

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Lic. en Administración Agraria

Proyecto de Aplicación Profesional

“Planificación Estratégica La Blanquita S.A.”

Autora: Lion, María Victoria

Año: 2013



PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA BLANQUITA S.A.:

RESUMEN

A lo largo de este proyecto se analizó la empresa La Blanquita S.A., una empresa dedicada a la producción de leche caprina y productos derivados ubicada en San Luis.

La herramienta seleccionada para el análisis fue la planificación estratégica. La misma consta de un análisis externo y un análisis interno. A través del primero se evaluó el macro entorno del sector de leche caprina. Dentro de los factores más relevantes se puede destacar un constante intervencionismo estatal en el mercado de leche vacuna que afecta directamente la rentabilidad del sector. Un aspecto a destacar es que es un sector poco consolidado, de escasas dimensiones y con producción fluctuante e inestable.

A través del análisis interno se evaluaron aspectos como la cadena de valor y los recursos y capacidades de la empresa, y se pudieron observar ciertas fortalezas de la empresa en cuanto a instalaciones de primera calidad, un sistema informático adaptado, el grado de integración vertical que poseen y posibilidad de expansión de la producción por sub-utilización de la capacidad instalada. Otro aspecto a mencionar es la posibilidad de financiarse a tasa muy baja de ser necesario.

El crecimiento de la empresa deberá estar acompañado del incremento en ventas, por ello se desarrolló un plan comercial destinado tanto a la captación de clientes como al desarrollo de la oferta comercial, basada en los atributos beneficiosos del producto que se está ofreciendo. Se definió un precio de \$14,57, un canal de venta para atraer clientes a través de marketing uno a uno, visitas a potenciales clientes, alianzas con los supermercados, entre otras. Luego se realizó un plan de acción en el



cual se dejó plasmada cada variable de la mezcla de marketing programadas en el tiempo, asignadas a un responsable y acompañadas de una dotación económica.

Para poder analizar si se podía llevar adelante lo planificado se realizó un estado de flujos de efectivo, en el cual se detalla efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación, y en el que se observa si se puede llevar adelante lo planificado y si brindará los resultados esperados.

ABSTRACT

This project focuses on the analysis of La Blanquita SA, a company dedicated to the production of goat milk and derivatives, located in the province of San Luis, Argentina.

The selected tool for analysis has been strategic planning, which consists of an external analysis and an internal analysis. Through the former, the macro-environment of the goat milk sector has been assessed. Among the most relevant factors, a steady state intervention in the cow milk market that directly affects the profitability of the sector can be highlighted. A noteworthy aspect is that it is a poorly consolidated industry, with low dimensions and with fluctuating and unstable production. Through the internal analysis, aspects such as the value chain and the resources and capabilities of the company have been analyzed. Certain strengths of the company in terms of first quality facilities, adapted computer system, the degree of vertical integration and expandability of production by under-utilization of installed capacity could be observed. Another aspect to mention is the possibility of self-financing at a very low rate if necessary.

The company's growth should be accompanied by the increase in sales, which is why a business plan has been developed aimed at both customer acquisition and the development of the commercial offer, based on the beneficial attributes of the product that is being offered. It has been defined: A price of \$ 14.57, a sales channel to attract



customers through one-to-one marketing, visits to potential customers, partnerships with supermarkets, among other strategies. Then, an action plan was devised, which captured each scheduled variable of the marketing mix, assigned to a person in charge and accompanied by an economic endowment.

In order to analyze whether the business plan could be carried out as planned, a cash flow statement was prepared. In the cash flow statement, it is described the generated and used cash at operating, investing and financing activities, in order to see if the business plan can be implemented and is able to provide the expected results.



ÍNDICE:

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL:.....	16
2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO: ANÁLISIS COMPETITIVO.....	18
2.2.1. ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS:	18
2.3. ANÁLISIS INTERNO.....	20
2.3.1. AUDITORÍA DE LA EMPRESA:	20
2.3.1.1. VISIÓN.....	20
2.3.1.2 MISIÓN.....	21
2.3.1.3. OBJETIVOS	21
2.3.2. VENTAJA COMPETITIVA	21
2.3.3. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES:	24
2.3.4. CADENA DE VALOR:.....	25
2.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	28
2.4.1. ANÁLISIS FODA	28
2.4.2. ANÁLISIS CAME	28
2.4.3. DIAGNÓSTICO GENERAL.....	30
2.5. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	31
2.5.1. OBJETIVOS DEL MARKETING	31
2.5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	32
2.5.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	36



2.5.4. SELECCIÓN DEL MERCADO META	38
2.5.4.1. <i>EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO</i>	38
2.5.4.2. <i>SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO</i>	38
2.6. PLAN DE MARKETING OPERATIVO	39
2.6.1. PRODUCTO	39
2.6.1.1. <i>NIVELES DE PRODUCTO</i>	40
2.6.1.2. <i>CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO</i>	40
2.6.1.3. <i>CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO</i>	41
2.6.1.4. <i>DECISIONES DE MARCA</i>	41
2.6.1.5. <i>EMPAQUE Y ETIQUETADO</i>	42
2.6.2. PRECIO	42
2.6.3. PLAZA.....	46
2.6.4. PROMOCIÓN.....	47
2.7. PROGRAMA DE ACCIÓN	48
2.8. ANÁLISIS FINANCIERO	48
2.8.1. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVOS.....	48
3. CAPITULO 3: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	51
3.1. OBJETIVOS	51
3.2. METODOLOGÍA	51
4. CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
4.1. ANÁLISIS DE ENTORNO GENERAL	54
4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: ANÁLISIS COMPETITIVO	60
4.2.1. <i>EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA:</i>	60
4.3. AUDITORIA DE LA EMPRESA:	65
4.3.1. VISIÓN	65



4.3.2. MISIÓN	65
4.3.3. OBJETIVOS	65
4.3.4. RESEÑA HISTÓRICA.....	66
4.3.5. VALORES INSTITUCIONALES.....	69
4.4. ANÁLISIS INTERNO.....	69
4.4.1. VENTAJA COMPETITIVA	69
4.4.2. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES:.....	71
4.4.3. CADENA DE VALOR:.....	74
4.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	78
4.5.1. ANÁLISIS FODA	78
4.5.2. ANÁLISIS CAME.....	79
4.5.3. DIAGNÓSTICO GENERAL.....	80
4.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SEGMENTACIÓN	81
4.6.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	84
4.6.2. DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	85
4.7. PLAN DE MARKETING OPERATIVO	86
4.7.1. PRODUCTO	86
4.7.1.1. NIVELES DE PRODUCTOS	86
4.7.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO	87
4.7.1.3. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	87
4.7.1.4. MATRIZ B.C.G.....	88
4.7.1.5. DIAGNÓSTICO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.....	89
4.7.1.6. DECISIONES DE MARCA	89
4.7.1.7. EMPAQUE Y ETIQUETADO.....	90
4.7.2. PRECIO	91



4.7.2.1. ESTIMACIÓN DE COSTOS	92
4.7.1. CANALES DE MARKETING (PLAZA)	93
4.7.3. PROMOCIÓN.....	94
4.8. PROGRAMA DE ACCIÓN	97
4.9. ANÁLISIS FINANCIERO	117
4.9.1. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVOS.....	117
5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIÓN	121
6. BIBLIOGRAFÍA	123
7. ANEXO.....	125
7.1. CUESTIONARIO	125
7.2. RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS.....	128
7.3. PRESUPUESTOS.....	136
ÍNDICE ILUSTRACIONES.....	142
ÍNDICE DE TABLAS	142



CAPÍTULO 1:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde tiempos remotos de la humanidad, la leche de cabra aparece como alimento. Registros muy antiguos -en el texto bíblico o en los murales egipcios- hablan de su consumo. La mayoría de nosotros debe pensar que el uso de esta leche quedó en aquellas épocas, pero mucho nos sorprenderá saber que algo más del 50 % de la población mundial bebe leche de cabra. (Ing. Roxana Páez y Andrea Maggio, 1997)

La mayor parte de ese consumo se da en el continente asiático, con India en primer lugar. Esto no es de sorprender teniendo en cuenta que el ganado caprino siempre se asocia a zonas marginales, donde alimentándose de forrajes pobres se ofrece al hombre como fuente de proteínas, con su carne y su leche. En segundo lugar, sigue el continente africano coincidiendo con las estadísticas de población caprina. Europa es el que sigue tanto en consumo como en producción de leche, pero esta vez con el menor número de cabezas, porque es allí donde se encuentra la especialización. En este continente es Francia quien está a la vanguardia de la intensificación de esta producción, seguida por Grecia, España e Italia.

También hay grandes diferencias en el hábito de consumo entre los continentes. Mientras que en los países asiáticos y africanos se acostumbra a beber leche fluida de cabra, en Europa y América se consume como quesos, en una gran diversidad de tipos. Actualmente los países asiáticos con mayor poder adquisitivo, están demandando quesos de cabra refinados, al estilo europeo.

En Argentina en las dos últimas décadas el crecimiento de la lechería caprina tuvo que ver con la búsqueda de nuevas alternativas de diversificación y mayor rentabilidad, propiciada por gobiernos e instituciones provinciales y nacionales. Para los próximos años existen expectativas de un mayor desarrollo de la actividad, entre otras cosas,

motivada por la reciente Ley para la Recuperación, Fomento y Desarrollo de la actividad caprina.

Desde el punto de vista de la demanda, en los últimos años se ha revalorizado la leche de cabra por sus propiedades nutraceuticas. La leche fluida, yogures, dulce de leche, leche en polvo y leches maternizadas son productos aún no conocidos y desarrollados en el mercado local, aunque instalados en los hábitos de consumo de otros países.

A continuación se explicarán los beneficios de consumir leche de cabra en comparación con la leche de vaca y tratando de erradicar algunos mitos de la misma.

En Argentina, la difusión popular atribuye a la leche de cabra un contenido de grasa superior a la bovina, tomando este factor como adverso para su consumo, por la simple idea de que la grasa es “mala” para la salud. Vamos a relativizar esta idea: el contenido de grasa de leche caprina, factor que depende de la raza, promedia el valor de 4,4% en tanto que la leche de vaca contiene 3,6% de grasa promedio. (Páez Roxana y Andrea Maggio, 1997). Es, efectivamente, superior a la bovina; sin embargo, la diferencia no es tan marcada y la grasa láctea caprina aporta mayor cantidad de ácidos grasos de cadena corta y media que son más fáciles de asimilar por el organismo que los de cadena larga. A esto se suma que sus glóbulos grasos son más pequeños, mejorando la digestibilidad (Alberto Quiles Sotillo, María Luisa Hevia Méndez, 1994). En definitiva estas características de la grasa caprina, demandan menor trabajo por parte del sistema digestivo; de ahí que se encuentre literatura en la que se aconseja el consumo de leche caprina frente a la bovina en personas con dificultades hepática, biliar y pancreática. Además, es muy bajo (aproximadamente 2-3%) el contenido de grasas trans; factor que contribuye a disminuir el colesterol “malo”. Finalmente, rescatar que la grasa láctea

caprina aporta ácidos grasos esenciales, es decir, que aporta nutrientes que nuestro organismo no puede sintetizar.

Otro aspecto a considerar es que suele asociarse alergias de la leche bovina a la presencia de lactosa en leche. La lactosa es el “azúcar” de la leche. Por esa razón es común que aconsejen, erróneamente, tomar leche caprina; esta cuestión amerita una aclaración. Ambas especies producen leche con igual contenido de lactosa en consecuencia, si la razón de la alergia es la presencia de lactosa, ambas leches causarían el mismo efecto. En tal caso, previa consulta al médico, lo aconsejable es consumir alimentos libres de lactosa.

Lo que suele ocurrir, en realidad, es que la alergia a la leche bovina se debe a la intolerancia que el tracto digestivo humano tiene hacia la presencia de algunos isómeros de la fracción proteica presentes en ésta y que no se encuentran en la caprina. En efecto, las alergias a leche bovina en niños menores a 3 años son atribuidas a la presencia de fracciones proteicas α -S1 caseínas, α -Lactoalbumina y β -Caseína. En caprinos estas fracciones presentan variantes que la hacen tolerables sin problema y fáciles de digerir. Dichas variantes provienen de la genética caprina. Dentro de su estructura proteica, la leche caprina, aporta derivados de proteína llamado “péptidos bioactivos” que tienen probada acción antihipertensiva, antimicrobiana, antioxidante, modulantes de la acción inmunitaria y ligante de algunos minerales. (Angel Gil Hernández, 1994)

La proteína caprina, al igual que la bovina, aporta 18 de los 20 amino ácidos esenciales para nuestra vida sea cual fuere nuestra edad. A lo que se suma que están altamente biodisponibles. “La proteína mayoritaria de la leche, conocida como caseína, presenta una estructura ingeniosa y muy eficiente para aportar al organismo estos amino ácidos, además de calcio y fósforo. Por esta razón, se considera a la leche en general, como fuente de aporte de calcio y fósforo. Un vaso de leche caprina (250cc) aporta el

35% de la ingesta diaria recomendada de calcio; y el 39% de la correspondiente a fósforo”. (Fili Josefina Marcela y Chavez Mónica S, 2012)

En numerosas oportunidades se nos mencionó el olor y sabor fuerte caprino como uno de los principales inconvenientes para su consumo. Al respecto cabe mencionar que dicho aroma y sabor está aportado, mayoritariamente, por hormonas de los machos en celo. El manejo de los animales en el campo tiene mucho que ver con esta característica organoléptica. En La Blanquita S.A. se conduce a los animales en el tambo de tal forma que libera a la leche caprina de tan fuerte *flavor*.

Finalmente, se puede resumir, en primer lugar, la leche caprina es un alimento de alto valor nutricional y funcional de impacto positivo para la salud, en segundo lugar, puede ser incorporado fácilmente en la dieta del consumidor, tal como lo es la leche de vaca, su principal competidor. Una cualidad a tener presente, es que es posible elaborar quesos con alto valor nutritivo y sabores “gourmet”.

Ya se han mencionado todas las características positivas y poco explotadas en el mercado argentino que tiene la leche de cabra. El proyecto de aplicación profesional se realizará junto a la empresa La Blanquita S.A. dedicada a la producción y elaboración de leche de cabra, entre otros productos caprinos. Dicha empresa en sus comienzos se dedicó a la venta de quesos y mediante la incorporación de genética y maquinaria especializada incorporaron nuevos productos mejorando la calidad en toda la cadena de producción. Hoy en día su principal negocio es la venta de leche fluida.

A lo largo de este trabajo se buscará analizar la conveniencia de modificar el rumbo de la empresa, buscando lograr alcanzar una diferenciación y posicionamiento en la mente del consumidor de su principal producto, de manera tal que aumente la penetración que actualmente posee en el mercado actual. Se analizará la ventaja de desarrollar el negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los



clientes actuales compren más del producto, atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo nuevos usos).

Para llevar adelante la implementación de la mencionada estrategia, la herramienta de gestión seleccionada para la realización del proyecto de aplicación profesional es la “planificación estratégica”. El motivo de selección de la misma radica en que es una herramienta que permite, a través de la reflexión y análisis de la situación externa e interna de la compañía, formalizar la estrategia más acorde a los objetivos que se propone la empresa, y plantear planes de acción que acompañen dicha estrategia para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

En la actualidad La Blanquita S.A. posee una participación en el mercado de leche caprina argentina cercana al 30%. El objetivo es aumentar la difusión de la empresa, logrando así aumentar la penetración en el mercado actual.

La aplicación de la planificación estratégica sobre La Blanquita es de gran utilidad para que todos los integrantes de la organización sepan hacia dónde se dirige la empresa y conozcan la estrategia, así como los objetivos y las acciones a realizar. En un País como Argentina, el cual cuenta en su mayoría con pequeñas y medianas empresas, es fundamental establecer acciones a seguir por la empresa para marcar la diferencia, permitiendo a la misma enfocarse en una estrategia que ayude a crecer y mejorar dentro de un entorno cambiante y ante variadas situaciones adversas.



CAPÍTULO 2:

MARCO TEÓRICO

2. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación se explicarán cada uno de los puntos del plan estratégico, para luego poder ser implementados de manera correcta en el análisis de la empresa La Blanquita S.A.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL:

El carácter económico de cada industria en particular, varía conforme a factores como: el volumen general de la tasa de crecimiento de mercado, el ritmo de cambio tecnológico, la frontera geográfica del mercado, el número y el tamaño de compradores y vendedores, si es que los productos de los vendedores son idénticos o muy diferenciados, el grado de la economía de escala, los canales de distribución, entre otros.

El análisis del macro entorno está compuesto por variables que están interrelacionadas entre sí. Aunque la dirección de la empresa no puede controlarlas, si puede desarrollar acciones corporativas para tratar de influirlas. Este análisis es muy importante para las acciones competitivas de las empresas, pues si esta desea anticiparse a los competidores y a los cambios de sus mercados, también deben anticiparse a la posible influencia de este tipo de variables. El análisis le permite a la empresa identificar tanto sus oportunidades de negocio como las amenazas para su funcionamiento, lo cual a veces puede demandar una reorganización de las metas empresariales o un rediseño de su estructura organizativa.

Daniel Martinez Pedros y Artemio Milla Gutierrez (2005) recomiendan para la realización de este análisis la utilización de la metodología del análisis **PESTEL**. El mismo es una “herramienta que examina el impacto de aquellos factores del entorno

que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro. A continuación daré ejemplos sobre que analizar de cada factor”(Martinez Pedros y Gutiérrez, p. 34, 2005)

- Factores políticos: clima político, nivel de actividad del gobierno, estabilidad y riesgo político, deuda del gobierno, déficit o superávit presupuestario, nivel de impuestos corporativos y personales, impuestos, aranceles de importación, restricciones a la exportación, restricciones en flujos financieros internacionales.

- Factores económicos: renta per cápita, crecimiento de la renta, tasa de desempleo, tasa de inflación, confianza del consumidor y del inversor, niveles de inventario, tipo de cambio de moneda, balanza comercial, estado financiero y político de los socios comerciales, balanza de pagos, tendencias a futuro.

- Factores socioculturales: factores demográficos como: tamaño de la población y distribución, distribución por edades, niveles de formación, niveles de ingresos, orígenes étnicos, afiliaciones religiosas.

- Factores tecnológicos: eficiencia de infraestructuras, incluyendo: rutas, autopistas, puertos, aeropuertos, hospitales, educación, sistema de salud, comunicaciones, etc., productividad industrial, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios de la competencia, nuevos productos y servicios de los socios de la cadena de suministro, cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía, coste y accesibilidad a la electricidad.

- Factores ecológicos: preocupaciones ecológicas que afecten a los procesos de producción de la empresa, preocupaciones ecológicas que afecten a los hábitos de compra del consumidor, preocupaciones ecológicas que afecten al producto de la empresa por parte del consumidor.

- Factores legales: ley del salario mínimo, leyes de seguridad en el empleo, leyes sindicales, legislación sobre propiedad industrial e intelectual, legislación anti-monopolio, leyes sobre días de cierre por festivo, licencias municipales, legislación que incentiva la inversión.

2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO: ANÁLISIS COMPETITIVO

2.2.1. ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS:

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA:

El modelo de las cinco fuerzas competitivas es una herramienta que ayuda a examinar el entorno competitivo. “Como regla: mientras más poderoso es el impacto colectivo de las fuerzas competitivas, menores son las utilidades combinadas de las empresas participantes” (Martinez Pedros, et al., p. 40, 2005).

Para luchar con éxito contra las 5 fuerzas competitivas, los administradores deben idear estrategias que protejan a la empresa tanto como sea posible de las 5 fuerzas competitivas y que ayuden a establecer las reglas, añadir más presión a los rivales y quizá incluso definir el modelo de negocio para la industria.

El estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

Según Thompson y Strickland (2004) el análisis de las fuerzas competitivas es esencial para crear una estrategia exitosa

El modelo consiste en analizar:

- Rivalidad entre los competidores
- Fuerza competitiva de las entradas potenciales (barreras de entrada)

- Fuerza competitiva de productos sustitutos
- El poder de los compradores
- Poder de los proveedores

A continuación, se da una breve explicación de cada una de las fuerzas competitivas:

➤ Rivalidad entre los vendedores con competencia (competidores): el análisis de la competencia, consta en conocer sus estrategias competitivas y las ventajas competitivas de cada uno de los competidores, como así también saber con qué armas compite cada uno para saber el nivel de rivalidad del sector competitivo.

➤ Fuerza competitiva de las entradas potenciales: la amenaza competitiva originada por extraños que entran en un mercado es más fuerte cuando las barreras de entrada son bajas, cuando los miembros ya establecidos no pelean con vigor para evitar que un recién llegado gane una posición en el mercado y cuando un recién llegado puede esperar la obtención de utilidades atractivas.

