto esperado.

Por último, el área incluida en la franja concéntrica externa, el *producto potencial*, consta de todo lo que es potencialmente factible para atraer y retener a los clientes, en contraste con el producto aumentado, que significa que ya se ha hecho todo, es decir, todos los aumentos y transformaciones futuros por los que podría pasar el producto a la larga.⁷

Luego de la descripción del producto, se identificarán los atributos y beneficios del mismo, para lo cual, se realizó una **Investigación Exploratoria**, aplicando un procedimiento de **Muestreo No Probabilístico por Conveniencia** por medio de **Entrevistas en Profundidad**.

7- Lovelock, Christopher H. (1996) *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

La investigación exploratoria es un estudio inicial efectuado para aclarar y definir la naturaleza de un problema. Los investigadores deben ser lo suficientemente flexibles para investigar todas las fuentes que posiblemente proporcionen información para ayudar a los gerentes a comprender un problema. El propósito de la investigación exploratoria se asocia a la necesidad de un planteamiento claro y preciso del problema reconocido. Los investigadores conducen la investigación exploratoria con tres propósitos relacionados entre sí: diagnosticar una situación, seleccionar alternativas y descubrir nuevas ideas. La mayoría, pero ciertamente no todos, de los diseños de investigación exploratoria proporcionan datos cualitativos.

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual las unidades de la muestra se seleccionan con base en el juicio o la conveniencia personal, es decir que se desconoce la probabilidad de que cualquier miembro de la población sea elegido.

El muestreo por conveniencia es un procedimiento de muestreo en el que se obtienen aquellas personas o unidades cuya disponibilidad es más conveniente.

La entrevista en profundidad es un instrumento de recolección de datos para una investigación exploratoria. Es una entrevista amplia y relativamente poco estructurada, en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas, realizando indagaciones adicionales relacionadas con las respuestas del sujeto.⁸

Para poder identificar la **Estrategia de Marca** que FRIGORIFICO S.R.L. está aplicando actualmente, se tomará como referencia el modelo propuesto por Philip Kotler. Una empresa tiene cuatro opciones cuando se trata de estrategias de marca.

		Categoría de producto	
		Existente	Nueva
Marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de la marca
	Nueva	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Una empresa puede introducir:

Extensiones de línea, cuando una empresa introduce artículos adicionales en la misma categoría de producto y bajo la misma marca como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes agregados, tamaños de empaque, etc.

Extensiones de marca, cuando una empresa decide utilizar una marca existente para lanzar un producto en una nueva categoría.

Marcas múltiples, cuando una empresa introduce marcas adicionales en la misma categoría de producto.

Marcas nuevas, cuando una empresa lanza productos en una nueva categoría y descubre que ninguna de sus marcas actuales es apropiada.⁹

8- Zikmund, William (1998) *Investigación de mercados*. México: Prentice-Hall.

9- Kotler, Philip (1996) *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

De la misma manera, con el fin de reconocer la **Estrategia de Precio** que esta organización utiliza para competir en el mercado, se remitirá también al esquema presentado por Philip Kotler. Existen nueve estrategias posibles de precio-calidad.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alta	1. Estrategia superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de valor superior
	Media	4. Estrategia de cobro en exceso	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de ganancia violenta	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

Las estrategias de la diagonal 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado; es decir, una empresa ofrece un producto de alta calidad con un precio alto, otra empresa ofrece un producto de calidad promedio con un precio promedio y otra más ofrece un producto de baja calidad con un precio bajo. Los tres competidores pueden coexistir en tanto que el mercado se componga de tres grupos de compradores, quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio y quienes equilibran las dos consideraciones.

Las estrategias de colocación 2, 3 y 6 representan distintas maneras de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 indica, “Nuestro producto tiene una calidad tan alta como la del producto 1 pero cobramos menos”. La estrategia 3 señala lo mismo y ofrece un ahorro aún mayor. Si los consumidores sensibles a la calidad creen en estos competidores, les comprarán en forma razonable y ahorrarán dinero.

Las estrategias de colocación 4, 7 y 8 sobrevalúan el producto en relación con su calidad. Los consumidores se sentirán engañados y tal vez se quejen o hablen mal acerca de la compañía. Estas estrategias deberán evitarlas los mercadólogos profesionales.¹⁰

Al analizar el sistema de distribución de la empresa, será necesario referirse a los distintos **Flujos y Niveles en los Canales de Distribución** que utiliza la misma. Los flujos de distribución son esos movimientos que circulan a lo largo de los canales. Esencialmente existen cinco tipos de flujos de los cuales, en este trabajo, se aplican solamente dos:

De transferencia de derechos y negociación: Implica la transferencia de la propiedad de la mercadería a lo largo del canal hasta llegar al consumidor final. En relación con la cantidad de participantes que toman derechos o participan en las negociaciones, los textos de marketing tradicional clasifican los canales de distribución de la siguiente manera:

10- Kotler, Philip (1996) *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Canales directos: de la fábrica al consumidor final sin participación de intermediarios.

Canales indirectos: de la fábrica al consumidor final con la participación de intermediarios contactuales (brokers, agentes, mayoristas, minoristas, etc.).

Cortos: participa un solo intermediario entre la fábrica y el consumidor final (típicamente un minorista).

Largos: participa más de un intermediario entre la fábrica y el consumidor final (típicamente mayoristas y minoristas).

De distribución física o logística: Representa el movimiento físico de la mercadería, en esencia los puntos de espera y el movimiento de transporte. Participan intermediarios facilitadores, tales como empresas de transporte o de almacenamiento.¹¹

Dentro de la misma sección, también se observará qué tipo de **Estructura y Sistema del Canal de Distribución** posee la empresa. Los canales de distribución están integrados por participantes interdependientes entre sí, configurando un sistema cuyo objetivo final es que el producto pase de los sectores productivos a los de consumo, a los efectos de poder ser adquirido por el consumidor final. Los sistemas de canales de distribución pueden ser:

Sistemas verticales: encadenamiento de firmas relacionadas entre sí que operan a distintos niveles dentro de los canales de distribución (Fabricante—Mayorista—Minorista—Consumidor final). A su vez, los sistemas verticales pueden clasificarse en:

Convencionales: son seudosistemas integrados por participantes independientes entre sí, sin o con mínimas barreras de entrada y de salida del sistema, cada uno buscando maximizar su propio beneficio, con interdependencia de objetivos y, en consecuencia, con ausencia de un objetivo global, sin liderazgo, sin asignación de funciones, es decir, ligados sólo por un encadenamiento compra-venta.

Coordinados: en estas estructuras encontramos que hay liderazgo o acuerdo entre las partes, hay políticas y objetivos comunes compartidos por todos los miembros del canal y hay asignación de roles y funciones, por lo cual, hay ahorro de costos de distribución.

Sistemas horizontales: sistemas asociados que operan dentro de un mismo nivel, pudiendo formar parte de los sistemas verticales o no (Fabricante—Fabricante).¹²

¹¹ y ¹²- Paz, Hugo R. (1998) *Canales de distribución*. Buenos Aires: Ediciones Universo.

Para finalizar con el análisis de distribución, se reconocerá la estrategia que aplica FRIGORIFICO S.R.L. La **Estrategia de Distribución Selectiva** comprende el uso de más de unos cuantos, pero no todos, los intermediarios que están dispuestos a manejar un producto en particular. La utilizan tanto las compañías establecidas como nuevas que buscan obtener distribuidores prometiéndoles una distribución selectiva. La empresa no tiene que repartir sus esfuerzos entre muchas agencias. Puede desarrollar una relación de trabajo apropiada con los intermediarios seleccionados y esperar un esfuerzo de ventas más alto del promedio. La distribución selectiva permite que el producto obtenga una cobertura adecuada del mercado con más control y menos costo que la distribución intensiva.¹³

Más adelante, en la etapa del mercado meta, se describe el **Proceso de Decisión de Compra** de los consumidores. Para esto, se recurre al “modelo de etapas”. El consumidor pasa por cinco etapas: *reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y conducta después de realizar la compra*. Es evidente que el proceso de compra se inicia mucho antes que la compra en sí y tiene consecuencias mucho después que se ha realizado la misma.

Este modelo da a entender que el consumidor pasa por las cinco etapas al adquirir un producto, pero éste no es el caso, en especial si se trata de compras de baja participación; los consumidores pueden saltarse o invertir alguna de estas etapas. Aquí se muestra la escala completa de las consideraciones que surgen cuando un consumidor se enfrenta a una nueva compra con alto grado de involucramiento.

Estas son las cinco etapas por las que pasa el consumidor para decidir la compra:

Reconocimiento de la necesidad: el comprador reconoce un problema o necesidad, percibe la diferencia entre el estado real y el estado que se desea.

Búsqueda de información: a través de diferentes fuentes (personales, comerciales, públicas y experimentales).

Evaluación de las alternativas: en función de la relevancia de los atributos de un producto. Los consumidores pondrán más atención en aquellos que les darán los beneficios que buscan.

Decisión de compra: que está influenciada por la actitud de otras personas y por factores situacionales no previstos.

Conducta posterior a la compra: después de adquirir el producto, el consumidor experimentará cierto grado de satisfacción o insatisfacción.¹⁴

Ya casi finalizando la etapa de análisis interno, se efectúa el **Cálculo del Market Share (Porción de Mercado)**. Este cálculo se realiza para que una empresa tenga una perspectiva de cuál es la porción del mercado objetivo total que está siendo ocupada por ella misma. Se puede utilizar tanto el Market Share (medido en términos de unidades) como el Market Value (medido en términos de unidades monetarias).¹⁵

13 y 14- Kotler, Philip (1996) *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

15- Apuntes de cátedra Marketing I (2000) Universidad Empresarial Siglo 21.

En esta misma fase, también se realiza el **Pronóstico de la Demanda Futura**. El pronóstico de la demanda es un análisis que se utiliza para establecer predicciones sobre el comportamiento futuro de la misma, y de esta manera, prever una oferta ajustada a la demanda analizada.

Uno de los métodos para realizar dicha estimación es el **cuantitativo a través de la estimación de la fuerza de ventas-distribuidor**. Este método consiste en la consulta al personal de ventas, comercialización o distribución de la empresa, sobre lo que ellos estiman que pueden llegar a vender (que puede ser tanto en términos monetarios como en términos de unidades) en los próximos períodos, teniendo en cuenta su experiencia, sus conocimientos del mercado y la información de períodos anteriores.¹⁶

Por último, para sintetizar ambos estudios (externo e interno), se lleva a cabo un **Análisis F.O.D.A.** El análisis F.O.D.A. es una herramienta estratégica de diagnóstico que resume, tanto el análisis interno como el análisis externo de una compañía, para así obtener una visión más clara de la situación en la que se encuentra la misma.

Del análisis interno se obtienen las **Fortalezas y Debilidades** de la empresa, ambos factores son controlables por la compañía y propios de ella misma.

Del análisis externo se obtienen las **Oportunidades y Amenazas**, ambos factores no son controlables por la empresa ya que provienen del entorno que la rodea e influyen en su actividad.¹⁷

16- Paz, Hugo R. (1998) *Canales de distribución*. Buenos Aires: Ediciones Universo.

17- Apuntes de cátedra Marketing I (2000) Universidad Empresarial Siglo 21.

METODOLOGÍA

Para poder elaborar el Plan Estratégico que a continuación se desarrolla, ha sido necesario relevar una serie de datos. Como se ha manifestado en la introducción de este trabajo, previo a la etapa de planificación, se exponen dos tipos de análisis. Uno consiste en el análisis externo de la empresa, y el otro, en el interno de la misma. A partir de allí, se lleva a cabo la mencionada etapa de planificación. El proceso de relevamiento de información a utilizar es el siguiente:

Para la construcción y desarrollo del **Análisis Externo**, se escogieron distintas variables de estudio seleccionadas como las más importantes e influyentes en el accionar de la empresa. En función de ello, fue necesaria la información que se obtuvo a partir de fuentes externas de datos secundarios, tales como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPYA), y también a través de entrevistas personales mantenidas con distintos miembros de FRIGORIFICO S.R.L. (contador, gerente administrativo y gerente comercial). A partir de estas fuentes de datos, tanto externas como internas, se obtuvo toda la información necesaria como para poder comprender el contexto que rodea a FRIGORIFICO S.R.L.

Por otro lado, en lo que respecta al **Análisis Interno** de la organización, se necesitaron diversos datos de la propia empresa, para lo cual, se realizaron entrevistas personales y distintas consultas vía mail y teléfono a los mismos miembros de FRIGORIFICO S.R.L. referenciados anteriormente (contador, gerente administrativo y gerente comercial). Además, fue necesario desarrollar una investigación exploratoria para identificar el mercado meta de la empresa y conocer los atributos del producto percibidos por los clientes de la misma. Dicho sondeo fue realizado en diciembre de 2004, en donde se definió como población de estudio a los clientes actuales de la empresa, mientras que el elemento muestral fue el decisor de compra de medias reses para la posterior venta de carne al público en su carnicería de la ciudad de Santa Fe. El procedimiento de muestreo aplicado fue el no probabilístico por conveniencia, como instrumento de recolección de datos se utilizó la entrevista en profundidad y el tamaño de muestra fue de 5 casos.¹⁸ En función de este análisis, se logró un exhaustivo conocimiento de cada uno de los aspectos internos de FRIGORIFICO S.R.L. y así, poder interpretar su propia situación actual.

Por último, se desarrolló un **Análisis FODA** mediante el cual se obtuvo un panorama más claro y específico de la actualidad de la empresa. En base a este análisis, se estableció un correspondiente **Diagnóstico** destacando los factores más importantes que se tuvieron en cuenta en la etapa de **Planificación** para el coherente establecimiento de los objetivos, estrategias, programas de acción, presupuesto y cronograma de actividades.

Vale aclarar que para la obtención de toda la información necesaria y el desarrollo completo de ambos análisis (externo e interno) se fue aplicando, a lo largo de los mismos, toda la teoría y herramientas aprendidas manifestadas anteriormente en el marco teórico.

18- Ver ANEXO.

ANÁLISIS

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis del Contexto

El análisis de contexto está dividido en 5 subcontextos: el *económico* que consiste en el consumo de carne bovina en Argentina, los precios del cuero, de la hacienda en pie y de la carne a consumidor final y la accesibilidad a créditos; el *medio ambiental* compuesto por brotes de fiebre aftosa; el *tecnológico* conformado por técnicas y herramientas para el proceso de producción, cámaras frigoríficas e infraestructura de planta; el *político* compuesto por permisos y habilitaciones municipales, exigencias del SENASA y del ONCCA y la *estructura competitiva* constituida por la rivalidad competitiva.

Subcontexto económico

Consumo de carne bovina en Argentina: Argentina distribuye la producción total de carne vacuna destinando el 80% para consumo interno y el 20% restante para la exportación. Debido a que la carne bovina es el principal producto que compone la base de la alimentación de la población argentina, el consumo del mismo es el mayor con respecto a los demás alimentos que forman la canasta familiar de los argentinos.

El consumo total de carnes (vacuna, aviar, porcina y ovina) asciende a 90 Kg./hab./año, prevaleciendo la participación de la carne vacuna, la cual ha salido favorecida a pesar de las distintas crisis económicas que ha sufrido el país, sobre todo con la salida de la convertibilidad y el lógico acomodamiento de los precios. La cierta estabilidad de las variables macroeconómicas provocó una tendencia hacia el consumo de carnes rojas, recuperando en parte los niveles de consumo anteriores al 2001 (66 y 63,5 Kg./hab./año en los períodos 2000 y 2001 respectivamente), alcanzando para los años 2002 y 2003 valores de 59,1 y 61,1 Kg./hab./año correspondientemente. Actualmente (2004), Argentina posee la tasa de consumo de carne vacuna más alta del mundo, registrando un valor de 64 Kg./hab./año.¹⁹

Si bien, los sectores sociales más bajos son sensibles a las variaciones del precio de la carne vacuna y, ante el incremento del mismo, estos acuden a productos sustitutos (por ejemplo, pollo), no se presenta como una gran amenaza la influencia en el mercado por parte de los productos sustitutos, ya que la empresa se está dirigiendo a un segmento selecto de carnicerías de alta calidad en carnes de ternera.

Precio del cuero: aunque actualmente se ha normalizado y con indicios a que aumente, el mercado del cuero vacuno ha venido mostrando, en este último tiempo, una disminución del precio de su producto. Además se observa que el precio actual (\$3,05 x Kg.), es menor con respecto al precio de años anteriores para esta misma época del año. Esta situación es conflictiva, ya que el cuero es un importante factor de ingresos para la empresa.

19- SAGPyA. "Coordinación de Mercados Ganaderos (Consumo)" www.sagpya.mecon.gov.ar (2004).

Sin embargo, ya que Argentina exporta el 80% de la producción total del cuero, y teniendo en cuenta que el mercado extranjero está entrando en el período otoño – invierno (época del año donde la demanda de cuero es mayor), se prevé, en un corto plazo, un aumento en el precio de este producto.

Precio de la hacienda en pie: éste, viene determinado por Mercado de Liniers S.A. (MLSA), quien presta el servicio de remate público de hacienda en pie, teniendo a su cargo la administración del mercado de hacienda de Liniers, para posibilitar la comercialización de hacienda dentro de su jurisdicción, en un marco de libre competencia y transparencia. A partir de las operaciones que se registran en el mercado, se determina un precio por kilo vivo que se convierte, a su vez, en el precio de referencia para cualquier canal de comercialización de hacienda en pie (venta directa con o sin consignatario, remates, ferias). En estos últimos años, se ha venido manifestando un aumento del precio de la hacienda, mostrando valores promedios de \$1,65 x Kg. vivo para el año 2002, \$1,90 para el 2003 y \$ 2,10 para el 2004. Las oscilaciones de sus cotizaciones son producto de señales que captan los distintos operadores que actúan en la producción, la comercialización interna y, sobre todo, la exportación.²⁰

Precio de la carne a consumidor final: a partir de las encuestas que efectúa el INDEC, se obtienen los precios al consumidor de seis cortes representativos de la res. Hacia el año 2001, el cierre de los principales mercados de exportación de Argentina significó un desplazamiento hacia el consumo interno, sobre todo de los cortes de alto valor destinados al exterior, con lo cual el precio promedio en góndola fue de \$3,53 x Kg. La salida de la Convertibilidad a fines del 2001 y la reapertura de los mercados en forma paulatina a partir de febrero del 2002 afectó los precios hasta el reacomodo de los mismos hacia el mes de septiembre del mismo año, señalando un precio promedio de \$4,90. En lo que respecta al año 2003, se observó un precio de \$6,11, mientras que en el 2004 se ha registrado un importe de \$6,97.²¹

Accesibilidad a créditos: luego de la crisis económica sufrida en el 2001, la actividad financiera en nuestro país ha disminuido. Teniendo en cuenta la comparación entre la tasa de interés bancaria común de Argentina de un 14% - 16% anual y la tasa de interés bancaria común de EEUU de un 0,8% anual, se concluye que el crédito empresarial en Argentina es demasiado caro, poseyendo una de las tasas de interés más altas del mundo.

La mayoría de las empresas dedicadas al rubro en cuestión no se manejan con políticas de créditos o financiación.

Subcontexto medio ambiental

Brotos de fiebre aftosa: el control, detección y declaración de esta enfermedad, que afecta a los huesos de los animales, corre por cuenta del SENASA, organismo que se dedica al control sanitario y de higiene de los movimientos de animales.

20- SAGPyA. "Coordinación de Mercados Ganaderos (Precios)" www.sagpya.mecon.gov.ar (2004).

21- INDEC. "Dirección de índices de precios de consumo" www.indec.gov.ar (2004).

Luego de superada la epidemia de aftosa en el 2001, el mantenimiento del sistema de vacunación y la vigilancia epidemiológica que realiza el SENASA permitió establecer un estricto control sanitario, acorde con las normas de la OIE (Organización Mundial de la Salud Animal). El país ha cumplido un año y medio sin el registro de focos de fiebre aftosa, lo que contribuyó al reposicionamiento de nuestro país en el mercado mundial agroalimentario. Sin embargo, no se debe dejar de prestar atención a este fenómeno, ya que el mismo es un problema latente.²²

Si se detectara aftosa en Santa Fe (el 85% de los usuarios del frigorífico son de Santa Fe), los usuarios del frigorífico no podrían llevar sus animales a faenar a Paraná (lugar donde se sitúa la planta frigorífica), por lo cual, la empresa dejaría de funcionar.

De la misma manera se vería afectada la empresa si se llegara a detectar un brote de aftosa en Entre Ríos.

Subcontexto tecnológico

Técnicas y herramientas de producción: Actualmente existen nuevas tecnologías en lo que se refiere a técnicas y herramientas para el proceso de faenado (como matar el animal, desangrarlo, instrumentos a utilizar, etc.) que ayudan a reducir tiempo, costos y desperdicios. La empresa está usando herramientas que no son las tecnológicamente más adecuadas. Sin embargo, para la cantidad de animales que faena actualmente, la tecnología que utiliza no representa inconvenientes.

Cámaras frigoríficas: Existen en el mercado nuevos equipos y cámaras de menor tamaño, menor consumo y con mayor poder de enfriamiento. Sin embargo, las cámaras frigoríficas que utiliza la empresa poseen un mayor poder de enfriamiento con respecto a las de sus competidores y, para la actual cantidad de faena, no presenta ningún inconveniente.

Infraestructura de planta: Una nueva tendencia en la infraestructura de plantas frigoríficas es la de construir frigoríficos en forma horizontal (más bajos) que agilizan el proceso de producción, reduciendo costos y tiempo. FRIGORIFICO S.R.L. posee una infraestructura antigua (tipo vertical), aunque para la cantidad de animales que faena actualmente, la infraestructura que posee, no presenta problema alguno.

Subcontexto político

Permisos y habilitaciones municipales: dichos documentos son otorgados por la municipalidad de Paraná, para funcionar como planta frigorífica. Actualmente y desde hace 10 años, la empresa posee una habilitación provisoria para funcionar como frigorífico, ya que sus instalaciones están muy cercanas al centro de la ciudad.

22- Amaya, Jorge (2004) "Un año sin fiebre aftosa" www.senasa.gov.ar.

Esta habilitación es un permiso temporal, en el que se van exigiendo paulatinamente ciertos aspectos, que en el caso de no ser cumplidos, ocasiona una sanción o la clausura misma de la planta. Se destaca que sólo en una oportunidad, hace 5 años, la empresa estuvo a punto de ser clausurada por no poder cumplir con ciertos requisitos impuestos por el municipio. Desde allí, el frigorífico ha adoptado una conducta responsable con respecto a esta cuestión y no se ha vuelto a registrar ningún otro caso de sanción o posible clausura de la planta.

Exigencias del SENASA: consisten en exigencias sanitarias, las cuales son impuestas por el SENASA, quien lleva el control sanitario y de higiene de los movimientos de animales. Si se llegara a proclamar una nueva medida de control, imprevista y más exigente, a la empresa le podría llegar a costar cierto tiempo poder cumplir con la misma, y quizás debería penar por ello mediante una sanción o restricción. Este hecho puede llegar a darse en el futuro, pero su probabilidad de ocurrencia es muy baja, ya que nunca ha ocurrido y, además, el frigorífico posee un veterinario permanente, que pertenece al SENASA, quien lleva el control sanitario de los animales y que, en el caso de que pueda llegar a proclamarse una nueva ley, la empresa estaría previamente informada y preparada para actuar.

Exigencias del ONCCA: el ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) es quien impone los requisitos y habilitaciones para actuar como frigorífico y transportar la carne, y controla la comercialización de los productos y el estar al día con los papeles. Este organismo se caracteriza por imponer muchísimas exigencias. En el caso de que se le imponga alguna ley o requisito no muy cercano a las capacidades de la empresa, esta se va a ver en grandes problemas. Esta situación también es poco probable, ya que el frigorífico nunca ha registrado alguna falla con respecto a esta cuestión. La empresa posee una conducta altamente responsable, es muy prolija en su desempeño legal y siempre ha cumplido con todos los requisitos impuestos.

Subcontexto estructura competitiva

Rivalidad competitiva: en el mercado objetivo sobre el que actúa este frigorífico, se observan numerosos competidores peleando dentro de este segmento de mercado. Estos competidores son *frigoríficos y mataderos* (plantas faenadoras que poseen una producción más pequeña que los frigoríficos, tienen menos controles sanitarios, son ejercidos por la municipalidad y el tránsito de la carne faenada no puede traspasar la frontera provincial), que se encuentran a no más de 100 Km. de distancia con respecto a la planta. La rivalidad competitiva entre estos se basa principalmente en el precio del producto y en el recupero del servicio, sin desmerecer la calidad y continuidad en la entrega. Esta alta rivalidad se da debido a que la zona geográfica analizada es la más importante del país y la de mayor actividad con respecto a la industria frigorífica y cárnica. En la zona del norte de Buenos Aires, este y sureste de Córdoba, sur de Santa Fe y oeste y suroeste de Entre Ríos, se encuentran la mayor cantidad de empresas dedicadas a esta industria (frigorífica y cárnica), ya que es donde se da el mayor consumo de carne vacuna y donde ingresa el mayor flujo de carne proveniente de todos los puntos geográficos de la Argentina.

Análisis de Escenarios

Las variables del contexto, consideradas las más importantes para el análisis de escenarios, son las siguientes:

Consumo de carne bovina en Argentina.

Precio del cuero.

Precio de la hacienda en pie.

Brotos de fiebre aftosa.

1. Consumo de carne bovina en Argentina.

La siguiente tabla refleja el análisis de la variable *consumo de carne bovina en Argentina* en función de tres conceptualizaciones del entorno futuro y cinco categorías de probabilidades.

	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
<i>Optimista</i>			X		
<i>Normal</i>		X			
<i>Pesimista</i>				X	

Escenario Optimista: consiste en que aumente el nivel de consumo de carne bovina en Argentina alcanzando valores de entre 67 y 71 Kg./hab./año. Se le asigna una probabilidad media, ya que si bien la carne bovina es el principal producto que compone la base de alimentación de la población argentina y su tasa de consumo viene aumentando, también existen tendencias a consumir productos sustitutos más baratos o con menor contenido de grasa.

Escenario Normal: consiste en que el nivel de consumo de carne bovina en Argentina se mantenga relativamente estable, consiguiendo valores de entre 63 y 67 Kg./hab./año. Se le asigna una probabilidad alta, ya que los índices de consumo de este producto de años anteriores muestran que los mismos no han sufrido grandes modificaciones y se han mantenido respectivamente dentro de estos parámetros.

Escenario Pesimista: consiste en que el nivel de consumo de carne bovina en Argentina disminuya logrando valores de entre 59 y 63 Kg./hab./año. Se le asigna una probabilidad baja, ya que si bien existen ciertas tendencias a consumir productos sustitutos más baratos o con menor contenido de grasa, la cultura argentina se caracteriza por el elevado nivel de consumo de carne bovina, que es la base de alimentación de la población en estudio desde hace años.

2. Precio del cuero.

La siguiente tabla refleja el análisis de la variable *precio del cuero* en función de tres conceptualizaciones del entorno futuro y cinco categorías de probabilidades.

	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
<i>Optimista</i>			X		
<i>Normal</i>	X				
<i>Pesimista</i>				X	

Escenario Optimista: consiste en que el precio del cuero vacuno alcance valores superiores a los que se han registrado en años anteriores para la misma época del año, es decir que alcance valores de entre \$4,00 y \$4,30 x Kg. Se le asigna una probabilidad media, ya que, si bien se espera un aumento en el precio, no se tiene certeza de que dicho aumento alcance valores superiores a los registrados en años anteriores para la misma época.

Escenario Normal: consiste en que el precio del cuero vacuno alcance valores similares a los que se han registrado en años anteriores para la misma época del año, es decir que alcance valores de entre \$3,70 y \$4,00 x Kg. Se le asigna una probabilidad muy alta, ya que, en años anteriores, comparando la misma época, los aumentos que se han producido en el precio del cuero por el cambio de estación han sido similares (ni progresivos ni regresivos).

