



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Plan de Marketing para locales de venta de carne porcina”

Autor:

Cr. Córdoba Federico Nicolás

Tutor:

Lic. Vega Juan José

Córdoba

2016



Plan de Marketing para locales de venta de carne porcina by Córdoba, Federico Nicolas is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Agradecimientos

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi familia, por darme la vida, por mostrarme el camino correcto y guiarme por él, porque con su comprensión, cariño y todo su amor desinteresado son mi gran fortaleza, por servirme de apoyo y hacer el papel de mejores amigos, por darme todo sin pedir nada, por su dedicación, por renunciar a todo a cambio de cuidarme, porque siempre buscan lo mejor para mí y darme lo que necesito, por disfrutar cada momento que pasamos en la vida, por formarme como una persona con carácter sólido, por ser un buen ejemplo, por compartir experiencias y vivencias única, porque gracias a ustedes todo lo que tengo no hubiera sido posible.

Y a **TODAS** las personas que colaboraron con mi andar en estos dos años de aprendizaje.

Índice de contenidos

A - PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	- 8 -
A.1- PROBLEMA.....	- 8 -
A.1.1- Contexto.....	- 8 -
A.1.2- Definición de la oportunidad	- 9 -
A.1.3 Objetivos del trabajo	- 10 -
A.1.4- Límites o Alcance del trabajo	- 11 -
A.1.5 Organización del trabajo	- 11 -
B- DESARROLLO DEL PROYECTO.....	- 12 -
B.1- MARCO TEÓRICO.....	- 12 -
B.1.1- Análisis situacional de la organización.	- 12 -
B.1.2- Recolección de datos.....	- 17 -
B.1.3- Formulación de metas.	- 18 -
B.1.4- Análisis estratégico.	- 19 -
B.1.5- Contenido de un Plan de Marketing	- 30 -
B.2- METODOLOGÍA.	- 31 -
B.3- TRABAJO DE CAMPO.	- 33 -
Capítulo 1)- Análisis situacional de la organización.....	- 33 -
Capítulo 2)- Relevamiento y análisis de datos.....	- 42 -

Capítulo 3)- Segmento y propuesta de valor para los clientes	- 47 -
Capítulo 4)- Desarrollo de las etapas del CANVAS	- 51 -
Capítulo 5)- Formulación de metas/objetivos	- 55 -
Capítulo 6)- Plan de Marketing.....	- 56 -
C.1- CIERRE DEL PROYECTO.....	- 68 -
C.1- CONCLUSIÓN FINAL DEL TRABAJO.	- 68 -
C.2- BIBLIOGRAFÍA.	- 69 -

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: MATRIZ FODA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	- 14 -
ILUSTRACIÓN 2: ELEMENTOS DEL MARKETING MIX – FUENTE: HTTPS://DEBITOOR.ES/GLOSARIO/DEFINICION-MARKETING-MIX	- 21 -
ILUSTRACIÓN 3: EJEMPLO DE UN LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR. - FUENTE: NOTA DE CÁTEDRA PROFESOR GERARDO HECKMANN.....	- 26 -
ILUSTRACIÓN 4: ESTRUCTURA DE UN CANVAS. - FUENTE: NOTA DE CÁTEDRA PROFESOR GERARDO HECKMANN.....	- 30 -
ILUSTRACIÓN 5: CANTIDADES VENDIDAS Y PROYECTADAS DE LOCALES COMERCIALES DE CERDO DE LOS LLANOS.- FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS EXTRAÍDOS DE LAS VENTAS DE LOS AÑOS 2015-2016.	- 41 -
ILUSTRACIÓN 6: PERSONAS CON LAS QUE VIVE EL ENCUESTADO – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A 52 PERSONAS.	- 45 -
ILUSTRACIÓN 7: FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPRA DE LA COMIDA PRE-ELABORADA. - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A 52 PERSONAS.....	- 46 -
ILUSTRACIÓN 8: PREFERENCIAS EN LA FORMA DE OBTENER LA COMIDA DIARIA. - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A 52 PERSONAS.....	- 47 -
ILUSTRACIÓN 9:LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR. - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	- 51 -
ILUSTRACIÓN 10: LIENZO DE CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA LA EMPRESA CERDO DE LOS LLANOS. - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	- 54 -
ILUSTRACIÓN 11: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA CERDO DE LOS LLANOS. - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ...	61 -
ILUSTRACIÓN 12: PRESENTACIÓN DE LA COMIDA PRE ELABORADA.- FUENTE: HTTP://BLOG.SMART.CL/COOK-AND-EAT-ES-EL-NUEVO-CONCEPTO-DE-COCINA-PRE-ELABORADA/	- 64 -

Indice de tablas

TABLA 1: RANGOS DE EDADES DE LOS ENCUESTADOS - 44 -

A - PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

A.1- PROBLEMA.