➤ La fuerza competitiva de los productos sustitutos: se trata de productos provenientes de otras industrias que satisfacen las mismas necesidades que el producto de la industria que se analiza

➤ El poder de los proveedores: se refiere al poder de negociación de los mismos. El poder de negociación se puede reflejar en los precios de los insumos que ofrecen, si tienen alto poder de negociación impondrán los precios que quieran y el cliente deberá aceptarlo debido a que no tiene la opción de elegir entre varios proveedores.

➤ El poder de los compradores: éstos tienen poder cuando son capaces de influir en las diferentes condiciones de venta, como el precio, la calidad del producto o del servicio.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

La palabra microentorno comprende todas aquellas actividades que son llevadas a cabo por la empresa y sus colaboradores para mejorar su posición en el mercado.

El plan también debe contener un análisis interno de la empresa para ello se recomienda realizar dos “auditorías” a la empresa. Las mismas incluyen la forma en que la empresa se desempeña y las puede considerar a su vez como fortalezas y debilidades. Para este análisis se revisará como la empresa realiza todas las actividades de la cadena de valor y luego se analizarán los recursos y las capacidades de los procesos y de las funciones de la empresa.

2.3.1. AUDITORÍA DE LA EMPRESA:

2.3.1.1. VISIÓN

Un administrador no puede funcionar de una manera correcta, sin un concepto de hacia dónde van orientados los negocios en el futuro.

Los 3 elementos de una visión estratégica:

- ◆ “Proponer una declaración de la misión que define en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de quiénes somos, qué hacemos y dónde estamos.

- ◆ Utilizar la declaración de la misión como base para decidir el curso a largo plazo; elegir hacia dónde vamos y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.

- ◆ Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización”(Thompson et al, p. 202, 2004)

2.3.1.2 MISIÓN

Lograr una declaración de la misión no es tan simple como parece. “La misión debe ser más específica que la visión y centrada en los medios sobre los cuales la empresa competirá” (Martinez Pedrós et al, p.22, 2005).

Se deberá incluir los aspectos de qué, quién, y cómo en la definición del negocio.

Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

- 1- “Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
- 2- Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer
- 3- Las actividades, las tecnologías, y las capacidades de la empresa o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades” (Thompson et al; p 201, 2004)

2.3.1.3. OBJETIVOS

Objetivos estratégicos: los objetivos estratégicos tienden a centrarse en la competencia. Ejemplos de los mismos son: una mayor participación en el mercado; mejorar el servicio a los clientes; mejorar la reputación de los clientes. (Thompson et al., 2004)

Objetivos financieros: tienen que ver con mejorar los beneficios de la empresa. Se mencionan algunos ejemplos a continuación: crecimiento de ingresos más rápido; mayores ingresos mensuales, trimestrales o anuales; mayores márgenes de beneficio; mayores flujos de efectivo; mantener los beneficios estables en períodos de recesión (Thompson et al., 2004).

2.3.2. VENTAJA COMPETITIVA

De manera general una ventaja competitiva es un conjunto de características propias a una empresa que le permiten a esta tener una mejor posición que sus

competidores en lo que concierne a un producto o servicio a los ojos de los clientes. “La clave para conservar y conseguir clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que sus competidores, y proporcionar mayor valor. En la medida que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados metas seleccionados, obtiene una ventaja competitiva.”(Kotler P, Armstrong G; p.261; 2006)

Michael Porter en 1987 presenta tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Estas son:

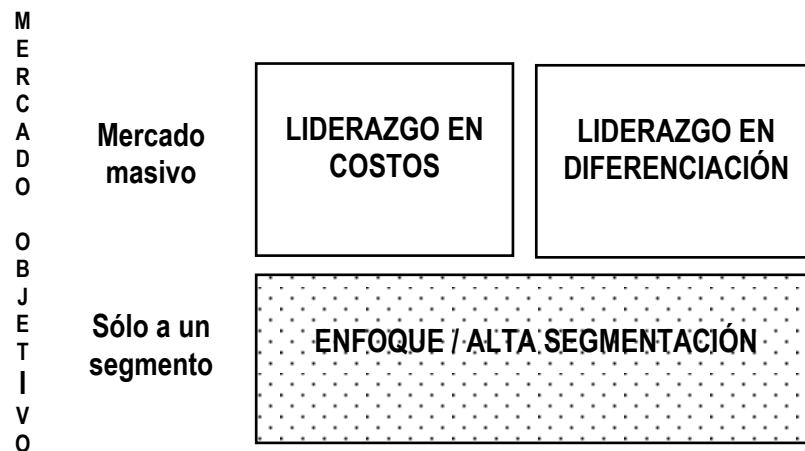
a) Liderazgo en costos: Está basada en la creación de una posición de bajo costo con relación a las empresas competidoras, por lo cual se debe manejar y ajustar las relaciones a lo largo de toda la cadena de valor y estar dispuesta a reducir costos a lo largo de la misma.

- i. Construcción agresiva de plantas e instalación con escala eficiente.
- ii. Reducción de costos partiendo de la experiencia.
- iii. Contención de costos y fuerte control general.
- iv. Evitar la administración de cuentas de clientes.
- v. Minimización de costos en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa con I+D, servicios, gastos de venta y publicidad.

b) Diferenciación en producto, servicio, personal o imagen: consiste en crear diferencias en la oferta de producto o servicios de la empresa, mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al conjunto de las actividades y productos del sector. Se pueden aplicar diferentes métodos: Prestigio o imagen de marca, tecnología, innovación, servicio al cliente, red de distribución. Las empresas que consiguen, sostienen y desarrollan las ventajas de diferenciación por encima de la media, cuando

su sobreprecio excede los costos extra de los que incurren para llegar a ser únicos. Por lo tanto un diferenciador siempre buscará caminos para distinguirse de competidores similares y poder justificar su sobreprecio por los costos que conlleva la diferenciación. Cabe destacar, que nunca se va a poder ignorar los costos, ya que su ventaja de precios se verá diluida por éstos. Por eso se tiene que alcanzar la paridad en todas aquellas actividades que no afecten a su diferenciación. Una empresa que se basa en la diferenciación, disfrutará de un alto nivel de fidelidad por parte del consumidor, con lo cual se experimenta un menor temor hacia los productos sustitutos de los competidores.

c) **Especialización:** basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. Una empresa que sigue esta estrategia selecciona un segmento y diseña su estrategia para servirlo a medida. El especialista consigue una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a estos segmentos. La esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular que es diferente al resto de los sectores. La estrategia de especialización, tiene dos variantes: **La especialización por costo:** donde se lucha para crear una ventaja por costos en su segmento objetivo. **La especialización por diferenciación:** donde se busca diferenciarse en su segmento objetivo. Ambas variantes de la estrategia de especialización, se basan en proveer un mejor servicio que los competidores, que también tratan de satisfacer al segmento objetivo del especialista, pero lo hacen con un alcance global. También se puede relacionar la especialización con las cinco fuerzas de Porter para lograr mejorar la posición competitiva. Las empresas que persiguen una estrategia de especialización pueden obtener una rentabilidad por encima de la media. La especialización requiere que las empresas tengan en su objetivo estratégico y limitado, una posición de bajo costo, una alta diversificación o ambas. Se utiliza también para seleccionar nichos que son menos vulnerables a los sustitutos o donde los competidores sean más débiles.

Ilustración 1 Estrategias Genéricas
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA


Fuente: Porter (1987)

2.3.3. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES:

La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneos. Éstos son el fundamento sobre el cual se construye la ventaja competitiva de la empresa. “Se definen los recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos información, conocimiento que una empresa domina y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor.” (Martinez Pedrós et al, p.82, 2005).

- *Recursos tangibles:* incluye activos físicos, financieros y tecnológicos.
- *Recursos intangibles:* son difíciles de identificar ya que se encuentran arraigados en rutinas y prácticas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo. Por ejemplo recursos humanos, los recursos de innovación, los de reputación e imagen.
- *Capacidades organizativas:* no son activos tangibles ni intangibles sino las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar la materia prima en producto final.

Recursos de la empresa y ventajas competitivas sostenibles

Los recursos por si solos no constituyen una base para generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Para que un recurso proporcione a la empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible debe poseer 4 atributos (Thompson et al, 2004):

- Debe ser valioso: lo son cuando permite a la empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia.
- Debe ser “raro”: si todos los competidores lo tienen no es una ventaja competitiva.
- Debe ser inimitable: si un recurso no se puede imitar las ventajas generadas con el mismo serán sostenibles a largo plazo. Las fuentes de inimitabilidad son: que sea físicamente único, que dependa de la trayectoria, que tenga alto grado de complejidad social.
- No deben existir sustitutos.

2.3.4. CADENA DE VALOR:

Michael Porter en 1987 propuso la cadena de valor como herramientas para identificar las formas de crear valor para el cliente.

La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y un costo en un negocio dado. Esas nueve actividades consisten en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

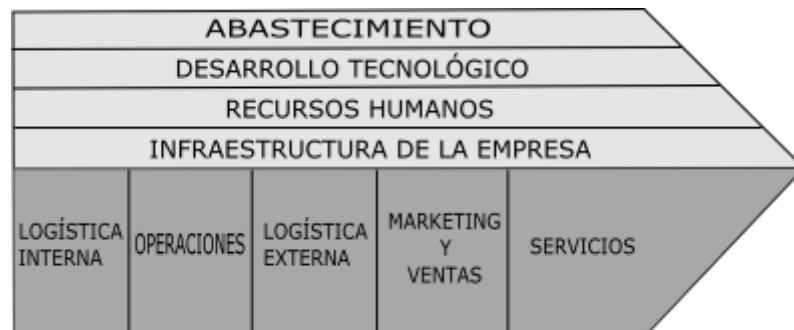
Las actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales al negocio (logística de entrada), convertirlas en productos terminados (operaciones), embarcar productos terminados (logística de salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicios (servicio). Las actividades de apoyo, como ser compras, desarrollo de

tecnología, desarrollo de recursos e infraestructura de la empresa, se manejan desde ciertos departamentos de la empresa.

El éxito de la empresa depende no solo de que tan bien cada departamento efectúa su trabajo, sino también de que tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos.

La cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad reflejan la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas, así como de la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. Es normal que las cadenas de valor de las compañías rivales difieran tal vez de manera sustancial, lo cual representa una condición que complica la tarea de evaluar las posiciones de costos relativas de los rivales.

Ilustración 2: Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter, 1987.

Actividades primarias: Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística de entrada: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicios (de posventa o mantenimiento): agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades secundarias: Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias

- Compras: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.

2.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.4.1. ANÁLISIS FODA

Para la realización de éste análisis se evalúan los puntos fuertes y débiles de la empresa, las oportunidades y amenazas que tienen que ver con el análisis externo de la misma. Se utiliza ésta herramienta debido a que ayuda a obtener una rápida visualización de la posición estratégica de la empresa.

“Una Fortaleza o punto fuerte es aquella característica propia de la empresa que favorece al logro de sus objetivos.

Se denominan Oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de sus objetivos.

Se denominan Debilidades o puntos débiles aquellas características propias e la empresa que constituyen obstáculos internos para el logro de sus objetivos.

Se denominan Amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente al logro de sus objetivos. (Borello A, p.159, 1994).

Los importante en éste análisis es darse cuenta que los puntos fuertes superan a los débiles, de modo contrario se está frente a un problema estratégico y se necesitará dar respuesta al mismo a través de un nuevo enfoque estratégico. El enfoque estratégico debe basarse en los puntos fuertes y no en las áreas donde la empresa presenta una debilidad.

2.4.2. ANÁLISIS CAME

Luego del análisis FODA, “el análisis CAME pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades”(Borello A., p. 159,1994).

Las oportunidades y amenazas son aspectos relacionados siempre con la evolución del entorno, que condicionan la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencias, es decir a futuro.

Las fortalezas y debilidades son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente en el presente.

La sociedad deberá escoger entre las siguientes alternativas de estrategias de acuerdo al resultado final del análisis FODA.

- “Estrategia Defensivas: cuando se producen amenazas del entorno teniendo fortalezas la empresa.
- Estrategias ofensivas: cuando existen oportunidades en el entorno junto a puntos fuertes de la empresa.
- Estrategia de supervivencia: tenemos amenazas en el entorno junto con debilidades de la empresa.
- Estrategias de reorientación: se presenta cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.” (Martinez Pedros, et al. p. 113, 2005)

Con esta matriz no se pretende determinar qué estrategia es la mejor, sino solo contemplar y comparar las estrategias viables o al menos las más significativas.

Ilustración 3: Estrategias del análisis CAME

DAFO/CAME	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Oportunidades (O)	Estrategias O/F Se usan las F para Aprovechar las O. OFENSIVAS	Estrategias O/D Se superan las D Aprovechando las O. REORIENTACIÓN
Amenazas (A)	Estrategia A/F Se evitan las A con Las F DEFENSIVAS	Estrategia A/D Se busca reducir las D y eludir las A. SUPERVIVENCIA

Fuente: Martínez Pedros y Gutiérrez (2005)

2.4.3. DIAGNÓSTICO GENERAL

El Diagnóstico Estratégico se alimenta de todas las reflexiones anteriores y constituye su salida y finalidad.

Se orienta a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo.

Si no se contemplan juntos, el análisis interno y externo, carecen de sentido. En efecto, son las amenazas y las oportunidades quienes dan a cada debilidad o fuerza toda su importancia. Durante la reflexión estratégica es común que experimentemos la natural necesidad de alternar uno y otro.

”De hacer bien estos diagnósticos se encontrará una serie de oportunidades a corto, mediano y largo plazo que nos aporta el exterior (atractivo estructural del sector) y son susceptibles de ser aprovechadas por la empresa en base a sus recursos y

capacidades dinámicas actuales. También se verán los peligros planteados por tendencias del entorno que conducirán, si no se acometen acciones adecuadas, a la pérdida de posición en el mercado.

Ya se sabe cuál será el camino a seguir, los puntos fuertes en el mercado actual, la capacidad de respuesta, los “frentes de batalla” donde se actúa y se actuará, cómo se comporta el mercado y cuáles serán las condiciones futuras más probables. Se está en condiciones de hacer un balance de fuerzas y comenzar a pensar el despliegue de la estrategia y el desarrollo del plan de marketing para alcanzarla” (Rodeloy Castellanos C, p.140, 2007).

2.5. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La idea de plan es fácil de entender, no obstante en la práctica, elaborar un plan estratégico de marketing es una tarea compleja. Para su correcta formulación se requiere de la previa asimilación de todos los conceptos utilizados en el proceso de análisis y formulación estratégica y de la coordinación de los esfuerzos necesarios para poner en marcha las estrategias seleccionadas. El diseño del proceso del plan estratégico de marketing comprende un conjunto variado de tareas.

2.5.1. OBJETIVOS DEL MARKETING

Con el conjunto de análisis realizados, la empresa debe estar en condiciones de fijar los objetivos que quiere lograr. “Es necesario establecer cuantitativamente y con varios indicadores los objetivos perseguidos, así como referirlos a un período de tiempo, para poder determinar su grado de logro y la magnitud de las desviaciones que se produzcan” (Munuera J.L., Escudero, A. I.; p. 442; 2007). La adecuada formulación de los objetivos permitirá efectuar las labores de control. Los objetivos deben ser

coherentes entre si y estar jerarquizados, de tal forma que esto permita una correcta asignación de responsabilidades en la empresa.

2.5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa” (Kotler P, Keller K. p.102, 2006).

Un proceso de investigación de mercados eficaz abarca cinco pasos que se describen a continuación:

Definir el problema a investigar:

“En este paso es donde se define el problema existente y está constituido por dos procesos básicos: formulación del problema y establecimiento de objetivos de la investigación, cómo hacerlo” (López Belbeze, p.50, 2008). Una empresa puede invertir miles de pesos en investigación, sin embargo si no se tiene claro el problema a investigar ese dinero serán un desperdicio.

Después de formular el problema, es necesario formular las preguntas de la investigación. Cuáles son las preguntas básicas que se necesitan responder y sus posibles sub preguntas que se tienen.

Con el problema o la oportunidad definida, el siguiente paso es determinar los objetivos de la investigación; definiendo y determinando de esta manera qué información es necesaria para resolver las preguntas. Una buena manera de establecer los objetivos de una investigación es preguntándose, “¿Qué información se necesita para resolver el problema?”.

Luego de describir y formular el problema y los objetivos, el siguiente paso es preparar un detallado cronograma especificando los diferentes pasos de la investigación.

Seleccionar y establecer el diseño de la investigación

Este paso está constituido por 4 procesos básicos: Seleccionar el diseño de la investigación, Identificar los tipos de información necesaria y las fuentes, Determinar los instrumentos de medición y recopilación de Datos.

Seleccionar el diseño de la investigación: El "diseño de investigación se define como el plan global de investigación que (...) intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma" (Alvira F, p. 87, 1996). De modo que se acentúa el énfasis en la dimensión estratégica del proceso de investigación. Lo primero que se tiene que recordar es que cada investigación en cada tipo de negocio es diferente, por lo que el diseño puede variar, existiendo infinitos tipos. Los tipos "genéricos" de diseño en investigación de acuerdo a Malhotra Naresh K (2004) en su libro de Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, son:

Exploratoria: se define como la recolección de información mediante mecanismos informales y no estructurados. La investigación es exploratoria cuando no utilizas ningún modelo anterior como base de tu estudio, la razón más general de usar este acercamiento es que no tienes ninguna otra opción.

Descriptiva: se refiere a un conjunto de métodos y procedimientos que describen a las variables de marketing. Este tipo de estudio ayuda a determinar las preguntas básicas para cada variable, contestando ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Qué? y ¿Cuándo? Este tipo de estudios puede describir cosas como las actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos, al igual que describir el número de competidores y sus estrategias.

Causal: se enfoca en controlar varios factores para determinar cuál de ellos es el causante del problema. Esto permite aislar las causas del problema, al mismo tiempo que entrega un nivel de conocimiento superior acerca de la variable que se estudia. Este tipo de estudio es el más complejo y por ende costoso.

Sistemática: es aquella utilizada para evaluar un proceso mientras se va dando, encuentra el problema y propone soluciones.

Determinar y diseñar los instrumentos de medición

Luego de determinar cuál es de información es la necesaria, se debe determinar el método en que se logrará obtener dicha información. Existen múltiples métodos dentro de los que se encuentran las encuestas telefónicas, las encuestas por correo o e-mail, encuestas personales o encuestas en grupo. Por otra parte, existen dos métodos básicos de recolección de información; mediante preguntas o mediante observación, siendo el instrumento más común el cuestionario.

Diseño de la muestra

Lo principal en este momento es aclarar algunos conceptos.

“Una población es el conjunto de todos los elementos que interesan en un estudio

Una muestra es un sub conjunto de la población.” (Anderson y Sweeney, 2008, p.18)

Existen diferentes tipos de muestreos entre ellos el muestreo aleatorio simple de una población infinita. “En el mismo la muestra debe ser seleccionada de manera que satisfaga las siguientes condiciones:

- Cada uno de los elementos seleccionados proviene de la población
- Cada elemento se selecciona independientemente.” (Anderson y Sweeney, 2008, p.246)

Cálculo del Tamaño Muestral

Cada estudio tiene un tamaño muestral idóneo, que permite comprobar lo que se pretende con la seguridad y precisión fijadas por el investigador.

¿De qué depende el tamaño muestral?

Variabilidad del parámetro a estimar: Datos previos, estudios pilotos

Precisión: Amplitud del intervalo de confianza

Nivel de confianza (1- α): Habitualmente 95% o 99%.

Probabilidad complementaria al error admitido (α)

La fórmula propuesta por Anderson y Sweeney (2008) para obtener el tamaño de la muestra para la población infinita o desconocida es la siguiente:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

Donde:

n: tamaño muestral

z: valor correspondiente a la distribución de gauss, $z_{\alpha=0.05} = 1.96$ y $z_{\alpha=0.01} = 2.58$

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$)

i: error que se prevé cometer si es del 10%, $i = 0.1$

Una vez definido el tamaño de la muestra el paso que sigue es recolectar los datos.

Recolección de datos, análisis y presentación los resultados. En este momento se deberá recolectar los datos, analizar los resultados obtenidos y presentar aquellos que se consideren hallazgos.

2.5.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La macrosegmentación es la primera parte de la definición de la segmentación y se encarga de identificar los grandes conjuntos de productos/mercados. Dicho concepto se basa en los siguientes aspectos: (Rivera Caminos y De Garcillan, 2007)

- Todo producto o servicio se corresponde con una necesidad del consumidor.
- Los ofertantes pueden satisfacer estas necesidades de diferentes formas. Estas distintas posibilidades de satisfacer las necesidades permiten la existencia de productos y servicios con atributos diferenciados.
- Existen grupos de clientes o segmentos con necesidades similares y que, por tanto, precisan de productos o servicios similares para satisfacerlas.