Escenario Pesimista: consiste en que el precio del cuero vacuno alcance valores inferiores a los que se han registrado en años anteriores para la misma época del año, es decir que alcance valores de entre \$3,40 y \$3,70 x Kg. Se le asigna una probabilidad baja, ya que en años anteriores no se detectaron aumentos en el precio del cuero significativamente inferiores a los registrados en años precedentes para la misma época, sino que dichos aumentos han sido similares.

3. Precio de la hacienda en pie.

La siguiente tabla refleja el análisis de la variable *precio de la hacienda en pie* en función de tres conceptualizaciones del entorno futuro y cinco categorías de probabilidades

	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
<i>Optimista</i>				X	
<i>Normal</i>			X		
<i>Pesimista</i>		X			

Escenario Optimista: consiste en que el precio de la hacienda en pie alcance valores inferiores a los que se han venido registrando en años anteriores, es decir que alcance valores de entre \$1 y \$1,50 x Kg. vivo. Se le asigna una probabilidad baja, ya que en estos últimos tres años se han registrado niveles de precios superiores a los de este rango debido, principalmente, al creciente aumento de las exportaciones, razón por la cual se espera que se mantenga en niveles elevados o siga en aumento.

Escenario Normal: consiste en que el precio de la hacienda en pie alcance valores similares a los que se han venido registrando en años anteriores, es decir que alcance valores de entre \$1,50 y \$ 2 x Kg. vivo. Se le asigna una probabilidad media ya que, si bien en estos últimos tres años se han registrado niveles de precios semejantes a los de este rango, no se tiene certeza de que el precio de la hacienda se mantenga dentro de estos valores debido, principalmente, al creciente aumento de las exportaciones.

Escenario Pesimista: consiste en que el precio de la hacienda en pie alcance valores superiores a los que se han venido registrando en años anteriores, es decir que alcance valores de entre \$ 2 y \$ 2,50 x Kg. vivo. Se le asigna una probabilidad alta, ya que en lo que va de este año, el precio de la hacienda ha llegado a \$ 2,10 debido, fundamentalmente, al creciente aumento de las exportaciones, razón por la cual se espera que se mantenga en niveles elevados o siga en aumento.

4. Brotes de fiebre aftosa.

La siguiente tabla refleja el análisis de la variable *brotes de fiebre aftosa* en función de tres concepciones del entorno futuro y cinco categorías de probabilidades.

	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
<i>Optimista</i>		X			
<i>Normal</i>	X				
<i>Pesimista</i>			X		

Escenario Optimista: consiste en que se mantenga libre de aftosa tanto en la provincia de Santa Fe como en la de Entre Ríos. Se le asigna una probabilidad alta, ya que no se han registrado grandes brotes de esta enfermedad en la zona analizada desde la epidemia del 2001 y, además, ningún foco de aftosa desde hace un año y medio.

Escenario Normal: consiste en que se siga manteniendo un estricto control sanitario por parte del SENASA para evitar brotes de aftosa. Se le asigna una probabilidad muy alta, ya que luego de la epidemia del 2001 se han establecido estrictos controles sanitarios y desde hace un año y medio no se han registrado focos de fiebre aftosa.

Escenario Pesimista: consiste en que se registren brotes de aftosa en la zona implicada. Se le asigna una probabilidad media ya que, si bien se han establecido sistemas de vacunación y controles sanitarios, dicho problema se encuentra en forma latente debido a la falta de concientización por parte de los dueños de hacienda.

Conclusión Análisis Externo

De acuerdo al análisis externo realizado se observa que, con respecto al consumo de carne bovina, la situación es bastante favorable debido a que este alimento es el principal producto que compone la base de alimentación de la población argentina, estableciendo la tasa de consumo de carne vacuna más alta del mundo y demostrando un aumento de este valor en los últimos tres años.

Por otro lado, el cuero vacuno ha venido estableciendo en este último tiempo una disminución en su precio, aunque se prevé en un corto plazo un aumento del mismo debido a que este producto, en su mayoría, se exporta y el mercado extranjero está entrando en su época de mayor demanda.

Respecto a la fiebre aftosa el panorama es alentador ya que hace un año y medio que no se registran brotes de esta enfermedad. Si bien este es un problema latente, se han tomando todas las precauciones necesarias para que no se registre ningún otro foco.

En materia tecnológica se presentan avances e innovaciones en herramientas de producción y equipos de enfriamiento, pero en función de la cantidad de animales que faena FRIGORIFICO S.R.L., la tecnología que posee no representa ningún inconveniente.

A su vez, la empresa adopta una conducta responsable con respecto a todas las disposiciones y exigencias municipales en relación a la naturaleza del negocio, además de responder legalmente de manera satisfactoria ante el ONCCA y el SENASA.

Por último, la zona geográfica en la que se encuentra FRIGORIFICO S.R.L. es la de mayor actividad con respecto a la industria frigorífica y cárnica, por lo que existe una alta rivalidad competitiva entre frigoríficos y mataderos establecida, principalmente, en el precio del producto y el recupero del servicio, sin desmerecer la calidad y continuidad en la entrega.

A partir de todo este análisis, se puede concluir que el entorno en el cual se desenvuelve FRIGORIFICO S.R.L. no refleja aspectos desalentadores que puedan estar afectando su desempeño.

ANÁLISIS INTERNO

Descripción de la Empresa

Para comenzar con el análisis interno de la empresa FRIGORIFICO S.R.L. y revisar cada uno de los aspectos que la conforman, se considera necesario referirse en primer lugar a la misión y visión empresarial ya que, a partir de estas se podrá interpretar cada uno de los factores a analizar.

Debido a que FRIGORIFICO S.R.L. no posee ni una misión, ni visión empresarial definida, plasmada y reconocida por todos sus miembros, las que a continuación aparecen establecidas fueron formuladas por el autor en función de la información que se obtuvo de la propia empresa.

Misión empresarial

Brindar un servicio integral para abastecedores de carne, mediante una atención acorde a las necesidades de la demanda, y ofrecer un excelente nivel de calidad en carnes a un mercado selecto de carnicerías de ternera.

Visión empresarial

Ser una planta frigorífica faenadora de hacienda de terceros y propia, orientada al crecimiento, explotando nuevos mercados a través de un producto y servicio integral acorde a las necesidades de la demanda, manteniendo un precio competitivo y excelentes estándares de calidad.

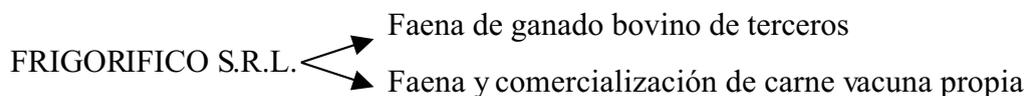
Objetivo actual de la empresa

Según el punto de vista del gerente administrativo, el objetivo actual de FRIGORIFICO S.R.L. es: *“Sobrevivir: manejarse con recursos propios y no generar pérdidas”*.

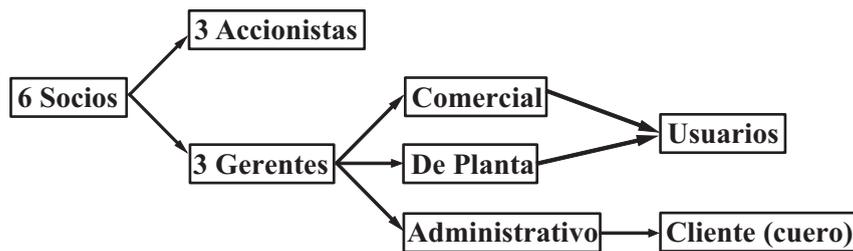
Historia de FRIGORIFICO S.R.L.

FRIGORIFICO S.R.L es una planta frigorífica situada en la ciudad de Paraná (Entre Ríos), que comenzó su actividad en el mes de marzo de 1993 con la compra, por parte de los socios, de las instalaciones del antiguo Frigorífico Argentino San Antonio S.A.

La empresa se dedica, principalmente, a la faena de ganado bovino por cuenta de terceros, llamados usuarios, y a la faena y comercialización de carne vacuna propia (actividad incorporada recién en el mes de noviembre de 1999).



Está compuesta por 6 socios y un staff de 63 personas. De los seis socios, tres son sólo accionistas y tres socios gerentes, que dividen su actividad y responsabilidad en las áreas administrativa, de planta y comercial respectivamente. Asimismo, dos de los tres socios gerentes (el gerente comercial y el de planta) son a su vez usuarios del frigorífico (llevan a faenar sus propios animales a la empresa), están presentes desde el inicio y son los usuarios más importantes del mismo (el 59% de la faena de terceros pertenece a los dos socios gerentes usuarios del frigorífico). El socio gerente restante (gerente administrativo) es a la vez el cliente que compra el cuero de los animales que faena y comercializa la empresa.



Con respecto al servicio de faena a terceros (usuarios), además de proveerles a éstos dicha prestación, FRIGORIFICO S.R.L., les paga una bonificación denominada “recupero” por haber llevado a faenar sus animales a la planta; todo esto a cambio de que los usuarios dejen en posesión del frigorífico, el cuero del animal, la grasa y la mucanga (toda la grasa que queda después de faenar un animal y todos los huesos que no componen la media res) y todos los subproductos (pene, aorta, librillo, sangre, tripas, carne chica (carne de la cabeza), bilis, cálculos biliares, tendones, traga pasto, estiércol, pulmones, traquea, nervios, páncreas, etc.), para que la empresa los comercialice y obtenga de ellos un beneficio económico. El valor del *recupero* lo establece la empresa, y éste depende de tres variables: 1- cantidad de cabezas de ganado a faenar, 2- especie de los animales a faenar (calidad) y 3- precio del cuero. En función de estas tres variables, se establece una X cantidad de pesos (\$) por kilogramos en gancho (kilogramos que quedan después de faenar un animal, es decir, el kilaje de las medias reses) y de esta manera se determina el valor del *recupero*.

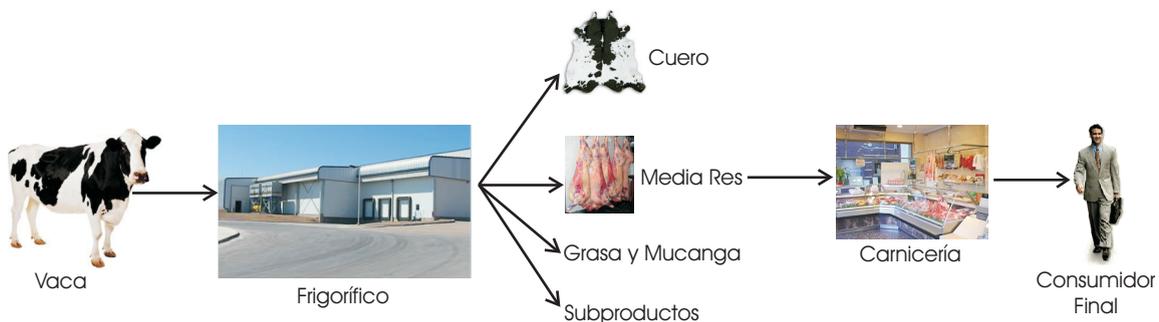
$$\begin{array}{l}
 \text{Cantidad de cabezas} \longrightarrow \\
 \text{Especie (calidad)} \longrightarrow \\
 \text{Precio del cuero} \longrightarrow
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 \longrightarrow \\
 \longrightarrow \\
 \longrightarrow
 \end{array}
 \$ \times \text{Kg. en gancho} = \text{RECUPERO}$$

De esta manera, la empresa comercializa los distintos productos que pertenecen a la faena propia y a la faena de usuarios, excepto la carne y menudencias provenientes de la hacienda de estos últimos

Productos que comercializa el frigorífico	Faena de usuarios	Faena propia
Cuero	X	X
Carne y menudencias		X
Grasa y mucanga	X	X
Subproductos	X	X

El *cuero* es la piel que posee el animal, que es quitada del mismo para poder faenarlo, y que se comercializa en estado fresco (recién sacado del animal). La *carne y menudencias* son las medias reses y las achuras tales como molleja, chinchulín, tripa gorda, riñón, etc. La *grasa y mucanga* es -como ya se dijo- toda la grasa que queda después de la faena de un animal y todos los huesos que no componen la media res. Los *subproductos* están compuestos por el pene, aorta, librillo, sangre, tripas, carne chica (carne de la cabeza), bilis, cálculos biliares, tendones, traga pasto, estiércol, pulmones, traquea, nervios, páncreas, etc.

En lo referente a la faena y comercialización de carne vacuna, el proceso productivo-comercial de FRIGORIFICO S.R.L. consiste en:



La hacienda en pie (vaca) ingresa al frigorífico, el cual se ocupa de faenarla y obtener los cuatro productos que luego comercializará. FRIGORIFICO S.R.L. vende su propia carne (media res) a sus respectivos clientes (carnicerías), los que se encargan del desposte (dividir la media res en los distintos cortes específicos) y ofrecer el producto a los consumidores finales.

Esta empresa, al dirigirse a un mercado selecto de carnicerías, faena (casi exclusivamente) terneros de un promedio de 240 Kg. vivo por animal, con un rinde aproximado del 55%, lo que arroja un resultado de 133 Kg. limpios (2 medias reses) por cabeza de ganado.

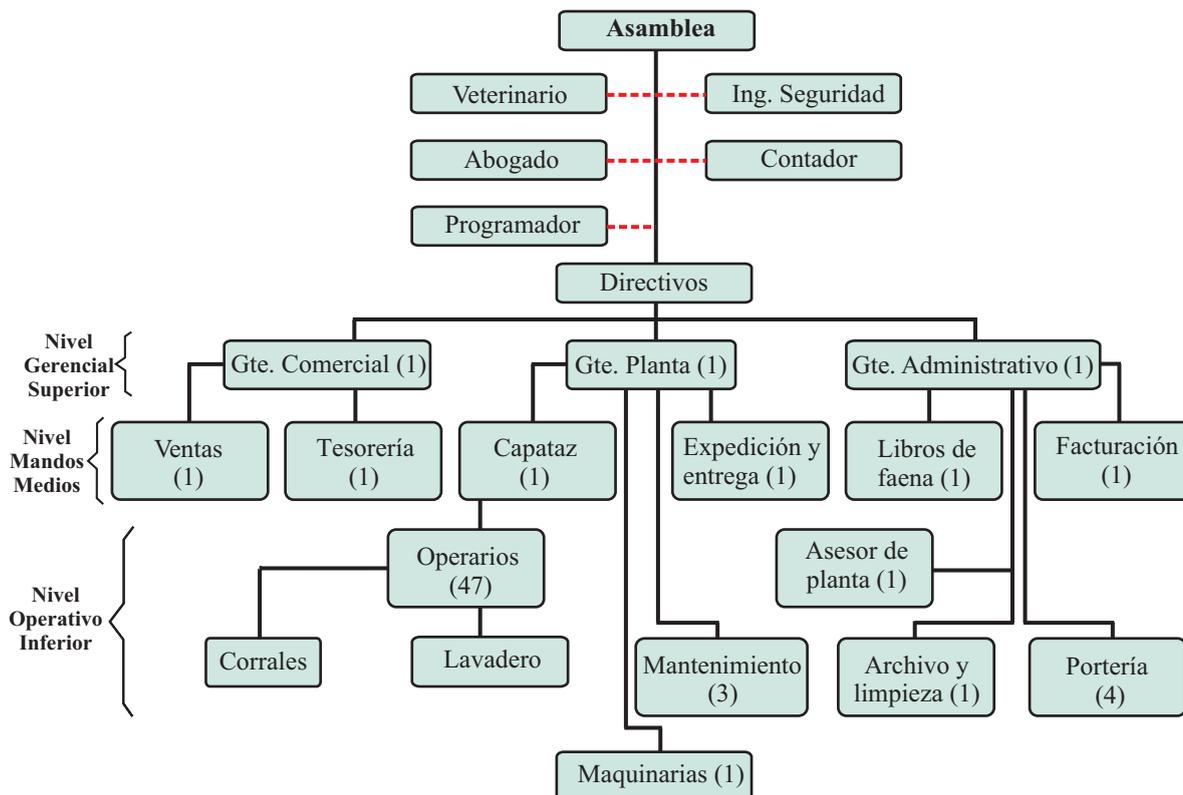
Es una empresa que actualmente depende, en primer lugar, del valor que posee el cuero fresco, ya que este es el principal producto que le genera ingresos, debido a que FRIGORIFICO S.R.L. comercializa tanto los cueros pertenecientes a la hacienda de terceros (usuarios) como los de la hacienda propia (3.600 cueros mensuales), representando el 52% de las ventas totales; luego le sigue la carne y menudencias proveniente de la hacienda propia (400 animales por mes) constituyendo un 37% y el resto se divide entre grasa y mucanga y subproductos.

Productos	Composición de ventas totales (%)
Cuero	52%
Carne y menudencias	37%
Grasa y mucanga	8%
Subproductos	3%

En lo que se refiere a la cartera de clientes, se pueden apreciar dos tipos: por un lado están los 13 clientes usuarios del frigorífico, lo cuales llevan a faenar sus propios animales a la planta, proviniendo 11 de ellos de la ciudad de Santa Fe y el resto de la ciudad de Paraná; y por el otro, se encuentran aquellos que compran los distintos productos que comercializa la empresa, lo cuales se dividen de la siguiente manera: 30 carnicerías de la ciudad de Santa Fe que adquieren la carne y menudencias, 1 barraca que compra el cuero (el gerente administrativo de FRIGORIFICO S.R.L.) y 5 empresas que adquieren la grasa, la mucanga y los subproductos.

FRIGORIFICO S.R.L. tiene una faena promedio de 3.600 cabezas de ganado mensuales, mientras que la capacidad de producción disponible (en base a su infraestructura) es de 7.000 cabezas por mes. Conforme a un reciente estudio del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) este frigorífico tiene permitido faenar hasta 8.778 cabezas mensuales. De esas 3.600 cabezas de ganado que el frigorífico faena mensualmente, 3.200 pertenecen a la faena de ganado bovino por cuenta de terceros (usuarios) y 400 a faena de ganado propio.

Organigrama de FRIGORIFICO S.R.L.



La estructura organizacional de FRIGORIFICO S.R.L.²³ ejemplifica a aquellas organizaciones tipo piramidal, en la que se manifiestan muchos niveles organizacionales y estrechos tramos de administración. Está representada a través de una *departamentalización por función empresarial*, ya que las actividades se han agrupado de acuerdo con las funciones de la empresa (comercial, de planta y administrativas).

23- Cabe destacar que la empresa no posee un organigrama establecido y que éste fue construido por el autor.

Todos los socios se reúnen sólo una vez al año. No existen reuniones asiduas entre ellos para definir una dirección consensuada y objetivos en común, sino que hablan uno con otro en forma individual únicamente para el simple funcionamiento de la empresa.

Los socios son asesorados por profesionales externos (abogado, programador, ingeniero en seguridad y contador) y por un veterinario representante y dependiente de SENASA, quien controla la hacienda y la certifica.

El vendedor sólo se dedica a seleccionar, repartir y cobrar la carne propia del frigorífico, bajo las instrucciones directas del gerente comercial quien, previamente, realiza las ventas telefónicamente, además de comercializar los restantes productos de la empresa.

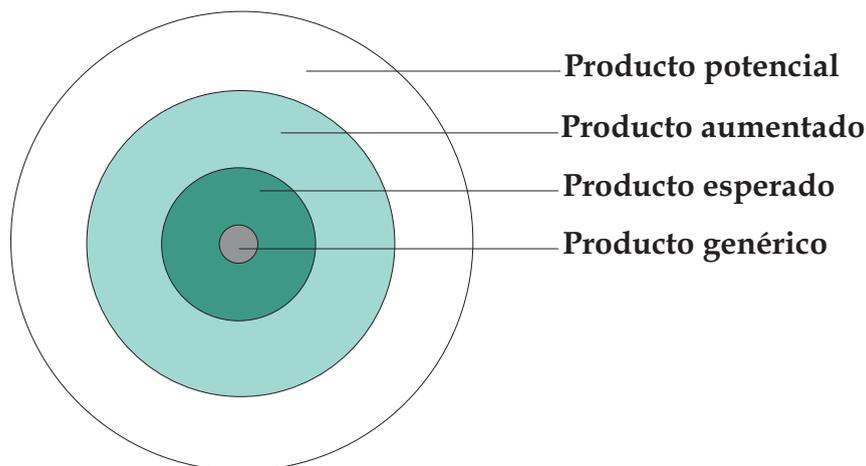
El capataz tiene a su cargo a 47 operarios quienes, además de realizar todas las actividades correspondientes a la faena de los animales, se encargan del lavado de camiones y de las actividades de corrales. A su vez, se observa que estos empleados poseen mucho tiempo para el oseo debido a su gran número y al bajo nivel de faena de la planta, lo que la hace incurrir en grandes costos volviéndola ineficiente con respecto a su capacidad productiva.

Esta empresa no posee un departamento de Marketing que planifique y proponga estrategias y acciones específicas de comercialización.

Conocimiento y Atributos del Producto

Descripción del producto

Para describir el producto que FRIGORIFICO S.R.L. comercializa, se utiliza el modelo **Concepto del Producto Total**:



Producto genérico: El producto genérico que FRIGORIFICO S.R.L. ofrece al mercado objetivo es la media res de carne vacuna.

Producto esperado: El producto esperado ofrecido por la empresa se puede dividir en: un alto precio, alto nivel de calidad, cordialidad del personal de la empresa, aprovisionamiento en tiempo y forma, infraestructura e instalaciones adecuadas, maquinarias e instrumentos apropiados (herramientas de trabajo).

Producto aumentado: Con respecto al producto aumentado, FRIGORIFICO S.R.L. brinda el servicio de reservas de carne por medio de sus grandes cámaras de frío, para las medias reses adquiridas por clientes que no poseen demasiado espacio de almacenamiento en sus comercios y además, ofrece un cómodo sistema de pago ajustado a las necesidades de cada cliente.

Producto potencial: El producto potencial de esta empresa podría ser el de implementar, dentro del proceso de producción, un sector de desposte, que consiste en la tarea de dividir la media res en cada uno de sus cortes específicos y ofrecérselos (envasados o no) a clientes actuales y/o potenciales a través de la marca propia, producir chacinados e implementar un sistema de distribución y entrega de los productos por medio de transporte propio.

Atributos / beneficios percibidos

Con respecto a los atributos / beneficios percibidos del producto que FRIGORIFICO S.R.L. ofrece al mercado²⁴, y teniendo en cuenta la definición anterior del concepto de producto total, se observa que este posee:

- Alto nivel de calidad del producto.
- Alto precio del producto.
- Nivel de calidad constante.
- Cómodo sistema de pago.
- Aprovisionamiento en tiempo y forma.
- Cordialidad del personal de la empresa.
- Confiable y seriedad de la empresa.

Estrategia actual de marca

De acuerdo con el modelo de **Estrategias de Marcas** definido por Philip Kotler²⁵, puede decirse que FRIGORIFICO S.R.L. emplea una estrategia de *extensión de la marca* ya que, si bien no se lanza una nueva categoría de producto, la empresa comercializa cada una de sus categorías de producto bajo una misma marca existente.

24- Ver ANEXO.

25- Kotler, Philip – op. cit. pág. 10.

Fijación de Precios

Los precios base de los productos que comercializa FRIGORIFICO S.R.L. los establece el mercado en función de la oferta y la demanda.

A su vez, todo el sector industrial frigorífico y cárnico está regulado por el Ministerio de Economía de la Nación, quien intercede a fin de controlar los precios de los productos pertenecientes al sector referido. El Gobierno Nacional, mediante acuerdos oficiales con el sector y el control de las barreras a las exportaciones, interviene con el objeto de mantener un equilibrio en el mercado.

Básicamente, el precio de la carne vacuna está compuesto por:

El precio de la hacienda en pie: el mercado exportador es el que marca los mejores precios de la hacienda en pie, y luego el consumo va en función de esos valores.

El precio del cuero: ya que si el precio del cuero es elevado, se obtiene mejor “recupero” y, por lo tanto, se puede bajar el precio de la carne.

El precio tope que el consumidor puede pagar y no buscar alimentos alternativos: el precio tope lo pone el consumidor, que en definitiva es el que puede o no consumir y pagar el producto.

En estos últimos años, FRIGORIFICO S.R.L. ha manifestado una evolución en sus niveles de precios de carne vacuna, registrando valores promedios de \$2,80 x Kg. para el año 2002, \$3,60 para el 2003 y \$4 para el 2004.

Por otro lado, debido a que Argentina exporta el 80% de la producción total del cuero, el precio del mismo lo forma el mercado exportador, razón por la cual el cuero tiene un valor muy parejo y no permite grandes diferencias entre los competidores. El precio de este producto también está influenciado por la calidad de la hacienda, por lo cerca que se encuentre dicha hacienda de la curtiembre, por la cantidad de animales que se faenen, y por el tipo y sexo de la hacienda.

El precio de la mucanga, al igual que el de los subproductos, depende de la distancia entre la planta frigorífica y la empresa que compre estos productos y, específicamente, del valor de la grasa en el mercado, ya que el hueso tiene un precio muy bajo.

En la industria frigorífica no es común realizar promociones ni descuentos, razón por la cual esta empresa nunca realizó alguna de estas actividades.

Con respecto a las diferencias de precios entre competidores, estas siempre existen, pero en general son prácticamente mínimas. Los clientes no se muestran tan sensibles al precio, pero sí a la continuidad en la entrega y calidad del producto.

Punto de equilibrio²⁶

Matriz en equilibrio en el período 2003

Costos Variables	\$2.886.000
Costos Fijos	\$1.009.000
Utilidad	\$ 0
Ventas en equilibrio	\$3.895.000

Matriz en equilibrio en el período 2004

Costos Variables	\$3.412.000
Costos Fijos	\$1.200.000
Utilidad	\$ 0
Ventas en equilibrio	\$4.612.000

Cabe destacar que los valores monetarios de los cálculos anteriores están todos expresados en moneda nacional (pesos).

Estrategia actual de precio

La estrategia general de precio que utiliza la empresa para competir en el mercado está dada por la rapidez del “recupero” en los subproductos. Esto le genera agilidad para tomar decisiones con respecto a la competencia.

La estrategia actual de precio que emplea FRIGORIFICO S.R.L. para la venta de carne, teniendo en cuenta el mercado meta al cual se dirige, es una *estrategia de precio-calidad superior*. Al dirigirse a un mercado selecto de carnicerías de ternera, la empresa ofrece un producto de alta calidad con un precio acorde al mismo (alto).

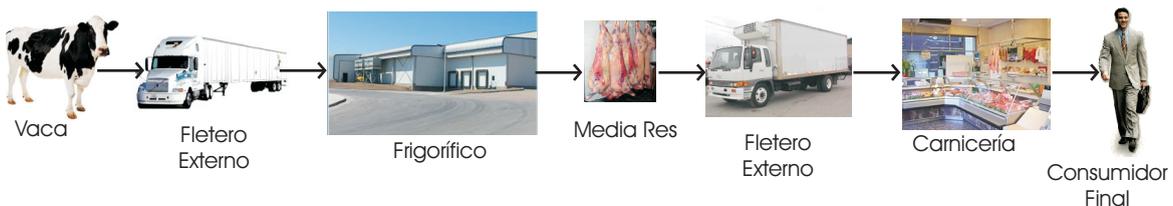
²⁶- Los valores y cálculos expresados fueron provistos por la empresa.

Distribución

Con respecto al servicio de faena que se le presta a los usuarios del frigorífico, se presenta un sistema de distribución directo (sin intermediarios), ya que los mismos usuarios, por su propia cuenta, llevan su hacienda en pie al frigorífico y luego la retiran faenada.

En lo referente a la faena y comercialización de carne vacuna propia, FRIGORIFICO S.R.L. presenta dos flujos de distribución: uno de transferencia de derechos y negociación, implementando un canal de distribución indirecto corto, y el otro de distribución física o logística.

El frigorífico, por medio de un fletero externo, lleva su propia hacienda en pie a la planta, la faena y luego vende las medias reses a carnicerías a través de su vendedor exclusivo, utilizando también un flete contratado. Por último, estos comercios se encargan de vender la carne al consumidor final.



Esta empresa no realiza la venta de carne directa al consumidor final, sino que vende sus productos a comercios minoristas (carnicerías) independientes de ella y, estos últimos, la venden al consumidor final.