A.1.1- Contexto

La producción porcina es la mayor proveedora de carnes a nivel mundial aportando alrededor del 40% del total del consumo cárnico de la población. En Argentina, en cambio, el patrón de consumo se encuentra alejado del internacional y de los países desarrollados registrándose, sin embargo, en los últimos años un aumento en el consumo interno.

Entre los factores que inciden en la producción y comercio mundial de carne porcina (fresca y chacinados) se distinguen los cambios en los hábitos de consumo, las exigencias y requerimientos de calidad asociados a la preocupación de los consumidores por la salud y el medio ambiente.

De acuerdo con estimaciones de la FAO 2009 (La FAO es la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) el 42% de la carne que se consume en el mundo es de cerdo, y alcanza un consumo promedio per cápita de 17 Kg, contra el 35% de carne aviar, y el 23% de carne ovina. En nuestro país, la distribución de consumo de carnes es diferente predominando la carne bovina (56%), el consumo de carne aviar (30%) y muy por debajo se ubica el consumo de carne de cerdo (9%).

El presente documento tomará como referencia para la elaboración de un Plan de Marketing para la implementación de productos pre-elaborados en los locales pertenecientes a la empresa Cerdo de los Llanos S.A.P.E.M., radicada en la provincia de La Rioja, Argentina. Instalada ya desde el año 2012 como una de las mayores apuestas productivas de un Plan Económico Provincial impulsado por el gobierno de la Provincia, la firma desarrolla todos los eslabones de la cadena de producción porcina (reproducción, cría, engorde y comercialización).

Actualmente la organización se encuentra diseminada en dos departamentos provinciales: el Departamento Rosario Vera Peñaloza (ciudad Chepes) y el Departamento Capital. El primero de ambos ubicado al sur de la Provincia, es en donde se desarrollan las primeras

etapas de la cadena de producción que lleva a cabo la empresa. Allí encontraremos la planta productiva (la granja), un frigorífico y un local comercial.

La granja ubicada a 5 Km del límite de Chepes, que cuenta con una extensión aproximada de 40.000m², un total de 17 naves y 2.500 madres. Es el lugar a donde se desarrollan las etapas de reproducción, cría y engorde de los animales.

Una vez que el cerdo ha llegado a un peso y edad óptimos, en su mayoría se comercializan vivos a clientes como Paladini, COTO, entre otros y una porción inferior es enviada al frigorífico de la firma para faena.

Radicado en el mismo Departamento, a 5 Km al norte del centro, encontraremos al frigorífico, lugar a donde se envía una parte de lo producido que se destinará en un 90% a faena para venderse a clientes mayoristas de la firma y, el 10% restante, para abastecer a locales de la empresa.

Para finalizar con el proceso que lleva a cabo Cerdo de los Llanos S.A.P.E.M., a fines del año 2012 se inaugura el primer local comercial situado en Av. Castro Barros 1.650, con la intención de apuntar al sector minorista y de aprovechar un nicho existente. Dos años más tarde se introdujeron dos locales más, uno ubicado en la capital de la provincia y uno en la ciudad de Chepes.

Los locales de la capital de la provincia de La Rioja cuentan cada uno con dos carniceros y un encargado. Estos últimos se encuentran con la función de controlar el funcionamiento del local y a la vez cumplen las funciones de cajeros.

A.1.2- Definición de la oportunidad

La Capital de la provincia, que según las referencias estadísticas recabadas en el censo del 2.010 poseía una población de 180.995 (alrededor de un 54,25% de la Provincia), representa por su crecimiento, por el cambio en la cultura en los consumos de los habitantes en cuanto a los tipos de carne y por el elevado precio de sus sustitutos, entre otras cuestiones, una importante oportunidad para el establecimiento y crecimiento en las ventas de los locales allí radicados.

Adicionalmente, con la tendencia en el aumento del consumo, el mercado aún no tiene un dominante sobre el resto. Los principales competidores que se pueden encontrar son los grandes supermercados como Vea, Changomas y el Mayor. A su vez, la mayor parte de la población a la hora de comprar carnes está más acostumbrada a ir a carnicerías, que brindan una atención más personalizada hacia el cliente.