Es preciso establecer los parámetros o variables de macrosegmentación desde un punto de vista muy amplio. Para ello debemos responder a tres preguntas base (Kotler, 2006):

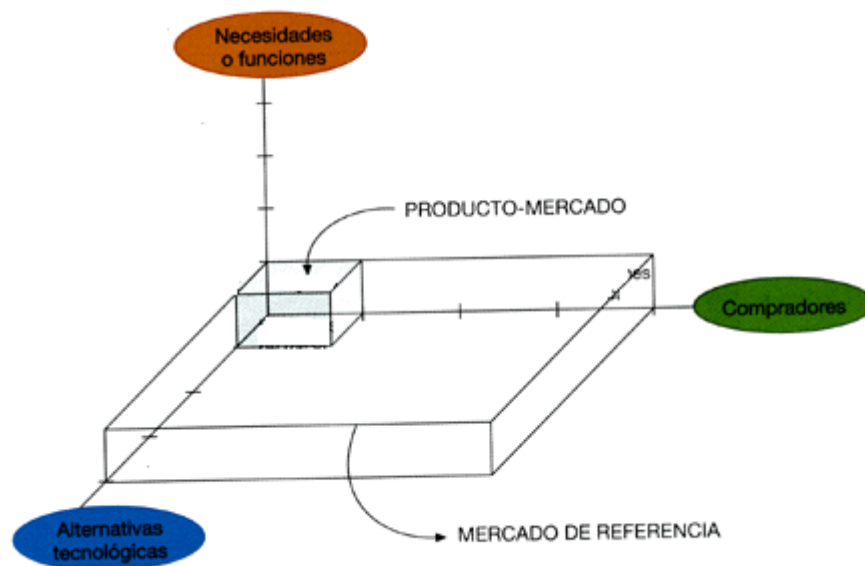
a) A quién queremos satisfacer (Grupo de compradores/consumidores). Establecer grupos de consumidores, a través de descriptores que tengan una influencia significativa en los comportamientos de compra, de uso o en necesidades aportadas por el producto/ servicio. Se trata de identificar los diferentes grupos de compradores potenciales. Entre los criterios más utilizados destacan: hogar u organización familiar, clase sociodemográfica, zona geográfica

b) Qué necesidad queremos cubrir (Necesidades y Funciones). Establecer grupos dentro del mercado en base a las funciones o beneficios (satisfactores) buscados por el consumidor. Se refiere a las necesidades a que debe responder el producto y/o servicio. Conceptualmente, es necesario saber separar la función de la manera en que dicha función es ejercida, es decir, de la tecnología que la satisface.

c) Cómo (con qué tecnología) la queremos satisfacer. Definir las alternativas tecnológicas de respuesta a cada función o beneficio demandado por el cliente. En este grupo suelen aparecer las tipologías de producto (desde un punto de vista muy amplio). Aquí se pone en juego el saber hacer tecnológico que permite producir las funciones descritas. En algunos casos podremos referirnos a tipologías de producto, pero nunca a productos concretos.

Una vez identificadas las variables de segmentación, resulta muy útil identificar las combinaciones pertinentes construyendo una matriz de segmentación. En dicha matriz se van a identificar todas las combinaciones posibles que surgen de combinar las necesidades/funciones con tecnologías y compradores

Ilustración 4: Matriz morfológica de segmentación de mercados



Fuente: Soriano Claudio E, 2008.

Los macrosegmentos identificados se simplifican eliminando aquellos que no son relevantes, interesantes o a los que no se puede acceder, es lo que se conoce como restringir los macrosegmentos.

Hecho esto se estará en el estudio de los macrosegmentos elegidos con el fin de dar el siguiente paso, microsegmentar.

El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos/mercado identificados en la etapa de macrosegmentación de forma que dentro de dichos macrosegmentos se puedan identificar grupos homogéneos de clientes objetivos con un comportamiento de compra o necesidades similares. (Rivera Caminos y de Garcillan, 2007)

2.5.4. SELECCIÓN DEL MERCADO META

2.5.4.1. EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Al evaluar diferentes segmentos de mercado la empresa debe examinar dos mercados: el atractivo total del segmento y los recursos y objetivos de la empresa.

2.5.4.2. SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Después de evaluar los diferentes segmentos, la empresa puede considerar cinco patrones de selección de mercados meta (Kotler, et al, 2006):

- **Concentración en un solo segmento:** la empresa podría seleccionar en un solo segmento, mediante un marketing concentrado, la empresa adquiere un conocimiento amplio de las necesidades del segmento y logra una presencia fuerte en el mercado.
- **Especialización selectiva:** la empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y objetivamente atractivos. Es posible que haya poca o ninguna sinergia entre los segmentos por cada uno promete generar utilidades. Diversifica el riesgo.
- **Especialización de producto:** aquí la empresa se especializa en cierto producto que vende a varios segmentos.
- **Especialización de mercado:** aquí la empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de clientes en particular.

- Cobertura total del mercado: aquí la empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podría necesitar.

2.6. PLAN DE MARKETING OPERATIVO

“El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro P” (Kotler, et al, 2006).

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa del mix de marketing y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

- La funciones básicas del marketing operativo se centran en las siguientes actividades:
 - Elaboración de las políticas comerciales: partiendo de los objetivos estratégicos formulados se establecen los objetivos comerciales específicos que sirven de guía al marketing operativo. Los diferentes objetivos empresariales se encuentran íntimamente relacionados y jerárquicamente ordenados.
 - El establecimiento de los objetivos comerciales que se pretenden alcanzar con las operaciones comerciales de la empresa debe estar claramente definidos.

2.6.1. PRODUCTO

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

2.6.1.1. NIVELES DE PRODUCTO

El mercadólogo necesita considerar cinco niveles de producto, cada nivel aporta valor al cliente y los cinco constituyen jerarquía de valor para el cliente. (Kotler, 2006)

- Beneficio básico o sustancial, es lo que realmente adquiere el cliente en realidad.
- Producto genérico es la versión básica del producto.
- Producto esperado que constituye un conjunto de atributos y características que los consumidores buscan habitualmente al adquirir un producto. Producto aumentado: son los agregados al producto, por encima de lo que brinda la competencia; puede ser un mejor servicio o mejores características.
- Producto potencial: consiste en anticipar los deseos y requerimientos de los compradores, para la mejora o desarrollo de un nuevo producto. Transformaciones que el producto podría sufrir en el futuro.

La estrategia de marketing o Marketing mix variará de acuerdo con la clasificación del producto.

2.6.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO

DURABILIDAD Y TANGIBILIDAD

- Bienes duraderos: son productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos.
- Bienes no duraderos: son productos tangibles que normalmente se consumen en un solo uso o en unos cuantos.
- Servicios: estos son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos.

CLASIFICACIÓN DE LOS BIENES PARA EL CONSUMIDOR

- Bienes de conveniencia: Son productos que el comprador por lo regular adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo.
- Bienes de comparación: son productos que el cliente, durante el proceso de selección y compra suele comparar con base en su idoneidad, calidad, precio y estilo,
- Bienes de especialidad: son productos con características exclusivas o identificación de marca por las cuales un número suficiente de compradores se ha dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial.
- Bienes no buscados: son bienes que el consumidor no conoce o que normalmente no piensa en comprar.

2.6.1.3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

“Todo producto experimenta una evolución desde el momento en el cual se lanza al mercado hasta que se retira. Evolución que se conecta en una evolución progresiva de etapas en las que el comportamiento de la demanda, de la competencia y de la tecnología va cambiando. Gráficamente, el ciclo de vida del producto se representa como la evolución de las ventas en un periodo de tiempo” (Munuera et al, p 470. 2007).

La empresa debe analizar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra situado su producto para armar una estrategia de promoción y comercialización acorde.

2.6.1.4. DECISIONES DE MARCA

Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de promocionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores.

2.6.1.5. EMPAQUE Y ETIQUETADO

Empaque

El empaque se ha convertido en una potente herramienta de marketing, los empaques bien diseñados pueden crear comodidad y valor promocional. Diversos factores han contribuido al uso creciente del empaque como herramienta de marketing:

- Autoservicio.
- Prosperidad de los consumidores.
- Imagen de la empresa y la marca.
- Oportunidad de innovación.

Etiquetado

Las empresas deben rotular sus productos, la etiqueta puede ser una simple tarjeta adherida al producto o un gráfico de diseño complejo que forma parte del empaque. La etiqueta podría llevar solo el nombre de la marca o abundante información. Incluso si la empresa prefiere una etiqueta simple la ley podría requerir información adicional

2.6.2. PRECIO

Una empresa debe poner el precio inicial cuando desarrolla un nuevo producto, cuando introduce un producto normal en un nuevo canal de distribución o área geográfica. “La empresa debe decidir donde posicionará su producto en calidad y en precio, en la siguiente figura se muestra nueve estrategias precio-calidad” (Kotler et al, p. 216, 2006).

Ilustración 5: Estrategia de fijación de precios

		PRECIO		
		ALTO	MEDIANO	BAJO
CALIDAD	ALTA	1. ESTRATEGIA SUPERIOR	2. ESTRATEGIA DE VALOR ALTO	3. ESTRATEGIA DE SUPERVALOR
	MEDIA	4. ESTRATEGIA DE SOBRECROBRO	5. ESTRATEGIA DE VALOR MEDIO	6. ESTRATEGIA DE BUEN VALOR
	BAJA	7. ESTRATEGIA DE IMITACIÓN	8. ESTRATEGIA DE ECONOMÍA FALSA	9. ESTRATEGIA DE ECONOMÍA

Fuente: Kotler, 2006

Las estrategias diagonales 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado, es decir una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio, y otra más ofrece un producto de baja calidad a un precio bajo. Los tres competidores pueden coexistir en tanto el mercado contenga tres grupos de compradores: quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio y quienes equilibran ambas consideraciones.

Las estrategias 2, 3 y 6 son formas de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 dice: nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1 pero cobramos menos. La estrategia 3 dice lo mismo y ofrece un ahorro aún mayor. Si los clientes sensibles a la calidad creen lo que dicen estos competidores, lo sensato será comprarles y ahorrar dinero.

Las estrategias de posicionamiento 4, 7 y 8 equivalen a cobrar un precio excesivo por el producto en relación con su calidad. Los clientes se sentirán estafados y probablemente se quejarán o hablaran mal de la empresa.

Escoger un método de fijación de precios: una vez que se conocen la estructura de demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores, la empresa está lista para escoger un precio.

- a. Fijación de precios por sobrepuestos: el método más elemental para fijar precios es sumar un sobrepuesto estándar al costo del producto.

Costo variable unitario	\$ 10
Costo fijo	300.000
Ventas unitarias esperadas	50.000

El costo unitario del fabricante está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable unitario} + \frac{\text{Costo fijo}}{\text{ventas unitarias}} = \$10 + \frac{\$300.000}{50.000} = \$6$$

Supongamos que el fabricante quiere ganar un sobrepuesto del 20% sobre las ventas, estará dado por:

$$\text{Sobrepuesto} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento sobre ventas deseado})} = \frac{\$6}{1 - 0.2} = \$20$$

Los sobrepuestos suelen ser más altos en artículos de temporada, artículos de especialidad, artículos que no se venden mucho, artículos con costos de almacenamiento y manejo elevados, y artículos con demanda inelástica. El uso de sobrepuestos solo funciona si el precio aumentado realmente consigue el nivel esperado de ventas.

b. Fijación de precios por rendimiento objetivo: La empresa determina el precio que produciría su tasa objetivo de rendimiento sobre inversión (ROI).

$$\text{Precio de rendimiento} = \frac{\text{Costo unitario} + \text{rendimiento deseado} \times \text{capital invertido}}{\text{Ventas unitarias}} =$$

c. Fijación de precios por valor percibido: Hay empresas que consideran que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que venden, son la clave para la fijación de los precios, y utilizan otros métodos de la mezcla de marketing como publicidad y fuerza de ventas como para acrecentar el valor percibido en la mente de los consumidores. La clave en la fijación de precios por valor percibido es determinar con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta. Las empresas que tiene una idea inflada del valor de su oferta pondrían un precio excesivo a su producto. Las que subestiman el valor cobrarán menos de lo que podrían cobrar. Se requiere de investigaciones de mercado para establecer la percepción de valor por parte del mercado y usarla para fijar precios eficaces.

d. Fijación de precios económica: consiste en cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad, este enfoque dice que el precio debe representar una oferta de valor alto para los consumidores. La fijación de precios económica busca someter a reingeniería las operaciones de las empresas para convertirse en un productor de bajo costo sin sacrificar calidad, y bajar los precios de forma significativa para atraer a un gran número de clientes consientes del valor.

e. Fijación de precios por tasa vigente: La empresa basa su precio primordialmente en el precio de los competidores, esta podría cobrar lo mismo más o menos que sus principales competidores.

f. Fijación de precios por licitación sellada: las empresas basan su precio en los que creen que sus competidores pedirán, no en sus costos y demanda. La empresa quiere conseguir el contrato y para ello normalmente se requiere presentar una cotización baja.

2.6.3. PLAZA

A la hora de conectar a la empresa con los usuarios finales de los productos se pueden escoger muchos canales de marketing.

Los resultados de los canales de marketing se pueden sintetizar en tres aspectos: alcance al cliente, eficiencia operativa y calidad de servicio. Para conseguir un servicio efectivo al cliente y una gestión eficiente en los costos del canal hay que conseguir buenos resultados en los tres campos (Kotler, et al, 2006).

Alcance a los clientes: Uno de los principales objetivos del marketing en la colaboración con un canal es llegar al público objetivo. Cuando se utilizan canales de marketing directos, las empresas se involucran en un contacto directo con sus clientes. Esto se puede hacer a través de su fuerza de ventas, utilizando el marketing directo, el telemarketing o el e-marketing. La utilización de canales indirectos supone la colaboración con intermediarios. El canal de marketing quizá con el mayor potencial de mejora de alcance a los clientes, es el canal de e-marketing. Su capacidad de llegar a un potencial de nuevos clientes con insignificantes costos marginales de marketing ha hecho que la mayoría de las empresas inviertan en este canal.

Eficiencia operativa: Los canales de marketing difieren también en su estructura de costos, la utilización de un canal directo de marketing proporciona a la empresa mayores márgenes, pero la compañía tiene que soportar también el costo total de la gestión del canal y los gastos de marketing. Los canales de e-marketing han mejorado

la eficiencia operativa de muchas empresas. Un canal de estos bien diseñado y gestionado, puede reducir los costes variables y los gastos de marketing, así como otros gastos operativos de la empresa, en otras ocasiones.

Calidad de servicio: Los canales ofrecen también niveles distintos de calidad de sus servicios. Con el empleo de los canales directos de marketing las empresas tienen la oportunidad de controlar la calidad de los servicios, ya que pueden interactuar con los clientes. Este hecho le permite mejorar los servicios y poner en práctica la personalización de las ofertas, y una rápida respuesta de los clientes. Los canales de e-marketing que facilitan la realización de las órdenes de compra y que permiten el seguimiento de las entregas sin necesidad de realizar múltiples llamadas telefónicas, ofrecen el potencial de disminuir los costos y aumentar la satisfacción de los clientes.

2.6.4. PROMOCIÓN

De acuerdo a Philip Kotler y Lane Keller (2006) el desarrollo de comunicaciones eficaces abarca ocho pasos. El comunicador de marketing debe:

1. Identificar del público meta
2. Determinar de los objetivos de la comunicación
3. Diseñar del mensaje
4. Seleccionar de los canales de comunicación
5. Establecer el presupuesto total de comunicaciones de marketing
6. Selección de la mezcla de comunicación de marketing
7. Factores para establecer la mezcla de comunicación de marketing
8. Medición de los resultados

2.7. PROGRAMA DE ACCIÓN

Para concretar el plan de Marketing se recurre a las decisiones relativas de las variables de las mezclas de marketing programadas en el tiempo, asignadas a un responsable, acompañadas de una dotación económica y de una forma de seguimiento y control de los resultados (Munuera, et al, 2007).

2.8. ANÁLISIS FINANCIERO

2.8.1. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVOS

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final. (Munuera, et al, 2007).

Se encarga de administrar todo el dinero que la empresa recibe por sus ventas y entregar bajo un programa de pagos a las áreas de pagos a proveedores o cuentas por pagar. Sus funciones son detectar, el origen de todo el dinero que ingresa a la empresa y programar todo lo que se debe pagar.

El Estado de Flujo de efectivo puede presentarse a través del método directo, el mismo expone las principales clases de entradas y salidas brutas en efectivo y sus equivalentes, que aumentaron o disminuyeron a éstos. (Munuera et al; 2007)

En este método se detallan en el estado sólo las partidas que han ocasionado un aumento o una disminución del efectivo y sus equivalentes; por ejemplo: Ventas cobradas, Otros ingresos cobrados, Gastos pagados, etc. Es decir se toma el principio de lo percibido y no de lo devengado.



Esto conlleva a explicitar detalladamente cuáles son las causas que originaron los movimientos de recursos, exponiendo las partidas que tienen relación directa con ellos, lo cual significa una ventaja expositiva.



CAPITULO 3:

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3. CAPITULO 3: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1. OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico comercial para "La Blanquita SA"

Objetivos específicos

- Precisar las características del producto a ofrecer.
- Definir un precio acorde al producto.
- Desarrollar políticas de promoción.
- Establecer una plaza en la cual ofrecer el producto

3.2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo es en principio exploratoria, la misma consiste en la recopilación de información disponible, ya sea sobre el microentorno o macroentorno. Al mismo tiempo, se toma contacto con técnicos especializados del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y técnicos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), para recopilar información sobre las mejores prácticas de producción y manejo del ganado caprino.

Se contacta con los directivos de la empresa para que proporcionen información de la misma, para poder abordar el trabajo. La herramienta que se utiliza, principalmente, es la “entrevista focalizada”, en la que el entrevistador cuenta con una serie de preguntas previamente establecidas y estandarizadas. Ésta herramienta se elige para las sucesivas entrevistas que se realizarán al gerente general de la empresa.

Para el análisis interno se utiliza:

- Entrevistas con el gerente general.
- Observación no estructurada participante.

- Relevamiento de la empresa en detalle.
- Se tendrá acceso a datos e información registrada (Libretas, planillas).

Otra herramienta que se utiliza para realizar el análisis del entorno y el análisis interno, es la observación no estructurada no participante que implica un posicionamiento externo a la situación que se analiza (Scribano, 2002). Ésta herramienta es útil para analizar los puntos fuertes y débiles de la compañía así como para identificar algunos de los factores claves del éxito de la industria al momento de realizar el análisis industrial y competitivo.

Para realizar el marco teórico del presente trabajo se utilizan como herramientas bibliografía correspondiente al tema a tratar y artículos periodísticos acordes.

Se realiza encuestas a ciudadanos cordobeses para conocer más sobre sus gustos, preferencias y conocimientos acerca de la leche de cabra. Se realiza una muestra aleatoria simple de población infinita, el tamaño de la muestra será de 97 personas de la ciudad de Córdoba.

La fase siguiente permite validar las hipótesis de trabajo, profundizar el análisis de la información obtenida, el cual es complementado mediante el relevamiento en campo y describiendo lineamientos principales para la implementación de una estrategia de actuación a fin de impulsar el crecimiento de ventas de la empresa La Blanquita SA. Etapa descriptiva del trabajo final.



CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE ENTORNO GENERAL

Toda empresa se encuentra inmersa en un entorno que influye sobre ella y al cual debe adaptarse. El primer análisis a realizar es sobre el entorno general. La técnica de análisis seleccionada es el diagrama de PESTEL, el cual permitió observar que factores afectan a las diferentes variables del ambiente de la empresa La Blanquita S.A.

Variables políticas:

Convertibilidad: La salida de la convertibilidad monetaria en 2002 le abrió nuevas perspectivas al sector lechero de Argentina. El encarecimiento de las importaciones se tradujo en un incremento del precio de la leche en el mercado interno, lo cual contribuyó a una mejora sustancial en la rentabilidad de la actividad primaria. En la actualidad atraviesa una de las etapas más favorables y cuenta con costos de producción inferiores a los principales países productores.

Intervención estatal: La marcada preferencia del consumidor argentino por la leche vacuna ha hecho que el Estado esté pendiente de lo que sucede con ese producto y que en muchos casos intervenga en el funcionamiento de su mercado. Estas intervenciones han buscado en general mantener bajo el precio de la leche bovina en el mercado interno. En los últimos años; desde 2006 a 2011 las bajas de precios se han estimulado básicamente a partir de restricciones al comercio exterior y al redireccionamiento de saldos exportables hacia el mercado interno. Ahora bien, todas estas intervenciones en el mercado lechero han generado cambios recurrentes en las reglas de juego. Se sabe que la intervención estatal es un factor importante a considerar, dado que es difícil saber cuál será la próxima medida a tomar.

Variables Económicas:

➤ El sector de leche caprina: en Argentina la producción de leche caprina conforma en su conjunto un **sector de escasas dimensiones, no consolidado**, que ha sufrido un comportamiento cíclico, con aumentos y contracciones en la producción y una dinámica fluctuante e inestable.