De acuerdo con la relación existente entre los miembros del canal (Frigorífico—Carnicería—Consumidor final), se puede decir que este es un sistema de distribución vertical convencional.

Todos sus clientes (carnicerías) se encuentran en la ciudad de Santa Fe. Por otro lado, el 85% de los usuarios del frigorífico también son de la misma ciudad.

El poder de negociación, con respecto a los demás miembros del canal, lo posee el frigorífico. El vendedor de la empresa está sujeto pura y exclusivamente a las instrucciones del gerente comercial, quien es el que negocia e impone las reglas de venta a sus clientes carniceros.

FRIGORIFICO S.R.L. aplica una estrategia de distribución selectiva, ya que al faenar y comercializar prácticamente en su totalidad carne de ternera, solo puede ofrecer este producto a carnicerías que vendan este tipo de carne.

Comunicación / Promoción

Desde sus inicios hasta la actualidad, FRIGORIFICO S.R.L., no ha promovido acciones específicas en términos de publicidad, promoción, relaciones públicas, etc.

Además de no realizar estas actividades, el personal de ventas (un solo vendedor) se dedica exclusivamente a repartir y cobrar la mercadería.

Teniendo en cuenta ciertos elementos que comunican e identifican a la empresa, tales como el logo, el tiempo de entrega y la calidad en el proceso de producción, se puede definir que FRIGORIFICO S.R.L. aplica una estrategia de posicionamiento de calidad y precio, dirigiéndose a un segmento selecto de carnicerías de alta calidad en carnes de ternera por medio de un precio competitivo.

Mercado Meta Business to Business

Descripción de los clientes

Con respecto al servicio que se ofrece a usuarios, los clientes de esta empresa son *matarifes abastecedores y matarifes carniceros* que se encuentran ubicados a no más de 100 Km. a la redonda del frigorífico.

Los primeros, se dedican a la compra de hacienda en pie (todo tipo de hacienda: toro, vaca, novillo, novillito, vaquillona, ternero) para luego proveer a sus propios clientes (carnicerías, supermercados, etc.). Estos matarifes deben faenar su hacienda en un frigorífico habilitado, y es ahí cuando llevan el animal en pie a la planta faenadora y retiran la media res limpia con sus menudencias y, además, un cheque por el valor del recuperado.

Los *matarifes carniceros* (llevan a faenar su propia hacienda para luego venderla directamente al público a través de sus propias carnicerías), faenan hasta 50 animales por mes y realizan el mismo circuito que los abastecedores.

Del total de usuarios del servicio de faena (*matarifes abastecedores y matarifes carniceros*), el 85% proviene de la ciudad de Santa Fe y el resto de Paraná.

Con respecto a la comercialización de carne vacuna, los clientes de la empresa son *carnicerías de alta calidad en carnes de ternera de la ciudad de Santa Fe*.²⁷

Actualmente, FRIGORIFICO S.R.L. abastece a 30 carnicerías.

Los clientes compran el producto (media res) porque este es el que les permite hacer su propio negocio, sacándole un margen económico. La carne se vende en media res y ellos son los que hacen el trabajo de desposte, o sea, dividir la media res en cada uno de sus cortes específicos e integrar un precio superior entre el corte más económico y el más caro.

Descripción del proceso de compra

Tomando como referencia el **Proceso de Decisión de Compra** descrito por Philip Kotler²⁸, se observa que, en el caso de un cliente potencial (una nueva carnicería), este va a manifestar la necesidad de tener la mercadería (medias reses) en su local para luego despostarla y comercializarla; es ahí donde buscará información, a través de colegas o fuentes comerciales (publicidad), sobre frigoríficos o matarifes abastecedores de carne de la zona que puedan proveerlo; luego evaluará las distintas opciones en función del precio, calidad, tiempo de entrega, forma de pago, etc.; decidirá efectuar la compra y, por último, según su satisfacción o no con el producto adquirido, seguirá comprando al mismo proveedor o buscará una nueva alternativa.

27- Ver ANEXO.

28- Kotler, Philip – op. cit. pág. 13.

Los clientes actuales de FRIGORIFICO S.R.L. (carnicerías de la ciudad de Santa Fe), en función de sus propios niveles de ventas, se ponen de acuerdo con el vendedor de la empresa para su continuo reaprovisionamiento de carne, además del precio, la cantidad, etc., para que este último se encargue de organizar el reparto diario de la mercadería realizando un cronograma de distribución por zonas.

En el caso de nuevos clientes, el vendedor de la empresa es conocido por los compradores de la zona en cuestión. El mismo se encarga de visitar a posibles clientes, a los que se puede ajustar el producto.

Análisis Competitivo

Definición e identificación de la competencia

Los competidores de esta empresa son aquellos frigoríficos, mataderos (plantas faenadoras que poseen una producción más pequeña que los frigoríficos, tienen menos controles sanitarios ejercidos por la municipalidad y el tránsito de la carne faenada no puede traspasar la frontera provincial) y abastecedores de carne que se encuentran ubicados a no más de 100 Km. a la redonda de la planta. Estas empresas basan principalmente su competencia en el **precio del producto** (carne) y en el **recupero del servicio** a usuarios, sin desmerecer la calidad y continuidad en la entrega. Los competidores pueden ofrecer un mejor precio de producto o pagar un mejor recupero de servicio, ya sea por sus infraestructuras más eficientes o por deslealtad comercial (comercio ilegal). Con respecto a este último punto, existen competidores mal habilitados que actúan de manera desleal, prestando sus matrículas para ejercer el comercio ilegalmente, ahorrando costos e impuestos, lo que les permite pagar un mayor recupero a los usuarios u ofrecer un menor precio del producto que la empresa de referencia. Cabe destacar que, actualmente, la empresa ha perdido a dos usuarios por parte de frigoríficos mal habilitados.

Los principales competidores de FRIGORIFICO S.R.L. son:

Frigorífico Recreo.
Cooperativa de Carniceros de Paraná.
Frigorífico La Esperanza.
Frigorífico Gálvez.

Ya definidos e identificados los principales competidores de FRIGORIFICO S.R.L., a continuación se procede a un análisis comparativo entre ellos.

Descripción de los competidores en forma comparativa

Factores de Análisis	Empresa	Principales competidores			
	FRIGORIFICO S.R.L.	Recreo	Coop. de Carniceros	La Esperanza	Gálvez
Mercado al que sirve.	Carnicerías de ternera de la ciudad de Santa Fe.	Carnicerías, supermercados y grandes consumidores de la ciudad de Santa Fe.	Carnicerías y grandes consumidores de la ciudad de Santa Fe, Paraná y norte del país.	Carnicerías y supermercados de la ciudad de Santa Fe y norte del país.	Carnicerías de la ciudad de Santa Fe.
Producto.	Media res.	Media res y chacinados.	Media res.	Media res y chacinados.	Media res y chacinados.
Precio.	\$4 x Kg.	Similar al de la empresa en cuestión.	Menor que el de la empresa en cuestión.	Menor que el de la empresa en cuestión.	Menor que el de la empresa en cuestión.
Promoción y/o Publicidad.	No.	Publicidad gráfica, radial, televisiva y en vía pública.	Publicidad gráfica.	Publicidad gráfica.	Publicidad gráfica.
Logística y Distribución.	Fleteros externos contratados.	Sistema de distribución propio.	Sistema de distribución propio.	Sistema de distribución propio.	Fleteros externos contratados.
Capacidad de Producción.	7.000 cabezas mensuales.	7.000 cabezas mensuales.	5.000 cabezas mensuales.	4.000 cabezas mensuales.	4.000 cabezas mensuales.
Numero de cabezas faenadas (x mes).	3.600, de las cuales 400 pertenecen a faena propia.	6.000, de las cuales 3.000 pertenecen a faena propia.	4.500, de las cuales 2.800 pertenecen a faena propia.	2.800, de las cuales 1.600 pertenecen a faena propia.	2.000, de las cuales 1.000 pertenecen a faena propia.

Análisis realizado en noviembre de 2004

Cabe aclarar que, si bien estas cinco plantas frigoríficas se dedican tanto al servicio de faena de ganado bovino por cuenta de usuarios como a la faena y comercialización de carne vacuna propia, en función de nuestro objeto de estudio, la competencia entre ellos fue analizada específicamente en la comercialización de carne vacuna propia.

Análisis de los competidores

FRIGORIFICO S.R.L.: Uno de los puntos a destacar de esta empresa es que, en comparación con sus competidores, posee un precio relativamente alto. Esto se debe a la alta calidad del producto ofrecido, al comercializar, casi exclusivamente, carne de ternera. Por otra parte, se observa que es la única compañía, de las aquí analizadas, que no realiza acciones de publicidad y/o promoción. Por último, a pesar de ser una de las plantas frigoríficas con mayor capacidad de producción disponible, tiene una faena propia promedio de 400 cabezas de ganado mensuales, lo que la hace ineficiente, ya que está trabajando muy por debajo de su límite de capacidad, incurriendo en grandes costos para su mantenimiento, debido a su gran infraestructura.

Frigorífico Recreo: Como se evidencia en el cuadro anterior, esta empresa es el competidor más grande de todos los analizados y el más reconocido dentro de la industria cárnica de la zona. Provee a distintos tipos de clientes de la ciudad de Santa Fe, compitiendo mediante un precio alto también, más por el prestigio de la marca que por la calidad del producto. Realiza publicidad y promoción masiva a través de casi todos los medios, tanto institucional como para sus productos (carne y chacinados). Además de poseer el nivel de producción más alto de todos los competidores, trabaja casi al límite de su capacidad productiva, lo que lo hace más eficiente.

Cooperativa de Carniceros de Paraná: Esta organización, al igual que Frigorífico La Esperanza, se diferencia de los competidores restantes ya que, además de comercializar su carne en la zona implicada, también distribuyen en el norte del país. Como su nombre lo indica, ser una cooperativa de carniceros le permite obtener un precio de venta verdaderamente competitivo, teniendo en cuenta la alta calidad de sus carnes, razón por la cual es un competidor muy fuerte. Por último, si bien la infraestructura de su planta no le permite tener una capacidad de producción tan grande como la de los dos competidores anteriores (posee reducidas cámaras de frío), su nivel productivo es casi tan alto como el de Frigorífico Recreo.

Frigorífico La Esperanza: Con respecto a este competidor, se puede destacar que posee un precio relativamente un poco más bajo en comparación con el de FRIGORIFICO S.R.L. debido a que el nivel de calidad de sus carnes no es tan alto como el de este último. Por otra parte, a pesar de no ser una planta de gran infraestructura, tiene un nivel de producción bastante importante.

Frigorífico Gálvez: Esta empresa es un fuerte competidor también, ya que si bien su faena no es tan grande como la de los otros adversarios, es mucho mayor (más del doble) que la de FRIGORIFICO S.R.L. y además se dirige, al igual que este último, sólo a carnicerías de la ciudad de Santa Fe, a través de un precio competitivo.

Dirección futura de los competidores

En el caso de los frigoríficos Recreo y La Esperanza, además de seguir compitiendo en el mercado analizado, están tratando de exportar, en un futuro muy cercano, a Brasil, Bolivia y Uruguay. Sólo les falta resolver algunos detalles muy exigentes, para la habilitación de la exportación de carnes, que les exigen.

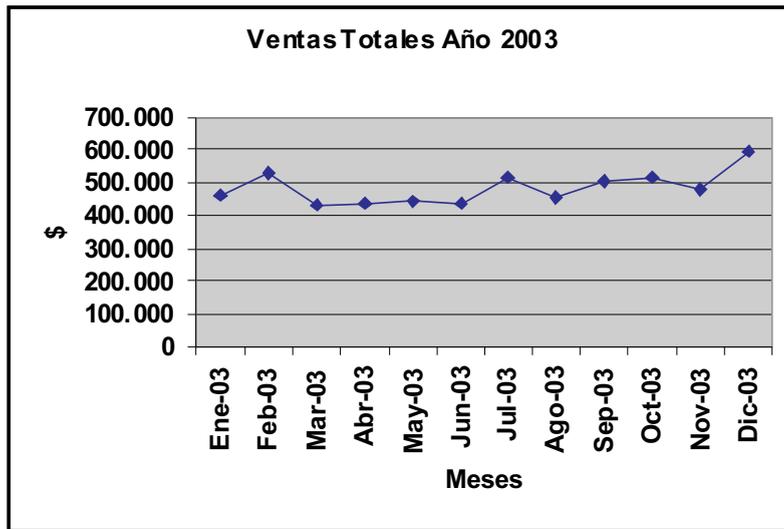
Con respecto a la Cooperativa de Carniceros de Paraná y al Frigorífico Gálvez, se está compitiendo fuertemente en el comercio de la carne en la zona influenciada y seguramente, en el futuro cercano, seguirá siendo así.

Análisis de Ventas

Análisis de ventas totales

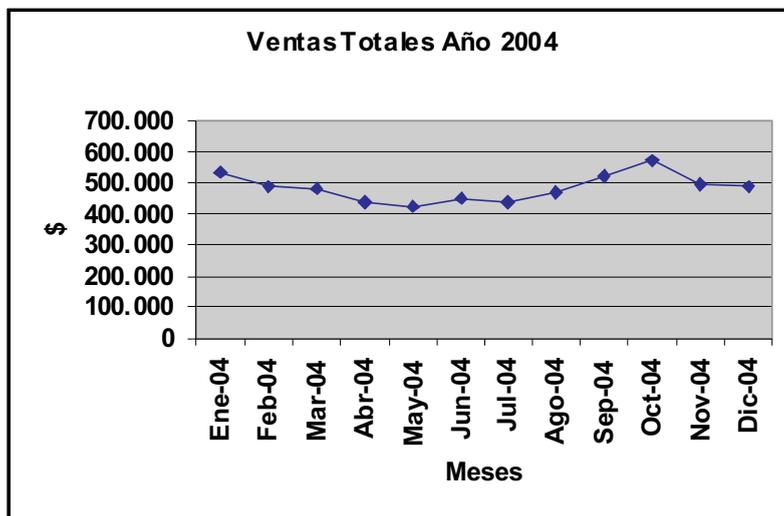
Antes de comenzar con el análisis de ventas totales, se expondrán todos los valores de ventas (mes a mes) de cada uno de los productos, que se han tomado como referencia para poder desarrollar dicho análisis.

Período	Carne	Cuero	Mucanga	Subproductos	Totales mensuales
Ene-03	169.000	242.000	39.000	11.000	461.000
Feb-03	146.000	332.000	40.000	13.000	531.000
Mar-03	160.000	221.000	43.000	11.000	435.000
Abr-03	189.000	194.000	44.000	11.000	438.000
May-03	185.000	193.000	49.000	20.000	447.000
Jun-03	141.000	225.000	49.000	21.000	436.000
Jul-03	172.000	277.000	50.000	20.000	519.000
Ago-03	166.000	223.000	49.000	21.000	459.000
Sep-03	175.000	251.000	54.000	28.000	508.000
Oct-03	181.000	253.000	54.000	29.000	517.000
Nov-03	164.000	241.000	52.000	23.000	480.000
Dic-03	199.000	317.000	56.000	27.000	599.000
Ene-04	202.000	269.000	44.000	20.000	535.000
Feb-04	168.000	257.000	42.000	18.000	485.000
Mar-04	189.000	232.000	43.000	19.000	483.000
Abr-04	179.000	198.000	42.000	19.000	438.000
May-04	163.000	202.000	43.000	18.000	426.000
Jun-04	173.000	216.000	44.000	19.000	452.000
Jul-04	128.000	257.000	39.000	12.000	436.000
Ago-04	149.000	269.000	39.000	10.000	467.000
Sep-04	202.000	276.000	35.000	10.000	523.000
Oct-04	214.000	309.000	38.000	11.000	572.000
Nov-04	199.000	254.000	30.000	9.000	492.000
Dic-04	183.000	252.000	40.000	12.000	487.000



Si se analizan las ventas totales de este período, se observan oscilaciones de entre un mínimo de \$435.000 en el mes de marzo y un máximo de \$599.000 en diciembre; variaciones que se deben a las distintas cantidades de cabezas de ganado faenadas mensualmente en la planta. Si bien existieron alteraciones a lo largo del período, principalmente en el precio de los productos, la gran diferencia en las ventas se debe a la cantidad de animales faenados.

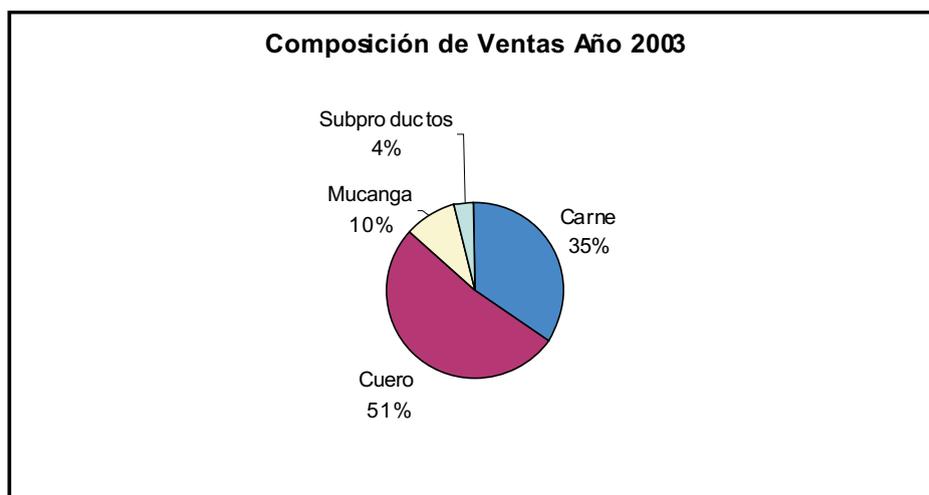
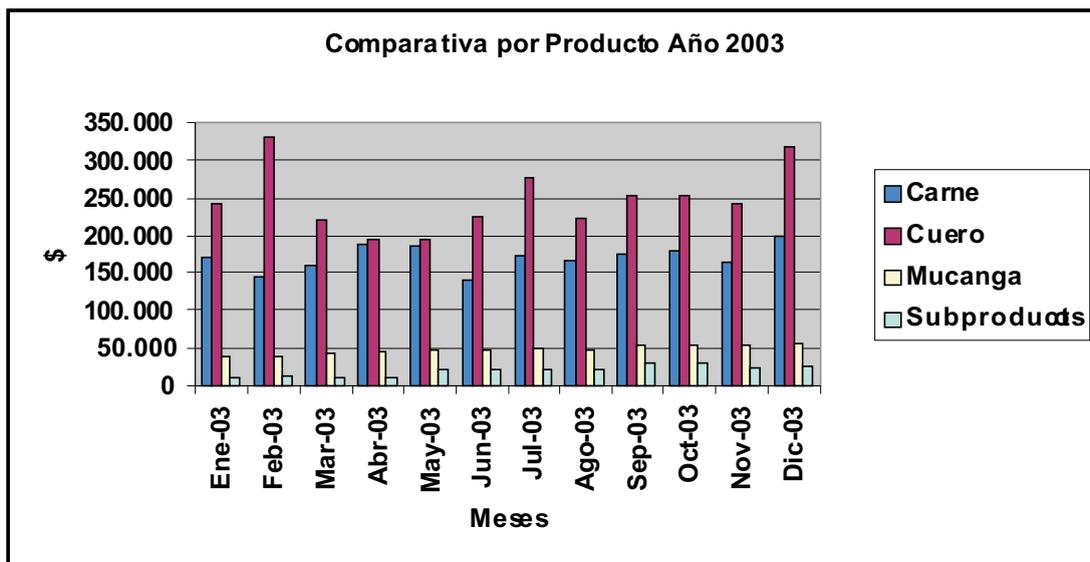
Por otro lado, se reconoce un marcado crecimiento de las ventas durante la segunda mitad de este intervalo, registrando una media de \$485.833 mensuales y un valor de ventas totales de \$5.830.000 para este lapso.



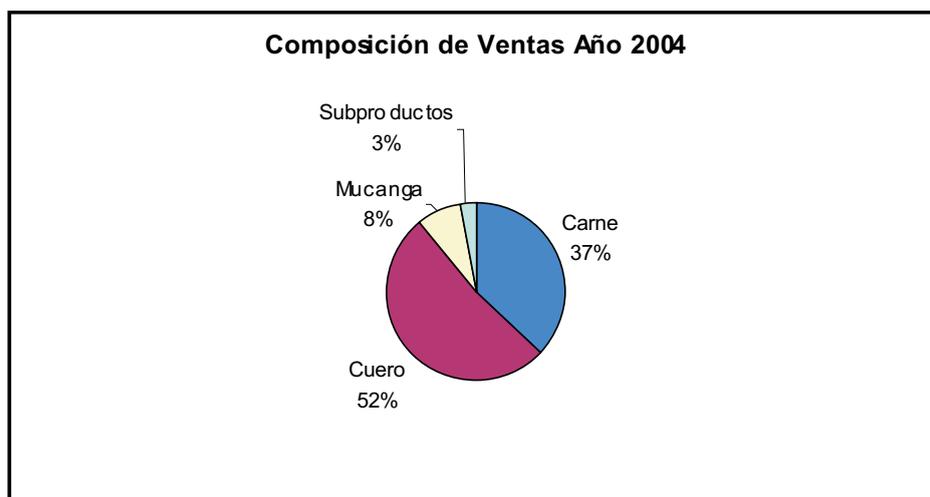
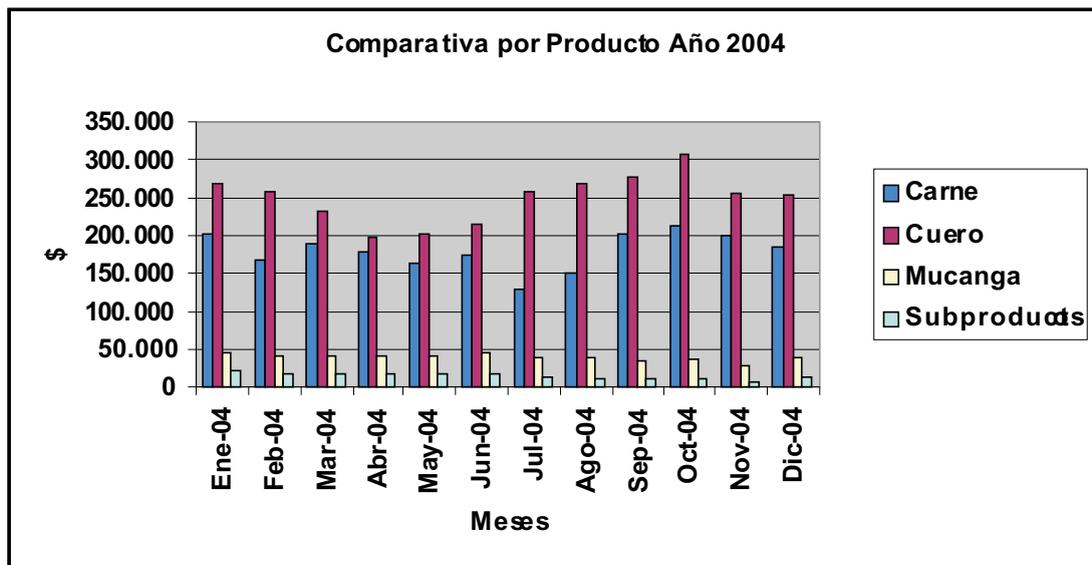
Con respecto al año 2004, se manifiestan fluctuaciones que van desde un mínimo de \$426.000 en el mes de mayo hasta un máximo registrado de \$572.000 en octubre. Aquí también las diferencias se deben a las cantidades de animales mensualmente faenados ya que las distintas variables que afectan a las ventas se han mantenido relativamente constantes.

En la primera mitad de este lapso se percibe una continua disminución de las ventas, mientras que a partir de mayo las mismas comienzan un sostenido crecimiento logrando una media mensual de \$483.000 y un monto de ventas totales de \$5.796.000 para este período.

Análisis comparativo por producto



Al analizar este período, se observa que la carne representa el 35% de las ventas totales y que sus oscilaciones se deben principalmente a las distintas cantidades de animales faenados en cada mes, donde dichas variaciones se encuentran regularmente distribuidas a lo largo del año. El cuero muestra dos picos en este lapso (febrero y diciembre), producto de bruscos aumentos en su precio, representando el 51% de las ventas. Respecto a la mucanga y subproductos, se evidencia su escasa participación sobre el total, constituyendo un 10% y 4% respectivamente.



En este año se evidencia un aumento en las ventas de carne, con una distribución normal de sus valores a lo largo del período, logrando una contribución al total de ventas del 37%. El cuero muestra un solo valor máximo (octubre) debido a un violento aumento de su precio, y su participación aumenta al 52% de las ventas totales con respecto al período anterior; mientras que la mucanga y los subproductos representan el 8% y 3%, respectivamente.

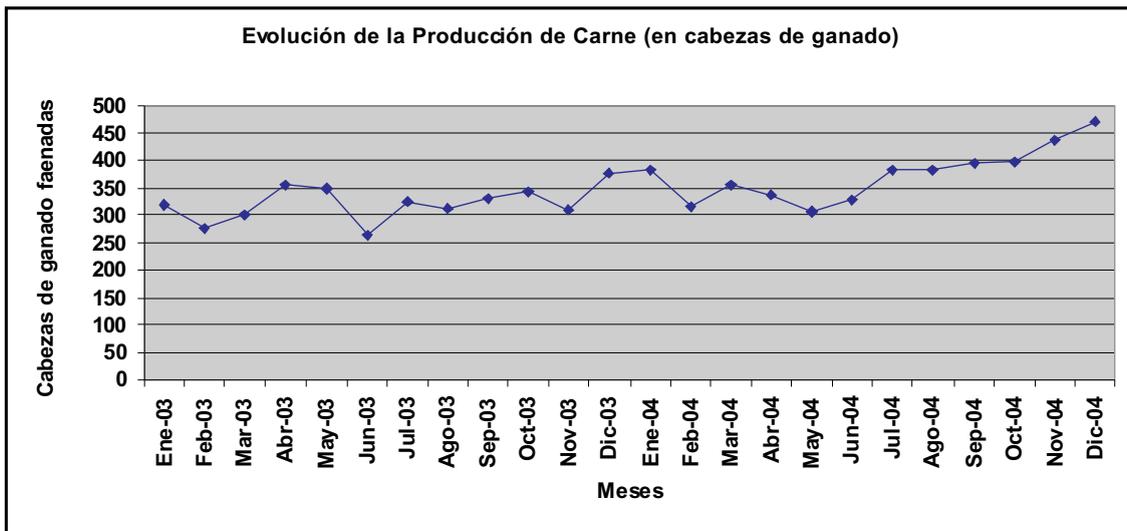
Ventas de carne

Antes de analizar las ventas de carne, se exhiben los niveles de producción de carne (mes a mes) de FRIGORIFICO S.R.L., los cuales se han tenido en cuenta para realizar dicho análisis.

Período	Nº de cabezas faenadas
Ene-03	318
Feb-03	276
Mar-03	301
Abr-03	356
May-03	348
Jun-03	265
Jul-03	324
Ago-03	313
Sep-03	330
Oct-03	341
Nov-03	309
Dic-03	375
Ene-04	381
Feb-04	316
Mar-04	356
Abr-04	337
May-04	307
Jun-04	326
Jul-04	382
Ago-04	383
Sep-04	393
Oct-04	397
Nov-04	436
Dic-04	471

Como ya se mencionó anteriormente en la descripción de la empresa, actualmente esta organización produce (en promedio) 3.600 cabezas de ganado por mes, de las cuales 3.200 pertenecen a la faena de usuarios y 400 a faena propia, que son en realidad las que nos interesan para nuestro estudio.