Actualmente en ninguno de los dos locales comerciales de la firma han desarrollado políticas de mercadotecnia con la intención de acaparar un mayor número de clientes hacia los mismos, ello debido a la ignorancia que se puede tener acerca de los resultados que arrojarían la implementación de este tipo de trabajos, por lo que considero que con la elaboración de un plan de marketing acorde a lo que el mercado y la situación de la empresa ameritan se podrá lograr que Cerdo de los Llanos sea la primera opción a la hora de comprar carne y sobre todo, la de cerdo.

A.1.3 Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

- **Objetivo General.**

Analizar la situación de la empresa tanto interna como externa. En base a ello diseñar un Plan de Marketing en el que la empresa pueda establecerse como la mejor opción para el consumidor en cuanto al consumo de carne. Profesionalmente, me interesa profundizar los conocimientos en materia de planes de Marketing y sus distintas metodologías y herramientas disponibles para ser aplicadas en el futuro para cualquier tipo de empresa independientemente del tamaño o de los mercados en los cuales están insertas, como así también formar un criterio propio y visión predictiva para afrontar las dinámicas de mercado que se presenten a futuro.

- **Objetivos Secundarios.**

- Poder definir cuál es la situación de la empresa actualmente en el mercado.
- Definir cuáles son las preferencias de la gente al consumir carne.

- Cotejar la importancia de anuncios publicitarios.
- Analizar la conveniencia de establecer un presupuesto para Marketing.

A.1.4- Límites o Alcance del trabajo

Debido a que con el presente trabajo se busca enfocarse en un tipo particular de comercialización de la empresa, los límites del mismo se circunscriben a dos locales comerciales que tiene la empresa CERDO de los Llanos S.A.P.E.M. en la capital de la provincia de La Rioja.

A.1.5 Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 6 capítulos:

- Capítulo 1)- Análisis situacional de la organización.
- Capítulo 2)- Relevamiento y análisis de datos.
- Capítulo 3)- Segmento y propuesta de valor para los clientes.
- Capítulo 4)- Desarrollo de las etapas del CANVAS.
- Capítulo 5)- Formulación de metas/objetivos.
- Capítulo 6)- Plan de Marketing.

B- DESARROLLO DEL PROYECTO.

B.1- MARCO TEÓRICO.

B.1.1- Análisis situacional de la organización.

○ Matriz FODA

Antes de las actividades que se deberían llevar a cabo en el plan de marketing, es necesario contar primero con un análisis de la situación actual y potencial del mercado en donde están inmerso los locales. El análisis situacional que se llevará a cabo es el comúnmente conocido como FODA, en el cuál se hacen referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben identificar a priori para saber en dónde se está parado.

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. (Humphrey, 2004)

Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades, ellas corresponden a las cuestiones internas de la empresa, es decir que los aspectos a tratar estarán relacionados con los recursos de la compañía, los costos de producción, las capacidades de comercialización, los recursos financieros, la imagen de la compañía, la capacidad de los empleados o la tecnología disponible.

Está claro que para la empresa siempre será difícil corregir todas sus debilidades, como así también regordarse en todas sus fortalezas. La gran incógnita es si se debe limitar a cultivar aquellas oportunidades sobre las que posee las fortalezas necesarias o, si debe considerar otras oportunidades que implicarían la obtención de nuevas fortalezas.

Como externos se consideran los factores del entorno y el mercado, las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas de las que debes defenderte.

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de marketing. La primera es ofrecer algo que sea escaso. Esto requiere poco talento de marketing, ya que la necesidad es bastante obvia. La segunda es proveer un producto o servicio existente de una manera nueva o superior. La pregunta usualmente es ¿Cómo proveer algo ya conocido de una manera diferente que cumpla con mayores expectativas para los consumidores?, concretamente, en el caso de la oportunidad que se plantea en este trabajo es aún más complejo, porque resulta difícil lograr una diferenciación de los competidores en el mercado de la carne que no esté relacionada con el precio o la calidad de la misma. El desafío es implementar algunos de los métodos que se describen a continuación para lograr una mayor satisfacción a nuestros clientes a partir de lo que ellos prefieren o buscan satisfacer:

- El método de detección de problemas pide a los consumidores sus sugerencias.
- El método ideal hace que imaginen una versión ideal del producto o servicio.
- El método de la cadena de consumo les pide describir los pasos que siguen al adquirir, utilizar y deshacerse de un producto.