➤ La mayor parte de la producción primaria de leche la realizan **productores que no presentan ningún grado de integración hacia delante** y cuya vinculación con el industrializador a quien provee, presenta diversas formas que pueden ir desde mecanismos de coordinación vía precio, hasta pago diferencial por calidad de la leche, abastecimiento en contra-estación, cumplimiento de estándares de operación, transferencia de know-how, genética y financiamiento para la mejora de instalaciones y compra de equipos.

➤ En Argentina, las características propias de los lácteos caprinos, la relativa **escasez de la oferta** y las condiciones ambientales que influyen en su producción, otorgan atributos distintivos propios de los "productos especiales, únicos o exquisitos" a diferencia de otros países, donde se lo considera un producto habitual (Valenti, 2002).

➤ Este tipo de **producción ha ido creciendo en los últimos años** en la Argentina. Pese a que como "industria" es relativamente reciente y de escaso desarrollo, cuenta con fuertes potencialidades para la generación de ventajas competitivas sostenidas (Valenti, 2002). Según la FAO, la producción actual se estima en uno 780.000 litros por año (FAO, 2006)

➤ Uno de los puntos críticos más sobresalientes del sector es el alto grado de **estacionalidad** en la producción de leche. La concentración se realiza en

épocas tales como la primavera y el verano, mientras que el consumo en los principales centros comerciales se mantiene relativamente constante a través del año (a excepción de los meses de enero y febrero que se percibe una leve caída)

Variables Sociales:

- La producción mundial de leche caprina se concentra en pocos países caracterizados por rentas bajas y condiciones ambientales poco favorables para la explotación de otros tipos de rumiantes. En estos países el principal destino de la leche es el consumo humano. En Argentina el desarrollo de la producción caprina está principalmente en **manos de pequeños productores de escasos recursos y bajo nivel sociocultural**, constituyéndose en una de las principales actividades para el sustento familiar en zonas marginales (Consejo Federal de ciencia y Tecnología, 2009).
- Otro aspecto a considerar son las rutas de la provincia de San Luis. La mayoría de sus rutas son autopistas, lo que mejora la **accesibilidad** al tambo, facilitando así la comercialización y distribución tanto de los insumos como el producto terminado.
- La producción de leche caprina suele darse en lugares áridos de situación desfavorable de sus habitantes.

Variables Tecnológicas:

- **La extracción de la leche** supone básicamente dos etapas: ordeño y refrigerado. Tanto el tipo de instalaciones y equipamiento como la forma de manejo varían según los modelos productivos:

○ En el "modelo tradicional", el ordeño se realiza en forma manual una vez al día, utilizando jarras y tambores de plástico y prácticas de colado en lienzos. El refrigerado se realiza en recipientes con agua o en freezers domésticos y luego se transporta en camionetas utilizando hielo. La lactancia depende de los ciclos naturales de ovulación y pariciones, al igual que la disponibilidad de pasturas, aunque en este tipo de sistemas es posible en ocasiones la alimentación suplementaria de las cabras.

○ En el "modelo moderno", el ordeño puede hacerse dos veces al día de manera mecánica (con diferentes tecnologías), con técnicas de autolimpieza y desinfección. El refrigerado y el transporte se realiza con equipos especiales que mantienen constante la temperatura de la leche. En este modelo, el manejo del rodeo permite controlar los partos y alargar así la lactancia, del mismo modo que existen mayores controles sanitarios y una alimentación suplementaria. Las instalaciones se adecuan a los requerimientos de organismos de certificación y permiten realizar el proceso de ordeño de manera más eficiente (corrales, salas de ordeño y equipos de frío) (Gutman, 2004).

➤ Otro aspecto importante tiene que ver con las **razas productoras**. La elección de ésta depende no solamente de su producción promedio y su calidad (en términos por ejemplo del contenido de grasas y sólidos) sino de su resistencia, rusticidad y adaptabilidad a las condiciones agroecológicas de los sistemas de producción. La raza *Anglo Nubbian*, por ejemplo, se caracteriza por la calidad de su leche y su rusticidad; mientras que la raza *Toggenburg*, de mayor rusticidad, presenta una menor calidad de su leche. La raza *Saamen* es una de las de mayor potencial productivo, mientras que la raza *criolla*, con

elevados contenidos de sólidos, tiene un nivel de producción bajo. (Gutman, 2004).

Variables Ecológicas:

➤ La variable ecológica más importante a considerar en este análisis a mi criterio es el **agua**. Tanto el agua utilizada para consumo de las cabras, como la que se utiliza para limpiar el lugar. Sin agua la elaboración de la leche cruda y su transformación en productos lácteos sería totalmente imposible. El agua utilizada en la granja lechera debe ser por norma potable. Esto significa que debe estar, entre otras cosas, exenta de microorganismos de origen fecal, cuya presencia puede establecerse en base a la determinación del grupo coliforme. Aguas con una alta carga bacteriana y usada por ejemplo en el lavado de los equipos de ordeño constituirá una fuente de microorganismos que van a contaminar tanto a los equipos como a la leche. El agua que se provea a las cabras debe ser apta para el consumo tanto animal como humano, debe circular exclusivamente por un sistema cerrado de tuberías y los depósitos donde se acumula deben estar muy bien cerrados.

➤ El manejo apropiado de la excreta animal y agua residual del establo es importante para un sistema de producción de calidad excelente. Los desechos de origen animal incluyen componentes potencialmente dañinos como nitratos, fosfatos, material orgánico y microorganismos. El manejo inapropiado de la excreta animal puede contaminar las fuentes de agua, causar enfermedades, producir infestaciones por moscas, o malos olores, lo cual puede afectar la calidad e higiene de la leche. Las buenas prácticas de manejo de las excretas de acuerdo a la Ingeniera Cecilia Figueroa Valenzuela incluyen: Diseñar un sistema apropiado para el manejo de excretas, que deberá incluir la remoción

periódica de excretas de los corrales y otras instalaciones. El sistema seleccionado deberá:

- Evitar que las cabras tengan acceso al depósito de excretas.
- Reducir los olores e infestación de moscas.
- Prevenir la contaminación del agua para beber.

Variables Legales:

➤ **Régimen para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina (Ley 26.141):** la misma consiste en un programa generado por el gobierno nacional, el cual brinda recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina. Ello lo logra a través de un apoyo económico reintegrable y/o no reintegrable para la ejecución del plan o proyecto, financiación total o parcial para la formulación del plan de trabajo, subsidio total o parcial para el pago de un profesional, en sus áreas de competencia, para que lo asesore en las etapas de formulación y ejecución del plan, subsidio a la tasa de interés de préstamos bancario, financiación y/o subsidio para asesoramiento y desarrollo socio-organizativo. Con todo este apoyo se permitirá la formación y recomposición de la hacienda caprina, la mejora de la productividad, la mejora de la calidad de la producción, la utilización de prácticas y tecnologías adecuadas, revalorización de los recursos genéticos locales, el fomento a los emprendimientos asociativos, el control sanitario, el mejoramiento genético, el control racional de la fauna silvestre, el apoyo a sistemas productivos y las acciones comerciales e industriales realizadas preferentemente por el productor, cooperativas u otras empresas de integración horizontal y vertical que conforman la cadena industrial y agroalimentaria caprina.

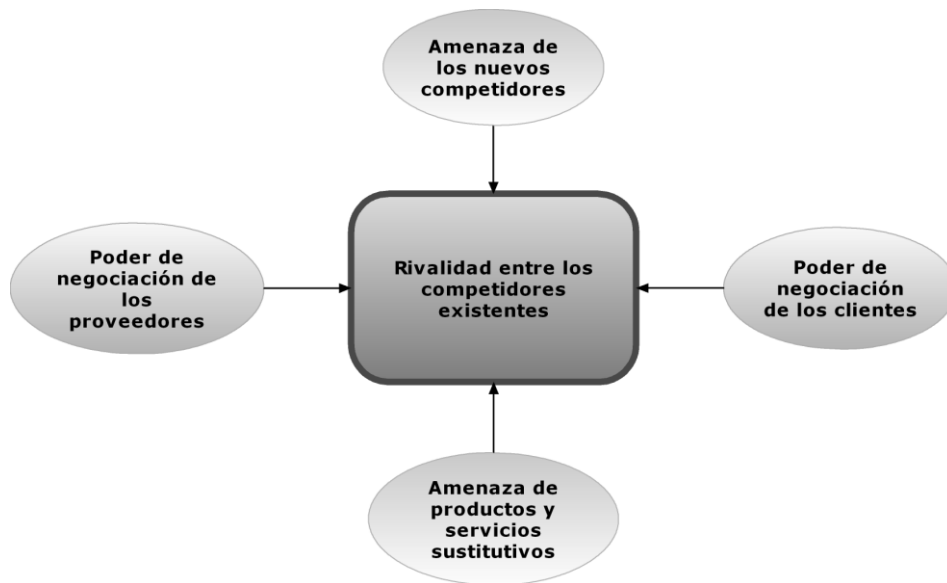
➤ Avanza la implementación del **Plan Nacional de Brucelosis Caprina**: Durante una jornada de trabajo en la sede del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, se presentaron los principales lineamientos del Plan Nacional de Brucelosis Caprina que será llevado a cabo, de manera conjunta, entre el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) y la Coordinación Nacional de Ley Caprina de la cartera agrícola. “La decisión de las autoridades del Ministerio de Agricultura y del Senasa es potenciar la ejecución de las políticas nacionales inclusivas hacia el sector caprino, tanto productivas como sanitarias, estableciendo mecanismos de coordinación y enlace entre las instituciones involucradas”, afirmó el director de Programación Sanitaria del Servicio, Mariano Ramos. (Telam, 2012)

4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: ANÁLISIS COMPETITIVO

4.2.1. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA:

Para analizar el estado de la competencia en la industria se seleccionó el modelo aportado por Porter en 1980. El modelo de las cinco fuerzas competitivas revela la fortaleza de cada una de las fuerzas competitivas, la naturaleza de las presiones competitiva que incluye cada fuerza y la estructura de la competencia.

Ilustración 6: Las 5 fuerzas competitivas



Fuente: Porter (1980)

El estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

EL ANTAGONISMO ENTRE VENDEDORES RIVALES:

En San Luis existen numerosos pequeños productores de leche caprina, pero con recursos insuficientes para alcanzar la tecnología necesaria para su procesamiento. Por lo que se ha creado un acuerdo implícito entre La Blanquita S.A. y dichos pequeños productores. La empresa en la temporada de mayor producción de leche caprina originada por el propio ciclo natural de la cabra, producirá menos leche propia y le comprará lo producido a los pequeños productores. Generando de esta forma una especie de cooperativa entre productores competidores.

EL INGRESO POTENCIAL DE LOS NUEVOS COMPETIDORES:

En el sector lechero, poner a punto la producción, intentar reducir la estacionalidad y lograr indicadores de productividad en las cabras lleva su tiempo. El tiempo de

aprendizaje es lento y ello trae su costo aparejado. Además se deberá considerar también que para ser un tambo con autorización del Senasa, es un proceso que demora.

Hay varios puntos claros a tener en cuenta en este sector: la autorización para funcionar dictada por el ente regulador correspondiente, tales como Senasa o el ministerio de Ambiente, la elevada inversión, alcanzar un ritmo con elevados índices de productividad y encontrar el nicho en el cual vender los productos, son factores que determinan **barreras de ingreso elevadas** para posibles competidores futuros.

Otro factor a considerar es el atractivo que puedan tener las utilidades para otros actores del sector. Si bien es un negocio rentable la producción de leche de cabra, el tiempo, esfuerzo y las erogaciones a realizar hasta que el negocio empiece a dar utilidades son tan prolongadas que disminuyen el atractivo a los pequeños productores y los grandes suelen enfocarse en otros productos como la leche de vaca no así en la de cabra.

- **Acceso a los Canales de Distribución:** La Blanquita S.A., se encarga de la distribución de la leche producida. Por lo que si un potencial competidor desea ingresar al mercado deberá planificar la distribución, un aspecto de gran importancia si consideramos que es un producto perecedero y que no puede cortar su cadena de frío.

PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Tal como se explicó en el capítulo número dos, la magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de 3 factores:

Sí hay disponibles sustitutos a un precio atractivo, en este caso la leche de vaca es mucho más económica que la leche de cabra y la misma se encuentra más disponible

para el consumidor. Pero si consideramos el segmento de consumidores que no pueden consumir leche de vaca por diferentes causas, tiene otro sustituto como ser la leche de soja. La misma se vende al consumidor a precio similar al de la leche de cabra. Un factor a favor que tiene la leche de soja es que gracias a compañías publicitarias de productos tales como el Ades, es mucho más conocida y consumida por la población argentina. Se podría decir que los consumidores consideran satisfactorios a los sustitutos en términos de calidad, sabor, satisfacción de la necesidad de alimentación, ente otros atributos pertinentes.

Que un consumidor cambie sus hábitos de consumo es difícil de lograr. Existe una cultura en Argentina muy arraigada al consumo de leche de vaca. Es más probable que los consumidores cambien el hábito porque tienen alguna afección o bien por tener una creencia más naturista que por propia voluntad de saborear otros productos similares.

Al tener los sustitutos un costo más bajo que el producto ofrecido por La Blanquita S.A., ésta se encuentra bajo una gran presión competitiva para reducir sus precios mediante reducciones de costos o de lo contrario se frenarán las utilidades.

La competencia de productos sustitutos impulsa a los participantes de una industria a intensificar sus esfuerzos para convencer a los clientes de que su producto tiene atributos superiores a lo de los sustitutos y competidores.

Los costos en los que debe incurrir el comprador si quiere cambiar al producto sustituto es solamente pagar el diferencial de precio existente.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La Blanquita S.A. tiene proveedores de distintos materiales que están muy diversificados, disminuyendo así el poder de negociación de los mismos hacia la empresa.

Este es el caso de proveedores de jabones alcalinos, detergentes para limpieza de cañerías de la fábrica y el tambo, fermentos lácteos para hacer quesos, empaque (bolsas, etiquetas, cajas para los quesos, etc.), botellas, sachet, productos para control del ph de la leche, entre otros.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En la industria existen dos tipos de compradores: las grandes cadenas de supermercado por un lado y por el otro restaurantes gourmets, dietéticas, hoteles de la zona.

En este sector la integración con el comprador es escasa. Con respecto a las grandes cadenas de supermercado, como ser Jumbo, tienen un elevado poder de negociación en cuanto al precio y al plazo de pago. Pero no hay que olvidar también los volúmenes de compra que los mismos generan al productor y la frecuencia con lo que lo realizan. Otra aspecto a tener en cuenta es que muchas veces son compradores de “prestigio”, es decir la reputación del vendedor mejora si los tiene a esos compradores en su lista de clientes, a su vez, que los mismos exhiban sus productos en sus góndolas hace que el consumidor empiece a conocer la marca y que confíe en ella.

Si consideramos a los hoteles, restaurantes gourmets y dietéticas de la región las condiciones cambian. Dado que las mismas compran pequeñas cantidades y con menor frecuencia. Por lo que no pueden negociar precios ni plazos de pago.

4.3. AUDITORIA DE LA EMPRESA:

4.3.1. VISIÓN

“Llegar a ser una empresa líder en Argentina de fabricación de productos caprinos”

Ilustración 7: Cabras de La Blanquita SA.



Foto Propia, obtenida en una visita al establecimiento

4.3.2. MISIÓN

Como La Blanquita S.A. no tiene una misión explícita y definida, propongo definirla de la siguiente manera:

“La Blanquita S.A. es una empresa dedicada a la producción de leche caprina y productos derivados

ubicada en San Luis. Para llevar a cabo la actividad hemos incorporado tecnología de punta en lo que a tambo se refiere. Nuestro fin es llegar a nuestros clientes con productos de calidad sin alejarnos de lo natural”.

4.3.3. OBJETIVOS

A continuación expondré los objetivos más importantes que posee la empresa en su actualidad:

- Financieros: Aumentar la rentabilidad del activo en un 4% en 2 años.
- Comerciales: Aumentar la cartera de clientes en la región pampeana argentina en un 25% en 2 años.
- Personal: Disminuir la rotación de empleados en un 50% en 2 años.
- Producción: Aumentar la producción en un 8 % anual, acompañar el ritmo de crecimiento de las ventas.

Todos los objetivos mencionados anteriormente se buscará lograrlos a través de la ejecución de las acciones que se propondrán en el plan de marketing que se expondrá en este escrito.

4.3.4. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa La blanquita S.A. nace en el año 1996 de la mano del Ingeniero Civil Alberto Juan Carranza. En la actualidad se encuentra como gerente general su hijo Juan Manuel Carranza.

El establecimiento cuenta con 110 hectáreas (has) propias. Dentro de ellas 10 has forman parte del casco, 15 has de monte y las 80 has restantes se encuentran subdivididas en 4 potreros, de los cuales uno tiene 20 has de alfalfa para pastoreo, otro tiene 30 has de avena, un potrero con 15 has donde hubo maíz y ahora solo tiene rastrojo, y por último 20 has de soja para venta de grano. El casco cuenta con todas las instalaciones para vivir y trabajar.

El negocio de La Blanquita S.A. fue cambiando con los años, cuando el campo fue adquirido, en 1996, solo había 30 hectáreas desmontadas, una casa y un galpón. El propietario inició su actividad con 60 cabras criollas y 3 machos puros de pedigree, de la raza Saanen. La alimentación consistía en fardos de pasto en invierno, en verano se sacaba a pastorear a las 30 hectáreas, las que fueron sembradas con alfalfa, y al monte. Esta dieta era complementada con maíz. En ese mismo año se compró la moladora de grano para facilitar la ingesta de los animales. En un principio solo se contaba con un solo empleado que se encargaba del cuidado, alimentación y ordeño de los animales. Se ordeñaba de forma manual y se obtenía un promedio de medio litro de leche por animal. Los primeros productos que se elaboraron fueron quesos artesanales. Los

machitos se llevaban a 10 kg y luego se faenaban y las hembras se dejaban para reposición.

En el año 1999 se construyeron 2 galpones con una cinta transportadora de alimentos para facilitar la alimentación con una sola persona. Además estaba techada para evitar que la comida se moje como sucedía con los comederos de los corrales que se inundaban en época de lluvias.

En el año 2000 se compran 5 machos más de la raza Saanen. Se desmontan 30 hectáreas más donde se comienza a incorporar verdes de invierno a la antigua dieta. La cantidad de cabras en el tambo había crecido a 150.

En el año 2001 se adquieren 150 cabras y 10 machos todos puros de pedigree y de la misma raza Saanen, a una empresa que estaba cerrando sus instalaciones.

En el año 2002 se completa todas las instalaciones de la fábrica, caldera, esterilizadora, tina para hacer queso en volumen, etc. Con la habilitación de SENASA se inicia la venta de leche fluida en botella de vidrio. Por mejoramiento de la genética las cabras ya estaban dando 1,50 litros de leche por cabra día. A partir de este año los machitos recién nacidos no se engordaron más en el establecimiento y se venden con 10 días de vida castrados. Logrando así, que las cabras entraran antes al tambo y las hembras eran amamantadas con cabras nodrizas que eran las que estaban saliendo ya del tambo.

Ya, en el año 2005 se contaba con un rodeo de 1000 cabras, de las cuales se desechan 300 por problemas de mastitis, las vacías y las que producían menos de 2 litros diarios.

En la actualidad se cuenta con un total de 500 cabras que dan un promedio de 2,3 litros diario. El establecimiento produce el total del alimento que consumen las cabras. El maíz ya no se compra más, se produce en el establecimiento. El tipo de producción

que realizan es estabulado y siempre tratando de mejorar la genética de las cabras para aumentar la producción de leche. Los productos que se encuentran a la venta, con la marca La Blanquita son sin aditivos, quesos untables, quesos semiduros, quesos especiales y leche fluida.

Ubicación geográfica

El establecimiento donde se realizará la planificación estratégica se sitúa en la República Argentina, en el centro-oeste de la Provincia de San Luis, más específicamente en el Departamento La Capital, sobre autopista Ruta Nacional N° 7 a la altura del kilómetro 775. A los 33° 18' de latitud sur y a los 66° 12' de longitud oeste.

Con relación a las principales ciudades, la empresa se ubica al:

- Este de la Ciudad de San Luis, a 6 km. por Ruta Nacional N° 7.
- Noroeste de la Ciudad de Villa Mercedes, a 92 km. por Ruta Nacional N° 7.

Ilustración 8: Ubicación del establecimiento en la provincia de San Luis



Fuente: Google Earth, 2012

4.3.5. VALORES INSTITUCIONALES

- Calidad: los productos ofrecidos por la empresa deben tener una calidad de punta.
- Compromiso: Asumir la responsabilidad total de las funciones asignadas y de los resultados esperados, cuidando en todo momento los intereses de la institución y de la sociedad.
- Eficiencia: Buscar en todo momento el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- Honestidad: Todas las acciones de los colaboradores de la empresa deberán observar un comportamiento íntegro conforme a la ética profesional y la responsabilidad como productores agropecuarios.
- Liderazgo institucional: Mantenerse a la vanguardia de las prácticas realizadas por los tambos.
- Capital humano: Ser una empresa que tiene en sus recursos humanos su mayor capital, que respeta y alienta la diversidad, el pluralismo y el bienestar de sus miembros.