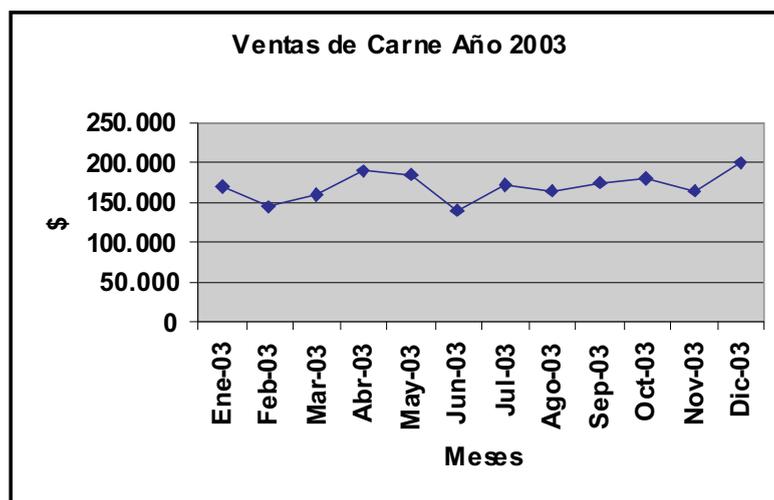
A continuación, el siguiente gráfico muestra la evolución de la producción de carne propia de FRIGORIFICO S.R.L. expresada en cabezas de ganado.

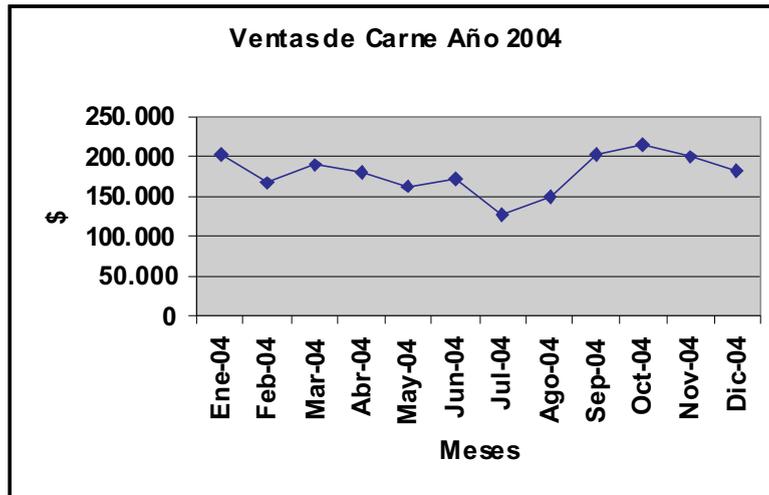


Este esquema evidencia que la producción de carne propia ha ido creciendo relativamente a lo largo de estos últimos dos años, destacándose un fuerte incremento ininterrumpido registrado a partir de mayo de 2004 hasta la actualidad.

Actualmente, tomando como referencia la última mitad del período 2004, la empresa posee un nivel productivo promedio mensual de 400 cabezas de ganado.

Considerada la productividad de FRIGORIFICO S.R.L., se procede al análisis de ventas de carne propia de esta empresa.





Cuando previamente se examinó la producción de la empresa, se evidenció un aumento de la misma desde el año 2003 hacia el 2004. Aquí, al observar el comportamiento de las ventas de carne propia, en ambos períodos, se da el mismo fenómeno. Este incremento de ventas en el lapso 2004 en relación al 2003 se debe, principalmente, al crecimiento en la cantidad de animales faenados que se produjo. Si bien hubo ciertas modificaciones en el precio y otras variables, las mismas no han influido de gran manera en las ventas, como sí lo ha hecho el aumento del nivel productivo.

El gráfico de ventas de carne propia del período 2003 muestra una distribución regular de todos sus valores, arrojando una media mensual de \$170.583 y un valor total de \$2.047.000.

En el año 2004 se observa una distribución más despareja de los importes con respecto al 2003. Sin embargo, se obtiene una venta promedio de \$179.083 mensuales y un monto total de \$2.149.000, registrándose un aumento del 5% en las ventas de carne propia en relación al período anterior (2003).

En función de todo el análisis de ventas desarrollado anteriormente se puede concluir que:

Las ventas totales de FRIGORIFICO S.R.L. han disminuido un 0,6% en el período 2004 con respecto al 2003, en donde se registra un valor de ventas de \$5.830.000, mientras que en el 2004 el monto es de \$5.796.000.

En el análisis comparativo por producto se observa que en el año 2003 la venta de carne vacuna propia contribuye con un 35% al total de ventas, mientras que en el 2004 aporta un 37% al total, proporción que se mantiene en la actualidad.

Respecto al nivel productivo de carne vacuna propia de FRIGORIFICO S.R.L. se percibe un sostenido crecimiento a lo largo del tiempo, logrando en la actualidad una faena promedio mensual de 400 cabezas de ganado.

Por último, debido al incremento en la producción de carne vacuna propia revelado anteriormente, se registra un crecimiento en las ventas de carne de FRIGORIFICO S.R.L. de un 5% entre el año 2003 y 2004.

Medición y Pronóstico de la Demanda

Cálculo del Market Share (Porción de Mercado)

En función de las características del mercado en el que actúa esta empresa y la información disponible sobre el mismo, se recurre al cálculo del Market Share medido en términos de unidades de peso (kilogramos), para poder medir la porción de mercado ocupada por la empresa.

FRIGORIFICO S.R.L. se está dirigiendo a un mercado representado geográficamente por la ciudad de Santa Fe, la cual tiene una población de 369.589 habitantes.²⁹

Por otro lado, la tasa de consumo actual de carne vacuna en Argentina es de 64 Kg./hab./año.³⁰

Es decir que, actualmente, el consumo total de carne vacuna de la población de la ciudad de Santa Fe es de, aproximadamente, unos 23.653.696 Kg. al año.

FRIGORIFICO S.R.L. tuvo, en este último año (2004), una faena anual de 600.000 Kg. de carne vacuna propia.

Por lo tanto, FRIGORIFICO S.R.L. tiene, actualmente, una participación en el mercado de un 2,5%.

Pronóstico de la demanda futura

Para conocer cual será el nivel de la demanda futura de FRIGORIFICO S.R.L., se utiliza el método cualitativo a través de la estimación de la fuerza de ventas-distribuidor.

Dicha estimación se realiza en función del número de cabezas de ganado a faenar (nivel de producción).

Según una entrevista mantenida con el gerente comercial de la empresa, el número de cabezas de ganado a faenar para el período 2005, será aproximadamente de 350 cabezas de ganado mensuales. La justificación de este número se debe a que, a pesar de que la empresa ha tenido en este último tiempo una mayor faena (400 cabezas mensuales), en este momento no ve posibilidades de mejora debido a que no posee una visión empresarial compartida entre todos sus miembros, ni objetivos corporativos que guíen su funcionamiento.

De acuerdo con el punto de vista del contador de la empresa, por medio de una entrevista mantenida también, él mismo pronostica una faena promedio de 340 cabezas de ganado mensuales para el período 2005. Esta previsión se justifica por la misma razón manifestada anteriormente por el gerente comercial de FRIGORIFICO S.R.L.

29- INDEC. "Censo nacional de población y vivienda 2001" www.indec.gov.ar(2004).
30- SAGPyA – op. cit. pág. 19.

Conclusión Análisis Interno

FRIGORIFICO S.R.L. es una empresa perteneciente a la industria frigorífica y cárnica, que se dedica a la faena de ganado bovino de terceros (usuarios) y a la faena y comercialización de carne vacuna propia. A pesar de que el siguiente plan de marketing se centrará en la comercialización de carne vacuna propia, representando en la actualidad el 37% de las ventas totales, se debe dejar bien en claro que el cuero constituye el 52% del total de ventas. La argumentación de esta situación consiste en que la empresa comercializa un promedio de 3.600 cueros mensuales (los 3.200 pertenecientes a la hacienda de terceros, que se los queda el frigorífico a cambio del recuperado, y los 400 restantes que corresponden a la hacienda propia) contribuyendo a las ventas totales con el porcentaje anteriormente expresado, en cambio, respecto al comercio de la carne, FRIGORIFICO S.R.L. solo comercializa la cantidad de carne de 400 animales (los pertenecientes a la hacienda propia), justificando con esto su menor contribución al total de ventas.

Por otro lado, se observa una ineficiencia en función de su nivel productivo ya que, en base a su infraestructura y recursos, FRIGORIFICO S.R.L. está habilitado para faenar hasta 7.000 animales por mes, mientras que su actual faena promedio es de 3.600 cabezas de ganado mensuales.

Se destaca la favorable percepción de los clientes actuales, tanto hacia el producto como hacia la empresa, resaltándose el alto y constante nivel de calidad del producto, su alto precio, un cómodo sistema de pago, aprovisionamiento en tiempo y forma, cordialidad del personal de la empresa y confiabilidad y seriedad de la misma.

Con respecto al precio del producto, teniendo en cuenta el segmento de mercado en el que actúa FRIGORIFICO S.R.L., no se observan grandes diferencias entre los competidores. Esto se debe a que, si bien el precio es una importante variable de decisión al momento de realizar la compra, los clientes se muestran más sensibles a la calidad y continuidad de entrega del producto que al precio del mismo.

Se debe recordar que gran parte de los problemas que posee FRIGORIFICO S.R.L. con respecto a la falta de políticas comerciales y objetivos corporativos, corresponden a la carencia de acciones de comunicación interna, externa, relaciones públicas, etc. por parte de la misma empresa.

En el análisis competitivo se reconocen algunas diferencias entre los adversarios estudiados, pero una de las más importantes es el bajo nivel de faena de carne vacuna propia que posee FRIGORIFICO S.R.L. en comparación con el de sus competidores. Además, se lo identifica como el menos eficiente entre sus retadores más directos, al trabajar muy por debajo de lo que su capacidad productiva le permite.

En lo que respecta a las ventas de la empresa, se destaca una disminución del 0,6% en las ventas totales en relación al año 2003 y, un incremento del 5% en las ventas de carne vacuna propia con respecto también al período 2003.

Para finalizar, se percibe que debido a la falta de políticas comerciales y objetivos corporativos en común, los miembros jerárquicos de FRIGORIFICO S.R.L. pronostican una demanda futura inferior a la que están cubriendo actualmente.

En función del análisis interno anteriormente desarrollado, se concluye que FRIGORIFICO S.R.L. se encuentra ante una situación particular relativamente favorable frente a sus competidores, en la cual debe aprovechar y desplegar al máximo todas sus fortalezas y, a su vez, remediar sus propias debilidades.

ANÁLISIS FODA

Análisis FODA

Este análisis sintetiza la información obtenida en los estudios externo e interno de FRIGORIFICO S.R.L. con el fin de lograr una visión más clara de la situación en la que se encuentra dicha empresa.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Alta calidad de producto y constancia de la misma.2. Distribución de los productos en tiempo y forma.3. Cordialidad del personal de la empresa.4. Confiabilidad y seriedad de la empresa.5. Gran capacidad de producción.6. Crecimiento de la producción y de las ventas de carne vacuna propia.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Elevado consumo interno de carne bovina. Aumento del precio del cuero. Aumento regresivo del precio de la hacienda en pie. Aumento regresivo del precio de la carne a consumidor final. Ausencia de fiebre aftosa.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Falta de dirección estratégica corporativa. Falta de políticas comerciales. Bajo nivel de producción de carne vacuna propia. Menor eficiencia que la competencia. Falta de comunicación externa. Bajo pronóstico de demanda futura.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Alta tasa financiera.2. Alta rivalidad competitiva.3. Crecimiento de los competidores.

Fortalezas:

Alta calidad de producto y constancia de la misma: FRIGORIFICO S.R.L. comercializa exclusivamente carne de ternera, proveniente de una hacienda propia cuidadosamente seleccionada, y se dirige a un mercado de carnicerías de alta calidad en carnes de ternera de la ciudad de Santa Fe. A pesar de tener un precio relativamente alto, la carne que ofrece esta empresa es de un alto nivel de calidad, uno de los atributos de producto más importantes que los compradores tienen en cuenta a la hora de decidir la adquisición o no de las medias reses. Además, FRIGORIFICO S.R.L. demuestra y asegura la constancia de este alto nivel de calidad en carnes a lo largo del tiempo, lo que da seguridad, tranquilidad y confianza a sus clientes.

Distribución de los productos en tiempo y forma: en relación con este ítem, se observa que la organización del sistema de distribución que aplica FRIGORIFICO S.R.L. da buenos resultados, considerando el punto de vista de sus propios clientes. Las medias reses llegan a destino (carnicerías) en tiempo y forma, según lo acordado previamente en la negociación, y esto es valorado por los compradores.

Cordialidad del personal de la empresa: a pesar de que son pocos los miembros de FRIGORIFICO S.R.L. que mantienen un vínculo directo con los clientes de esta empresa, éstos últimos manifiestan que sostienen una agradable y cordial relación con el personal de esta organización. Prácticamente son dos las personas (vendedor y gerente comercial) que están en contacto con los compradores, principalmente el vendedor, mostrándose serviciales, amables y atentos a cualquier necesidad o inquietud revelada por el cliente.

Confiabilidad y seriedad de la empresa: en correlación con la fortaleza 2, si bien esta empresa no realiza comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, etc.) transmitiendo sus propios valores, comunica por su manera de actuar en el mercado. Se observa que sus clientes manifiestan confianza, seguridad y seriedad por parte de la empresa en sus respectivas interacciones.

Gran capacidad de producción: FRIGORIFICO S.R.L. tiene una capacidad de producción, conforme a la habilitación del SENASA y en función de su infraestructura y recursos, de 7.000 cabezas de ganado por mes. Junto a Frigorífico Recreo, son las dos plantas frigoríficas con mayor capacidad de producción dentro de la zona analizada.

Crecimiento de la producción y de las ventas de carne vacuna propia: Se observa que, si bien el nivel productivo de carne vacuna propia de FRIGORIFICO S.R.L. es demasiado bajo con respecto al de sus competidores, esta empresa manifiesta un sostenido incremento del mismo en los últimos dos años, logrando en la actualidad una faena promedio mensual de 400 cabezas de ganado. A su vez, debido a este incremento en la producción, se registra un crecimiento en las ventas de carne vacuna propia de FRIGORIFICO S.R.L. de un 5% en el año 2004 respecto al 2003.

Debilidades:

Falta de dirección estratégica corporativa: FRIGORIFICO S.R.L. no posee una visión integrada y compartida entre todos sus miembros, ni proyectos comerciales, ni objetivos corporativos que guíen el funcionamiento de la misma. De los tres socios gerentes del frigorífico, hay dos de ellos que, a su vez, son los principales usuarios del mismo (llevan a faenar su propia hacienda a la planta), mientras que el socio restante es a la vez otro cliente más de FRIGORIFICO S.R.L., y se encarga de comprar el cuero de los animales que faena y comercializa esta empresa.

Todos los socios (seis) se reúnen sólo una vez al año (para firmar el balance). No existen reuniones asiduas para definir una dirección consensuada y objetivos en común, sino que hablan entre ellos individualmente solo para el simple funcionamiento y mantenimiento de la empresa-como ya se dijo.

Falta de políticas comerciales: si bien esta empresa no posee un departamento de Marketing que planifique y establezca políticas y estrategias comerciales, tampoco ninguno de sus gerentes (especialmente el comercial) lo hace. Esto se debe, fundamentalmente, a todo lo manifestado en la debilidad anterior. Esta falta de consolidación y claridad en sus decisiones no permite que la empresa crezca, tanto institucional como económicamente, como debería crecer.

Bajo nivel de producción de carne vacuna propia: actualmente FRIGORIFICO S.R.L. tiene una faena promedio de 400 cabezas de ganado mensuales, una producción demasiado baja si la comparamos con la de sus competidores más directos (3.000, 2.800, 1.600 y 1.000 cabezas de ganado promedio mensuales para Frigorífico Recreo, Cooperativa de Carniceros de Paraná, Frigorífico La Esperanza y Frigorífico Gálvez, respectivamente). A pesar de que su nivel productivo ha evolucionado en este último tiempo, es muy grande la diferencia de producción entre esta empresa y sus competidores. Este hecho llama mucho más la atención conociendo la gran infraestructura que posee dicha organización.

Menor eficiencia que la competencia: FRIGORIFICO S.R.L., al igual que Frigorífico Recreo, es una de las plantas frigoríficas con mayor capacidad de producción (en base a su infraestructura y recursos), estando habilitada para faenar hasta 7.000 cabezas de ganado por mes. En la actualidad, la faena total de esta empresa (faena de terceros y propia) es de 3.600 cabezas mensuales, es decir que funciona a un 50% de lo que su capacidad productiva le permite, lo que la hace ineficiente, ya que está trabajando muy por debajo de su límite de capacidad, incurriendo en grandes costos para su mantenimiento debido a su gran infraestructura. Además, se observa que los empleados poseen mucho tiempo para el oseo debido a su gran número (47 operarios) y al bajo nivel de faena de la planta. Esta debilidad se acentúa más aún, si tenemos en cuenta que la mayoría de sus competidores trabajan a más del 70% de lo que sus correspondientes capacidades de producción les permiten.

Falta de comunicación externa: en relación con las debilidades 1 y 2, se observa que FRIGORIFICO S.R.L., desde sus inicios hasta la actualidad, no ha emprendido acciones específicas, tanto institucional como para sus productos, en términos de publicidad, relaciones públicas, etc. como sí lo hacen sus respectivos competidores. Se reconoce que el vendedor (fuerza de ventas), quien es el que tiene más contacto directo con los clientes, sólo se dedica a seleccionar, repartir y cobrar la carne que FRIGORIFICO S.R.L. comercializa bajo las instrucciones directas del gerente comercial quien, previamente, realiza las ventas telefónicamente.

Bajo pronóstico de demanda futura: cuando se realizó la estimación del nivel de demanda futura que tendrá FRIGORIFICO S.R.L., tanto el gerente comercial como el contador de la empresa, pronosticaron un nivel productivo inferior (promedio de 350 y 340 cabezas de ganado mensuales respectivamente) al que actualmente se está obteniendo (400 cabezas). Ambos justifican dicha predicción teniendo en cuenta las debilidades 1 y 2.

Oportunidades:

Elevado consumo interno de carne bovina: la carne bovina es el principal producto que compone la base de alimentación de la población argentina, registrando una tasa de consumo de carne vacuna de 64 Kg./hab./año, la cual es la más alta del mundo. A pesar del nivel inflacionario que sufre nuestro país y de que los sectores sociales más bajos son sensibles a las variaciones de precio, esto no representa una gran amenaza por parte de productos sustitutos, ya que la empresa se está dirigiendo a un segmento selecto de carnicerías de alta calidad en carnes de ternera.

Aumento del precio del cuero: debido a que Argentina exporta el 80% de la producción total de cuero, y que el mercado extranjero que adquiere este producto está ingresando al período estacional otoño-invierno (período en donde la demanda de cuero es mayor), se prevé un aumento en el precio de este producto, destacando que, actualmente, el cuero es el factor que genera los ingresos más importantes para el frigorífico.

Aumento regresivo del precio de la hacienda en pie: de acuerdo a las cotizaciones que ha venido estableciendo Mercado de Liniers S.A., en estos últimos años se manifiesta un aumento regresivo del precio de la hacienda en pie, mostrando valores promedios de \$1,65 x Kg. vivo para el año 2002 y \$1,90 para el 2003, registrándose un aumento del 15% entre estos períodos. Respecto al 2004 se obtiene un precio promedio de \$ 2,10, logrando un incremento del 11% en relación al valor del 2003, lo que da la perspectiva de un estacionamiento del crecimiento de la variable.

Aumento regresivo del precio de la carne a consumidor final: al analizar esta variable se evidencia que su valor ha ido modificándose con el paso del tiempo. Más concretamente, el precio de la carne a consumidor final ha venido creciendo en estos últimos años, sólo que estos aumentos que se manifiestan son cada vez menores, lo que da la tendencia hacia una estabilidad de esta variable. Por consiguiente, esto ayuda y promueve para que la gente siga consumiendo carne vacuna. Se observa que en el 2001, el cierre de los principales mercados de exportación de Argentina significó un desplazamiento hacia el consumo interno, con lo cual el precio promedio en góndola fue de \$3,53 x Kg. La salida de la Convertibilidad y la reapertura de los mercados en forma paulatina afectó los precios hasta el reacomodo de los mismos, señalando un valor promedio de \$4,90 para el año 2002, es decir que aumentó un 39% en relación al año anterior. En lo que respecta al 2003, el precio creció aproximadamente un 25%, es decir que fue de \$6,11; mientras que en el 2004 se registró un importe de \$6,97, lo cual indica que creció un 14%.

Ausencia de fiebre aftosa: gracias a los estrictos controles sanitarios y de higiene de los movimientos de animales ejercidos por el SENASA en el país, una vez superada la epidemia en el año 2001, no se han registrado grandes brotes de fiebre aftosa, sobre todo en la zona geográfica analizada, y actualmente se ha cumplido un año y medio sin el registro de nuevos focos de este mal. Esto contribuye al reposicionamiento de nuestro país en el mercado mundial agroalimentario.

Amenazas:

Alta tasa financiera: en función de la actual tasa de interés bancaria común nacional del 14% - 16% anual, siendo una de las tasas más altas del mundo, se concluye que el crédito empresarial en Argentina es demasiado caro.

Alta rivalidad competitiva: el mercado objetivo en el que se desempeña FRIGORIFICO S.R.L. muestra a numerosos competidores peleando por este segmento, principalmente en lo que respecta al precio del producto y al recupero del servicio, sin desmerecer la calidad y continuidad en la entrega. Esta competitividad se debe a que la zona geográfica analizada es la más importante del país y la de mayor actividad con respecto a la industria frigorífica y cárnica.

Crecimiento de los competidores: en el análisis de los competidores se destacó que, además de que estos poseen un nivel de producción muy superior al de FRIGORIFICO S.R.L., también son más eficientes que este último, trabajando a más del 70% de sus correspondientes capacidades de producción. Por otro lado, se observa que los frigoríficos Recreo y La Esperanza, además de seguir compitiendo fuertemente en el mercado analizado, están por comenzar a exportar sus carnes, en un futuro muy cercano, a otros países (Brasil, Bolivia y Uruguay).

DIAGNÓSTICO

FRIGORIFICO S.R.L. se encuentra ante una situación en la que si desea crecer, tanto institucional como comercialmente, deberá replantear varios aspectos internos que hacen a su propio funcionamiento.

Por un lado, esta empresa no posee una misión ni visión empresarial integrada y compartida entre todos sus miembros, ni proyectos y políticas comerciales, ni objetivos corporativos que guíen el funcionamiento de la misma. A partir de aquí se desprenden los demás puntos negativos ya mencionados a lo largo de este análisis pero que vale la pena recordarlos.

Se observa, por parte de FRIGORIFICO S.R.L., un nivel de producción de carne vacuna propia relativamente bajo (400 cabezas de ganado propias mensuales) en comparación con los valores de sus competidores más directos; menos eficiencia con respecto a sus adversarios ya que, trabaja al 50% de lo que su capacidad productiva le permite, mientras que la mayoría de sus competidores funcionan a más del 70% y, por último, una falta de comunicación, tanto interna como externa.

A pesar de todo esto, las ventas de carne vacuna propia de la empresa han evolucionado un 5% en el año 2004 con respecto al período anterior.

Por otro lado, también se reconoce que FRIGORIFICO S.R.L., según las opiniones de sus clientes, ofrece al mercado un producto de excelente calidad, asegurando la misma a lo largo del tiempo; brinda un sistema de pago acorde a las necesidades de sus compradores y asegura un abastecimiento en tiempo y forma a través de una cordial atención por parte de su personal, generando confianza y seguridad hacia los clientes de la empresa. Además, posee infraestructura y recursos como para garantizar una amplia capacidad de producción.

Por último, cabe destacar y tener en cuenta el gran consumo de carne vacuna en Argentina y la alta rivalidad competitiva que existe en la zona geográfica analizada, debido a que esta región es la de mayor actividad con respecto a la industria frigorífica y cárnica de nuestro país.

A partir de todo el estudio expuesto anteriormente y haber resaltado los puntos de análisis más importantes con respecto a la empresa FRIGORIFICO S.R.L., se propone el desarrollo de la siguiente planificación.

PLANIFICACIÓN

PLAN

Estrategia Genérica

La estrategia competitiva seleccionada para el negocio en función de sus características es la de **Diferenciación**.

La búsqueda del posicionamiento estratégico vendrá dada por:

Continuar ofreciendo los productos actuales, buscando constantemente innovaciones en la producción y distribución, resaltando la excelente calidad de los mismos para lograr, a partir de estos atributos, diferenciarse de sus competidores.

Dicha estrategia está orientada a ofrecer productos que son percibidos por el mercado como diferentes en su calidad, es el caso de ofrecer carne de ternera de alta calidad. A partir de esta estrategia, puede justificarse el precio de los productos de acuerdo a la percepción que los clientes le otorguen a los atributos de diferenciación.

El éxito en la diferenciación crea una posición de privilegio desde la cual la empresa podrá ganar ventajas superiores industrialmente provechosas.

Las habilidades y recursos que FRIGORIFICO S.R.L. deberá considerar en todo momento son:

Fuerte habilidad comercial.

Reputación empresarial en calidad.

Fuerte cooperación de los canales de distribución.

Gran estimulación para mantener a los trabajadores altamente motivados.

Para esto debe valerse de sus fortalezas:

Alta calidad de producto y constancia de la misma.

Distribución de los productos en tiempo y forma.

Cordialidad del personal de la empresa.

Confiabilidad y seriedad de la empresa.

Gran capacidad de producción.

Para mantener un posicionamiento competitivo a partir de una estrategia de diferenciación, se deberá desarrollar y fomentar una cultura empresarial en la que se privilegie un feed back inmediato entre el entorno de la empresa y el ambiente interno de la misma para estar atento a las exigencias actuales del mercado y saber adaptarse a éstas.

Objetivos y Estrategias

Objetivo general de ventas:

Aumentar las ventas de carne vacuna propia de FRIGORIFICO S.R.L. en un 66% en el transcurso de los próximos 24 meses.

Las ventas de carne vacuna propia en el año 2003 fueron de \$2.047.000, y si a éstas las comparamos con las del período 2004 que consistieron en \$2.149.000, se observa que hubo un aumento de un 5% en este último período, a pesar de que no se han emprendido políticas comerciales o acciones específicas como para que FRIGORIFICO S.R.L. manifieste un aumento en sus ventas.

Por esta razón es que se plantea como objetivo general un incremento en las ventas de carne vacuna propia de \$1.418.340 al cabo de dos años (2005 y 2006) con respecto al período 2004, con el apoyo, en el transcurso de los veinticuatro meses, de programas de acción encaminados a la consecución de ese objetivo, logrando de esta manera obtener un valor de ventas de carne vacuna propia de \$3.567.340 al finalizar el año 2006.

Objetivos específicos y estrategias:

Objetivo N° 1:

Reforzar el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización e integrar la visión empresarial de sus directivos entre todos los niveles jerárquicos de la misma.

Para que la empresa pueda realizar correctamente la implementación del plan estratégico propuesto, es necesario que se desarrollen políticas con todo los miembros de la empresa para fijar objetivos corporativos, aunar esfuerzos y lograr que todos trabajen hacia la consecución de un mismo fin.

Estrategia N° 1:

Integración empresarial.

- A. Unión societaria.**
- B. Comunicación institucional.**
- C. Fidelización interna.**

La aplicación de estas estrategias logrará: en primer lugar, que los socios interpreten la importancia, tanto institucional como económica, de obrar como un único equipo de trabajo bajo un mismo fin; en segundo lugar, que se consensúe una dirección estratégica, se propongan objetivos corporativos y se comparta con todos los integrantes de FRIGORIFICO S.R.L. una visión empresarial definida y, por último, mejorar la comunicación tanto interna como externa.

De esta manera, todos los miembros de la empresa se sentirán motivados a trabajar eficientemente como un único equipo de trabajo. Las acciones de fidelización buscarán hacerlos sentir parte de la empresa y recompensarlos por su accionar, en pos de la consecución de los objetivos fijados en el plan.

Objetivo N° 2:

Desarrollar un punto de venta propio en la ciudad de Paraná para incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 42% en el transcurso de los próximos 24 meses.

La empresa con este objetivo estaría diferenciándose de la competencia, ya que ninguno de los frigoríficos competidores de la zona posee un punto de venta propio en el que comercializa sus carnes.

También estaría buscando cierto nivel de conocimiento y posicionamiento, que no posee debido a que no ha realizado acciones de marketing ni de comunicación.