Este último método suele llevar a la creación de un producto o servicio completamente nuevo.

En cuanto a las amenazas del entorno, es preciso decir que es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias. Para manejarlas es preciso que la empresa diseñe planes de contingencia, que permitan el normal funcionamiento de la parte operativa con la menor pérdida posible.

Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes o previstas en el entorno, como por ejemplo estabilidad o inestabilidad política del país, facilidad o dificultad en la obtención de créditos, legislación favorable o desfavorable a las actividades del sector, medidas fiscales, nuevos hábitos y costumbres, entre otras.

Para desarrollar esta herramienta se llevará a cabo una matriz con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontrarán al tratar de analizar la situación de la empresa:

Externo	Oportunidades	Amenazas
Interno	Fortalezas	Debilidades

Ilustración 1: Matriz FODA - Fuente: Elaboración propia.

- **Las 5 fuerzas de Porter.**

Las 5 fuerzas de Porter es un análisis creado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en el año 1979. Esta herramienta, lo que hace es proporcionar un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad en un sector específico, para así evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Este análisis, toca a los proveedores, los clientes, los competidores, los nuevos competidores y los productos sustitutivos. (Ale, 2015)

Dicha herramienta se orienta hacia un sector o industria en particular. En el presente trabajo se realizará el mismo teniendo en cuenta los diferentes actores y productos que se comercializan en el rubro de ventas de carnes en la provincia de La Rioja. Entre las

cuestiones a tener en cuenta en cada una de las 5 partes en las que se desarrolla este análisis podremos enfocarnos en:

- ✓ **Poder de negociación con los clientes.** Capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado. Por poner un ejemplo, cuanto menor número de clientes existan, mayor será su poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Concentración de número de clientes versus número de compañías.
- Posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costes fijos elevados.
- Alto volumen de compra.
- Costes o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información por parte del comprador.

- ✓ **Poder de negociación con proveedores.** Posibilidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Puede ser más holgada o menos en función de la concentración de empresas, del número de proveedores, etc.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Concentración de número de proveedores versus el número de empresas.
- El volumen de compra.
- La cantidad de materias primas sustitutas que existan.
- Los costes que implicaría cambiar de materias primas.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.

- ✓ **Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).** Consistiría en la entrada potencial de empresa que vendan productos sustitutos o alternativas a los del sector o mercado.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la “amenaza” de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad. (Porter, 2009).

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Economía de escala.
- Diferencias de producto en cuanto a propiedad.
- El valor de la marca.
- Los requerimientos de capital.
- El acceso a la distribución.

✓ **Barreras de salida (productos sustitutivos).** Se refiere a los posibles sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor.

Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- ✓ **Rivalidad entre los competidores.** Las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Diversidad de competidores.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes. Los resortes en los precios suelen ser sencillos de ver y equiparar, y por ello cabe esperar sucesivas rondas de represalias. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

B.1.2- Recolección de datos.

Con motivo de seguir evaluando la situación actual que atraviesan los locales comerciales de la firma, es que resulta necesaria la recolección de datos de una muestra aleatoria realizada en población de la capital de la provincia de La Rioja.

La información que podrá constituir una fuente de datos importantes para el trabajo será recabada a través de encuestas. En ellas se plantearán preguntas a individuos acerca de sus referencias a sus hábitos de consumos, a los factores que influyen en su decisión de compra, al precio que está dispuesto a pagar, entre otras.

Los resultados se organizarán de manera que, más adelante, se pueda realizar alguna presentación gráfica y analizar la información allí contenida.

B.1.3- Formulación de metas.

Con la finalización de los análisis propuestos en la sección anterior, la idea es fijar metas a cumplir con la implementación del plan.

Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. La unidad de negocio fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos (APO). Para que un sistema de APO funcione, las metas de la unidad deben cumplir cuatro criterios:

- Deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo con su importancia. El objetivo clave de la unidad de negocios para el periodo podría ser aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión. Los gerentes pueden incrementar las ganancias al aumentar los ingresos y reducir los gastos. A su vez, pueden aumentar los ingresos al aumentar la participación de mercado y los precios.
- Las metas deberán ser cuantitativas siempre que sea posible. La meta “aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI)” estará mejor enunciado con la meta “aumentar el ROI a 15% dentro de dos años”.
- Las metas deben ser realistas. Las metas deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de la unidad de negocios, no de los buenos deseos.
- Las metas deben ser consistentes. No es posible maximizar las ventas y las ganancias de manera simultánea.