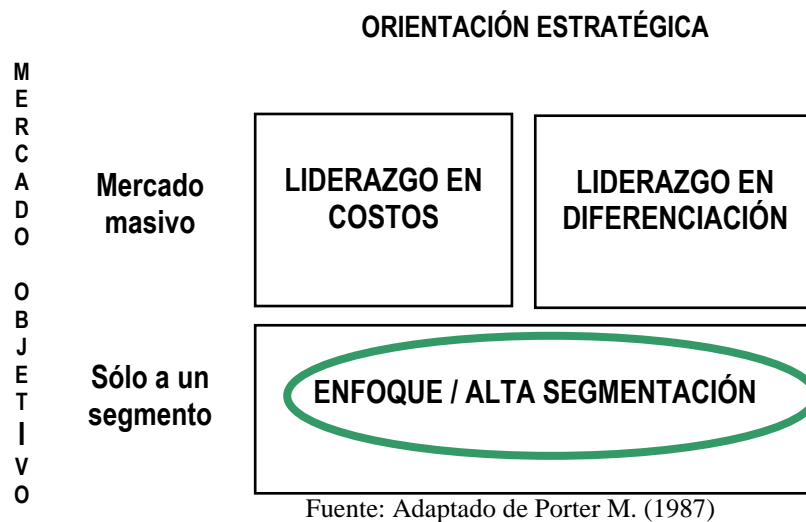
4.4. ANÁLISIS INTERNO

4.4.1. VENTAJA COMPETITIVA

Para poder alcanzar una ventaja competitiva, la empresa se ha propuesto seguir la estrategia de enfocarse en un mercado pero con diferenciación en el producto vendido.

El nicho de mercado seleccionado son comercios tanto hoteles como restaurantes que ofrecen a sus clientes productos gourmets o delicatessen, y también las grandes superficies como lo son los hipermercados.

Ilustración 9: Estrategias Genéricas



El motivo de selección de enfoque se debe a que se ha seleccionado un nicho de mercado, no el mercado masivo. El nicho seleccionado es las personas que del segmento ABC, que buscan seguir una vida saludable. Además diferenciada porque en la oferta de productos la empresa ofrece una leche de primera calidad sin aditivos ni agregados que busquen aumentar el volumen de forma artificial. Otro aspecto a considerar es la tecnología de punta que poseen y la genética de sus cabras, lo que le permite tener un producto con características superiores.

Todos estos factores, tecnología, genética y calidad, hacen que la blanquita pueda explotar su marca en un segmento especial y a clientes particulares.

En un segmento tan sensible a la calidad, marca y precio poder controlar dichos factores, hace que La Blanquita S.A. tenga una ventaja competitiva. Controlan la calidad con la tecnología de punta que utilizan, los costos son controlados en un alto porcentaje dado que ellos mismos producen el alimento para las cabras como la reposición de las mismas, y la marca proponemos que empiecen a utilizarla más para lograr un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.

4.4.2. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES:

La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneos. Éstos son el fundamento sobre el cual se construye la ventaja competitiva de la empresa.

Recursos tangibles: La Blanquita S.A. es una empresa que posee un vasto inventario de recursos para desarrollar su actividad. A continuación se presenta el inventario de mejoras e instalaciones:

- Casa personal.
- Casa de usos múltiples (una oficina para Administración y ventas, una cámara, salón de comida para los empleados, oficina veterinario, etc.).
- Fábrica (depósito para packaging, un laboratorio, 2 cámaras, etc.)
- Tambo.
- Galpón donde se retienen las cabras antes de ingresar al tambo.
- Galpón para máquinas e instrumentos de trabajo.
- Galpón para guardar alimentos.
- Galpón dividido en 5 con corrales y bebederos para cabras en tambo.
- Galpón dividido en 5 con corrales y bebederos para chivitos destetados y parideras.
- Cinta transportadora de alimentos techada para que no se mojen los alimentos los días de lluvia y pueda alimentar una sola persona.
- Galpón con corral para chivatos.
- Galpón con corral y bebederos para cabras preñadas.
- 2 galpones con corral y bebederos para cabrillonas adolescentes.
- 4 corrales con galpón para servicio.

- Corral con tinglado para cabras enfermas.
- Alambrado perimetral propio.

Con respecto a los equipos y maquinarias, se presenta el inventario

- Cinta transportadora.
- Pinche para llevar rollo.
- Enrolladora.
- Moledora para fardo y grano.
- Un tractor.
- Un chimango.
- Un mixer.
- Cinta para cargar mixer.
- Tanque de frío de mil litros.
- 3 cámaras.
- Una tina para pasteurizar leche para quesos.
- Prensas y moldes de acero inoxidable para quesos.
- Una envasadora al vacío.
- Una máquina para homogeneizar la leche.
- Una esterilizadora para envasar en botella.
- Una máquina para pasteurizar leche.
- Una máquina para ensachetar leche.
- Camión con refrigeración.
- Ecógrafo portátil.
- Instrumentos de laboratorio.

- Peachímetro.

A continuación se presenta el inventario de hacienda al 23 de julio de 2012:

Tabla 1: Inventario de ganado al 23 de junio de 2012

	Cantidad de Animales
Cabra preñada	200
Cabra tambo	160
Cabra seca	40
Cabrillonas de 20 - 35 Kg	80
Cabrillonas de 10 - 20 Kg	70
Machos	35
TOTAL	585

Fuente: Elaboración Propia

Este inventario es modificado diariamente ya que Julio es época de parición.

- *Recursos intangibles:* la empresa goza de una excelente imagen y reputación en el sector. Al hablar con proveedores y clientes de la misma se puede observar la conformidad que tienen de comercializar productos con la empresa. En la entrevista realizada se pudo notar características como confiabilidad, credibilidad, calidad en los productos, cumplimiento en lo pactado en cuanto a precio y plazos de entrega.
- *Capacidades organizativas:* en la Blanquita S.A. se ha desarrollado un manual de normas y procedimientos. En el mismo consta la forma en la que se deberá actuar con respecto a factores claves como ser la sanidad del tambo. Las personas antes de ingresar deberán vestir unos trajes especiales que son desinfectados a diario para no ingresar al establecimiento con alguna bacteria que pueda generar contaminación. A su vez existe un plan desarrollado por un veterinario que se lleva a cabo con rigurosidad, un error en su ejecución podría llevar a la quiebra al tambo.

Recursos de la empresa y ventajas competitivas sostenibles

Un factor clave que utiliza la empresa para la gestión de la misma es un sistema informático adaptado especialmente a LA Blanquita SA. El mismo posee todos los requerimientos que la empresa necesita para llevar a cabo su gestión en la forma más eficiente posible. Este recurso es muy valioso dado que le permite formular e implantar estrategias que mejoran su eficacia.

Otro aspecto a considerar es la adaptabilidad que el sistema le brinda ante cambios en los requerimientos de los clientes, en cuanto a plazos de pago, plazos de entrega, cantidades, entre otros aspectos.

4.4.3. CADENA DE VALOR:

La cadena de valor de una empresa y la forma en la cual desempeña cada actividad reflejan la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas, así como de la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. A continuación se detallarán las actividades de La Blanquita S.A.

Actividades primarias: Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

- **Logística interna:** la recepción de los insumos, tales como productos veterinarios, está a cargo de uno de los dos empleados auxiliares del tambo. En La Blanquita S.A. no realizan compras de alimentos sino que lo producen ellos mismos por lo que queda almacenado en un silo y los empleados auxiliares son los encargados de la preparación de alimentos para las cabras. Con respecto a la reposición de cabras

o de machos cabríos, la empresa ha generado su propia producción de chivatos y de cabras de genética muy apta para el tambo.

- **Operaciones (producción):** el primer paso es ordeñar las cabras, la leche extraída va del tambo hacia el tanque de frío por una cañería especial. Una vez realizado el proceso de enfriamiento, va por un conducto, una parte para la producción de quesos y por otro conducto, para la elaboración de leche.

- **LECHE EN SACHET:** del tanque de frío sale por un conducto a la pasteurizadora. Allí se eleva la temperatura de la leche a 65°C aproximadamente, por otra cañería va agua fría a 3°C ese choque de temperaturas produce la pasteurización. Luego pasa a una homogenizadora, proceso en el cual se homogeniza la leche, y es llevada a otro tanque de frío a 3°C. Este proceso hace que el sachet dure únicamente 2 semanas en góndola.

- **LECHE EN BOTELLA:** del tanque de frío sale por un conducto directo a la homogenizadora de allí es cargada manualmente en botellas de vidrio y luego son colocadas en un autoclave. La leche en botella no se pasteuriza sino que se esteriliza. El autoclave levanta altas temperaturas y alta presión para que no se rompan las botellas. De allí sale la leche esterilizada embotellada, de forma manual es etiquetada y se realizan packs de 6 botellas para su mejor traslado. La leche en botella dura 2 meses apta en góndola.

- La producción se organiza de la siguiente forma: La leche que se extrae los viernes, sábados, domingos y lunes se utiliza para la elaboración de quesos semiduros y la leche que se extrae los martes, miércoles y jueves se ensacheta o se embotella. En la semana 800 litros se destinan para sachet o botella y 700 litros para elaborar quesos. Un aspecto a considerar es la estacionalidad. Las cabras entran en celo de forma natural cuando los días de la estación son más largos.

Las cuencas lecheras, la mayoría trabajada por los mismos dueños de bajos recursos, respetan el ciclo natural de la cabra preñando sus majadas en el mes de febrero aproximadamente. La cabra tiene 5 meses de gestación por lo tanto en julio o agosto paren. En dos meses engordan y venden el chivito. La cabra tiene periodo de lactancia de 6 a 7 meses dentro de los cuales están incluidos los 2 meses de engorde del chivito. La oferta de leche va de agosto a febrero y la época crítica es de marzo a junio. En las instalaciones de La Blanquita se divide la majada en dos grupos. Un grupo reducido se preña en febrero y el grupo mayor es inseminado en mayo o junio. Este sistema de preñez contra estación se realiza para obtener leche en la época más crítica. En la época de mayor oferta cubren la demanda de sus productos con su propia producción (la majada más chica) y por el ciclo natural se realizan compras a las cuencas lecheras para cubrir la demanda.

- **Logística de salida:** la leche envasada es retirada los días jueves y llevada en camiones a los centros de distribución.

- **Marketing y Ventas:** la actividad de marketing está muy poco desarrollada en la empresa. Poseen una página web pero el cliente o consumidor tiene muy poca información disponible y escasas posibilidades de interactuar con la misma. Con respecto al sector comercial, el cierre de ventas está a cargo del gerente general, no así la toma de pedidos generados después del cierre de contratos, su preparación y despacho que tiene otra persona a su cargo.

- **Servicio de posventa:** La Blanquita S.A. tiene un número especial para reclamos o sugerencias de sus clientes. Allí los clientes podrán llamar para reclamar y se les buscará una solución lo más acorde posible a su reclamo o bien, en caso de ser una sugerencia, será informada al gerente general y el decidirá si tomarla o no.

Actividades secundarias: Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las denominadas actividades secundarias:

- **Abastecimiento:** La Blanquita S.A. ha construido un galpón para almacenar los alimentos de las cabras, los insumos veterinarios y los productos de limpieza del tambo.

- **Infraestructura de la organización:** La gerencia general está a cargo de del hijo del fundador de la empresa y es quien se encarga de la planificación y el control de las actividades en el tambo. La contabilidad se ha tercerizado a un importante estudio de la zona. Los mismos realizan tanto la contabilidad como la gestión impositiva.

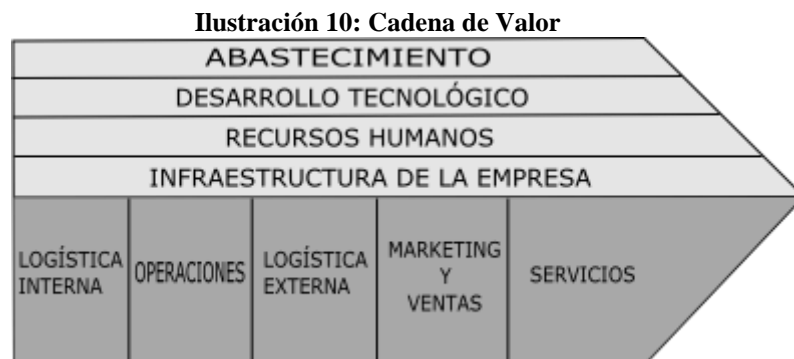
Con todo lo expuesto con anterioridad, (en la teoría de recursos y capacidades) demuestra que La Blanquita S.A. es una empresa con una infraestructura completa, que posee las maquinas, herramientas e instalaciones necesarias para llevar a adelante su producción con excelencia.

- **Dirección de recursos humanos:** si bien en la actualidad no hay un área definida, la búsqueda de personal y la contratación está a cargo del ingeniero agrónomo encargado de la producción. Cabe aclarar que es el área de producción en la cual existe más rotación de personal, prácticamente en las otras áreas la rotación es nula. Al día de hoy las políticas de motivación del personal son muy escasas.

La Blanquita S.A. no cuenta con un organigrama formal. Actualmente se encuentran trabajando dentro del establecimiento 9 personas:

- 1 persona en el área Administrativa.
- 1 Ingeniero Agrónomo.
- 2 personas en fábrica.
- 2 personas en tambo, un tambero y un ayudante.

- 3 personas que realizan tareas múltiples (alimentar los animales, despezuar, sanidad, control de corrales, recepción de insumos.).
- **Investigación y desarrollo:** en La Blanquita S.A. se encuentran permanentemente investigando formas para generar una mayor integración vertical. Un buen ejemplo de ello es la producción de quesos en la integración hacia delante y la integración vertical hacia atrás es la producción de alimento de todos los animales que se encuentran en la granja.



Fuente: Porter M. (1987)

4.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.5.1. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS:

- Instalaciones de primera calidad
- Un sistema informático adaptado
- El grado de integración vertical que poseen.
- Posibilidad de expansión de la producción

DEBILIDADES

- La principal debilidad se encuentra en la comercialización. En la actualidad si bien tienen la capacidad instalada para aumentar su producción no lo hacen dado que no pueden colocar los productos en el mercado.

OPORTUNIDADES

- Existen políticas públicas destinadas al fomento de la actividad.
- Hay una tendencia mundial a comer alimentos más sanos y lo más natural posible.

AMENAZAS

- Cambios en las políticas de importación podrían afectar la competitividad del sector.

4.5.2. ANÁLISIS CAME

Luego del análisis FODA, el análisis CAME pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades.

La estrategia seleccionada es ofensiva: el motivo de la selección de la misma es dado que existen oportunidades en el entorno junto a puntos fuertes de la empresa. El entorno de la actividad de tambo caprino está siendo fomentado por el gobierno tanto nacional como provincial a través de leyes de fomento como también generando líneas de préstamos a tasas muy bajas (9.5% anual) para ampliación de la actividad. Otro aspecto a destacar es la tendencia mundial a consumir alimentos lo más natural y sano posible. Con respecto a las fortalezas de la empresa, son que la misma está operando a un 40% de su capacidad instalada, pudiendo aumentar su producción, aumentando así su rentabilidad, por el lado de los ingresos generado por mayor

volumen de ventas y por la disminución de los costos, por las economías de escala que el aumento de la producción generaría.

La estrategia propuesta es la de mayor penetración en el mercado actual. Se buscará generar una estrategia de mayor penetración en el mercado. Se generará el plan de marketing adecuado y el flujo de fondos disponible para su ejecución.

Tabla: Análisis CAME. Selección de estrategia para actuar.

DAFO/CAME	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Oportunidades (O)	Estrategia O/F Se usan las F para Aprovechar las O.	Estrategia O/D Se superan las D Aprovechando las O.
Amenazas (B)	Estrategia A/F Se evitan las A con Las F	Estrategia A/D Se busca reducir las D y eludir las A.

Fuente: Adaptado de Martínez Pedros y Gutiérrez (2005)

El gráfico muestra la selección estratégica de la empresa de acuerdo a sus recursos y capacidades y la situación del entorno actual.

4.5.3. DIAGNÓSTICO GENERAL

Los miembros de La Blanquita S.A. demostraron tener una visión estratégica al detectar una oportunidad de negocio en un sector en crecimiento con amplias posibilidades de desarrollo en Argentina, lo que señala un espíritu emprendedor y proactivo al momento de analizar las oportunidades de mercado.

La misma está inserta en un sector industrial con una fuerte tendencia al crecimiento. Sin embargo aumentar el crecimiento empresarial es costoso.

Asimismo, La Blanquita S.A. es una empresa familiar, con pocas habilidades distintivas desarrolladas que transformen su oferta de productos en algo diferenciado

respecto a otros oferentes, por lo que es aconsejable invertir en marketing, para aumentar la difusión, el uso y la penetración del mercado.

Un desafío para la empresa es crear una imagen y posicionamiento a nivel nacional de sus productos de calidad, esto puede constituir la base para su desarrollo.

Los integrantes de La Blanquita S.A. conforman un equipo humano que cuenta con las habilidades y destrezas técnicas y humanas necesarias para afianzarse en el sector, que ha desarrollado una visión estratégica que debe implementarse y posicionar su marca, hasta ahora poco reconocida.

La empresa enfrenta la posibilidad de dar un salto al crecimiento, si aprovecha las oportunidades que brinda el entorno nacional actual son de destacar. Existe la posibilidad de financiarse a tasa muy baja si es que resulta necesario, sumado a esto la tendencia cooperativista del sector es un factor que colabora en demasía.

El crecimiento de la empresa, deberá estar acompañado del incremento en ventas, es por ello se aconseja desarrollar acciones comerciales que estén destinadas tanto a la captación de clientes como al desarrollo de la oferta comercial, basada en los atributos beneficiosos del producto que se está ofreciendo.

4.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SEGMENTACIÓN

4.6.1. OBJETIVOS DEL MARKETING

Con el conjunto de análisis realizados, se está en condiciones de fijar objetivos a lograr.

Tabla 2: Objetivos de Marketing

OBJETIVOS	INDICADORES DE SU GRADO DE LOGRO (meta anual)
Incrementar la penetración en el mercado de leche de cabra argentino	Logar incrementar las ventas de la empresa un 25% en la región pampeana.

Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan 2005

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

En el proceso de planificación estratégica del marketing, para poder alcanzar el objetivo planteado se realizó una investigación de mercado, con el fin de descubrir si la oferta de productos de la empresa es conocida por los consumidores de leche, la frecuencia de consumo, los momentos y las cantidades consumidas. El objetivo es conocer a los consumidores, sus gustos, preferencias con el fin de utilizar la información de manera acorde en el plan de marketing.

Propósito: analizar a los consumidores de leche en argentina.

Objetivos:

- Conocer el tipo de leche que consumen.
- Conocer la frecuencia de compra.
- Conocer las ocasiones de consumo.
- Conocer las características de compra.
- Conocer las prioridades al momento de elegir una marca.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación seleccionado es un tipo de investigación descriptivo. El método de recolección de datos es a través de un listado de preguntas específicas cerradas en las que se incluyen preguntas de opción múltiple con selección simple o selección múltiple. También se incluyen escalas de referencias y ordenamientos. Las mismas son enviadas a través de correo electrónico a los clientes potenciales.

La encuesta realizada se adjunta en el anexo de este trabajo como así también los resultados obtenidos sin procesar.

DISEÑO DE LA MUESTRA

El tipo de muestreo seleccionado es el muestreo aleatorio simple de una población infinita.

El Cálculo del Tamaño Muestral

Tamaño de la muestra para la población infinita o desconocida:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

Donde:

- n: tamaño muestral
- z: valor correspondiente a la distribución de gauss, $z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$
- p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar ($p = 0.5$)
- q: $1 - p$
- i: error que se prevé cometer es 10%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1-0,5)}{0,1^2}$$

$$n = 96,04, n = 97$$

La aplicación de la fórmula definió el tamaño de la muestra, 97 personas, se debe tener en cuenta que esta cantidad permite tener un error muestral del 10%.

LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La misma tuvo un costo nulo dado que se realiza a través de Internet en cuanto a la recolección y tabulación de datos se refiere. Se utilizó un programa llamado “Google Análisis” el cual se encarga de la recolección de datos y su procesamiento. Esta etapa se llevó a cabo en el plazo de una semana, ya que se debió aguardar la respuesta a los e-mails enviados.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de haber realizado la encuesta, se pudo observar aspectos importantes que se especificarán a continuación.

- El 91% de las personas encuestadas consume leche.
- Del 91% que consume leche el 88% consume leche de vaca y solo el 3% de cabra.
- El 46% de los encuestados consume un litro o menos de leche por semana.
- El consumo de leche se da principalmente en el desayuno, merienda y para elaborar productos con leche como ingrediente.
- Con respecto al lugar en el cual compra la leche, el 66% lo hace en el supermercado.
- Para el 64% de los entrevistados es muy importante la marca de la leche que consumen, en segundo lugar el precio y el vencimiento.
- El 65% no conoce sobre las características o propiedades de la leche de cabra.
- El 78% de los encuestados nunca probó la leche de cabra.