El aspecto más importante que justifica este objetivo es que este punto de venta lograría incrementar notablemente las ventas, por el abastecimiento que debería realizarse.

Estrategia N° 2:

Diversificación.

El crecimiento en base a esta estrategia viene dado mediante la diversificación a nuevos producto/mercados. Es una diversificación relacionada con el negocio de la empresa, ya que la misma comercializará sus propias carnes en un punto de venta propio. Corresponde así, ofrecer un nuevo producto (cortes específicos de carne) a nuevos mercados (consumidores finales de la ciudad de Paraná), que estará ocasionando un incremento en las ventas de carne vacuna propia de la empresa.

Objetivo N° 3:

Incursionar en nuevos segmentos de mercado para incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 24% en los próximos 2 años.

Debido al análisis efectuado en cuanto al accionar de la empresa, pudo observarse que la misma, desde sus comienzos, solo se dedicó a abastecer carnicerías. Considerando el objetivo general de incrementar las ventas de carne vacuna propia es que se ha decidido que la empresa incursione en nuevos mercados que no abastecía, pudiendo así lograr modificar el nivel actual de ventas y responder a dicho objetivo.

Estrategia N° 3:

Desarrollo de mercado.

La empresa desarrollará nuevos mercados para sus productos actuales. La posibilidad de crecimiento viene dada sobre la base de nuevos clientes.

En este caso, la empresa mantendrá la seguridad de ofrecer sus productos actuales en el mercado actual y, a su vez, incursionará con sus productos en nuevos mercados: restaurantes/parrillas y organismos públicos/instituciones.

Objetivo N° 4:

Mantener las 30 carnicerías que posee en su cartera de clientes en los próximos 2 años.

La empresa no iniciará acciones comerciales para aumentar sus ventas con los clientes actuales que posee en su cartera, pero deberá realizar políticas de marketing con éstos para conservarlos como clientes y lograr que el nivel de compras de los mismos se mantenga relativamente constante.

Estrategia N° 4:

Fidelización externa.

Mediante esta estrategia lo que se pretende es mantener a los clientes actuales que posee la empresa en su cartera. Se emprenderán acciones de comunicación y marketing y se realizarán incentivos con cada uno de los clientes, con el fin de afianzar su relación con la empresa y hacerlos sentir parte de la misma.

Esquema del Plan

El siguiente cuadro muestra un resumen de la planificación estratégica desarrollada.

Objetivos	Estrategias	Programas de acción	Presupuesto	Plazo de ejecución	Aporte al objetivo gral.
1. Reforzar el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización e integrar la visión empresarial de sus directivos entre todos los niveles jerárquicos de la misma.	1. Integración empresarial. A. Unión societaria. B. Comunicación institucional C. Fidelización interna.	1. Integración corporativa.	\$ 48.000	Enero 2005 – diciembre 2006.	45 %
		2. Desarrollo de canales de comunicación.	A destinar puntualmente. \$ 6.141	Enero 2005 – diciembre 2006.	2 % 1 %
		3. Fidelización del cliente interno.		Enero 2005 – diciembre 2006.	
2. Desarrollar un punto de venta propio en la ciudad de Paraná para incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 42% en el transcurso de los próximos 24 meses.	2. Diversificación.	4. Venta directa.	\$ 703.458,36	Enero 2005 – diciembre 2006.	32 %
3. Incursionar en nuevos segmentos de mercado para incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 24% en los próximos 2 años.	3. Desarrollo de mercado.	5. Conquista de mercado.	\$ 373.120,68	Febrero 2005 – diciembre 2006.	13 %
		6. Abastecimiento de nuevo mercado.	\$ 159.908,80	Febrero 2005 – diciembre 2006.	5 %
4. Mantener las 30 carnicerías que posee en su cartera de clientes en los próximos 2 años.	4. Fidelización externa.	7. Capacitación sobre desposte.	\$ 793,47	Abril 2005 – diciembre 2005.	1 %
		8. Capacitación sobre higiene y seguridad.	\$ 2.563,47	Abril 2006 – diciembre 2006.	1 %

Se recuerda que el objetivo general del trabajo es aumentar las ventas de carne vacuna propia de FRIGORIFICO S.R.L. en un 66% en el transcurso de los próximos 24 meses.

Por un lado, si bien se observa que los programas de acción N° 4, 5 y 6 son los únicos que contribuyen económicamente para el cumplimiento de dicho objetivo, se reconoce que la suma de sus respectivos aportes (32% – 13% – 5%) representa solo el 50% de la contribución al logro del objetivo general de ventas.

Por el otro, del 50% restante, el 90% corresponde al programa de acción N° 1 y el 10% se distribuye entre los programas N° 2, 3, 7 y 8. Esta segunda mitad de la contribución al cumplimiento del objetivo general no podrá ser medida debido a su intangibilidad, lo cual no le resta su importancia.

Para concluir, se destaca que, a pesar de que los programas N° 7 y 8 no contribuyen monetariamente al logro del objetivo general, si intervienen para mantener relativamente estable el nivel de ventas actual de carne vacuna propia a los clientes actuales (carnicerías de Santa Fe).

Programas de Acción

1. Integración corporativa

Introducción

Para el correcto desenvolvimiento y desempeño del plan, es necesario modificar cuestiones internas de la empresa, para que la misma se aúne a un objetivo común y siga el rumbo que le fijará la estrategia competitiva.

La empresa tiene como debilidades la falta de dirección estratégica corporativa, falta de políticas comerciales, ausencia de políticas comunicacionales y debilidad en el sentido identitario corporativo.

Es por estos motivos que se hace necesario trabajar con la cultura empresarial en un primer momento, para que así sea posible la implementación del resto de los programas de acción.

FRIGORIFICO S.R.L. no tiene una visión compartida entre todos los socios e integrantes de esta empresa, no posee objetivos corporativos que guíen el funcionamiento de la misma, y no existe una dirección estratégica consensuada y conocida por los miembros. Si bien el personal está capacitado y realiza todas sus tareas eficazmente, tanto ellos como los dirigentes no obran como un verdadero equipo de trabajo.

En este sentido, es que debe trabajarse para que la empresa responda al plan propuesto y pueda lograr así un buen desempeño frente a éste.

De lo expuesto anteriormente, se desprende la necesidad con la que contará FRIGORIFICO S.R.L. de realizar la contratación de un servicio profesional para que pueda dar respuestas a las políticas que desean implementarse, y ser el encargado y responsable de la consecución del plan estratégico en su integridad. Por lo tanto se deberá realizar la contratación de un especialista en Marketing.

Objetivo

Reforzar el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización e integrar la visión empresarial de sus directivos entre todos los niveles jerárquicos de la misma.

Estrategia

Integración empresarial.

Unión societaria.

Comunicación institucional.

Programas con los que se relaciona

El desarrollo de este programa se verá, en cierta forma, relacionado con el desarrollo e implementación del resto de los programas de acción debido a que es el que integrará a todos los miembros de la empresa y, los hará trabajar en pos de la consecución de los objetivos planteados.

Metodología

En primer lugar, se llevará a cabo una reunión con todos los socios (accionistas y gerentes) de FRIGORIFICO S.R.L. para exponer dicha planificación, reconociendo y destacando los respectivos objetivos a conseguir y la rentabilidad del proyecto. Se hará hincapié en el esfuerzo y compromiso que deben asumir cada uno de los empresarios para poder alcanzar dichos objetivos, todo esto en función del crecimiento, tanto institucional como económico, de la empresa. Se acordará que todos deberán trabajar como un único equipo de trabajo, consensuando una dirección estratégica definida, proponiendo objetivos corporativos y, compartiendo dicha visión empresarial con todos los integrantes de FRIGORIFICO S.R.L. De esta manera, todos los miembros de la empresa se sentirán motivados a trabajar eficientemente como un único equipo de trabajo también.

Una vez establecida la dirección estratégica de la empresa, se comenzará a trabajar con la comunicación interna, utilizando una “estrategia de participación del personal”. La misma consiste en que, a través de la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, todos los integrantes se sientan parte de la misma y motivados a trabajar como un verdadero equipo. La participación también ayudará al reconocimiento, apelando a la asociación y aceptación, generando una sensación de logro y compromiso.

Esto traerá aparejado la creación de flujos de comunicación, que antes no existían, lo que permitirá que todos los miembros de la empresa tengan conocimiento de las políticas llevadas a cabo para actuar en función de éstas y, si fuese necesario, dar respuestas frente a las mismas.

Luego, todos los meses, se realizará una reunión entre los directivos para seguir de cerca el desarrollo del plan y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tanto la primer reunión entre los socios antes de la implementación del plan, la propia ejecución del plan y las reuniones mensuales de seguimiento del mismo serán guiadas y dirigidas por el especialista en Marketing.

Responsables

Este programa base será planificado y gestionado por el especialista en Marketing, quien resulta ser el profesional competente para realizar estas políticas que incumben a la integración y comunicación interna de la empresa.

Mecanismos de control

El control que deberá llevarse a cabo en este sentido será por parte del profesional para con el resto de los miembros de la empresa, para corroborar que hayan comprendido el sentido de la aplicación de estas políticas y estén trabajando en función de las mismas.

Esto se hace necesario por el hecho de que el resultado del plan estratégico dependerá en gran medida de la respuesta que tengan los miembros hacia las nuevas acciones a desarrollar.

Deberán controlarse las acciones en este sentido y, en caso de observar desviaciones en las conductas de las personas hacia las políticas emprendidas, trabajar sobre ellos para lograr que respondan a los objetivos planteados.

Costos

Servicio profesional.

Honorarios del especialista en Marketing \$2.000 mensuales x 24 meses = **\$48.000.**

Costo total del programa: \$48.000

Tiempo

Deberá implementarse con anterioridad a la consecución del resto de los programas de acción, con el fin de integrar a los socios y al personal y, lograr que respondan positivamente durante el desarrollo del plan en su totalidad. Es por eso que comenzará en enero de 2005 y proseguirá hasta diciembre de 2006.

Actividades:

Primera reunión de los socios.

Comunicación interna (participación del personal).

Reuniones mensuales de seguimiento.

Año 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X																							
2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3				X				X				X				X				X				X

Año 2005	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3				X				X				X				X				X				X

Año 2006	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3				X				X				X				X				X				X

Año 2006	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3				X				X				X				X				X				X

2. Desarrollo de canales de comunicación

Introducción

FRIGORIFICO S.R.L. no ha realizado hasta el momento ninguna política comunicacional. Es necesario y conveniente que, para la correcta ejecución de este plan, se implementen políticas en este sentido.

Esto traería aparejado un conocimiento de toda la sociedad con respecto a la empresa y una relación más estrecha con sus clientes, cuestión que a largo plazo aportará resultados positivos comerciales e institucionales.

Para el aprovechamiento de todos los canales de comunicación, la empresa deberá desarrollar los mismos mediante la integración de canales y herramientas de marketing y comunicación.

Objetivo

Reforzar el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización e integrar la visión empresarial de sus directivos entre todos los niveles jerárquicos de la misma.

Estrategia

Integración empresarial.

Comunicación institucional.

Programas con los que se relaciona

El desarrollo de este programa se verá, en cierta forma, relacionado con el desarrollo y la implementación del resto de los programas de acción debido a que es el que integrará al personal de trabajo y lo hará trabajar, en pos de la consecución de los objetivos planteados.

Metodología

Se deberán desarrollar canales de comunicación. Muchos de los que se mencionan ya existen en la empresa, pero es necesario hacer una capacitación intensiva de los recursos humanos para que puedan desempeñarse eficazmente frente a éstos.

La comunicación girará en torno a 3 ámbitos:

- Comunicación interna (con el personal de trabajo de la empresa).
- Comunicación comercial (con los clientes).
- Comunicación institucional (con el entorno de la empresa).

En todos los sentidos, los canales de comunicación deberán hacer una combinación de medios (masivos y directos) para llegar al público objetivo.

Comunicación interna: con los propios empleados de la empresa, mediante estrategias de participación del personal y generación de espacios de diálogo para fomentar la relación de éstos con la empresa.

Comunicación comercial: con los clientes, para conformar un segmento de mercado claramente delimitado; es conveniente llevar a cabo un marketing relacional, ya que es posible identificarlos uno por uno y así obtener comunicaciones directas con compradores individuales para obtener respuestas inmediatas.

Así, se adecuan las ofertas y las comunicaciones a las necesidades del segmento definido, estableciendo un proceso de comunicación con un diálogo dinámico y continuo con el cliente.

Comunicación institucional: se deberá realizar una campaña masiva de comunicación (gráfica, vía pública, radial) con el objetivo de generar conocimiento del producto e imagen de marca.

De lo expuesto anteriormente, se desprende que la empresa deberá llevar a cabo un marketing integrado, logrando la complementación de todos los canales que generan la comunicación para el logro de los objetivos deseados.

En el siguiente cuadro se expresa un mix de herramientas y sus respectivos administradores desde la empresa:

HERRAMIENTA	SECTOR QUE LA ADMINISTRA	PROPOSITOS GENERALES
Marketing masivo (Comunicación institucional y comercial).	Marketing.	Contactación con la comunidad y clientes a través de herramientas de comunicación masiva.
Marketing relacional (Comunicación comercial con clientes).	Marketing.	Contactación con los clientes a través del uso de herramientas de contactación directa.
Marketing en punto de venta.	Marketing.	Desarrollo de estrategias de marketing en el punto de venta.*
Administración de las relaciones con los clientes.	Marketing. Área comercial.	Gestión del proceso de relación con los clientes.
Telemarketing.	Área comercial. Marketing.	Administración de las relaciones con los clientes mediante el medio de contactación telefónico.
Puntos de contacto.	Personal de atención al público en el punto de venta propio. Área comercial.	Administración de la atención de los clientes en el punto de contacto.
Comunicación interna.	Marketing.	Administración de la relación con el personal de trabajo de la empresa.

* Cuando se menciona el punto de venta propio, se está haciendo referencia al desarrollo de un local comercial que llevará adelante la empresa en el transcurso de la implementación de este plan, lo que será desarrollado posteriormente.

Puede observarse que con la implementación de lo expuesto, la empresa deja claramente definida una política comunicacional, que le acarreará beneficios comerciales e institucionales y le ayudará a la correcta implementación de las acciones de marketing restantes previstas para el plan.

Responsables

El responsable de este programa es fundamentalmente el especialista en Marketing, ya que es quien deberá llevar adelante este programa de acción.

Deberá realizar la capacitación con el personal involucrado en el desarrollo de los canales de comunicación, que son los que aparecen en el cuadro anteriormente expuesto, al mencionarse el sector que administra la herramienta de comunicación:

Área comercial de la empresa: vendedor.

Personal de atención al público en el punto de venta.

Indirectamente, todos los integrantes de la empresa de una u otra forma serán responsables de este programa, ya que cada uno, de diferentes maneras, tiene ingerencia en algún canal de comunicación de la empresa.

Mecanismos de control

Los controles llevados a cabo serán por parte del profesional en cuanto al correcto desenvolvimiento de los canales de comunicación. Deberá hacer un seguimiento de los mismos y ante cualquier desviación según los objetivos, implementar acciones para corregirlo.

Costo

El costo viene dado por la capacitación intensiva que deberá recibir el personal de la empresa, pero estaría contemplado en los honorarios del profesional, quien será el encargado de llevar a cabo esas acciones.

Aunque puede darse el caso en que sea necesario llevar adelante acciones puntuales que demandarán sus respectivos costos, esta situación deberá evaluarse en el momento, por no tener de antemano los elementos necesarios para destinar un porcentaje del presupuesto para ello.

Tiempo

Actividades:

Capacitación del personal.
Desarrollo de los canales de comunicación.

Año 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1			X	X																				
2					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Año 2005	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X	X																						
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Año 2006	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X	X																						
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Año 2006	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X	X																						
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

3. Fidelización del cliente interno

Introducción

El presente plan estratégico, refleja que habrá programas de acción que no requerirán costos considerables; esto se debe a que serán utilizados los recursos con los que ya cuenta la empresa.

Dentro de los recursos que se aprovecharán y aquellos que serán de fundamental importancia para el desarrollo de todos los programas, están los recursos humanos.

Por esto es que se hace necesario implementar políticas de incentivo a los mismos, por la razón de que sus sueldos no serían incrementados, y ellos tendrían la obligación, con la consecuente responsabilidad que ello implica, de tener que realizar más tareas que las que venían realizando hasta el momento.

Además la empresa nunca ha desarrollado acciones que intenten fomentar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la misma, haciéndolos sentir parte de ésta y haciéndoles sentir que son recursos necesarios para el proyecto de la empresa.

Estas acciones harán que el personal de FRIGORIFICO S.R.L. se sienta tenido en cuenta y trabaje comprometido con esta empresa.

Objetivo

Reforzar el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización e integrar la visión empresarial de sus directivos entre todos los niveles jerárquicos de la misma.

Estrategia

Integración empresarial.
Fidelización interna.

Programas con los que se relaciona

El desarrollo de este programa se ve relacionado con el resto de los programas de acción en la medida en que el personal de trabajo no verá que sus ingresos aumenten por tener que realizar algún tipo de tarea que antes no desarrollaba, pero la empresa llevará a cabo acciones con el fin de retribuir en el transcurso del plan todas las actividades concretadas por los empleados de la empresa.

Metodología

Se desarrollarán políticas de incentivo hacia los empleados de FRIGORIFICO S.R.L. que estén de una u otra manera involucrados en el desarrollo del programa de acción.

Las actividades que se llevarán a cabo y por las que se verán beneficiados los mismos son las que se describen a continuación y que podrán implementarse a partir del primer mes de la ejecución del plan estratégico:

1. Para el año 2005, en la fecha de cumpleaños de cada uno de los miembros, la empresa se encargará de hacerles llegar un presente (vino fino) con motivo de felicitarlos.
2. También en el 2005, se les obsequiará un regalo que consistirá en una tabla para cortar el asado con el logo e inscripción de FRIGORIFICO S.R.L. El mismo será otorgado al cumplir seis meses de la implementación del plan, como agradecimiento por la adhesión a las acciones que requiere dicho plan estratégico.
3. Para el año 2006, en la fecha de cumpleaños de cada uno de los miembros, la empresa se encargará de hacerles llegar un presente (porta termo para el mate con el logo de FRIGORIFICO S.R.L.) con motivo de felicitarlos.

Estas actividades serán dirigidas a los siguientes miembros:

Socios accionistas (3).
Socios gerentes (3).
Nivel mandos medios (6).
Nivel operativo inferior (57).

Total de personas beneficiadas con este programa: 69.

Responsables

El especialista en Marketing será el responsable de planificar y llevar a cabo las actividades anteriormente expuestas.

Mecanismos de control

El control que requiere este plan es simplemente que se cumplan correctamente con las fechas (de cumpleaños) que han sido estipuladas para llevar a cabo las acciones.

Costos

Presentes para el cumpleaños (2005).

69 estuches de vino Finca La Linda - c/u \$24 --- **\$1.656.**

Presentes por el cumplimiento y adhesión al plan.

69 tablas de asado con el logo de la empresa - c/u \$15 --- **\$1.035.**

Presentes para el cumpleaños (2006).

69 porta termos con el logo de la empresa - c/u \$50 --- \$3.450.

Costo total del programa: \$6.141

Tiempo

Actividades:

Obsequio del presente de cumpleaños.

Obsequio del presente por la adhesión al plan estratégico.

Año 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2																								

Año 2005	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X																							

Año 2006	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2																								

Año 2006	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2																								

4. Venta directa

Introducción

Este programa consiste en que la empresa FRIGORIFICO S.R.L. se diversifique, en relación con lo que venía haciendo en la actualidad, y desarrolle una boca de expendio propia en la cual pueda comercializar directamente sus productos (carne).

La implementación de este programa sería la mayor respuesta al objetivo de incrementar las ventas.

Considerando el monto de ventas de carne vacuna propia del año 2004 (\$2.149.000), y haciendo una proyección en cuanto al 42% (\$902.580) de incremento en las mismas (lo que se pretende mediante este programa), esa cifra estaría representada por un valor de ventas de carne vacuna propia de \$3.051.580 al finalizar el año 2006.

Este aumento en las ventas traería aparejado un aumento en la producción. Actualmente el número de cabezas de ganado propias faenadas por FRIGORIFICO S.R.L. es de 400; para la consecución de este programa es necesario que se incremente en un 9.5% la cantidad de animales a faenar, lo que estaría significando 38 cabezas más (para abastecer este programa particularmente).³¹

Este programa de acción es el que demandaría las mayores inversiones, pero puede ser compensado después con el resto de los programas que no requieren grandes erogaciones de dinero y, en algunos casos, aprovechan las capacidades ya instaladas en este programa.

Será necesario desde un primer momento contar con las instalaciones pertinentes en el lugar adecuado, los equipos y maquinarias necesarias, y el personal apropiado para el desposte de los animales y atención al público.

El punto comercial estaría ubicado en un lugar céntrico de la ciudad de Paraná. Se ha escogido esta ciudad debido a que es donde se halla ubicado el mismo frigorífico, y a que, si bien se trabaja casi totalmente con la ciudad de Santa Fe, por una cuestión ética no se instalaría allí porque se comenzaría a competir con aquellas carnicerías a las que se está abasteciendo actualmente (clientes actuales).

Además, puede aprovecharse la ventaja de que esta ciudad (Paraná) es un lugar turístico, pudiendo así, en ciertas épocas del año, tener aún mayores niveles de ventas.

Este programa también podrá combinarse posteriormente con el desarrollo de otros que aprovecharían la sala de desposte que se incluiría necesariamente en éste, para fraccionar la media res (actividad que no se está realizando) y pudiéndosela ofrecer a empresas que así lo requieran.

Con la implementación de este programa no solo se estaría dando respuesta a los objetivos de ventas, sino que también sería una oportunidad para que FRIGORIFICO S.R.L. comience a ser conocido en la ciudad y alrededores, debido al desarrollo del local comercial, como así también por la campaña de comunicación que necesariamente deberá llevarse a cabo.

El mismo local comercial estará orientado a satisfacer a un mercado selecto de consumidores de la ciudad de Paraná, debido a la calidad de carne de ternera que ofrece la empresa, razón que estaría justificando muchas veces el precio de los productos.

31- El número de cabezas de ganado que se deben faenar para este programa (38) se obtiene en función del consumo individual promedio mensual de 3 carnicerías de características similares a la que se proyecta abrir, donde se observa que el nivel de ventas promedio de una carnicería de este tipo es de 5.000 Kg. de carne por mes.

Todas estas cuestiones no harían otra cosa que alinearse a la estrategia genérica fijada por la empresa que es conseguir en el mercado una *diferenciación* de sus productos con respecto a la competencia. Y lo conseguirá mediante la imagen que se le dará al local en cuanto a instalaciones, limpieza, calidad de los productos y atención al público.

Es necesario también destacar que la empresa, con esta decisión, estaría innovando en el mercado y también diferenciándose de la competencia, ya que ninguno de los frigoríficos con los que compete posee una boca de expendio propia. Sólo abastecen a carnicerías y supermercados.

Es por esto que resulta necesario que el mismo nombre de la empresa sea el usado para la boca de expendio que se abriría. Estaría llevándose a cabo una extensión de marca, por lo que el nombre de la carnicería sería FRIGORIFICO S.R.L., lográndose así un posicionamiento con la consecuente posibilidad de aprovechar las ventajas que esto trae aparejado.

Es necesario que la empresa en este sentido trabaje mucho con la imagen de marca y la campaña de comunicación y publicidad, lo que hará necesario desde un primer momento que se trabaje con el profesional de Marketing para el correcto desarrollo e implementación de este programa, como de los que se desarrollarán a continuación.

Si bien este será el programa que traiga aparejado las mayores salidas de dinero, será compensado con los costos incurridos en los otros y en el recupero de la inversión que logre el mismo en el transcurso del tiempo.

Objetivo

Desarrollar un punto de venta propio en la ciudad de Paraná para incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 42% en el transcurso de los próximos 24 meses.

Objetivo propio del programa

Incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 42% en el transcurso de los próximos 24 meses.

Estrategia

Diversificación.

Programas con los que se relaciona

Conquista de mercado.
Abastecimiento de nuevo mercado.

Metodología

Personal a cargo

Los socios gerentes (comercial, de planta y administrativo) y accionistas deberán realizar todas las reuniones pertinentes, con la presencia del contador, para acordar cuestiones presupuestales en relación al local comercial.

En este momento, también deberá realizarse un trabajo conjunto entre el especialista en Marketing y el gerente comercial, quienes estarán en continua dedicación con el desarrollo del programa y, luego, coordinando la implementación del mismo.

Búsqueda y selección del local comercial

En un primer momento, deberá realizarse un relevamiento con relación a locales disponibles en la ciudad para instalar el punto de venta y optar por el que resulte más conveniente.

Deberá realizarse así una búsqueda de aquellos locales comerciales que reúnan las siguientes características:

Estén ubicados en la zona céntrica de la ciudad de Paraná.

Tengan la amplitud y comodidad necesaria como para que pueda desarrollarse en su interior toda la actividad que trae aparejado el hecho de instalar una carnicería.

Deberá ser un lugar estratégico para el posicionamiento y el tratamiento de imagen que se le pretende dar a la misma (carnicería).

Una vez evaluadas todas estas características se optará por aquella instalación que se considere apropiada y, además, resulte conveniente en el precio de alquiler que se esté solicitando. Si es acorde a lo que la empresa pretende destinar para ello, se realizarán las negociaciones y el contrato correspondiente con la inmobiliaria o particular, para comenzar a trabajar en la preparación del local.

Recursos necesarios

Una vez que el local esté alquilado, deberá contratarse personal de albañilería para que realice los reacondicionamientos necesarios, y construya las secciones y todo lo requerido para la instalación de cada una de las maquinarias y accesorios.

Deberá realizarse la búsqueda de presupuestos para las maquinarias necesarias y optar por aquellos que ofrezcan mejores niveles de precios. Una vez decidido esto, deberá acordarse con los proveedores el traslado e instalación de las mismas.

Se realizará una selección de personal. Se necesitaría en un primer momento, dos personas encargadas de la atención al público y una persona para que trabaje en la despostación del animal. Los mismos deberán ser contratados para que trabajen 8 horas diarias en época de invierno, otoño y primavera, pudiendo modificarse los horarios en verano.

Será necesario contratar a una persona que realice la limpieza del local, pudiendo la misma hacerlo 3 días a la semana con un promedio de 3 horas por día.

Al personal encargado del desposte y atención al público es necesario capacitarlo para que realice sus tareas acorde a los objetivos que el frigorífico les pautará. Se les dará un curso sobre la división de la media res (desposte), de acuerdo a los cortes con los que la empresa decida trabajar, y un curso de atención al público para que, de esta manera, se pueda lograr satisfacción en los clientes y se vean dispuestos a volver a efectuar sus compras allí por ser correctamente atendidos.

Esta capacitación estará a cargo de personas que ya trabajan en la empresa. Para el desposte de la media res, será el capataz de la planta el encargado de brindarlo, mientras que el especialista en Marketing será quien capacite al personal en atención al público.

En el caso de que en determinadas épocas del año el turismo sea importante, o bien, los niveles de consumo sean mayores, el personal se puede llegar a ver limitado en el correcto desenvolvimiento de sus actividades. Es por eso que para estas circunstancias, se contratará más personal para brindar siempre una correcta atención.

Organización interna

El punto de venta contará inevitablemente con una sala de desposte, que será el lugar donde se fraccione la media res traída desde el frigorífico, para poder ofrecer los cortes puntuales de carne.

Debe considerarse que esta sala no solo será lo suficientemente amplia y cómoda para poder realizar el trabajo que demande el consumo que se dé en la propia carnicería, sino también debe tener la capacidad para poder realizar el desposte de aquellas medias reses que serán comercializadas en otros mercados.

Esto puede explicarse por el hecho de que este programa tiene una articulación directa con dos de los programas que se desarrollarán a continuación, en donde el frigorífico incursionará en nuevos segmentos de mercado como restaurantes/parrillas y organismos públicos/instituciones, y les ofrecerá a los mismos cortes fraccionados. Como en las instalaciones del frigorífico no se cuenta con una sala de desposte, se aprovecharían las de la carnicería para realizar este trabajo, utilizándose así los mismos recursos para los tres programas.