4.6.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La primera segmentación que se realizará será la relacionada con las necesidades de los consumidores en los mercados de consumo. Si bien existen muchos factores que diferencian las necesidades de los consumidores, los más importantes para la marca son los siguientes:

- Factores demográficos: El segmento de clientes que apunta la empresa son personas radicadas en Argentina de 0 a 85 años de edad, de ambos sexos
- En lo que se refieren al grupo socio económico el segmento al que apunta la empresa son las personas integrantes del segmento ABC1.

• De acuerdo con el estilo de vida, los clientes a los que apunta la empresa son aquellos que venden productos en forma minorista, como por ejemplo supermercados que venden sus productos a consumidores finales interesados en llevar una vida más saludable, con productos naturales y mejores para la salud humana. Otro segmento es aquellos lugares de delicatessen (como ser hoteles, restaurants, dietéticas) que se caracterizan por vender a sus clientes productos más saludables y exclusivos.

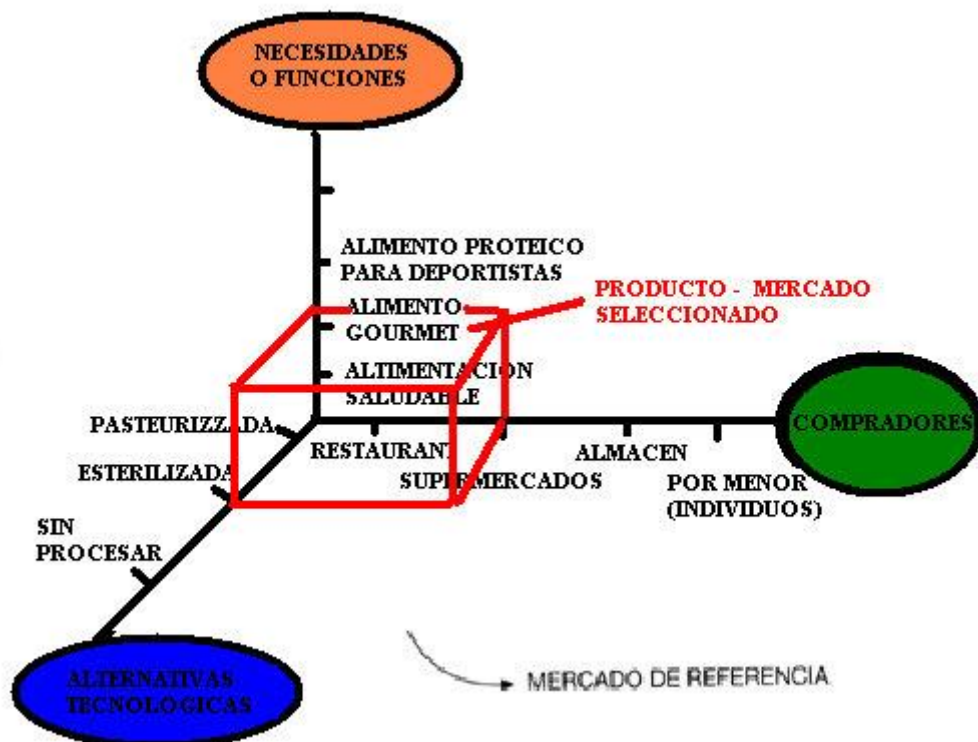
4.6.2. DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

COMPRADORES: Supermercados, hoteles, restaurantes y dietéticas.

NECESIDAD O FUNCIÓN: Alimentación saludable y gourmet.

TECNOLOGÍA: Leche esterilizada y pasteurizada.

Ilustración 11: Definición del mercado de referencia



Fuente: Elaboración Propia

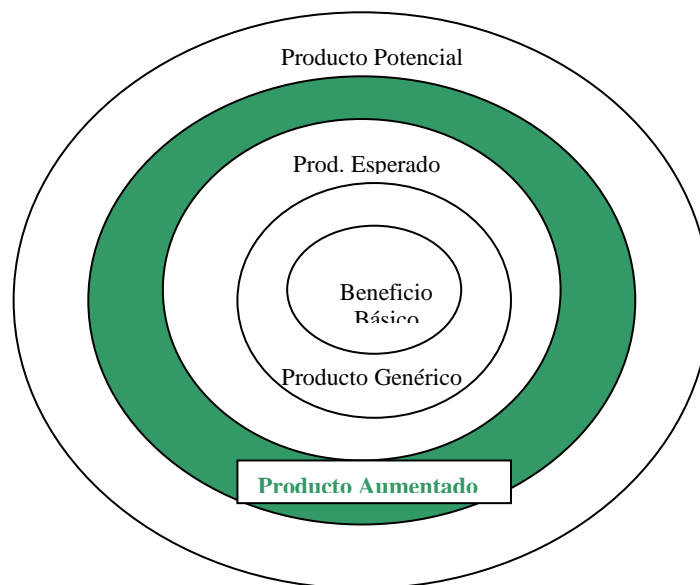
4.7. PLAN DE MARKETING OPERATIVO

4.7.1. PRODUCTO

4.7.1.1. NIVELES DE PRODUCTOS

El primer análisis a realizar sobre el producto que vende la empresa La Blanquita S.A., es el análisis de los niveles del producto desde la óptica del consumidor de Kotler (2006).

Ilustración 12: Niveles de producto



Fuente: Elaboración Propia

El beneficio básico que ofrece la empresa es de alimentación. Al analizar en términos de producto genérico la leche para categorizar como tal, debe provenir de un animal, ser de color blanco y debe ser fluida, es decir no contener grumos. A su vez, si se reúnen los atributos y condiciones que los compradores esperan que tengan la leche, los mismos dirían que no debe estar vencida, que debe estar contenida en sachet, botella o pack, que no debe estar abierta o pinchado el envase.

El producto aumentado es sobre lo que trabajará principalmente La Blanquita S.A. y hace referencia a la calidad de la leche, sus aditivos, el empaque, el posicionamiento de

la marca, buscar aspectos que diferencien a la empresa de la competencia. Deberá considerar en este aspecto, los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

Cada nivel le añade valor para el cliente y los cinco constituyen una jerarquía de valor. La empresa sabe que al estar en una competencia que se trabaja sobre productos aumentados, pronto estos beneficios se volverán beneficios esperados y es por ello deberá trabajar sobre el producto potencial.

4.7.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO

DURABILIDAD Y TANGIBILIDAD:

La leche es un producto no durable dado que en el primer uso se extingue.

CLASIFICACIÓN DE LOS BIENES PARA EL CONSUMIDOR

La leche de cabra es un producto con características exclusivas es por ello lo considero un bien de especialidad. Su identificación haría que un número suficiente de compradores esté dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial, en cuanto a pagar un precio superior.

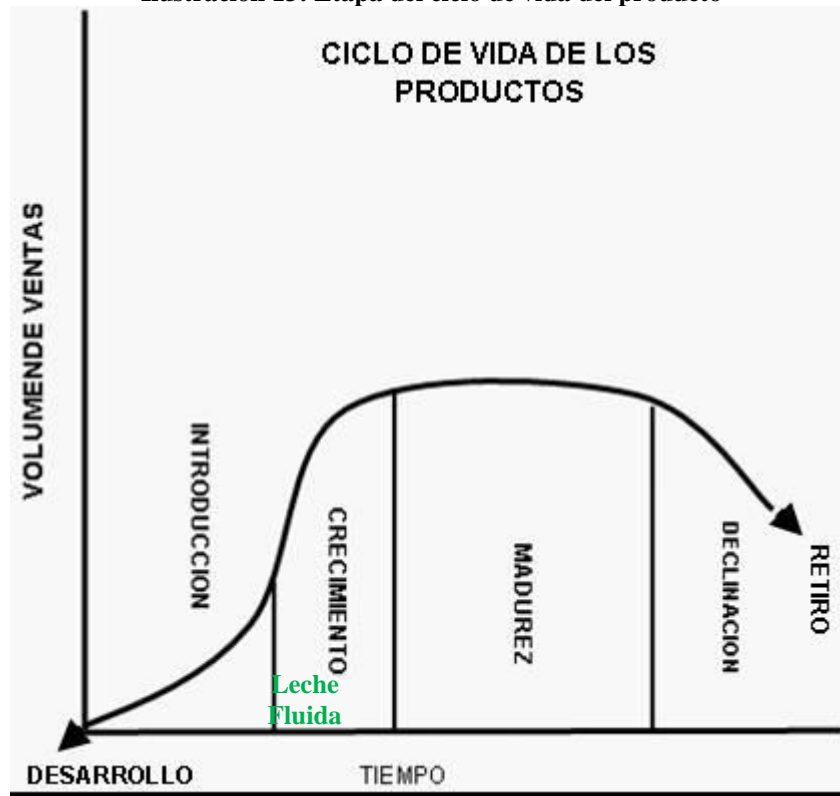
4.7.1.3. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La leche fluida producida por La Blanquita S.A., se encuentra claramente en la etapa de crecimiento, dado que recién está comenzando a adquirir participación en el mercado argentino de leche fluida de cabra. Si bien su llegada ha sido con muy buena aceptación, tiene grandes posibilidades de seguir creciendo. Características de la etapa que está transcurriendo la empresa:

- Rápido incremento en las ventas.
- Los precios se amoldan al mercado.
- Reducción de los costos producto de la puesta a punto de la tecnología.
- Mejora la calidad del producto.

- Se incrementa cobertura y distribuciones además buscan nuevos mercados.
- Márgenes positivos.

Ilustración 13: Etapa del ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

4.7.1.4. MATRIZ B.C.G

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; o como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.



En este caso analizaremos la leche fluida de cabra y su posición estratégica. La leche que vende La Blanquita es un producto que para tener esa elevada calidad, ha requerido una gran inversión en infraestructura, genética y tecnología. En el período

que llevan en el mercado han alcanzado una buena rentabilidad. Por lo que creo es conveniente potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se convierta en producto estrella. En conclusión se puede afirmar que en la actualidad la leche fluida es un producto con crecimiento alto pero participación del mercado baja, si se continúa con un crecimiento sostenido se espera la leche se convierta en un producto estrella dentro de La Blanquita S.A.

4.7.1.5. DIAGNÓSTICO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

Si se considera a leche fluida dentro del cuadrante de interrogante, las estrategias deben ir dirigidas a ampliar la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de políticas de comunicación (que se detallan más adelante en el mismo capítulo) y difusión del producto y sus propiedades.

4.7.1.6. DECISIONES DE MARCA

La marca a utilizar para la comercialización de la leche fluida es el nombre de la empresa. Esto es así porque se busca crear en la mente de los consumidores atributos característicos sobre la misma, para así comenzar a construir la identidad de ella. Si bien la marca actualmente no está muy posicionada en el mercado, se está buscando empezar a crear un grado de conciencia sobre la misma como así también generar

aceptabilidad y preferencia. Se busca crear un cliente que aprecie la marca y la vea como una amiga en un principio para luego generar un cliente devoto de la misma. Si bien la empresa sabe que el hecho de utilizar una marca produce mayores costos, los mismos serán recuperados en el momento de la venta y además se podrán lograr márgenes aún mayores.

4.7.1.7. EMPAQUE Y ETIQUETADO

Con el objetivo de crear una imagen de la empresa y de marca, se creará una nueva imagen y configuración de la stampa del empaque.

Packaging de leche de cabra pasteurizada homogeneizada (Sachet):

El packaging deberá estar impreso a dos colores (verde y azul), con un sistema de impresión de flexografía.

El envase seleccionado, es una bolsa de polietileno (L-LDDE) hermética descartable empleada para contener alimentos, usualmente líquidos, que suelen consumirse en forma continua como leche. El sachet de la leche mide 15,8 cm de ancho y 23,5 cm de alto, posee una forma laminar, rectangular, de textura lisa al tacto por fuera y por dentro. En el proceso de rotulación del sachet sugiero sea por fuera un color blanco y por dentro negro que permite una mayor protección al producto.

El packaging de Leche de cabra contiene los siguientes elementos:

Isologotipo: Está formado por una síntesis lineal de 3 cabras acompañado por el nombre del establecimiento. .

En la parte de atrás se encuentra la descripción de la leche, información legal, valores nutricional y código de barra.

Packaging de leche de cabra esterilizada (botella de vidrio):

Es un envase de vidrio de un litro con una tapa hermética blanca. Dicho envase debe poseer una etiqueta con impresión en offset con los siguientes elementos gráficos:

Isologotipo: Está formado por una síntesis lineal de 3 cabras acompañado por el nombre del establecimiento; en la etiqueta además se encuentra la descripción de la leche, información legal y valores nutricionales y código de barra.



4.7.2. PRECIO

Donde posicionará su producto en cuanto a calidad y precio: La empresa ha decidido posicionarse en calidad alta y precio medio, lo que sería la estrategia dos. Es decir, el producto tiene una calidad alta y ofrece un ahorro con respecto a la estrategia 1. Se podría decir: “nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1 pero cobramos menos”. Si los clientes son sensibles a la calidad y a la marca, tal como lo reveló la encuesta realizada, lo sensato será comprarle a la empresa y ahorrar dinero.

Tabla 3: Selección estratégica de Precio

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DE PRODUCTO	ALTA	1. Estrategia Superior	2. Estrategia Valor alto	3. Estrategia 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

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DEL OBJETIVO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La Blanquita S.A. tiene una política de fijación de precios que ellos denominan justa. La leche de cabra es un especiality, con propiedades muy beneficiosas para la

salud, la leche que ellos venden es pura, sin aditivos, ni conservantes, ni agregados para incrementar de forma artificial el rinde. Por lo que venden a un precio medio, con el objetivo de maximizar utilidades.

4.7.2.1. ESTIMACIÓN DE COSTOS

Los costos establecen el límite inferior que la empresa puede cobrar por sus productos. El mismo debe cubrir el costo de producir, distribuir y vender el producto y que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo.

Fijación por sobrepuestos: la empresa ha decidido sumarle un sobrepuesto estándar al costo del producto. Si tomamos en cuenta que la empresa tiene los siguientes costos y expectativas de ventas el resultado sería el siguiente:

Costo Unitario: 10,2

Ventas Mensuales Unitarias esperadas = 2800 litros =

Redimiendo sobre ventas deseado= 0,30

Sobrepuesto = costo unitario / (1 – rendimiento sobre ventas deseado)

= 10,2 / (1-0,30) = **14,57**

En conclusión la empresa debería cobrar por lo menos \$14,57 por litro. A continuación se explicará la forma de fijación de precios psicológica.

Al ser el producto principal de la empresa sensible principalmente a la percepción de calidad de las personas, se recomienda tener un precio elevado, dado mejora la imagen y funciona como indicador de calidad del producto. Se aconseja a la empresa cobrar \$14,80 para tener en cuenta posibles gastos extraordinarios no tenidos en cuenta aun como ser los gastos en publicidad y promoción.

Las marcas con calidad elevada, como son los productos de La Blanquita, con presupuestos de publicidad relativamente altos pueden cobrar precios superiores. Los

consumidores están dispuestos a pagar más por productos conocidos que por productos desconocidos.

4.7.1. CANALES DE MARKETING (PLAZA)

El canal de venta seleccionado para atraer a los clientes es a través de marketing uno a uno, visitar a potenciales clientes. Alianzas con los supermercados que actualmente venden su producto para estar en la gacetilla de ofertas o bien para salir en un spot publicitario.

Crear folletos para dejar en los comercios que expliquen los beneficios y propiedades de la leche de cabra. Se intentará informar a los consumidores a través de publicidad televisiva y gráfica y cerrar ventas con marketing uno a uno con los intermediarios como ser supermercadistas, hoteleros, entre otros.

La elección de este canal de marketing es porque se cree puede aumentar el valor percibido por los clientes, siempre que este medio se trate con calidad y eficiencia elevada.

Los resultados de los canales de marketing se pueden sintetizar en tres aspectos; alcance del cliente, eficiencia operativa y calidad del servicio. Para conseguir un servicio efectivo al cliente y conseguir una gestión de los costes del canal hay que conseguir buenos resultados en los tres campos.

Alcance a los clientes

Uno de los principales objetivos del marketing en la colaboración con un canal es llegar al público objetivo. La selección de dicho canal de marketing directo es porque se espera que la empresa se involucre en un contacto directo con sus clientes. Su ejecución se llevará a cabo a través de su fuerza de ventas. Si bien no es masivo el

alcance, el principal objetivo de su selección es que se focalice en determinados tipos de clientes.

Eficiencia operativa

Se busca obtener con el marketing uno a uno mejores acuerdos con los clientes, proporcionando así la empresa mayores márgenes. Un aspecto a considerar es que la empresa tiene que soportar también el costo total de la gestión del canal y los gastos de marketing.

Calidad de servicio

Con la utilización del marketing directo La Blanquita tiene la oportunidad de controlar la calidad de los servicios, ya que pueden interaccionar con los clientes. Este hecho le permite mejorar los servicios y productos ofrecidos, y poner en práctica la personalización de las ofertas, y una rápida respuesta de los clientes.

4.7.3. PROMOCIÓN

Abarca siete pasos:

1. **Identificar al público meta:** por ser una marca relativamente nueva, se buscará entrar en la mente de los consumidores, crear mayor conciencia, mejor imagen de marca. Se intentará asociar la imagen del logotipo de la empresa, el cual es tres cabras, a una leche saludable y de calidad. Puntos que deberá explotar junto con la información sobre el producto en las campañas de comunicación. La campaña se dirigirá a clientes actuales, potenciales, intermediarios y el consumidor final.

➤ Que características son importantes para la gente cuando piensa en Leche.

◆ Características del producto

- ◆ La Marca
- ◆ El empaque
- ◆ La calidad del producto
- ◆ Acceso al producto

2. **Determinación de los objetivos de comunicación:** La tarea principal de la empresa será generar reconocimiento del nombre de la marca y del producto. Los encuestados revelaron no conocer mucho sobre la leche de cabra y desconocían sobre marcas competidoras. La respuesta que se espera que tenga el público es cognoscitiva, que conozca más sobre los beneficios del producto y la marca, para que luego sea la elegida al momento de consumir leche.

3. **Diseñar el mensaje:** Para determinar el contenido del mensaje, la estrategia a utilizar será la llamada informativa o racional. Estos llamados aseguran que el producto va a generar ciertos beneficios en la salud, en la calidad de vida, la calidad del producto ofrecido por la empresa.

4. **Estructurar del mensaje:** hacer preguntas y dejar que los lectores asocien las mismas a la marca. Un ejemplo, cuando se pregunte por leche saludable, se haga rápidamente asociación a la leche de cabra La Blanquita.

5. Selección de los canales de comunicación:

Los canales de comunicación personales: se propone realizar reuniones con potenciales clientes para generar nuevas alianzas. La comunicación personal deriva su eficacia de la oportunidad para individualizar la presentación y la retroalimentación. Por lo que se espera que tenga un gran éxito. Además organizar encuentros con clientes actuales para organizar campañas publicitarias juntos, entre otras acciones.

Los canales de comunicación no personales

- Los **medios** seleccionados consisten en medios impresos, como ser diarios, revistas, folletos de ofertas de los supermercados.
- El **ambiente** en el que se deberá exhibir el producto es dentro de heladeras.
- El **evento** seleccionado es Mercolactea 2013. Es la exposición del sector lácteo más importante del país. Allí se conjugan todas las empresas quienes exponen sus productos y servicios necesarios para la actividad láctea. Se realiza una vez por año en el mes de mayo.

6. Establecimiento del presupuesto total de comunicaciones de marketing: El método seleccionado es el porcentaje de las ventas: por el volumen de ingresos se espera destinar a promoción un 1,5% de los ingresos. Al ser una empresa que todavía no ha realizado una campaña de marketing de este tipo, se espero demostrarles lo eficiente que puede llegar a ser.

7. Selección de la mezcla de comunicación de marketing: se deberá repartir el presupuesto asignado de promoción entre las cinco herramientas promocionales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo.

Publicidad: Spot publicitario aliado con Jumbo, el programa elegido es El Show de la Mañana, a exponer el aviso los días lunes y jueves con una duración de 20 segundos.

Promoción de ventas: promociones o alianzas con supermercados para generar ofertas o para que exhiban el producto en el catálogo de ofertas.

Relaciones públicas: participación en la feria Mercolactea. Con un stand en el exterior de 10m2. Deberá tener dos promotoras que entreguen folletos y dos asesores comerciales encargados de concretar ventas o cerrar acuerdos comerciales.

Ventas personales: se contactará a potenciales clientes por teléfono para agendar una entrevista.