Esto permitiría que la media res llegue a la carnicería, se realice el fraccionamiento de acuerdo con las demandas solicitadas por los restaurantes/parrillas y organismos/instituciones y, en caso de que existan cortes que no pudieron ser colocados en ninguno de los dos puntos, no sean desperdiciados, sino aprovechados en el propio punto de venta.

Es necesaria, para esto, una coordinación eficiente entre el gerente comercial y el vendedor, que serán los encargados de procesar los pedidos y encomendar al personal de la carnicería que realice los cortes correspondientes, para que éstos puedan ser entregados correctamente a cada uno de los puntos a los que se les vendieron. Todo esto se realizará con una planilla en la que se especifiquen los cortes que deben enviarse a cada lugar, con los correspondientes días y horas de entrega.

Una vez realizados los cortes, esta misma planilla será entregada por el personal de carnicería a los encargados de la distribución de los productos para que no se produzca ninguna confusión que ocasione problemas organizativos y disconformidad de los demandantes.

A grandes rasgos, la división que se hará de la media res será la que se describe a continuación, motivo que facilita la distribución de los cortes en función de los requeridos por restaurantes/parrillas y organismos/instituciones, considerando los del propio punto de venta:

Cortes de primera (resultan ser los cortes preferenciales, de mayor calidad y precio; éstos coinciden con los que tendrían una mayor salida en la carnicería por el segmento de público al que se atendería, así como los que demanden con mayor frecuencia los restaurantes/parrillas).

1. Lomo.
2. Nalga.
3. Bife ancho.
4. Bife angosto.
5. Cuadril.
6. Peceto.
7. Carnaza de cola.
8. Bola de lomo.
9. Palomita.

Cortes de segunda (serán vendidos con frecuencia en la carnicería propia y algunos también en los restaurantes/parrillas).

Falda.
Carnaza de paleta.
Marucha.
Matambre.
Tapa de nalga.
Asado.
Vacío.

Cortes de tercera (resultan ser los de menor calidad, por lo tanto serán los que menos se vendan en la propia carnicería, contrarrestando esto con la situación de que dichos cortes son los que frecuentemente demandan los organismos públicos/instituciones por resultar ser los más económicos, y es allí donde se colocarían en gran medida).

Puchero.
Cogote.
Azotillo.
Osobuco.
Hueso sin carne.
Hueso con carne.

Distribución de la carne

La distribución de la carne, ya sea desde el frigorífico hacia la carnicería como de ésta hacia los restaurantes/parrillas y organismos/instituciones, se realizará a través del fletero externo que posee la empresa, que es el que realiza la distribución a los clientes actuales de la empresa (carnicerías de la ciudad de Santa Fe), por lo que la actividad se seguiría delegando a terceros.

Planificación de la campaña de comunicación

Antes de la apertura del local, es necesario realizar la planificación e implementación de una campaña de comunicación para dar a conocer en la ciudad de Paraná la apertura de la carnicería FRIGORIFICO SRL.

En este sentido, la campaña se basará en dos puntos fuertes: la excelente calidad de sus cortes de carne de temera y la trayectoria de la empresa.

Planificación de medios

La campaña será aplicada con una equilibrada planificación de medios que incluirá anuncios en la vía pública, radio y, diarios y revistas.

A continuación se detalla la justificación del uso complementario de los medios:

Vía Pública: se utilizarán carteleras en los principales centros de consumo, debido a su excelente capacidad para llegar a vastos sectores del público. Además, con este medio podrá resaltarse el impacto visual de la pieza publicitaria.

Radio: permitirá brindar información de la campaña a sectores amplios de audiencia, aprovechando las capacidades que ofrece este medio. Permitirá fijar los conceptos centrales de la campaña con mayores intensidades de repetición, exponiendo el mensaje a distintos horarios del día.

Diarios y revistas: se utilizarán estos medios aprovechando las posibilidades que brindan para una mayor racionalización de los mensajes.

Contenido del mensaje

En los tres medios se comunicará un mensaje que aluda a las características que se mencionaron anteriormente (la excelente calidad en carne de ternera que ofrece al mercado y la trayectoria de la empresa).

Esta información sólo se presenta esquemáticamente para aportar un sentido en relación a los objetivos de la campaña, pero el desarrollo de la misma estará a cargo del especialista en Marketing, quien diseñará, gestionará y controlará la implementación de la misma. La selección y contratación de medios publicitarios también estará a su cargo.

La campaña de comunicación deberá comenzar a implementarse un mes antes de la apertura del local comercial, siendo intensiva en este período (febrero 2005).

Una vez inaugurado el punto de venta, deberá igualmente continuarse con dicha campaña, aunque la frecuencia de repetición de los mensajes pueda sufrir variaciones y cambiar la intención de los mismos, los que ya serán destinados específicamente a generar tráfico al punto de venta.

Responsables

Los socios accionistas serán los responsables, desde un primer momento, del proyecto de inversión correspondiente evaluando la rentabilidad del mismo.

El gerente administrativo será el responsable de realizar la gestión de este punto de venta.

El gerente comercial realizará el alquiler de las instalaciones y contratará a las personas requeridas para que lo reacondicionen, como así también buscará los presupuestos necesarios para la compra de materiales, maquinarias y utensilios.

El profesional en Marketing se encargará de realizar los avisos, contratación de medios y selección posterior del personal necesario, previas entrevistas de trabajo realizadas con el gerente comercial y bajo la decisión tomada por el mismo.

Se encargará, desde un primer momento, de confeccionar la campaña de comunicación para el lanzamiento del punto de venta.

A su vez, deberá decidir aspectos referidos a la imagen de marca (diseño de logotipo, colores utilizados, cartelería, folletería, etc.). En base a esto deberá contactarse con diseñadores gráficos, imprentas y medios de comunicación para acordar todos los aspectos necesarios en este sentido.

El personal de trabajo de la carnicería será el responsable de mantener contacto con los vendedores del frigorífico para conocer los respectivos cortes que deberán ser enviados a cada uno de los restaurantes/parrillas u organismos/instituciones.

A su vez, este personal deberá mantener contacto con los responsables de la distribución de los productos, para que se realice correctamente el traslado de la mercadería desde la carnicería hacia los puntos a los cuales fue vendida.

El servicio de flete contratado será el responsable de la distribución de la carne desde el frigorífico hacia la carnicería y desde ésta última hacia los lugares en que sea solicitada.

El gerente comercial y el especialista en Marketing serán los responsables de la coordinación y supervisión general del programa.

Mecanismos de control

Deberá realizarse un seguimiento mensual del nivel de ventas efectuado por la carnicería, en relación al objetivo propio del programa en cuanto al 42% de incremento en las ventas. Lógico sería un seguimiento y control mensual de las ventas. Las mismas deberían estar aumentando un 1,9% mensual en relación al objetivo final y el período de tiempo fijado (22 meses, ya que el local comienza a funcionar a partir de marzo de 2005).

De esta manera las ventas deben estar en consonancia con los objetivos fijados.

En el caso de que en determinadas épocas las demandas de carne sean menores o existan cortes que no tienen mucha salida, se aplicarán políticas de promoción y descuento para fomentar el consumo de los mismos.

Deberá controlarse todos los meses la relación entre los ingresos y los egresos del punto de venta y, en caso de que existan irregularidades, ajustar el presupuesto.

Costo

Inversiones en el punto de venta:

Cámara para medias reses bovinas.	\$25.000
Heladera comercial 4-6 puertas.	\$4.500
Mostradores refrigerados.	\$5.000
Freezer de 500 litros.	\$800
Termotanque de 110 litros.	\$700
Sierra sinfín.....	\$3.000
Balanzas.....	\$2.500
Aire acondicionado.....	\$1.200
Luz ultravioleta p/insectos.....	\$700
Mesa de despostado en acero inoxidable.....	\$1.300
Picadora de carne, embutidora, mezcladora.	\$4.000
Lavamanos de accionamiento automático.....	\$450
Dispenser de jabón y desinfectante.....	\$150
Esterilizador de cuchillos.....	\$400
Caja registradora.....	\$500
Armarios para vestuarios.....	\$500
Armario para especias y condimentos.	\$500
Utensilios (ganchos, cuchillos, chairas, bandejas de acero inoxidable, bandejas plásticas, elementos de limpieza, vestimenta del personal, etc.)...\$3.000	

Será necesario realizar las adecuaciones correspondientes que tendrán el siguiente costo: (el mismo incluye material de construcción y honorarios del albañil que realice las tareas).

Friso sanitario a 1.80 metros de altura.....	\$5.000
Baños y vestuario.....	\$10.000
Rieles.....	\$5.000
Filtro sanitario.....	\$1.800
Sala de despostado.....	\$15.000
Iluminación.....	\$5.000
Instalaciones sanitarias.....	\$4.000

\$100.000

Alquiler del local.

\$800 mensuales x 24 meses = **\$19.200**

Aviso de búsqueda de personal para la carnicería en el diario.

Frecuencia de 10 días: \$100.

\$100

Personal de la carnicería.

2 personas para atención al público \$1.800 (mensuales) x 22 meses ---- \$39.600.

1 persona para el desposte \$900 (mensuales) x 22 meses ----- \$19.800.

1 persona encargada de la limpieza \$300 (mensuales) x 22 meses --- \$6.600.

\$66.000

Compra de hacienda.

Año 2005: Para el cálculo de este costo se estima un precio promedio de la hacienda en pie de \$2,32 x Kg. vivo. El peso promedio de los animales que faena FRIGORIFICO S.R.L. es de aproximadamente 240 Kg. vivo x animal, lo que arroja un valor de \$556,80 x animal. Para la consecución de este programa es necesaria una hacienda de 38 animales mensuales, lo que trae aparejado un costo de \$21.158,40 mensuales. Este costo se mantendrá desde marzo hasta diciembre de este año, obteniéndose un costo total de \$211.584.

Año 2006: Para el cálculo de este costo se estima un precio promedio de la hacienda en pie de \$2,53 x Kg. vivo. El peso promedio de los animales que faena FRIGORIFICO S.R.L. es de aproximadamente 240 Kg. vivo x animal, lo que arroja un valor de \$607,20 x animal. Para la consecución de este programa es necesaria una hacienda de 38 animales mensuales, lo que trae aparejado un costo de \$23.073,60 mensuales. Este costo de mantendrá durante los 12 meses de este año, obteniéndose un costo total de \$276.883,20.

\$ 488.467,20

Costo de transporte.

Año 2005: El costo de transporte de la carne viene dado por:

* Por un lado, el costo de trasladar la hacienda en pie (animales vivos) desde los remates y ferias hacia el frigorífico para faenarla, que es de \$0,08 x Kg. limpio (carne en gancho).

* Por otro lado, el transporte de las medias reses desde el frigorífico hacia la carnicería, donde el costo es de \$0,07 x Kg. limpio (carne en gancho).

Por lo tanto, el costo viene dado por la cantidad de cabezas de ganado más que se requieren faenar para este programa: 38 animales x 133 Kg. limpios cada uno (que es el peso promedio que queda después de faenar al animal) = 5.054 Kg. limpios.

Costo de llevar la hacienda en pie al frigorífico: 5.054 Kg. x \$0,08 = \$404,32.

Costo de distribuir las medias reses: 5.054 Kg. x \$0,07 = \$353,78.

Costo total mensual: \$758,10.

Costo total: \$758,10 x 10 meses = \$7.581.

Año 2006: El costo de transporte de la carne viene dado por:

* Por un lado, el costo de trasladar la hacienda en pie (animales vivos) desde los remates y ferias hacia el frigorífico para faenarla, que es de \$0,09 x Kg. limpio (carne en gancho).

* Por otro lado, el transporte de las medias reses desde el frigorífico hacia la carnicería, donde el costo es de \$0,08 x Kg. limpio (carne en gancho).

Por lo tanto, el costo viene dado por la cantidad de cabezas de ganado más que se requieren faenar para este programa: 38 animales x 133 Kg. limpios cada uno (que es el peso promedio que queda después de faenar al animal) = 5.054 Kg. limpios.

Costo de llevar la hacienda en pie al frigorífico: 5.054 Kg. x \$0,09 = \$454,86.

Costo de distribuir las medias reses: 5.054 Kg. x \$0,08 = \$404,32.

Costo total mensual: \$859,18.

Costo total: \$859,18 x 12 meses = \$10.310,16.

\$17.891,16

Costo de la campaña de comunicación.

Publicidad intensiva en el mes de febrero de 2005.

Vía pública \$300

Diario \$200

Radio \$300

Total \$800

Publicidad y promoción desde marzo 2005 hasta diciembre de 2006.

Vía pública \$100

Diario \$150

Radio \$250

Total \$500 x 22 meses = \$11.000

\$11.800

Costo total del programa: \$703.458,36

Previsión de ventas

De acuerdo con todo lo mencionado, este programa estaría contemplando, en el transcurso de dos años, un incremento en las ventas de carne vacuna propia del 42% con respecto al año 2004.

Considerando que la apertura del local comienza en marzo de 2005, la previsión está calculada en 22 meses.

El monto de ventas del período 2004 fue de \$2.149.000.

La previsión de ventas de este programa de acción al finalizar el año 2006 es de \$2.149.000 (+ 42%) = \$3.051.580.

Tiempo

Actividades:

1. Reuniones de los directivos para acordar cuestiones presupuestales.
2. Relevamiento de locales disponibles. Alquiler del mismo.
3. Acondicionamiento del local.
4. Compra e instalación de las maquinarias y equipos necesarios.
5. Aviso de búsqueda y selección del personal.
6. Capacitación del personal.
7. Campaña de comunicación.
8. Apertura del punto de venta propio.
9. Explotación del punto de venta.

Año 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1	X																							
2		X	X																					
3				X	X	X																		
4							X	X																
5			X	X	X																			
6						X	X	X																
7					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8									X															
9									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Año 2005	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8																								
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Año 2006	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8																								
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Año 2006	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8																								
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

5. Conquista de mercado

Introducción

Este programa consiste en incursionar en nuevos mercados, en este caso, restaurantes/parrillas de la ciudad de Paraná.

Es un segmento de mercado con el cual la empresa no está trabajando, aunque resulta atractivo para ofrecer sus productos por considerar que la ciudad es un punto turístico que concentra gran cantidad de gente y, si bien se afronta una competencia importante con la carne de pescado en esta zona, hay muchos restaurantes/parrillas con los que se puede estar haciendo negociaciones para que compren las carnes de FRIGORIFICO S.R.L.

Así, se estaría aprovechando una situación que se traduciría en mayores niveles de ventas de carne vacuna propia, sin irrumpir en costos considerables.

Considerando el monto de ventas de carne vacuna propia del año 2004 (\$2.149.000), y haciendo una proyección en cuanto al 17% (\$365.330) de incremento en las mismas (lo que se pretende mediante este programa), esa cifra estaría representada por un valor de ventas de carne vacuna propia de \$2.514.330 al finalizar el año 2006.

Este aumento en las ventas traería aparejado un aumento en la producción. Actualmente el número de cabezas de ganado propias faenadas por FRIGORIFICO S.R.L. es de 400; para la consecución de este programa es necesario que se incremente en un 7% la cantidad de animales a faenar, lo que estaría significando 28 cabezas más (para abastecer este programa particularmente).

La implementación de este programa de acción requiere llevar a cabo en la zona una segmentación de aquellos restaurantes/parrillas de la ciudad más distinguidos, ya que serían éstos los que estarían demandando carne de buena calidad y no sería una limitante el precio que estarían dispuestos a pagar, si se considera que la carne que ofrece el frigorífico es de ternera, viéndose los resultados en la calidad de ésta.

De esta manera, con este programa la empresa también se estaría alineando con la estrategia genérica que se fijó, que es la diferenciación de sus productos.

La sola implementación de este programa, sin lograr articularlo con *Abastecimiento de nuevo mercado*, no lo volvería viable, por el hecho de que los restaurantes/parrillas estarían demandando sólo aquellos cortes preferenciales (asado, nalga, bola de lomo, etc.) y no comprarían aquellos cortes más económicos. Es por esto que se debe llevar a cabo conjuntamente con el programa de abastecimiento a organismos públicos/instituciones para lograr combinar las demandas de carne, y así aprovechar totalmente la media res, sin entrar la empresa en pérdidas económicas por tener cortes que no pudiese ubicar en el mercado o debiendo dejarlo a precios que estarían por debajo del nivel de rentabilidad buscado.

Objetivo

Incursionar en nuevos segmentos de mercado para incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 24% en los próximos 2 años.

Objetivo propio del programa

Incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 17% en el transcurso de los próximos 2 años.

Estrategia

Desarrollo de mercado.

Programas con los que se relaciona

Venta directa.
Abastecimiento de nuevo mercado.

Metodología

En un primer momento deberá realizarse un relevamiento en la ciudad de Paraná para determinar la cantidad de restaurantes/parrillas que se encuentran en la ciudad.

Es necesario tener en cuenta la condición de selección de los mismos, que viene dada por el posicionamiento que tengan en cuanto a la calidad de los productos que ofrecen a sus clientes, es decir, deben darle prioridad a la calidad de la carne que deciden comprar para elaborar sus platos.

Puede hacerse una selección entre cualquiera de los siguientes ya que estos reúnen las condiciones anteriormente citadas:

Más rico. Belgrano 157. 0343 4233223
Don Charras. San Martín y San Lorenzo. 0343 4225972
Petray II. 25 de Mayo 32. 0343 4230608
Santa Cándida. Costanera baja s/n. 0343 4224419
Las barrancas. Urquiza 843. 0343 4320939
Restaurante Giovanni. Urquiza 1047. 0343 4230527
Coscoino. Corrientes 373. 0343 4224120
Quincho del Puerto. Av. Laurencia 350. 0343 2045
Restaurante El Zorzal. Av. Almafuerde 2503. 0343 4261561

Para responder correctamente al objetivo fijado, la empresa necesariamente debería estar realizando convenios con 7 restaurantes/parrillas, por el hecho particular de que cada uno de ellos consume mensualmente un promedio de 530 Kg. de carne³², cifra que comparada con cantidad de animales, está representada por 4 cabezas.

De esta manera, los 7 restaurantes/parrillas estarían demandando mensualmente el kilaje de carne que trae aparejado producir 28 animales más y así incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 17% en el transcurso de los próximos dos años.

32- La cifra del consumo mensual de carne de los restaurantes/parrillas de la ciudad fue definida en base a un promedio que se hizo como consecuencia de consultas telefónicas con 5 de ellos, que permitieron obtener el dato presentado.

Al estar ubicados en la ciudad de Paraná no será necesario que se desarrollen nuevos canales de distribución, ya que a través de su flete contratado se realizaría el recorrido pautado para la distribución.

Si bien estos productos serán ofrecidos ya fraccionados, la empresa no deberá someterse a inversiones por el hecho de que la ejecución de este programa se dará a la par de la apertura del local propio, por lo que el desarmado de la res y la división en los cortes específicos se llevará a cabo en estas instalaciones, que ya estarán acondicionadas para realizar el proceso de desposte.

El desarrollo del programa de acción sería el siguiente:

1. Contacto: realizar el contacto y las negociaciones necesarias con los restaurantes/parrillas seleccionados para la ejecución de este programa.
2. Negociación: cada restaurante/parrilla tendrá la posibilidad de optar por aquellos cortes que frecuentemente consume.

Se realizará la negociación con respecto al precio, ya que, en relación con otros proveedores, puede resultar alto pero se justifica con la calidad de la carne. Es por esta razón que se les hará probar a los dueños o encargados de realizar las compras en el restaurante/parrilla, la carne de FRIGORIFICO S.R.L para que puedan ellos mismos comprobar esta situación.

La negociación se realizará en función de los atributos positivos de la empresa, que son los siguientes:

Alto nivel de calidad del producto.
Nivel de calidad constante.
Aprovisionamiento en tiempo y forma.
Cordialidad del personal de la empresa.
Confiabilidad y seriedad de la empresa.

3. Distribución: la misma estará a cargo del frigorífico por medio del flete contratado que posee. Los días de entrega serán pautados con cada uno de los restaurantes/parrillas. En caso de requerir algún día mayor cantidad de carne, la empresa realizará el abastecimiento en tiempo y forma para cumplir con este faltante.
4. Calidad: la empresa se compromete con la calidad de los productos que ofrece, realizando los controles sanitarios requeridos, lo que asegura un nivel de calidad en sus carnes que no ocasionarán daños en los consumidores.
5. Los cortes que demandan los restaurantes/parrillas, debido a la calidad de la carne que consumen, coinciden ser aquellos que generalmente se exportan, dentro de los cortes de primera, lo que se denomina cuarto pistola, aunque también se incluyen algunos de segunda.

Dentro de los cortes de primera se incluirían los siguientes:

Lomo.
Nalga.
Bife ancho.

Bife angosto.
Cuadril.
Peceto.
Carnaza de cola.
Bola de lomo.
Palomita.

Dentro de los cortes de segunda, que son mayormente demandados por los organismos públicos por ser más económicos, encontramos:

Asado.
Matambre.
Vacío.
Marucha.

Estos cortes, si bien no son frecuentemente consumidos por la mayoría de los restaurantes, sí los compran aquellos que además tienen parrilla.

Responsables

1. El gerente comercial será la persona encargada de hacer el contacto con los restaurantes/parrillas y sucesivamente las negociaciones pertinentes.
A su vez, se encargará de la coordinación y supervisión general. Será el que deba realizar un continuo seguimiento y coordinación de todas las actividades: productos requeridos, distribución, sistema de pago, etc.
 2. El vendedor será el responsable de las visitas comerciales; seleccionará, repartirá y cobrará los productos (bajo las instrucciones directas del gerente comercial).
Será también el encargado del abastecimiento en caso de que éstos requieran mayor cantidad de carne, no estando prevista esa cantidad en los pedidos correspondientes.
1. Los empleados del local comercial serán los encargados de realizar el desposte de la media res y de separar aquellos cortes que fuesen los requeridos por los restaurantes/parrillas.
 2. El servicio de flete contratado será el que se encargue de la distribución de la carne en tiempo y forma, desde el local hacia cada uno de los lugares en los que estén ubicados los restaurantes.

Mecanismos de control

El gerente comercial será quien realice los controles necesarios con cada uno de los nuevos clientes, sobre el monitoreo de las transacciones y la conformidad de los mismos.

Mantendrá una entrevista mensual (personal o telefónica) con el responsable de las compras, intercambiando la información necesaria de acuerdo con las demandas de cada uno.

Realizará un seguimiento del nivel de ventas e implementará las políticas comerciales al respecto. En caso de que éstas sufran disminuciones, implementará políticas de promoción para revertir la situación.

Si se diese el caso que alguno de los restaurantes/parrillas con los cuales se había establecido esta relación comercial no cumpliera con lo pactado, procederá a comunicar que FRIGORIFICO S.R.L. no será más responsable del abastecimiento de carne.

Inmediatamente se establecerá contacto con algún otro restaurante para continuar con la ejecución del programa y así poder seguir respondiendo a los objetivos planteados.

Costo

Llamadas telefónicas (duración aproximada 4 minutos).

Llamadas locales \$0,047 tarifa normal cada 2 minutos...x 7 restaurantes/parrillas...x 22 meses.

\$14,52

Compra de hacienda.

Año 2005: Para el cálculo de este costo se estima un precio promedio de la hacienda en pie de \$2,32 x Kg. vivo. El peso promedio de los animales que faena FRIGORIFICO S.R.L. es de aproximadamente 240 Kg. vivo x animal, lo que arroja un valor de \$556,80 x animal. Para la consecución de este programa es necesaria una hacienda de 28 animales mensuales, lo que trae aparejado un costo de \$15.590,40 mensuales. Este costo se mantendrá desde marzo hasta diciembre de este año, obteniéndose un costo total de \$155.904.

Año 2006: Para el cálculo de este costo se estima un precio promedio de la hacienda en pie de \$2,53 x Kg. vivo. El peso promedio de los animales que faena FRIGORIFICO S.R.L. es de aproximadamente 240 Kg. vivo x animal, lo que arroja un valor de \$607,20 x animal. Para la consecución de este programa es necesaria una hacienda de 28 animales mensuales, lo que trae aparejado un costo de \$17.001,60 mensuales. Este costo se mantendrá durante los 12 meses de este año, obteniéndose un costo total de \$204.019,20.

\$ 359.923,20

Costo de transporte.

Año 2005: El costo de transporte de la carne viene dado por:

* Por un lado, el costo de trasladar la hacienda en pie (animales vivos) desde los remates y ferias hacia el frigorífico para faenarla, que es de \$0,08 x Kg. limpio (carne en gancho).

* Por otro lado, el transporte de la carne desde el frigorífico y carnicería hacia los restaurantes/parrillas, donde el costo es de \$0,07 x Kg. limpio (carne en gancho). Por lo tanto, el costo viene dado por la cantidad de cabezas de ganado más que se requieren faenar para este programa: 28 animales x 133 Kg. limpios cada uno (que es el peso promedio que queda después de faenar al animal) = 3.724 Kg. limpios.
Costo de llevar la hacienda en pie al frigorífico: 3.724 Kg. x \$0,08 = \$297,92.
Costo de distribuir la carne: 3.724 Kg. x \$0,07 = \$260,68.
Costo total mensual: \$558,60.
Costo total: \$558,60 x 10 meses = \$5.586.

Año 2006: El costo de transporte de la carne viene dado por:

* Por un lado, el costo de trasladar la hacienda en pie (animales vivos) desde los remates y ferias hacia el frigorífico para faenarla, que es de \$0,09 x Kg. limpio (carne en gancho).

* Por otro lado, el transporte de la carne desde el frigorífico y carnicería hacia los restaurantes/parrillas, donde el costo es de \$0,08 x Kg. limpio (carne en gancho). Por lo tanto, el costo viene dado por la cantidad de cabezas de ganado más que se requieren faenar para este programa: 28 animales x 133 Kg. limpios cada uno (que es el peso promedio que queda después de faenar al animal) = 3.724 Kg. limpios.

Costo de llevar la hacienda en pie al frigorífico: 3.724 Kg. x \$0,09 = \$335,16.
Costo de distribuir la carne: 3.724 Kg. x \$0,08 = \$297,92.

Costo total mensual: \$633,08.

Costo total: \$633,08 x 12 meses = \$7.596,96.

\$13.182,96

Costo total del programa: \$373.120,68

Previsión de ventas

De acuerdo con todo lo mencionado, este programa estaría contemplando, en el transcurso de dos años, un incremento en las ventas de carne vacuna propia del 17% con respecto al año 2004.

Considerando que este programa comienza a generar ingresos a partir de marzo de 2005, la previsión está calculada en 22 meses.

El monto de ventas del período 2004 fue de \$2.149.000.

La previsión de ventas de este programa de acción al finalizar el año 2006 es de \$2.149.000 (+ 17%) = \$2.514.330.

Tiempo

Actividades:

1. Relevamiento en la ciudad de los restaurantes/parrillas.
2. Contacto y negociación con los mismos.
3. Distribución de la carne.
4. Entrevista mensual.

Año 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1					X	X																		
2							X	X																
3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4												X				X				X				X

Año 2005	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2																								
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4				X				X				X				X				X				X

Año 2006	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2																								
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4				X				X				X				X				X				X

Año 2006	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2																								
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4				X				X				X				X				X				X

6. Abastecimiento de nuevo mercado

Introducción

El programa consiste en incursionar en nuevos mercados; en este caso organismos públicos/instituciones de la ciudad de Paraná, para encontrar en ellos un nuevo segmento al cual FRIGORIFICO S.R.L. pueda ofrecerle sus productos.

De esta manera la empresa estaría aprovechando una situación que se traduciría en mayores niveles de ventas de carne vacuna propia, sin irrumpir en considerables costos.

La razón de seleccionar organismos públicos/instituciones está en relación con poder aprovechar el importante consumo que tienen los mismos, que podría traducirse en un nuevo mercado de distribución para los productos de la empresa.

Uno de los motivos que torna fundamental la implementación de este programa de acción es la posibilidad de que estos organismos consuman los cortes de carne más económicos (puchero, aguja, etc.), que son los que no podrían colocarse en el segmento de restaurantes/parrillas y no tendrían mucha salida en el punto de venta propio del frigorífico por el hecho de estar ubicado en una zona estratégica de la ciudad de Paraná, que hace que se fomente la oferta de cortes más distinguidos (bola de lomo, nalga, etc.).

De esta manera la media res resultaría totalmente aprovechada, pudiendo fraccionarse en cortes específicos que serían demandados, por un lado, por estos organismos y, por otro lado, por los restaurantes/parrillas.

Objetivo

Incursionar en nuevos segmentos de mercado para incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 24% en los próximos 2 años.

Objetivo propio del programa

Incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 7 % en el transcurso de los próximos 2 años.

Estrategia

Desarrollo de mercado.

Programas con los que se relaciona

Venta directa.
Conquista de mercado.

Metodología

En un primer momento, deberá realizarse un relevamiento en la ciudad de Paraná para determinar la cantidad de organismos públicos/instituciones u otros, para luego realizar negociaciones con los mismos.

Se deberán tener en cuenta las siguientes instituciones:

Servicio penitenciario.

Unidad Penal nº 1 – M. Sastre 300 – 0343 4206233.

Ejército Argentino.

Ejército Argentino – 25 de Mayo 223 – 0343 4206716.

Hospitales.

Hospital Antonio Roballos – J.B. Ambosetti s/n – 0343 4331817.

Hospital Arturo Illia – Alte. A. Cochrane s/n – 0343 4201823.

Hospital de Niños San Roque – La Paz 435 – 0343 4233012.

Hospital G. Domagk – J. M. Estrada 3701 – 0343 4220897.

Hospital Militar – Av. Ejército 1999 – 0343 4206754.

Hospital Pascual Palma – Av. Don Bosco 887 – 0343 4246469.

Hospital San Martín – Pte. J.D. Perón 450 – 0343 4233705.

Comedores infantiles.

Hogar de ancianos.

Geriátrico Casa Quinta – Av. de las Américas 2301 – 0343 4323084.

El motivo por el cual se decide realizar acuerdos con éstos es porque se considera que el nivel de consumo de los mismos es importante, y la empresa, de acuerdo con su capacidad de producción, podría abastecer a las instituciones con las que se haga este acuerdo, logrando el incremento de ventas de carne vacuna propia esperado.

Los mismos organismos podrían:

Adquirir la media res, por lo que el proceso de venta sería como el que se realiza con las carnicerías a las cuales se abastece.

Esta es una opción que podría estar adaptándose a los organismos oficiales más grandes como el ejército o el servicio penitenciario, debido al nivel de consumo que poseen.

Abastecer a los organismos, cubriendo las demandas de cortes de carne específicos, ya que por razones económicas puede resultarle conveniente adquirir sólo aquellos cortes que resulten más baratos.

Este podría ser el caso de instituciones más chicas como hospitales, comedores infantiles u hogares de ancianos, ya que el consumo de carne no justifica la compra de la media res por razones económicas, ni por poseer las instalaciones ni recursos necesarios para fraccionarla.

Si esta fuese la opción escogida, este proceso de desposte, en el cual la media res debe ser fraccionada en cortes determinados, se realizaría en el punto de venta propio del frigorífico, ya que allí se contaría con las instalaciones, maquinarias y personal necesario para este proceso.

Considerando el monto de ventas de carne vacuna propia del año 2004 (\$2.149.000), y haciendo una proyección en cuanto al 7% (\$150.430) de incremento en las mismas (lo que se pretende mediante este programa), esa cifra estaría representada por un valor de ventas de carne vacuna propia de \$2.299.430 al finalizar el año 2006.

Este aumento en las ventas traería aparejado un aumento en la producción. Actualmente el número de cabezas de ganado propias faenadas por FRIGORIFICO S.R.L. es de 400; para la consecución de este programa es necesario que se incremente en un 3% la cantidad de animales a faenar, lo que estaría significando 12 cabezas más (para abastecer este programa particularmente).

Para responder correctamente al objetivo fijado, la empresa necesariamente debería estar realizando convenios con el Ejército Argentino, el servicio penitenciario y un hospital, por el hecho particular de que el primero de ellos demanda mensualmente 800 Kg. de carne, el segundo 500 Kg. y el tercero aproximadamente 250 Kg.³³.

De esta manera, estos 3 organismos estarían demandando mensualmente el kilaje de carne correspondiente a 12 animales más y así incrementar las ventas de carne vacuna propia en un 7% en el transcurso de los próximos dos años.

Al seleccionar estos organismos ubicados en la ciudad de Paraná, no será necesario que se desarrollen nuevos canales de distribución ya que a través de su flete contratado se realizaría el recorrido pautado para la distribución, ya sea desde el frigorífico (si fuese la media res) o desde el punto de venta propio (si fuesen los cortes de carne).

El desarrollo del programa de acción sería el siguiente:

Contacto: realizar el contacto y las negociaciones necesarias con los organismos públicos/instituciones.

Negociación: a los mismos, se les ofrecerá la posibilidad de adquirir la media res u optar por los cortes específicos de acuerdo con sus necesidades de consumo.

Se realizará la negociación con respecto al precio y, ofreciendo ventajas y descuentos en función del precio que ya estaban pagando a otros proveedores.

En este caso la negociación será diferente, ya que no optarán por la calidad de carne de ternera como aspecto fundamental, sino en función del precio del producto.

Es por eso que en este caso, la empresa deberá realizar las promociones pertinentes para ganar clientes, resignando en algunas ocasiones el precio que justificaba la calidad de la misma.

En este sentido se resaltarán los siguientes aspectos:

Aprovisionamiento en tiempo y forma.

Cordialidad del personal de la empresa.

Confiable y seriedad de la empresa.

33- La cifra del consumo mensual de carne de los organismos públicos/instituciones fue estipulada en base a un promedio que se hizo como consecuencia de consultas telefónicas con los mismos, que permitieron obtener el dato presentado.

Distribución: la misma estará a cargo del frigorífico por medio del flete contratado que posee. Los días de entrega serán pautados con los organismos de acuerdo a sus necesidades. En caso de requerir algún día mayor cantidad de carne, la empresa realizará el abastecimiento en tiempo y forma para cumplir con este faltante.

Calidad: la empresa se compromete con la calidad de los productos que ofrece, realizando los controles sanitarios requeridos, lo que asegura un nivel de calidad en sus carnes que no ocasionará daños en los consumidores.

Los cortes que resultan ser más económicos y, por lo tanto, los que se colocarían en estos organismos, serían los siguientes:

Dentro de los cortes denominados de segunda:

1. Falda.
2. Carnaza de paleta.
3. Marucha.
4. Matambre.
5. Tapa de nalga.

Estos resultan ser los cortes que generalmente demandan estos organismos, aunque en el caso de requerir otros no sería un inconveniente.

Dentro de los cortes denominados de tercera:

Puchero.
Cogote.
Azotillo.
Osobuco.
Hueso sin carne.
Hueso con carne.

Responsables

1. El gerente comercial será la persona encargada de hacer el contacto con estos organismos y sucesivamente las negociaciones pertinentes.

A su vez, se encargará de la coordinación y supervisión general. Será el que deba realizar un continuo seguimiento y coordinación de todas las actividades: productos requeridos, distribución, sistema de pago, etc.

2. El vendedor será el responsable de las visitas comerciales que se hagan con los organismos; seleccionará, repartirá y cobrará los productos (bajo las instrucciones directas del gerente comercial).

Será también el encargado del abastecimiento de los organismos en caso de que éstos requieran mayor cantidad de carne, no estando prevista esa cantidad en los pedidos correspondientes.

Los empleados del local comercial serán los encargados de realizar el desposte de la media res y separar aquellos cortes que fuesen los requeridos por los organismos.

El servicio de flete contratado será el que se encargue de la distribución de la carne en tiempo y forma, ya sea desde el frigorífico o desde el local hacia los organismos.

Mecanismos de control

El gerente comercial será quién realice los controles necesarios con estos organismos en relación al monitoreo de las transacciones y la conformidad de estos clientes.

Mantendrá una entrevista mensual (personal o telefónica) con el responsable comercial de cada organismo, intercambiando la información necesaria de acuerdo con las demandas de cada uno.

Realizará un seguimiento del nivel de ventas e implementará las políticas comerciales al respecto. En caso de que éstas sufran disminuciones, implementará políticas de promoción para revertir la situación.

Si se diese el caso de que alguno de los organismos, con los cuales se ha establecido esta relación comercial, no cumpliera con lo pactado, procederá a comunicar que FRIGORIFICO S.R.L. no será más responsable del abastecimiento de carne a la institución.

Inmediatamente se establecerá contacto con algún otro organismo público o institución que pudiese adaptarse a los fines de este programa, y así poder seguir respondiendo a los objetivos fijados.

Costo

Llamadas telefónicas (duración aproximada 4 minutos).

Llamadas locales \$0,047 tarifa normal cada 2 minutos...x 3 organismos/instituciones...x 22 meses.

\$6,16

Compra de hacienda.

Año 2005: Para el cálculo de este costo se estima un precio promedio de la hacienda en pie de \$2,32 x Kg. vivo. El peso promedio de los animales que faena FRIGORIFICO S.R.L. es de aproximadamente 240 Kg. vivo x animal, lo que arroja un valor de \$556,80 x animal. Para la consecución de este programa es necesaria una hacienda de 12 animales mensuales, lo que trae aparejado un costo de \$6.681,60 mensuales. Este costo se mantendrá desde marzo hasta diciembre de este año, obteniéndose un costo total de \$66.816.

Previsión de ventas

De acuerdo con todo lo mencionado, este programa estaría contemplando, en el transcurso de dos años, un incremento en las ventas de carne vacuna propia del 7% con respecto al año 2004.

Considerando que este programa comienza a generar ingresos a partir de marzo de 2005, la previsión está calculada en 22 meses.

El monto de ventas del período 2004 fue de \$2.149.000.

La previsión de ventas de este programa de acción al finalizar el año 2006 es de \$2.149.000 (+ 7%) = \$2.299.430.

Tiempo

Actividades:

1. Relevamiento en la ciudad de los organismos públicos/instituciones.
2. Contacto y negociación con los mismos.
3. Distribución de la carne.
4. Entrevista mensual.

Año 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1					X	X																		
2							X	X																
3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4												X				X				X				X

Año 2005	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1																								
2																								
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4				X				X				X				X				X				X

Año 2006: Para el cálculo de este costo se estima un precio promedio de la hacienda en pie de \$2,53 x Kg. vivo. El peso promedio de los animales que faena FRIGORIFICO S.R.L. es de aproximadamente 240 Kg. vivo x animal, lo que arroja un valor de \$607,20 x animal. Para la consecución de este programa es necesaria una hacienda de 12 animales mensuales, lo que trae aparejado un costo de \$7.286,40 mensuales. Este costo de mantendrá durante los 12 meses de este año, obteniéndose un costo total de \$87.436,80.

\$154.252,80

Costo de transporte.

Año 2005: El costo de transporte de la carne viene dado por:

* Por un lado, el costo de trasladar la hacienda en pie (animales vivos) desde los remates y ferias hacia el frigorífico para faenarla, que es de \$0,08 x Kg. limpio (carne en gancho).

* Por otro lado, el transporte de la carne desde el frigorífico y carnicería hacia los organismos/instituciones, donde el costo es de \$0,07 x Kg. limpio (carne en gancho).

Por lo tanto, el costo viene dado por la cantidad de cabezas de ganado más que se requieren faenar para este programa: 12 animales x 133 Kg. limpios cada uno (que es el peso promedio que queda después de faenar al animal) = 1.596 Kg. limpios.

Costo de llevar la hacienda en pie al frigorífico: 1.596 Kg. x \$0,08 = \$127,68.

Costo de distribuir la carne: 1.596 Kg. x \$0,07 = \$111,72.

Costo total mensual: \$239,40.

Costo total: \$239,40 x 10 meses = \$2.394.

Año 2006: El costo de transporte de la carne viene dado por:

* Por un lado, el costo de trasladar la hacienda en pie (animales vivos) desde los remates y ferias hacia el frigorífico para faenarla, que es de \$0,09 x Kg. limpio (carne en gancho).

* Por otro lado, el transporte de la carne desde el frigorífico y carnicería hacia los organismos/instituciones, donde el costo es de \$0,08 x Kg. limpio (carne en gancho).

Por lo tanto, el costo viene dado por la cantidad de cabezas de ganado más que se requieren faenar para este programa: 12 animales x 133 Kg. limpios cada uno (que es el peso promedio que queda después de faenar al animal) = 1.596 Kg. limpios.

Costo de llevar la hacienda en pie al frigorífico: 1.596 Kg. x \$0,09 = \$143,64.

Costo de distribuir la carne: 1.596 Kg. x \$0,08 = \$127,68.

Costo total mensual: \$271,32.

Costo total: \$271,32 x 12 meses = \$3.255,84.

\$5.649,84

Costo total del programa: \$159.908,80

Año 2006	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1																								
2																								
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4				X				X				X				X				X				X

Año 2006	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1																								
2																								
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4				X				X				X				X				X				X

7. Capacitación sobre desposte

Introducción

El siguiente programa consiste en realizar actividades con los clientes actuales (carnicerías) con el fin retribuirles la relación que mantienen con la empresa y, de esta manera, fomentar el vínculo que los une.

El programa de acción consiste en brindarles a los clientes de la empresa FRIGORIFICO S.R.L. un curso práctico sobre desposte, es decir, se los capacitará para realizar el fraccionamiento de la media res.

Es una buena práctica, ya que la empresa en el transcurso de su ciclo de vida no ha experimentado este tipo de acciones para con sus clientes y, mediante esta estrategia de fidelización, no sólo les demostrará que son partícipes de su proyecto de empresa, sino que les estaría proporcionando una ventaja adicional gratuita.

Objetivo

Mantener las 30 carnicerías que posee en su cartera de clientes en los próximos 2 años.

Estrategia

Fidelización externa.

Metodología

- El capataz de la planta frigorífica será el encargado de dar el curso de capacitación, ya que él mismo es el que realiza la actividad de faena en la planta y es la persona mayormente capacitada para dar este tipo de curso.

Esta actividad será realizada en las propias instalaciones, ya que cuentan con los recursos necesarios para llevarla a cabo correctamente.

Se realizará el día miércoles 4 de mayo de 2005 a la hora 9:00.

- El curso consistirá en brindarles a los clientes las técnicas y explicarles los procedimientos más comunes de desposte, que si bien es esta una actividad que ya realizan, no todos lo hacen correctamente ni de la misma manera.

- Se contactará a las 30 carnicerías de la ciudad de Santa Fe que se desean fidelizar (actuales clientes), para comunicarles que la empresa FRIGORIFICO S.R.L. realizará un curso de desposte y se los ofrecerá en forma gratuita.

- A estos clientes (carnicerías) se les enviará, un mes antes de la capacitación, una carta personalizada con la invitación a la misma, para que puedan organizarse (en cuanto al día y a la hora) y concurrir.

Con una semana de anterioridad a la fecha, se realizará una llamada telefónica a cada uno de los clientes para verificar que hayan recibido y leído la invitación y para recordarles el evento, confirmando o no su participación.

En la fecha y hora del curso, los carniceros serán recibidos en las instalaciones de la planta por el capataz y por el profesional en Marketing, siendo este último el encargado de las relaciones públicas en dicho evento.

A su vez, intercambiará información con los clientes, con la posibilidad de que sigan en contacto, pudiendo establecer así relaciones más estrechas y atendiendo cualquier necesidad que pudiesen plantear los carniceros.

Se les hará entrega a cada uno de los asistentes de un delantal blanco con las inscripciones de FRIGORIFICO S.R.L., el que deberán colocarse para realizar las prácticas correspondientes al curso, y el cual será entregado como obsequio de la empresa.

El mismo será utilizado como merchandising de la empresa, ya que tendrá el logotipo de la misma y los carniceros lo podrán seguir utilizando diariamente en sus actividades.

Se les hará entrega también de un certificado, en el que quede registrado su asistencia al curso sobre desposte.

Responsables

El profesional en Marketing será el que realice el planeamiento del curso:

- Confeccionar las invitaciones personales.
 - Realizar las llamadas telefónicas con una semana de anterioridad al curso.
 - Realizar la bienvenida y relaciones públicas el día del curso.
 - Encargarse de la adquisición de los delantales y confección de los certificados de asistencia.
- El capataz de la planta será el responsable de dictar el curso de capacitación; explicará los diferentes cortes y técnicas de desposte mediante acciones prácticas, ya que esto se facilitará por el hecho de estar en las mismas instalaciones del frigorífico.

Mecanismos de control

La realización de este programa de acción no requiere grandes mecanismos de control, sólo lo que se refiere a la planeación y desarrollo del mismo, actividades que serán realizadas por el profesional en Marketing.

Él mismo será quién esté en contacto mensual (telefónico) con los clientes, aprovechando la relación que surgió del evento, para hacer un monitoreo sobre la relación de éstos con FRIGORIFICO S.R.L.

Costo

Cartas de invitación.

Costo del papel \$0,20 c/u --- x 30 certificados --- \$6.

Costo de impresión \$0,15 c/u --- x 30 cartas --- \$4,50.

Costo del envío \$0,75 c/u --- x 30 cartas --- \$22,50.

\$33

Llamadas telefónicas.

Llamadas locales \$0,047 tarifa normal cada 2 minutos --- x 30 llamadas.

\$1,41

Certificados.

Costo del papel \$0,50 c/u --- x 30 certificados --- \$15.

Costo de impresión \$0,15 c/u --- x 30 certificados --- \$4,50.

\$19,50

Delantales.

Delantales --- \$14,90 c/u --- x 30 --- \$447.

Inscripción logo --- \$4 c/u --- x 30 --- \$120.

\$567

Honorarios al capataz por dictar el curso --- \$150.

\$150

Llamadas telefónicas (duración aproximada 4 minutos).

Llamadas locales \$0,047 tarifa normal cada 2 minutos --- x 30 carnicerías --- x 8 meses.

\$22,56

Costo total del programa: \$793,47

Tiempo

Actividades:

1. Envío de carta de invitación.
2. Realización de llamadas telefónicas para confirmar asistencia.
3. Realización del curso.
4. Comunicaciones mensuales.

Año 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1													X											
2															X									
3																		X						
4																				X				X

Año 2005	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2																								
3																								
4				X				X				X				X				X				X

8. Capacitación sobre higiene y seguridad

Introducción

El fin de este programa es continuar con la capacitación emprendida anteriormente, con el objetivo de seguir manteniendo vínculos con los clientes, lo que podría traducirse en clientes satisfechos, y seguir fomentando las relaciones con los mismos.

Estas eran acciones que anteriormente la empresa no realizaba, lo que podría estar resultando significativo para los clientes, al sentirse valorados por FRIGORIFICO S.R.L.

El programa de acción consiste en brindarles a los clientes actuales (carniceros) una capacitación sobre higiene y seguridad en la carnicería, para informarlos sobre las prácticas necesarias a llevar a cabo en el manejo de la carne y seguridad en el establecimiento.

Este curso también será ofrecido en forma gratuita a los mismos.

Objetivo

Mantener las 30 carnicerías que posee en su cartera de clientes en los próximos 2 años.

Estrategia

Fidelización externa.

Metodología

▪ El siguiente curso de capacitación será dictado por una persona especializada en Higiene y Seguridad, que será contratada para este fin.

Esta actividad será realizada en las propias instalaciones. Se utilizará una de las oficinas de la empresa y se acondicionará con los materiales y utensilios adecuados para el correcto desenvolvimiento del curso.

Se realizará el día viernes 5 de mayo de 2006 a la hora 17:00.

▪ El curso consistirá en brindarle a los carniceros toda la información necesaria sobre las prácticas adecuadas para el tratamiento que hagan éstos con los alimentos, así como la seguridad que deben seguir en el propio establecimiento.

Los temas que serán tratados en el desarrollo del curso serán los siguientes:

- Higiene alimentaria.
- Higiene personal.
- Contaminación de los alimentos.
- Conservación de los alimentos.
- Recepción y almacenamiento de los alimentos.
- Higiene del establecimiento
- Seguridad en el establecimiento.

- Se volverán a contactar las 30 carnicerías de la ciudad de Santa Fe, que ya habían sido invitados al curso sobre desposte, para comunicarles que la empresa desea seguir con sus capacitaciones y ofrecerles la siguiente.

Se les comunicará que FRIGORIFICO S.R.L. realizará un curso sobre Higiene y Seguridad y se los ofrecerá en forma gratuita.

- A los clientes se les enviará un mes antes de la capacitación, una carta personalizada con la invitación a la misma para que puedan organizarse (en cuanto al día y a la hora) y concurrir.

Con una semana de anterioridad a la fecha, se realizará una llamada telefónica a cada uno de los clientes para verificar que hayan recibido y leído la invitación y para recordarles el evento, confirmando o no su participación.

- Llegado el día en que se realice el curso, los carniceros serán recibidos en las instalaciones de la planta por el profesional en Marketing quien ya tendrá una relación más fluida con los clientes, como resultado de encuentros anteriores; el mismo hará la recepción de éstos invitándolos a concurrir a la oficina donde se realizará el curso.

- Se les hará entrega a cada uno de los asistentes de un cuchillo, una tabla y un gorro con las inscripciones de FRIGORIFICO S.R.L., como obsequios de la empresa.

Los mismos serán utilizados como merchandising de la empresa, ya que tendrá el logotipo de la misma y los carniceros lo podrán seguir utilizando diariamente en sus actividades.

Se les hará entrega también de un certificado en el que quede registrado su asistencia al curso sobre Higiene y Seguridad.

Responsables

- El especialista en Higiene y Seguridad será la persona encargada de dictar el curso, quién desarrollará los temas que se expusieron anteriormente.

- El profesional en Marketing será el que realice el planeamiento del curso:

Confeccionar las invitaciones personales.

Realizar las llamadas telefónicas con una semana de anterioridad al curso.

Realizar la bienvenida y relaciones públicas el día del curso.

Encargarse de la adquisición de los cuchillos, tablas y gorros, y de la confección de los certificados de asistencia.

Mecanismos de control

Este programa de acción no trae aparejado grandes mecanismos de control, sólo los referidos al planeamiento y desarrollo del evento, lo que estará a cargo del profesional en Marketing.

Él mismo será quién esté en contacto mensual (telefónico) con los clientes para hacer un monitoreo sobre la relación de éstos con FRIGORIFICO S.R.L.

Costo

Cartas de invitación.

Costo del papel \$0,20 c/u --- x 30 certificados --- \$6.

Costo de impresión \$0,15 c/u --- x 30 cartas --- \$4,50.

Costo del envío \$0,75 c/u --- x 30 cartas --- \$22,50.

\$33

Llamadas telefónicas.

Llamadas locales \$0,047 tarifa normal cada 2 minutos --- x 30 llamadas.

\$1,41

Certificados.

Costo del papel \$0,50 c/u --- x 30 certificados --- \$15.

Costo de impresión \$0,15 c/u --- x 30 certificados --- \$4,50.

\$19,50

Obsequios.

Cuchillo con inscripción de la empresa --- \$50 c/u --- x 30 --- \$1.500.

Tabla con inscripción de la empresa --- \$15 c/u --- x 30 --- \$450.

Gorros con inscripción de la empresa --- \$7,90 c/u --- x 30 --- \$237.

\$2.187

Honorarios a quien dicte el curso.

Honorarios y viáticos --- \$300.

\$300

Llamadas telefónicas (duración aproximada 4 minutos).

Llamadas locales \$0,047 tarifa normal cada 2 minutos --- x 30 carnicerías --- x 8 meses.

\$22,56

Costo total del programa: \$2.563,47

Tiempo

Actividades:

1. Contacto y contratación del especialista que dictará el curso.
2. Envío de carta de invitación.
3. Realización de llamadas telefónicas para confirmar asistencia.
4. Realización del curso.
5. Comunicación y consultas mensuales con los clientes.

Año 2006	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1													X											
2														X										
3															X									
4																X								
5																				X				X

Año 2006	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Actividades	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1																								
2																								
3																								
4																								
5				X				X				X				X				X				X

PRESUPUESTO

Al revisar los programas de acción *Venta directa*, *Conquista de mercado* y *Abastecimiento de nuevo mercado*, se observa que los costos de compra de hacienda en pie y de transporte, poseen distintos valores para los años 2005 y 2006. En el costo de la compra de hacienda en pie se estima un incremento del 10% para el año 2005 y 9% para el 2006, mientras que en el costo de transporte se considera un aumento del 8% y 13% respectivamente.

Con respecto a la estimación del costo de la hacienda en pie, se respeta la tendencia de su valor manifestada en los últimos años, obteniendo un precio \$2,32 x Kg. vivo para el 2005 y \$2,53 para el 2006.

		Costo de hacienda en pie
Años	2002	\$1,65 x Kg.
	2003	1,65 (+ 15%) = \$1,90 x Kg.
	2004	1,90 (+ 11%) = \$2,10 x Kg.
	2005	2,10 (+ 10%) = \$2,32 x Kg.
	2006	2,32 (+ 9%) = \$2,53 x Kg.

En relación al costo de transporte, se estima un incremento del mismo en función de los valores registrados en años anteriores y del nivel inflacionario de nuestro país, arrojando un costo de \$0,07-\$0,08 x Kg. limpio para el año 2005 y \$0,08-\$0,09 para el 2006.

		Costo de transporte
Años	2003	\$0,06-\$0,07 x Kg. limpio
	2004	0,06-0,07 (+ 7%) = \$0,065-\$0,075 x Kg. limpio
	2005	0,065-0,075 (+ 8%) = \$0,07-\$0,08 x Kg. limpio
	2006	0,07-0,08 (+ 13%) = \$0,08-\$0,09 x Kg. limpio

Por otro lado, los tres programas de acción referidos anteriormente son los únicos que generan entrada de dinero en este plan y se observa que dichos programas también registran variaciones en sus niveles de ingresos en los años 2005 y 2006.

En el programa *Venta directa*, el precio de la carne a consumidor final registra un aumento del 15% para el año 2005, marcando un valor de \$8 x Kg., mientras que en el 2006 el incremento es del 12%, determinando un precio de \$8,94. Dichas estimaciones se establecen en función de los valores que ha determinado el mercado en los últimos años.

		Precio de la carne a consumidor final
Años	2002	\$4,90 x Kg.
	2003	4,90 (+ 25%) = \$6,11 x Kg.
	2004	6,11 (+ 14%) = \$6,97 x Kg.
	2005	6,97 (+ 15%) = \$8 x Kg.
	2006	8 (+12%) = \$8,94 x Kg.

En lo concerniente a los programas de acción *Conquista de mercado y Abastecimiento de nuevo mercado*, se toma como referencia el precio que FRIGORIFICO S.R.L. ofrece a sus clientes actuales (carnicerías de Santa Fe) para aplicarlo a sus nuevos mercados (restaurantes/parrillas e instituciones/organismos públicos). Es por eso que el precio de la carne a restaurantes/instituciones asienta una suba del 15% en el año 2005, estableciendo un valor de \$4,60 x Kg. Respecto al año 2006, se observa un aumento del 11%, marcando un precio de \$5,10. Estos valores se estiman en relación a los precios que ha establecido FRIGORIFICO S.R.L. para con sus clientes actuales en años anteriores.

		Precio de la carne a restaurantes/instituciones
Años	2002	\$2,80 x Kg.
	2003	2,80 (+ 28%) = \$3,60 x Kg.
	2004	3,60 (+ 11%) = \$4 x Kg.
	2005	4 (+ 15%) = \$4,60 x Kg.
	2006	4,60 (+11%) = \$5,10 x Kg.

Cálculo de los ingresos

Se reconoce que el cálculo de los costos de los programas de acción de este plan fue expuesto en el desarrollo de los mismos. Por lo tanto, el cálculo de los ingresos se realiza de la siguiente manera:

En función de la cantidad de carne promedio que consume mensualmente cada mercado al que se dirige FRIGORIFICO S.R.L. y, de que tipo de mercado es (consumidor final o restaurante/institución), se multiplica dicha cantidad de Kg. de carne por el precio correspondiente al mercado, obteniendo así el ingreso promedio mensual de cada mercado. Luego, dependiendo del año que se calcule (2005 o 2006), se multiplica dicho monto por 10 o por 12 meses ya que, en el caso del año 2005, los programas que generan dinero comienzan a funcionar a partir de marzo.