La estrategia seleccionada para la empresa es de jalar: implica que La Blanquita use publicidad y promoción dirigidas a los consumidores para inducir a estos a que pidan el producto a los intermediarios, induciendo así a los intermediarios a que lo ordenen.

a. Factores para establecer la mezcla:

i. Etapa de preparación del comprador; se cree es muy importante la información que se brinde al consumidor y la publicidad para dar a conocer el producto. Y para cerrar la venta juega un rol importante las ventas personales, dado que la publicidad va dirigida al consumidor final y los acuerdos se cierran con los intermediarios.

ii. Tipo de mercado del producto: se apelará a un mercado de consumo, por lo que se gastará en promoción de ventas, publicidad, ventas personales y relaciones públicas, en ese orden.

iii. Etapa de ciclo de vida del producto: Las herramientas de promoción varían en cuanto a su eficacia en costos en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto. El producto de La Blanquita S.A. se encuentra en la etapa de crecimiento, la publicidad y la propaganda tiene mayor eficacia en costos, seguida de las ventas personales para lograr una cobertura de distribución y la promoción de ventas para introducir a la prueba del producto.

4.8. PROGRAMA DE ACCIÓN

Tal como se explicó en el capítulo dos, para concretar el Plan de Marketing se debe confeccionar un plan de acción en el cual se deje plasmada cada variable de la mezcla de marketing programadas en el tiempo, asignadas a un responsable y acompañadas de



una dotación económica. A continuación se expone una tabla la que refleja cada uno de los aspectos anteriormente plasmados.



Proyecto de Aplicación Profesional: Planificación Estratégica La Blanquita S.A.

FUNCIONES			PLAN TEMPORAL												PRESUPUESTO
Proyecto	Responsable	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Decisiones de Canal															
Mejorar página Web	Carranza, Laura	Contactar diseñador, seleccionar diseño, y gestionar su elección y pago.													\$ 4.750
Decisiones de promoción															
Relaciones publicas	Carranza, Juan Manuel	Participación en Feria Mercolactea													\$ 6.650
Publicidad televisiva	Carranza, Laura	Spot publicitario junto a jumbo													\$ 28.800
Decisiones de ventas															
Ventas personales	Carranza, Juan Manuel	Reuniones con potenciales clientes													\$60.000
Decisiones de Producto															
Empaque	Carranza, Laura	Diseño y ejecución													
Etiqueta	Carranza, Laura	Diseño y ejecución													
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL															\$100.200

Fuente: Elaboración Propia

4.9. ANÁLISIS FINANCIERO

4.9.1. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVOS

Los ingresos considerados en el flujo de fondos, son aquellos que derivan de la venta de la venta de leche fluida. La cantidad de litros mensuales vendidos, 2800, dato obtenido de miembros de la empresa, se consideran pagaderos en efectivo, por lo que todo lo que se vende se cobra instantáneamente. Otro aspecto a considerar respecto a los ingresos, es que La Blanquita S.A. no realizará la venta de activos de reemplazo, ni se espera prestar algún tipo de servicio extra, por lo que si llegase a suceder serían ingresos extraordinarios y no serán tenidos en cuenta en el flujo de fondos que se plantea a continuación.

Los costos de la empresa han sido considerados en un solo grupo, denominados en el flujo de fondos Costos Totales. El motivo de la elección de esta forma de presentación radica en la dificultad para obtener con precisión los costos surgidos de cada sector de la empresa. Es por ello se decidió simplificar el análisis en cuanto a costos se refiere.

Un apartado a considerar en el flujo de efectivo es la inversión en marketing. El primer ítem expuesto es sobre la inversión en la página Web. Tal como se propuso con anterioridad la intención de crear una página Web en la cual los usuarios o internautas puedan tener mayor interacción con la empresa. El costo de su realización es de \$2000, tal como lo cotizó Guillermo Nassin (presupuesto expuesto en el capítulo Anexo). Además, el mismo cobrará \$250 por mes en concepto de mantenimiento.

El segundo ítem expuesto es sobre la feria Mercolactea. En la misma se propone usar un stand en el exterior de 35 m2., por lo que generará una inversión de \$6650. Evento que se realizará a partir del 9 de mayo en la sociedad rural de San Francisco, Córdoba.

Otro aspecto a considerar es la publicidad televisiva, se ha seleccionado el programa de canal doce, El show de la mañana, su costo por segundo es de \$120, se propone realizar un spot

informativo aliado con jumbo por lo que su costo se reducirá a la mitad, el tiempo del spot será de 15 segundos. El costo mensual de exponer el spot es de \$7200, se eligieron los meses de mayor producción lechera, para realizar el spot y buscar aumentar la demanda.

Con respecto al empaque y etiquetado, el mismo será realizado por uno de los miembros de la empresa, por lo que no generará costos extras. Si bien en el Plan o Programa de acción está pintado el mes completo se espera se pueda diseñar en una semana, para no atrasar a otras actividades dependientes de la misma.

El saldo final obtenido al finalizar el año +1 es un total de \$ 263.958,00. Cabe destacar que el incremento de ventas de un 25%, durante todo el mencionado año, tal como se propuso al inicio del capítulo.



Tabla 4: Información Financiera

INFORMACIÓN FINANCIERA														
	Año -1	2014												PREVISIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO +1
Saldo inicial	\$ 0,00	\$ 12.236	\$ 22.472	\$ 27.258	\$39.2440	\$ 51.230	\$ 56.566	\$ 68.552	\$ 80.538	\$ 85.324	\$ 97.310	\$ 102.096	\$ 114.082	\$ 118.868
INGRESOS														
Unidades	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	42.000
Precio	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57	\$ 14,57
Total de ingresos	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 40.796	\$ 611.940
COSTOS														
Costos Totales	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 28.560	\$ 428.400
INVERSIÓN EN MARKETING														
Página web	\$ 0,00	\$ 2.000	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Participación Mercolactea						\$ 6.650								\$ 6.650,00
Publicidad Televisiva			\$ 7.200						\$ 7.200		\$ 7.200,00		\$ 7.200,00	\$ 28.800,00
Empaque														
Etiquetado														
Total de inversión en marketing	\$ 0,00	\$ 2.000	\$ 7.450	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 6.900	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 7.450	\$ 250,00	\$ 7.450,00	\$ 250,00	\$ 7.450,00	\$ 38.450,00
Saldo final	\$ 12.236	\$ 22.472	\$ 27.258	\$ 39.244	\$ 51.230	\$ 56.566	\$ 68.552	\$ 80.538	\$ 85.324	\$ 97.310	\$ 102.096	\$ 114.082	\$ 118.868	\$ 263.958
Incremento ventas año +1	0,25													

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO 5:
CONCLUSIÓN

5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo, se buscó analizar la empresa La Blanquita S.A., para conocer las características del mercado en el que estaba situada, sus puntos fuertes y débiles para generar una estrategia acorde a los mismos. Se pudo afirmar que la herramienta de planificación estratégica fue de gran ayuda, gracias a la misma se pudo observar que el sector de leche caprina tiene una baja cuota de mercado y la empresa La Blanquita S.A. muchas oportunidades de ampliación de su producción para poder aumentar su mercado. Fue entonces que se hizo la investigación de mercados y se obtuvieron resultados asombrosos. El 91% de los encuestados consume leche y solo el 22% probó la leche de cabra. Muy pocos de los encuestados conocía acerca de los beneficios aportados por la leche de cabra y a la mayoría de estas personas les parece muy importante la marca a la hora de comprar. Fue por ello que se decidió hacer un plan de marketing que mejorara el posicionamiento de la marca, que proveyera información sobre las propiedades benéficas de la leche de cabra y buscara a su vez aumentar su participación en el mercado.

Se analizó el producto ofertado, en categoría de producto en la que se encontraba, producto aumentado, y los aspectos sobre los cuales debía trabajar para posicionarse en el primer lugar en la mente de los consumidores. Se decidió mejorar el packing y el logo de la empresa.

Con respecto a los precios, se creó una estrategia de precios de valor alto y una fijación de precios por sobre precio. Se estableció un precio de \$14,57.

En cuanto al canal de venta seleccionado para atraer a los clientes, definió como principal motor el marketing uno a uno, visitar a potenciales clientes. Alianzas con los supermercados que actualmente venden su producto para estar en la gacetilla de ofertas o bien para salir en un spot publicitario. Otra opción elegida fue crear folletos para dejar en los comercios que expliquen los beneficios y propiedades de la leche de cabra, con el objetivo de informar a los

consumidores a través de publicidad televisiva y gráfica y cerrar ventas con marketing uno a uno con los intermediarios como ser supermercadistas, hoteleros, entre otros.

La elección de este canal de marketing es porque se cree puede aumentar el valor percibido por los clientes, siempre que este medio se trate con calidad y eficiencia elevada.

Para que todo lo anteriormente explicado pueda ser llevado a cabo se elaboró un plan de acción el cual asigna responsabilidades y presupuestos a cada actividad a realizar para llevar adelante el plan de marketing.

Además se creó un estado de flujo de fondos para asegurarse de poder contar con el capital suficiente para afrontar el plan de marketing y observar como mejoraban las utilidades en el año +1 luego del incremento de un 25% de la cantidad vendida.

Se cree que la forma de mejorar es aplicando este análisis. Con todo lo analizado con anterioridad se espera llegar a los resultados deseados, logrando mejorar la participación del mercado actual y el posicionamiento de la empresa La Blanquita SA.

La aplicación de la planificación estratégica sobre La Blanquita será de gran utilidad para que todos los integrantes de la organización sepan hacia dónde se dirige la empresa y conozcan la estrategia, así como los objetivos y las acciones a realizar. En un País como Argentina, el cual cuenta en su mayoría con pequeñas y medianas empresas, es fundamental establecer el orden dentro de la empresa para marcar la diferencia y poder enfocarse en una estrategia que ayude a crecer y mejorar dentro de un entorno cambiante y ante variadas situaciones adversas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, F. (1996) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, (2º ed.) Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Anderson D. R., Sweeney D., Williams T (2005), *Estadística para administración y economía*. España. International Thompson Editores.
- Chavez M. y Fili J. (2012) *Publicaciones INTA: Leche de cabra: aporte nutricional y beneficios para la salud*. Argentina
- Figueroa Valenzuela, M., Meda Gutiérrez, F. y Janacua Vidales, A. (2003) *Manual de las buenas prácticas en producción de leche caprina*. México. SAGARPA
- Garcés, R. y López, J. L. (2005) *Producción Higiénica De Leche De Cabra: Calidad del agua, un punto crítico a considerar*. España
- Gil Hernández A, (2010) *Tratado de Nutrición: Composición y Calidad Nutritiva de los Alimentos*. Ed. Médica Panamericana.
- Kotler P y Lane Keller K., (2006) *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación,
- Malhotra Naresh K, (2004) *Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado*, (4º ed.), México. Pearson Educación.
- Martínez Pedros, D. y Milla Gutierrez, A; (2005) *Elaboración de un Plan Estratégico y su Implementación a Través Del Cuadro De Mando Integral*. España. Ediciones Diaz de Santos.
- Munuera Aleman, JL y Rodríguez Escudero, AI (2007) *Estrategias de Marketing*, España, ESIC,

- Páez, R. y Maggio, A. (1997). *Leche De Cabra, Historia Y Características*. Buenos Aires, Infotambo.
- Quiles Sotillo, A. y Méndez, L. H., (1994) *La Leche de Cabra*. Murcia, EDITUM
- Rivera Camino J. y López Rúa M., (2007) *Dirección de Marketing, Fundamento y Aplicaciones*, España, ESIC Editorial.
- Scribano A., (2007) *El proceso de investigación social cualitativo*, Argentina, Prometeo Libros.
- Thompson A. A. (jr), Strickland A. J. (2004): *Administración estratégica*. México. Mc Graw Hill.

7. ANEXO

7.1. CUESTIONARIO

Consumo de Leche en Argentina

*Obligatorio

1. Que edad tiene? *

- 10-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Mayor a 55 años

2. En que provincia vive? *

3. Usted consume Leche? *

Si no consume leche, ir a pregunta 10

- Si
- No

4. Que tipo de Leche consume?

(puede elegir mas de una opción)

- Vaca
- Cabra
- Oveja
- Soja
- Otro:

5. Cual es el principal motivo por el cual la consume?

(puede elegir mas de una opción)

- Es Saludable
- Tiene rico sabor
- Es una fuente de calcio
- Otro:

6. En que ocasiones consume leche?

(puede elegir mas de una opción)

- En el desayuno
- En el almuerzo
- En la merienda
- En la cena
- En la cocina (elabora productos con leche como ingrediente)
- Otro:

7. Si tuviese que definir una medida, cuanto leche toma por semana?

- Menos de un litro (4 vasos)
- Entre un litro y dos
- Mas de dos Litros

8. En el momento de comprar leche. Cuales son sus prioridades?

(1 es muy prioritario, 5 baja prioridad)

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vencimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En donde compra leche principalmente?

- En el supermercado
- En almacenes
- Kioskos
- Hipermercados
- Otro:

10. Cual es el motivo por el cual no consume leche?

(solo para aquellas personas que no consumen leche)

11. Segun se parecer... Cual de estas leches posee mayor digestibilidad? *

- Vaca
- Cabra
- Oveja
- Soja

12. Seleccione características que usted cree pertenecen a la leche de cabra *

(Puede seleccionar varias opciones)

- Por su configuración química, es más parecida a la leche humana.
- Es más fácil digerirla y asimilarla en el cuerpo humano que la leche de vaca
- Ofrece niveles elevados de calcio
- Tiene menor concentración de ácidos grasos
- No se acerca de sus características

13. Ha probado la leche de cabra? *

(en caso de ser afirmativa su respuesta ir a pregunta 15)

- Si
- No

14. Cual es el motivo por el cual no ha probado la leche de cabra?

- No tuve la oportunidad, pero la probaria
- Nose donde comprarla
- Me da impresion
- Otro:

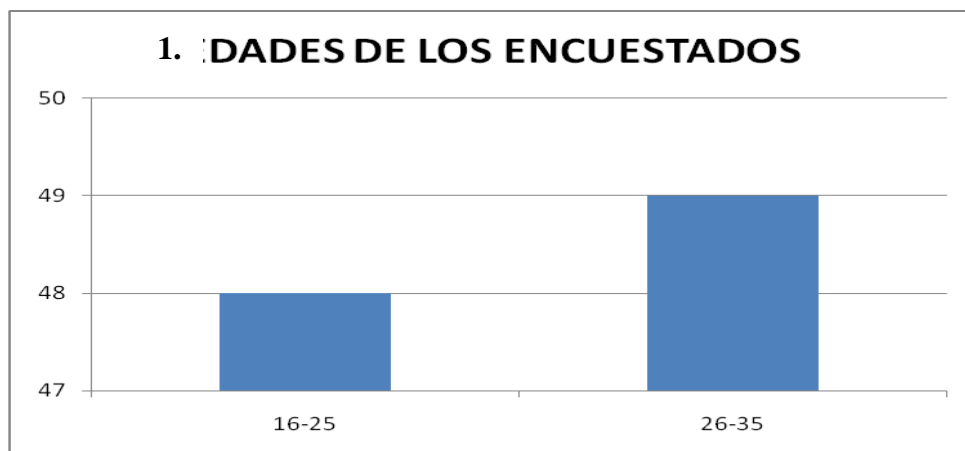
15. Consume leche de cabra con frecuencia?

- Si, es la leche que consumo a diario
- No, solamente la probé

16. En cuanto a su experiencia la primera vez que tomó leche de cabra, como calificaría los siguientes aspectos?

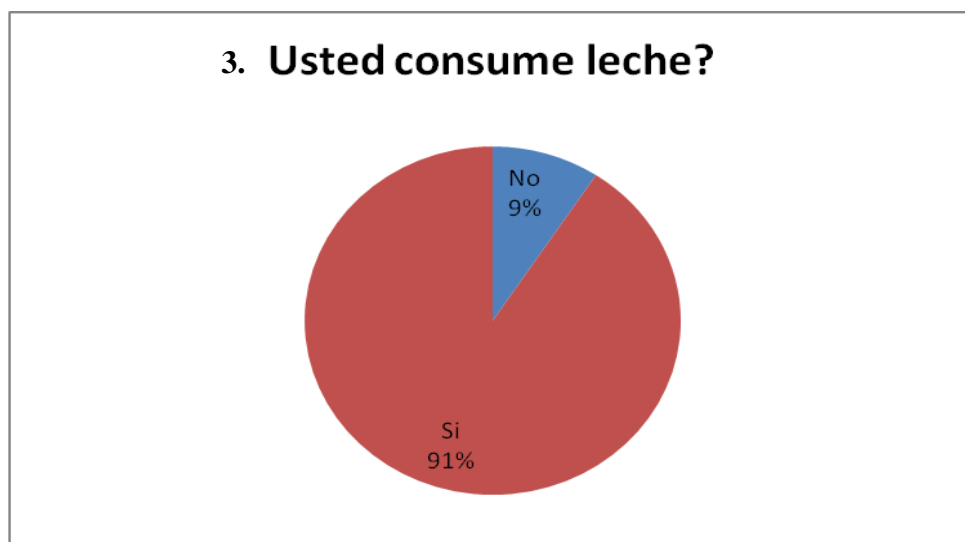
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Textura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.2. RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS

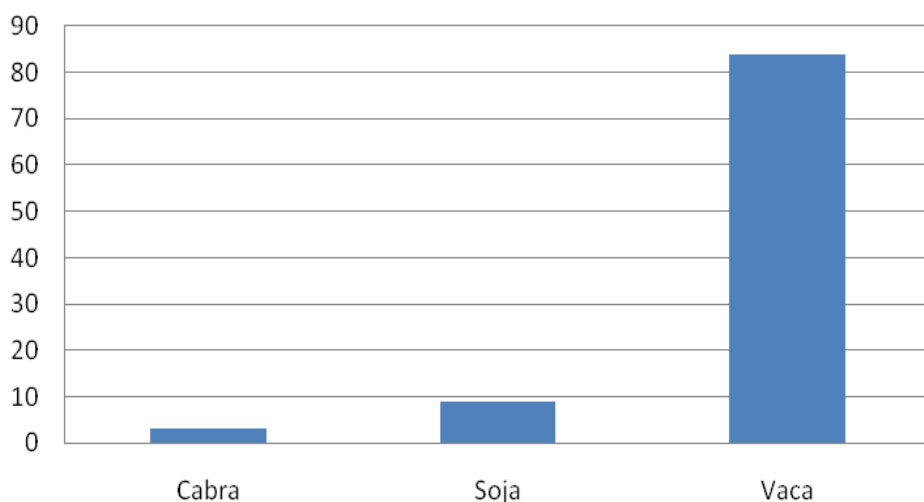


2. En que provincia vive?

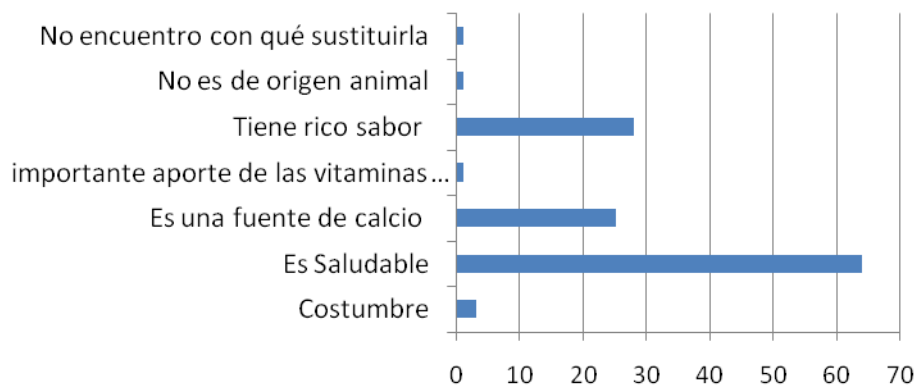
El 100% de los encuestados vive en Córdoba provincia.



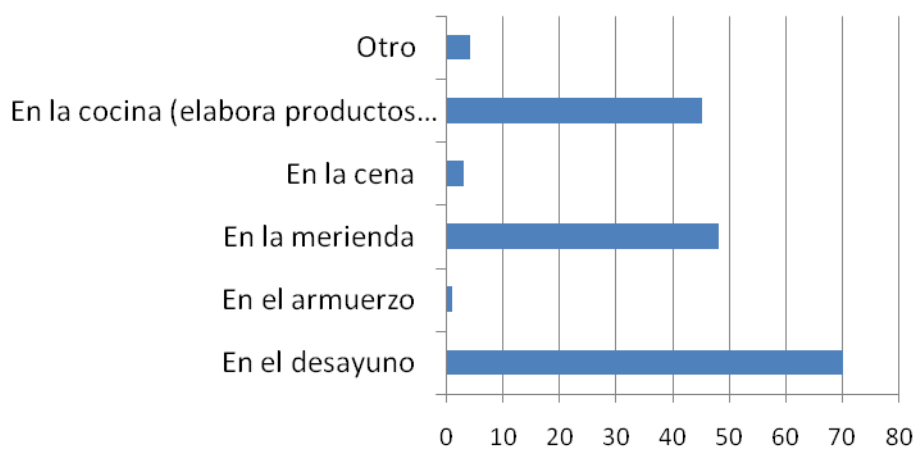
4. Que tipo de Leche consume?