Flujo de Fondos

INGRESOS	Jan-05	Feb-05	Mar-05	Apr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dec-05	Total
Integración corporativa													
Desarrollo de canales de comunicación													
Fidelización del cliente interno													
Venta directa			40,432.00	40,432.00	40,432.00	40,432.00	40,432.00	40,432.00	40,432.00	40,432.00	40,432.00	40,432.00	404,320.00
Conquista de mercado			17,130.40	17,130.40	17,130.40	17,130.40	17,130.40	17,130.40	17,130.40	17,130.40	17,130.40	17,130.40	171,304.00
Abastecimiento de nuevo mercado			7,341.60	7,341.60	7,341.60	7,341.60	7,341.60	7,341.60	7,341.60	7,341.60	7,341.60	7,341.60	73,416.00
Capacitación sobre desposte													
Capacitación sobre higiene y seguridad													
Inversión inicial	53,038.00	53,738.00											106,776.00
Subtotal	53,038.00	53,738.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	64,904.00	755,816.00

EGRESOS	Jan-05	Feb-05	Mar-05	Apr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dec-05	Total
Integración corporativa	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Desarrollo de canales de comunicación													
Fidelización del cliente interno	138.00	138.00	138.00	138.00	138.00	138.00	1,173.00	138.00	138.00	138.00	138.00	138.00	2,691.00
Venta directa	50,900.00	51,600.00	26,216.50	26,216.50	26,216.50	26,216.50	26,216.50	26,216.50	26,216.50	26,216.50	26,216.50	26,216.50	364,665.00
Conquista de mercado			16,149.66	16,149.66	16,149.66	16,149.66	16,149.66	16,149.66	16,149.66	16,149.66	16,149.67	16,149.67	161,496.62
Abastecimiento de nuevo mercado			6,921.28	6,921.28	6,921.28	6,921.28	6,921.28	6,921.28	6,921.28	6,921.28	6,921.28	6,921.28	69,212.80
Capacitación sobre desposte				34.41	739.32	2.82	2.82	2.82	2.82	2.82	2.82	2.82	793.47
Capacitación sobre higiene y seguridad													
Devolución de la inversión			10,677.60	10,677.60	10,677.60	10,677.60	10,677.60	10,677.60	10,677.60	10,677.60	10,677.60	10,677.60	106,776.00
Subtotal	53,038.00	53,738.00	62,103.04	62,137.45	62,842.36	62,105.86	63,140.86	62,105.86	62,105.86	62,105.86	62,105.87	62,105.87	729,634.89
Flujo de fondos	0.00	0.00	2,800.96	2,766.55	2,061.64	2,798.14	1,763.14	2,798.14	2,798.14	2,798.14	2,798.13	2,798.13	26,181.11
Flujo de fondos acumulado	0.00	0.00	2,800.96	5,567.51	7,629.15	10,427.29	12,190.43	14,988.57	17,786.71	20,584.85	23,382.98	26,181.11	

INGRESOS	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Total-06
Integración corporativa													
Desarrollo de canales de comunicación													
Fidelización del cliente interno													
Venta directa	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	45,182.76	542,193.12
Conquista de mercado	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	18,992.40	227,908.80
Abastecimiento de nuevo mercado	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	8,139.60	97,675.20
Capacitación sobre desposte													
Capacitación sobre higiene y seguridad													
Saldo flujo fondo 2005													26,181.11
Subtotal	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	72,314.76	893,958.23
EGRESOS													
Integración corporativa	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Desarrollo de canales de comunicación													
Fidelización del cliente interno	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	3,450.00
Venta directa	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	28,232.78	338,793.36
Conquista de mercado	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.34	17,635.33	17,635.33	211,624.06
Abastecimiento de nuevo mercado	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	7,558.00	90,696.00
Capacitación sobre desposte													
Capacitación sobre higiene y seguridad				34.41	2,509.32	2.82	2.82	2.82	2.82	2.82	2.82	2.82	2,563.47
Subtotal	55,713.62	55,713.62	55,713.62	55,748.03	58,222.94	55,716.44	55,716.44	55,716.44	55,716.44	55,716.44	55,716.43	55,716.43	671,126.89
Flujo de fondos	16,601.14	16,601.14	16,601.14	16,566.73	14,091.82	16,598.32	16,598.32	16,598.32	16,598.32	16,598.32	16,598.33	16,598.33	222,831.34
Flujo de fondos acumulado	42,782.25	59,383.39	75,984.53	92,551.26	106,643.08	123,241.40	139,839.72	156,438.04	173,036.36	189,634.68	206,233.01	222,831.34	

Meses	Utilidad sin devolución de la inversión	Recupero de la inversión	Utilidad neta	Aportes y retiros de los inversores
Jan-05	0	0	-53,038.00	53,038.00
Feb-05	0	0	-53,738.00	53,738.00
Mar-05	13,478.56	13,478.56	13,478.56	-10,677.60
Apr-05	13,444.15	13,444.15	13,444.15	-10,677.60
May-05	12,739.24	12,739.24	12,739.24	-10,677.60
Jun-05	13,475.74	13,475.74	13,475.74	-10,677.60
Jul-05	12,440.74	12,440.74	12,440.74	-10,677.60
Aug-05	13,475.74	13,475.74	13,475.74	-10,677.60
Sep-05	13,475.74	13,475.74	13,475.74	-10,677.60
Oct-05	13,475.74	13,475.74	13,475.74	-10,677.60
Nov-05	13,475.73	770.35	13,475.73	-10,677.60
Dec-05	13,475.73		13,475.73	-10,677.60
Jan-06	16,601.14		16,601.14	
Feb-06	16,601.14		16,601.14	
Mar-06	16,601.14		16,601.14	
Apr-06	16,566.73		16,566.73	
May-06	14,091.82		14,091.82	
Jun-06	16,598.32		16,598.32	
Jul-06	16,598.32		16,598.32	
Aug-06	16,598.32		16,598.32	
Sep-06	16,598.32		16,598.32	
Oct-06	16,598.32		16,598.32	
Nov-06	16,598.33		16,598.33	
Dec-06	16,598.33		16,598.33	
Total	329,607.34	106,776.00	222,831.34	0.00

Ingreso Total	
Programas	Ingreso
Venta directa	\$ 946.513,12
Conquista de mercado	\$ 399.212,80
Abastecimiento de nuevo mercado	\$ 171.091,20
Total	\$ 1.516.817,12
Costo Total	
Programas	Costo
Integración corporativa	\$ 48.000,00
Desarrollo de canales de comunicación	\$ 0,00
Fidelización del cliente interno	\$ 6.141,00
Venta directa	\$ 703.458,36
Conquista de mercado	\$ 373.120,68
Abastecimiento de nuevo mercado	\$ 159.908,80
Capacitación sobre desposte	\$ 793,47
Capacitación sobre higiene y seguridad	\$ 2.563,47
Total	\$ 1.293.985,78
UTILIDAD	\$ 222.831,34

Al analizar el flujo de fondos del plan se observa que, en los dos primeros meses del año 2005 no se registran ingresos debido a que los programas de acción que generan las entradas de dinero comienzan a dar resultados económicos a partir de marzo. Lo que sí se reconoce, en enero y febrero de 2005, es una inversión inicial de \$106.776 por parte de los socios accionistas de FRIGORIFICO S.R.L. distribuida en dos etapas, \$53.038 en el primer mes y \$53.738 en el segundo. Este aporte financiero proviene de recursos propios debido a que la empresa siempre se ha manejado de esta manera y a que el crédito empresarial en Argentina es demasiado caro. El mismo, está dirigido a cubrir los costos que se generan en los respectivos meses, principalmente los concernientes a la apertura del local comercial.

Al cabo del primer año de implementación del plan se obtiene una utilidad de \$132.957,11. A su vez, se reconoce un corto período de repago (tiempo que demora la inversión en regresar íntegramente al inversor), ya que la inversión total se recupera en los primeros días de noviembre de 2005, aunque los socios la terminan de retirar en el mes de diciembre del mismo año (retiran el 10% mensual desde marzo hasta diciembre de 2005). Al devolver el aporte financiero a los socios, el saldo neto de la utilidad de este año es de \$26.181,11.

Respecto al año 2006, no se advierte ninguna irregularidad ya que los costos mensuales de cada programa son cubiertos con sus respectivos ingresos, alcanzando un resultado final de \$196.650,23 para este período.

Por lo tanto, este plan genera una utilidad de \$329.607,34 al cabo de dos años. Si a este monto se le resta la inversión realizada (\$106.776), se obtiene una utilidad neta final de \$222.831,34, es decir el 208,7% de la inversión.

CRONOGRAMA

Diagrama de Gantt

Programas

1. Integración corporativa.
2. Desarrollo de canales de comunicación.
3. Fidelización del cliente interno.
4. Venta directa.
5. Conquista de mercado.
6. Abastecimiento de nuevo mercado.
7. Capacitación sobre desposte.
8. Capacitación sobre higiene y seguridad.

Programa	E-05	F-05	M-05	A-05	M-05	J-05	J-05	A-05	S-05	O-05	N-05	D-05
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7				X	X	X	X	X	X	X	X	X
8												

Programa	E-06	F-06	M-06	A-06	M-06	J-06	J-06	A-06	S-06	O-06	N-06	D-06
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7												
8				X	X	X	X	X	X	X	X	X

CONCLUSIONES FINALES

En función del análisis expuesto con anterioridad y, de su correspondiente planificación estratégica, se observa que la misma cumple con el objetivo general propuesto al inicio de este trabajo.

Por un lado, si se remonta al análisis FODA realizado, se percibe que:

- Las dos principales debilidades de FRIGORIFICO S.R.L., *Falta de dirección estratégica corporativa y políticas comerciales*, se afrontan mediante los tres primeros programas de acción propuestos. Los mismos logran una unión corporativa y ayudan al crecimiento institucional y económico de la empresa. A su vez, todo esto se apoya en una mejora de la comunicación, tanto interna como externa.
- El incremento del 19,5% en la producción de carne vacuna propia que se obtiene gracias a los programas *Venta directa, Conquista de Mercado y Abastecimiento de nuevo mercado*, resuelve el bajo nivel productivo y la poca eficiencia que posee FRIGORIFICO S.R.L.
- Se explotan todas las fortalezas de la empresa para seguir con su crecimiento y aumentar su competitividad frente a sus rivales.
- Se aprovechan las oportunidades que ofrece el contexto, principalmente las que se refieren al gran consumo de carne bovina y los aumentos regresivos del precio de la hacienda en pie y de la carne a consumidor final.
- Respecto a las amenazas que se manifiestan, FRIGORIFICO S.R.L. comienza a abastecer a otros mercados, mediante una estrategia genérica de diferenciación, para eludir la alta rivalidad que se presenta en el actual, pero sin dejar de lado a sus clientes que provee actualmente y, gracias a la unión societaria que se logra, invierte dinero en el negocio mediante aportes propios sin afrontar la alta tasa financiera que se presenta.

Por otro lado, se reconoce que los programas de acción que generan entrada de dinero poseen sus propios objetivos, los cuales son alcanzados en el período de planificación establecido.

Estos resultados contribuyen al cumplimiento del objetivo general del plan, el cual consiste en aumentar las ventas de carne vacuna propia de la empresa FRIGORIFICO S.R.L. en un 66% en el transcurso de los próximos 24 meses. Dicho porcentaje está representado por un valor monetario de \$1.418.340, mientras que el desarrollo de este plan logra un incremento en el nivel de ventas de \$1.516.817,12. Es decir que, se llega a fines del año 2006 con un monto final de ventas de carne vacuna propia de \$3.665.817,12.

Por lo tanto, se comprueba que mediante la implementación de los programas de acción expuestos en este plan, se cumple con el objetivo general propuesto en dicho trabajo.

Por último, se destaca que, además de cumplir con el objetivo planteado (incremento de un 66% en las ventas de carne vacuna propia), dicho proyecto es rentable, ya que en el transcurso del período de planificación (dos años) no solo se logra recuperar la inversión realizada (\$106.776), sino que, se obtiene una utilidad de \$222.831,34, es decir, una ganancia de más del doble de la inversión (208,7%). En el caso de que los socios decidan retirar dicha utilidad, esto será factible ya que habrá liquidez para poder hacerlo. De lo contrario, la misma podrá ser invertida en un futuro proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, David A. (1992) *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europea.

Apuntes de cátedra Marketing I (2000) Universidad Empresarial Siglo 21.

Cooper, Scott W. (1992) *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill.

Koontz, Harold (2000) *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.

Kotler, Philip (1996) *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Lambin, Jean J. (1995) *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw-Hill.

Lovelock, Christopher H. (1996) *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Paz, Hugo R. (1998) *Canales de distribución*. Buenos Aires: Ediciones Universo.

Zikmund, William (1998) *Investigación de mercados*. México: Prentice-Hall.

www.indec.gov.ar

www.sagpya.mecon.gov.ar

www.senasa.gov.ar

ANEXO

Propuesta de investigación

Problema de decisión

¿Los atributos del producto de la empresa son los mismos que los que perciben los clientes de la misma? ¿Cuáles son esos atributos?

Objetivos

Identificar el mercado meta de la empresa.

Conocer los atributos del producto percibidos por los clientes de la empresa.

Metodología

La población será los clientes actuales de la empresa (carnicerías de la ciudad de Santa Fe, que son abastecidas por FRIGORIFICO S.R.L.). El elemento muestral será el decisor de compra de medias reses para la posterior venta de carne al público en su carnicería de la ciudad de Santa Fe. Se realizará una investigación exploratoria para aclarar la naturaleza del problema de decisión y sondear los objetivos. El procedimiento de muestreo será no probabilístico por conveniencia y como instrumento de recolección de datos se utilizará la entrevista en profundidad. El tamaño de muestra será de 5 casos.

Fecha de realización

Las entrevistas en profundidad se realizarán en el período que va desde el 12 hasta el 20 de diciembre de 2004.

Guía de Pautas

Área 1: Perfil del comprador

Nombre.
Edad.
Profesión.
Cargo que ocupa en la carnicería.

Área 2: Datos generales del negocio

Reseña histórica del negocio.
Ubicación geográfica de la carnicería.
Cantidad de personas que trabajan en la carnicería.
Productos que vende.
Cartera de clientes.

Área 3: Relación con FRIGORIFICO S.R.L.

Tiempo que es cliente de FRIGORIFICO S.R.L.
Relación con los miembros de la empresa.

Área 4: Producto que adquiere (carne vacuna)

Producto que compra para luego comercializarlo.
Características esenciales que debe o debería tener el producto para adquirirlo.

Área 5: Motivos de compra del producto que ofrece FRIGORIFICO S.R.L.

Atributos y beneficios del producto que ofrece FRIGORIFICO S.R.L.
Atributos y beneficios de la empresa FRIGORIFICO S.R.L.
Atributos y beneficios del personal de FRIGORIFICO S.R.L.

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Área 1	Carlos Bustos. 42 años. Carnicero. Dueño.	Juan Ignacio Torres. 45 años. Carnicero. Encargado.	Guido Serafini. 49 años. Comerciante. Dueño / socio.
Área 2	Yo siempre fui carnicero toda la vida, nada más que empecé siendo empleado y desde hace 5 años tengo mi propio negocio. Al principio era chiquita, gracias a Dios me fue bien, y pude crecer hasta el día de hoy. Siempre estuve acá en el centro, nada más que la fui mejorando con el tiempo. Tengo dos empleados y yo. Vendo carne de novillo y ternera, cerdo y pollo, y hace un año agregué frutas y verduras. Los clientes del negocio son toda gente normal que viene a hacer sus compras de todos los días.	Esta es una carnicería de barrio que está acá desde hace 15 años y yo trabajo aquí desde el año 1994. Empecé como empleado del negocio y a partir de marzo del 2002 quedé como encargado. El dueño de la carnicería tiene otros negocios aparte, y yo quedé como encargado de este. Siempre estuvo aquí, en el mismo lugar, en la zona este de Santa Fe. Acá somos dos personas las que manejamos el negocio, un empleado y yo. Vendemos carne vacuna de ternera, cerdo, pollo y algo de pescado. También tenemos embutidos y chacinados. Acá viene a comprar cualquier persona, es una carnicería de barrio.	Este negocio empezó en el año 1993, siendo una pequeña carnicería y poco a poco fue creciendo, gracias a Dios, hasta llegar a ser lo que es hoy. Despacio, con mi socio, le fuimos agregando otras cosas aparte de la carne, y hoy, como ves, ya es un minimercado. Siempre estuvimos acá en el centro, nada más que nos fuimos ampliando de a poco. Acá en el negocio trabajamos mi socio, yo y 4 empleados más. Tenemos en la parte de carnicería, que es el fuerte nuestro, carne de ternera, pollo y cerdo, después tenemos también frutas y verduras, panadería, comestibles (lácteos y no percederos), bebidas, y productos de limpieza. Los clientes de acá son el público en general, cualquier persona, y también abastecemos a un par de locales de comida rápida y por kilo.
Área 3	Hace un año y medio que soy cliente de FRIGORIFICO S.R.L. Con el único que tengo relación directa es con el vendedor. El pasó una vez por acá, me ofreció su carne, la probé y me gustó mucho la calidad de la carne, y ahí empecé a comprarle hasta el día de hoy. Después he hablado muchas veces por teléfono con uno de los dueños (gerente comercial), más que todo por el precio, pero nunca personalmente, siempre con el vendedor.	Desde el 2003 que somos cliente de FRIGORIFICO S.R.L. Yo conozco personalmente a uno de los jefes (gerente de planta) porque vive acá en el barrio y él fue el que nos ofreció la carne para que la probáramos. Tengo relación a través del teléfono con el de ventas (gerente comercial), y después con el vendedor que es el que viene siempre a traer la carne acá al negocio.	Hace casi 3 años que somos clientes de FRIGORIFICO S.R.L. y tenemos una muy buena relación. Tengo una relación de amistad con el gerente de ventas, además de la relación comercial, lo conozco desde hace muchos años y me llevo muy bien con él. Después también con el vendedor que siempre viene a traer la carne. Y conozco a otro de los dueños (gerente de planta), que no tengo mucha relación con él, pero si lo conozco.

<p>Área 4</p>	<p>Yo compro la media res de carne, y de ahí la divido en cada uno de los cortes tradicionales para después venderla al público. Eso depende de lo que cada uno quiere vender. Para mí, lo principal es la calidad de la carne. El precio también influye pero eso se negocia. Lo más importante es que la carne sea de calidad. Y también que sea pareja la calidad, es decir, que se mantenga un nivel más o menos parejo de la calidad de la carne.</p>	<p>Yo compro la carne en media res y después acá la desposto para venderla a los clientes. La carne tiene que ser buena. Yo vendo sólo ternera y esto es lo mejor que viene en carne vacuna. El precio también es importante y tiene que ser bueno, porque esto es un negocio. También el animal tiene que estar bien cuidado, bien alimentado, en lo posible que no sean animales de feed lot, y sin golpes, porque sino eso después se nota en la carne. Además de que la carne sea de calidad, esa calidad tiene que ser medianamente pareja durante todo el año.</p>	<p>A FRIGORIFICO S.R.L. le compramos las medias reses de carne y nosotros acá nos encargamos de dividir las en los distintos cortes que la gente sabe llevar. Fundamentalmente, la carne tiene que ser de buena calidad. Aparte, esa calidad tiene que ser constante, para que nuestros clientes confíen en nuestros productos y no se lleven ninguna sorpresa. Después, también el precio es importante e influye mucho, pero la carne buena tiene su precio. Nosotros acá vendemos exclusivamente ternera, y la carne de ternera es lo mejor en calidad, por eso su precio.</p>
<p>Área 5</p>	<p>La carne de FRIGORIFICO S.R.L. es de muy buena calidad, a mí me gusta y mis clientes están conformes también. Lo que sí, tiene un precio alto pero se justifica por la calidad. Es una empresa seria, nunca tuve problemas con las entregas y mantienen un nivel de calidad más o menos parejo. Como te dije, con el único que tengo relación directa y que conozco, es con el vendedor, que es un chico muy atento y agradable, pero con nadie más.</p>	<p>En primer lugar, el precio de la carne de FRIGORIFICO S.R.L. es alto, que si lo miras como negocio, no convence mucho, pero la carne que vende es de buena calidad; entonces tenés que ver bien este tema, y también depende de lo que vos querés vender. La empresa nunca nos ha fallado, siempre ha cumplido con lo arreglado, en lo que se refiere a precio, calidad, tiempo de entregas, eso te da mucha tranquilidad, a pesar de que no es muy conocida. El muchacho vendedor que viene acá al negocio es muy atento, después el dueño que conozco es predispuerto también, siempre me pregunta si está todo bien o si necesito algo.</p>	<p>Uno de los aspectos más importantes de la carne de FRIGORIFICO S.R.L. es su nivel de calidad. La carne es de muy buena calidad, y lo mejor de todo, es que mantiene ese alto nivel de calidad durante todo el año, lo que te da mucha seguridad a la hora de comprar. Con respecto al precio, si bien puede haber alguna diferencia entre distintos proveedores, esa diferencia es mínima, y FRIGORIFICO S.R.L. tiene un precio competitivo en función del producto que vende. La empresa es bastante seria, no lo digo por la relación de amistad que tengo con uno de sus dueños, sino porque siempre me han demostrado eso, son gente de confianza. Por otro lado, a pesar de no hacer publicidad, son conocidos por su forma de actuar. Como te dije antes, con el gerente comercial tengo una relación de amistad, pero aparte de eso también tengo una muy buena relación comercial. Con el pibe que trae la carne también, es muy servicial y carismático. Con los demás miembros, no tengo mucha relación.</p>

	Entrevista 4	Entrevista 5
Área 1	Juan José López. 38 años. Carnicero. Dueño.	Rómulo Antonio Bonta. 53 años. Comerciante. Dueño.
Área 2	Hace tres años que tengo la carnicería. Yo antes era empleado de otro negocio nada que ver con este, y mi tío, uno de los dueños de FRIGORIFICO S.R.L. (gerente de planta), me dio una mano para empezar con la carnicería y así comencé. El primer año tenía el negocio en un barrio de la zona sur de Santa Fe, y después me pude mudar acá al centro. En total somos dos, un empleado y yo. Acá se vende todo lo que es carne de ternera y novillo, algo de cerdo y pollo. Aparte también tengo una heladera con ensaladas en bandejitas, y algunas frutas y verduras. Los clientes de acá es el público en general.	Este negocio es casi toda mi vida. Empecé cuando tenía 30 años, es decir que hace 23 años que estoy acá. Lo fui mejorando de a poco. Empezó siendo una pequeña carnicería común y corriente, y con el paso de los años llegó a ser lo que hoy día es. Este es un negocio familiar, gran parte de mi familia trabaja acá. En total somos 7 los que trabajamos acá en el negocio: 2 en la carnicería, uno en la verdulería, otro en la fiambrería, uno en la panadería, uno que limpia, acomoda y repone mercadería en la góndola y yo. Nuestros clientes son el público en general, cualquier persona que realiza las compras para su casa y familia, es decir, consumidores finales.
Área 3	Y, soy cliente de FRIGORIFICO S.R.L. desde que empecé, calculá que mi tío, aparte que es uno de los dueños, es el que me ayudó a empezar con el negocio, así que siempre fiel a él. Conocer, los conozco a todos socios, y conozco todas las instalaciones del frigorífico también, pero relación directa tengo con mi tío (gerente de planta) y con el vendedor que me trae la carne. De vez en cuando hablo también con el gerente comercial.	Siempre he tratado de mantener un mismo proveedor, para que no haya diferencias en la carne, pero por diversas circunstancias he tenido que ir cambiando. Hoy hace un año y pico que soy cliente de FRIGORIFICO S.R.L. Es buena la relación que tengo con la empresa, conozco a uno de sus dueños (gerente comercial) con el cual, mantengo una relación comercial directa, y con el muchacho que siempre viene a traer la carne y a cobrar (vendedor).

<p>Área 4</p>	<p>A FRIGORIFICO S.R.L. le compro las medias reses de ternera, y después yo acá las desposto en cada uno de los cortes que lleva la gente. Lo más importante es la calidad de la carne. El precio también ayuda y también es importante, pero creo que lo primero, sobre todo, es la calidad.</p>	<p>Le compro la carne de ternera, que luego, yo vendo aquí en mi negocio al consumidor final. Siempre he renegado, además de el precio que es normal, con la continuidad de la entrega de carne de la misma calidad. Para mí, eso es fundamental, porque no puedes vender un día carne de una cierta calidad y al otro día, vender una carne distinta. El proveedor te tiene que ofrecer un nivel de calidad que, además de ser alto, tiene que ser constante o parejo.</p>
<p>Área 5</p>	<p>FRIGORIFICO S.R.L. ofrece una carne con un excelente nivel de calidad, vende exclusivamente carne de ternera, y no son animales de feed lot. La carne, además de ser tierna, es muy sabrosa. Debido al excelente nivel de calidad, FRIGORIFICO S.R.L. tiene un precio alto en el mercado, pero se justifica. La empresa es muy confiable y segura. Con respecto al personal de la empresa, con mi tío (gerente de planta) tengo una excelente relación más allá de la familiar, con el chico que trae la carne también tengo una buena relación, y con los demás socios, si bien no estoy muy en contacto con ellos, nunca tuve ningún problema.</p>	<p>Yo creo que el punto más importante a destacar de la carne de FRIGORIFICO S.R.L. es que, además de tener un alto nivel de calidad, mantiene ese mismo nivel a lo largo del tiempo, dándote la tranquilidad necesaria como para ofrecer tus clientes un mismo nivel de producto. Por otro lado, el precio de la carne es alto, pero vale la pena pagarlo, ya que la misma es de muy buena calidad, y te garantizan un nivel parejo. A FRIGORIFICO S.R.L. lo conocí porque el vendedor pasó una vez a visitarme y ofrecerme su carne, y justo yo no andaba nada bien con mi antiguo proveedor, y es ahí cuando comenzamos a trabajar juntos. La verdad es que no tengo de que quejarme con respecto al trato que tengo con la empresa. Son cumplidores en tiempo y forma con lo pactado y me dan un buen producto. Estoy muy conforme con la empresa. A pesar de que no hace tanto tiempo que soy cliente de FRIGORIFICO S.R.L., tengo una muy buena relación con sus miembros. Con el gerente comercial discutimos todo lo relacionado a la compra-venta de la carne pero siempre en buenos términos. Con el vendedor que viene a abastecernos también me llevo muy bien, el pibe es muy atento, servicial y se preocupa para que todo salga bien.</p>

Conclusiones

Área 2:

En lo que respecta a esta área, se puede evidenciar que los clientes de FRIGORIFICO S.R.L. son carnicerías de alta calidad en carnes de ternera de la ciudad de Santa Fe, y que algunas de ellas también comercializan otros productos, pero que el negocio principal es la venta de carne vacuna de ternera a consumidor final.

Área 3:

En esta sección se observa que las relaciones entre FRIGORIFICO S.R.L. y sus respectivos clientes no son esporádicas, sino que son perdurables en el tiempo y que se presentan como relaciones de confianza mutua. Estas conexiones se dan principalmente y en todos los casos por intermedio del vendedor de la empresa, y también, aunque no tan directamente, a través del gerente de planta y/o comercial.

Área 4:

En esta parte vemos las características esenciales que no pueden faltar y debería poseer el producto, y se obtiene que la calidad de la carne es el principal factor de decisión para adquirir o no las medias reses. Por otro lado, también influye mucho el mantener, más o menos constante, un determinado nivel de calidad en carnes a lo largo del tiempo (sin grandes variaciones). Por último, el tercer factor de decisión de compra corresponde al precio de la carne, ya que esto es un negocio.

Área 5:

Aquí se manifiestan aquellos atributos y beneficios del producto, de la empresa y del personal de FRIGORIFICO S.R.L. Los clientes de esta organización han revelado los siguientes atributos:

- Alto nivel de calidad del producto.
- Alto precio del producto.
- Nivel de calidad constante.
- Aprovisionamiento en tiempo y forma.
- Cordialidad del personal de la empresa.
- Confiabilidad y seriedad de la empresa.