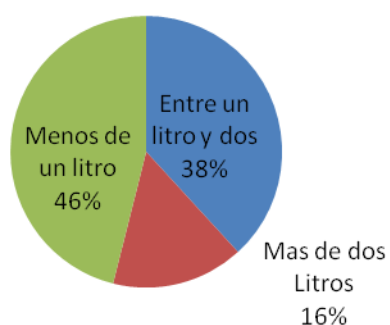
5. ¿Cual es el principal motivo por el cual la consume?



6. En que ocasiones consume leche?

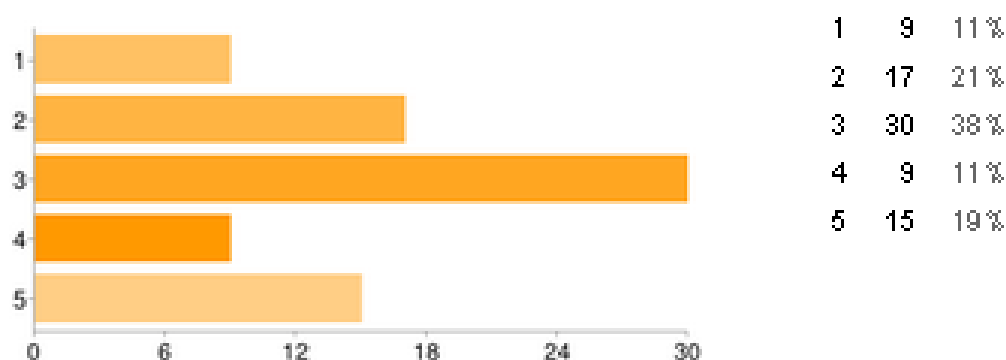


7. Si tuviese que definir una medida, cuanta leche toma por semana?

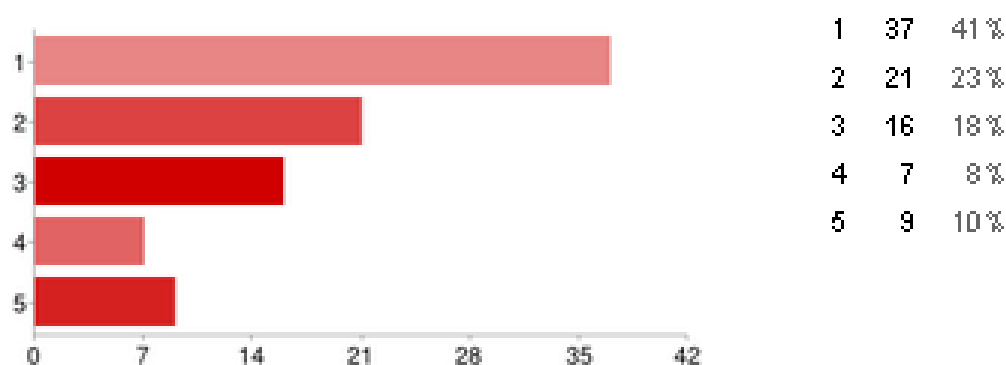


8. En el momento de comprar leche, Cuales son sus prioridades?

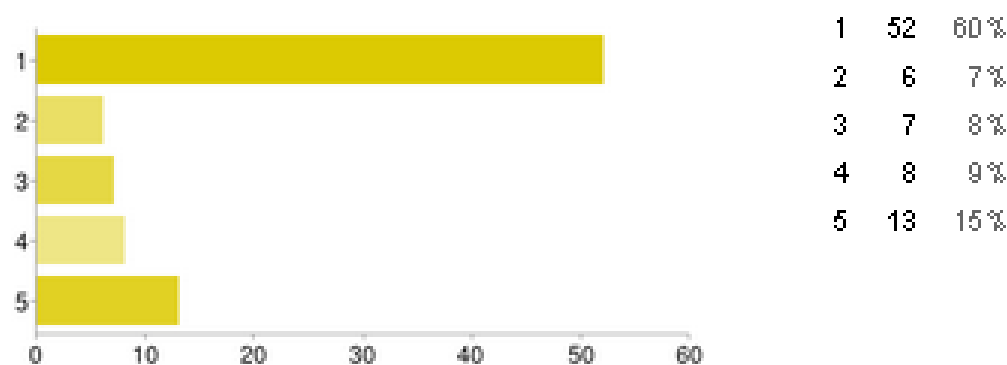
Precio [8. En el momento de comprar leche. Cuales son sus prioridades?]

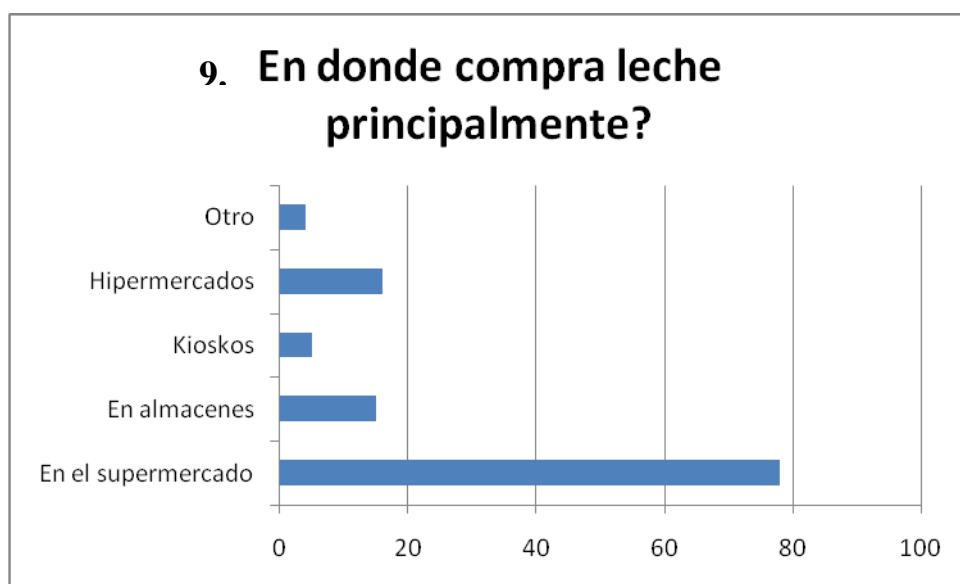


Marca [8. En el momento de comprar leche. Cuales son sus prioridades?]



Vencimiento [8. En el momento de comprar leche. Cuales son sus prioridades?]





10. Cual es el motivo por el cual no consume leche?

Consumo yogur

falta de costumbre

Me cae mal

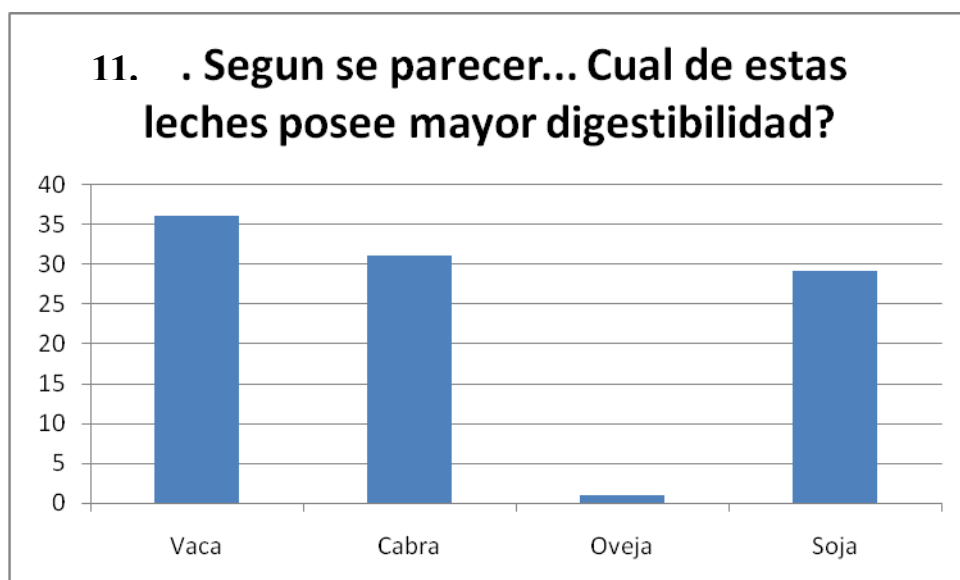
No consumo lacteos

no consumo leche, porque no me gusta, consumo quesos y yogur.

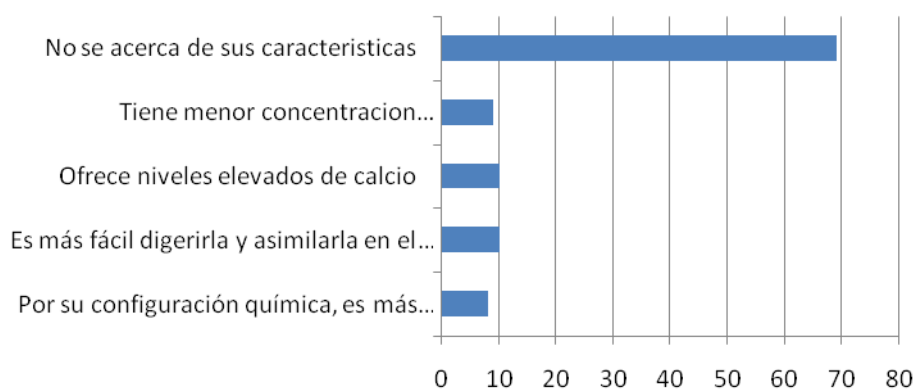
No es un producto que me guste solo. La consumo solo para cortar el café. Consumo derivados lácteos.

no me gusta

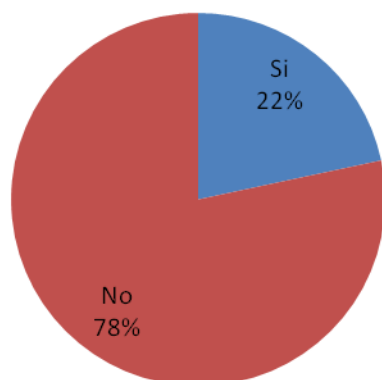
porque no me gusta



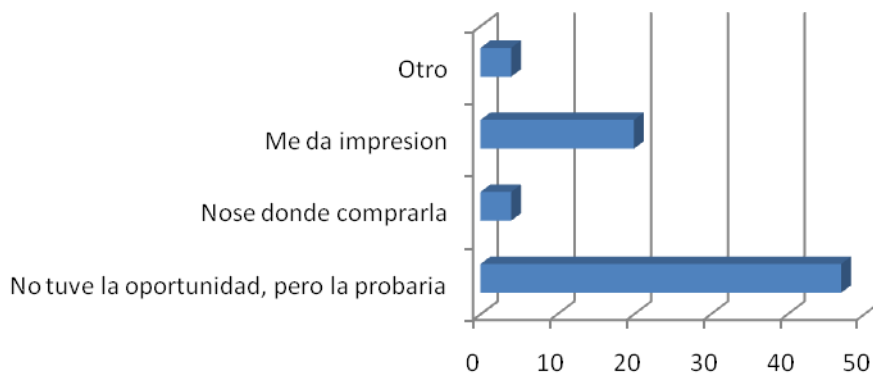
12. Seleccione características que usted cree pertenecen a la leche de cabra



13. Ha probado la leche de cabra?

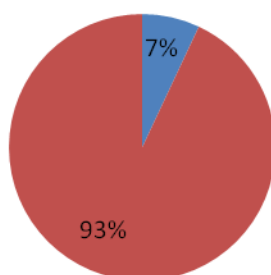


14. ¿Cual es el motivo por el cual no ha probado la leche de cabra?



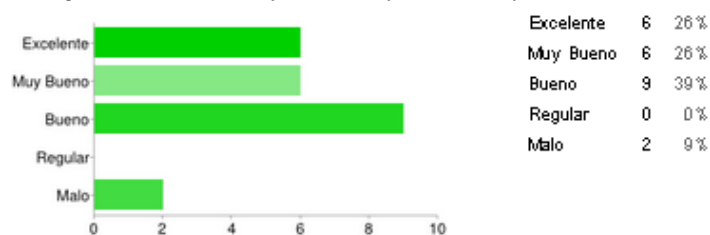
15. Consume leche de cabra con frecuencia?

■ Si, es la leche que consumo a diario ■ No, solamente la probé

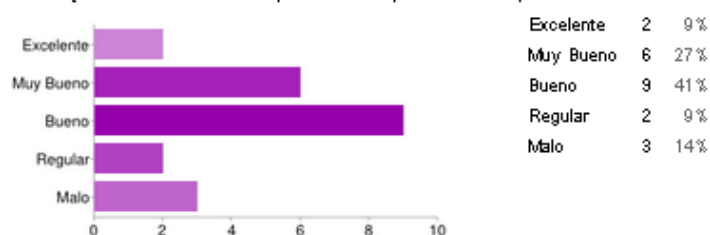


16. En cuanto a su experiencia, cómo calificaría los siguientes aspectos?

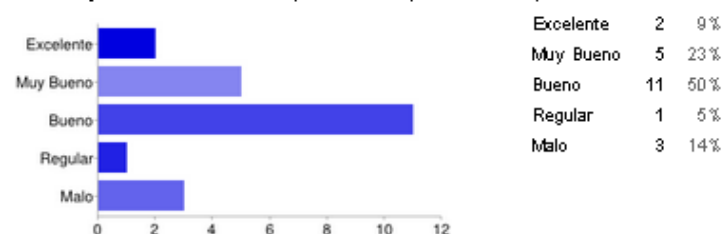
Color [1 . En cuanto a su experiencia la primera vez que tomó leche de cabra, como calificaría los siguientes aspectos?]



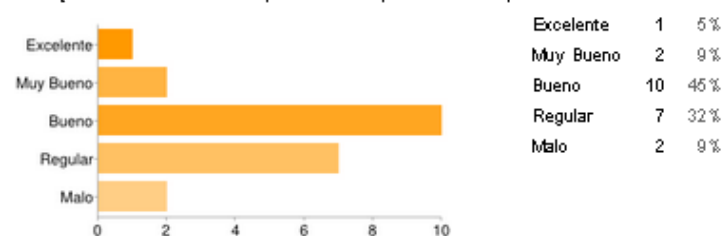
Sabor [. En cuanto a su experiencia la primera vez que tomó leche de cabra, como calificaría los siguientes aspectos?]



Textura [. En cuanto a su experiencia la primera vez que tomó leche de cabra, como calificaría los siguientes aspectos?]



Olor [. En cuanto a su experiencia la primera vez que tomó leche de cabra, como calificaría los siguientes aspectos?]





7.3. PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO PAGINA WEB

From: Gui Nasim <guillenasim@gmail.com>

Date: Fri, 01 Mar 2013 13:14:57 -0300

To: Victoria Lion <v_lion@hotmail.com>

Subject: Re: CONSULTA PAGINA WEB

Hola Victoria, buen día,

El pack incluye:

- Diseño de isologotipo
- Plantillas word membretadas y para carpetas.
- Tarjetas personales.
- Diseño y desarrollo de website.
- Hosting por un año.
- Registro de dominio .com.ar
- Casillas de email corporativas y webmail (ilimitados, ej.

victoria@lablanquita.com.ar).

- Diseño y desarrollo de newsletter modificable para envío masivo emails.
- Customización de redes sociales (facebook, twitter, linkedin).

El precio de este pack es \$2500 + IVA.

Ante cualquier duda, escribime o hablamos por skype, mi cuenta es **gui.nas**

Saludos,

Guillermo Nasim

Designer

www.nasimabboud.com.ar

[Blogfolio](#)

Skype: gui.nas



PRESUPUESTO ESTILO GRAFICA

From: estilografica@fibertel.com.ar
To: v_lion@hotmail.com
Subject: Re: Cutisation
Date: Wed, 2 May 2013 12:51:25 -0300

Hola Victoria,

El costo de 5000 folletos de 15x18 simple faz en papel ilustración impresos a todo color es de \$890 + iva

Saludos Inés

PRESUPUESTO MERCOLACTEA

Estimada Victoria, le comento que el stand en el exterior cuesta \$190 el m2.

Saludos.

Lucia Esmoris

Inforcampo Exposiciones S.A.

(011) 4791-8200 int. 42

(011)15-5262 8799

Gdor. Valentín Vergara 1485

(1638) Vicente López

<http://www.mercolactea.com.ar/>

Siga las novedades de Mercoláctea en

PRESUPUESTO CANAL DOCE

Programación ABRIL Y MAYO 2013 - Semana N° 18 - Del 29-04 al 05-05-2013

	LUN ES 29/04/20 13	MAR TES 30/04/20 13	MIÉRCOL ES 01/05/2013	JUEVES 02/05/2013	VIER NES 03/05/20 13	SÁBAD O 04/05/2013	DOMIN GO 05/05/2013
30	Apertura TX					30	
60	Piñón Fijo					60	
30						30	
	Agroverdad Bien Temprano					\$ 30	Apertura TX
70	Arriba Córdoba					\$ 165	Apertura TX
30						30	La Mañana En El Doce
80						80	\$ 46
30						30	Piñón Fijo
90						90	\$ 50
30	El Show de la Mañana					\$ 120	Golf, Club
10						10	\$ 70
30						30	Fútbol Infantil
						\$ 220	



1 1					1 1	Real O No Real	
						\$ 100	
3 0					3 0	Caminos Del Interior	\$ 63
1 2	Noticiero Doce	\$ 320			1 2	\$ 50	La Casa Del Trovador
3 0					3 0	Agrover dad	
1 3	El Noticiero del Trece	\$ 264			1 3	Rally Mundial Argentina	Ritmo Punta
3 0					3 0	\$ 220	\$ 78
1 4					1 4	Queremo s Star	Motores en Marcha
3 0	Dale La Tarde	\$ 228	Dale La Tarde	\$ 228	3 0	\$ 220	\$ 70
1 5					1 5	Hora Cero	Real O No Real
3 0	Dale La Tarde	\$ 228	Rally Mundial Argentina	\$ 228	3 0		Especial Gama
1 6					1 6		\$ 70
3 0	Cuest ión De Peso	\$ 180	Cuestión De Peso	\$ 180	3 0		Cine Shampoo
1 7					1 7	Cine 13	\$ 120
3 0	Cuest ión De Peso	\$ 180	Cuestión De Peso	\$ 180	3 0		
1 8					1 8		
3 0	A Todo O Nada	\$ 188	Rally Mundial	\$ 220	3 0		Cine Top

					Argentina			
1								1
9								9
								\$ 155
3								3
0								0
								\$ 120
2								2
0								0
3								3
0								0
2								2
1								1
3								3
0								0
2								2
2								2
3								3
0								0
2								2
3								3
0								0
3								3
0								0
2								2
3								3
0								0
3								3
0								0
3								3
0								0
1								1
3								3
0								0



	\$ 68	En Síntesis	El Mostrador	Economix \$ 82	Mundo Vehicular \$65		
2	Infoclima	\$ 165	\$ 90	El Garage	Cine De Trasnoc	2	\$ 70
		Tabúes	Infoclima				
30		\$ 68		\$ 74		30	Naturaleza
		Infoclima					\$ 70
3				Infoclima	\$ 60	3	
30					Infoclima	30	
4						4	

Telecor S.A.C.I. - LV 81 - El Doce - Av. Fader 3469 - Tel./Fax (0351)4828400 -4810030/31 - Cba - Argentina

Ventas : Internos 104/113/114 - Fax: int. 115 - E-mail: sergio_osinaga@artear.com , andrea_cordero@artear.com, n

Web: www.artear.com/negocios - www.eldoceblog.com.ar

Ventas Artear: Lima 1261 - Bs.As. (1138) - Tel: (011) 4370-1206 - E-mail: diego_pazos@artear.com

Estas tarifas no incluyen IVA

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema de Planificación Aplicada a La Blanquita SA .	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2. Las 5 Fuerzas Competitivas	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3 Estrategias Genéricas	24
Ilustración 4: Cadena de Valor	26
Ilustración 5: Estrategias del análisis CAME.....	30
Ilustración 6: Matriz morfológica de segmentación de mercados.....	37
Ilustración 7: Estrategia de fijación de precios	43
Ilustración 8: Las 5 fuerzas competitivas	61
Ilustración 9: Cabras de La Blanquita SA.	65
Ilustración 10: Ubicación del establecimiento en la provincia de San Luis.....	68
Ilustración 11: Estrategias Genéricas	70
Ilustración 12: Cadena de Valor.....	78
Ilustración 13: Definición del mercado de referencia	85
Ilustración 14: Niveles de producto	86
Ilustración 15: Etapa del ciclo de vida del producto	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inventario de ganado al 23 de junio de 2012	73
Tabla 2: Análisis CAME. Selección de estrategia para actuar.....	80
Tabla 3: Objetivos de Marketing.....	81
Tabla 4: Selección estratégica de Precio	91



Tabla 5: Información Financiera 119