Otras elecciones importantes incluyen las ganancias a corto plazo frente al crecimiento a largo plazo; la penetración profunda en mercados existentes frente al desarrollo de nuevos mercados; las metas de rentabilidad frente a las de no rentabilidad, y el alto crecimiento frente al bajo riesgo. Cada elección requiere una estrategia de mercado diferente.

Muchos creen que adoptar la meta de un crecimiento fuerte de la participación de mercado podría implicar la renuncia a grandes ganancias en el corto plazo.

B.1.4- Análisis estratégico.

En el presente capítulo se abordarán temas referidos a las distintas herramientas que pueden servir para la elección de una estrategia que sirvan a la consecución de las metas que se desean alcanzar. Chadler, profesor de la Harvard Business School decía, “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

Para tener un buen punto de partida para el pensamiento estratégico Porter propone tres estrategias genéricas:

- ✓ **Liderazgo general de costos.** Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado. En este caso necesitan menos habilidad de marketing; el problema es que usualmente otras empresas competirán con costos aún más bajos, y perjudicarán a aquella cuyo futuro entero dependía de los costos.
- ✓ **Diferenciación.** El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una parte del mercado. Es así que si el objetivo de la empresa Cerdo de los Llanos es lograr un liderazgo en calidad deberá optar por implementar un proceso de medición de la calidad de sus carnes, como así también de un packaging destacado del producto y lograr una efectiva comunicación de su calidad con eficacia.
- ✓ **Enfoque.** El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo de costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

○ **Marketing mix**

El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing. Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

De la diversidad de estrategias existentes hoy en día, es importante seleccionar una que integre la mayor parte de las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables (producto, precio, distribución y comunicación) tienen que ser totalmente coherentes entre si y deben complementarse unas con otras.

La estrategia *Funcional*, se enfoca en el “marketing mix”, es decir mezcla de marketing. Este término hace referencia a una mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precios. En nuestro caso en particular, deberíamos centrarnos más en lo que es el producto, la promoción y los precios. Estos últimos están estrechamente relacionados con los costos en los que se incurren para tener la mercadería en exhibición, por lo que se deberá hacer un análisis particular de los mismos.



Ilustración 2: Elementos del Marketing MIX – Fuente: <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>

Desglosando cada uno de los componentes que hacen a este mix podremos detectar la importancia de cada uno de ellos en el plan que se llevará a cabo y, formulando estrategias particulares para desarrollar los que se crean convenientes en los locales comerciales:

- ✓ **Producto:** es el núcleo de la mezcla de marketing, el punto de partida. Resulta difícil diseñar una estrategia de distribución, de promoción o establecer el precio sin conocer el producto que va a venderse.

El producto incluye no solo la unidad física o la carne en sí, sino que también su empaque, la imagen del mismo y de la compañía, el sabor o la calidad de la misma. Es decir, el cliente compra la carne, no solo por satisfacer la necesidad básica de alimentarse, sino por la confianza y seguridad que puede generarle al mismo comprar un comestible de calidad y con buen sabor.

Se puede decir, que los productos poseen diferentes niveles o componentes del valor de un producto:

- El beneficio central/núcleo del producto: es el beneficio básico que está adquiriendo el consumidor. En nuestro caso se puede decir que el núcleo del

producto es que nuestros clientes buscan satisfacer una necesidad básica, que es la alimentación.

- En este sentido, para la identificación del núcleo es que nos debemos preguntar, ¿qué es lo que está comprando el consumidor?
 - Producto real o cuerpo: son los atributos tangibles del producto, que nos permiten su comparación con otros similares. Hacen a este nivel del producto los diferentes atributos, la marca, el envase, la calidad y el estilo. Es una parte sumamente importante del producto debido a que son estos atributos los que nos llevan a conseguir una mayor clientela o una fidelización de la que ya tenemos.
 - Desde la empresa, se prioriza una alta calidad y un envase que esté acorde, para una mejor presentación de los mismos.
 - Producto ampliado o aumentado: representan a aquellos servicios adicionales que obtiene un consumidor al llevar nuestros productos. En cuanto a esto, se podrían ofrecer mejores y más alternativas de financiamiento ya que, al día de la fecha, los locales comerciales solamente venden bajo la modalidad de pago de efectivo o tarjetas de crédito de un solo banco.
 - En cuanto a la entrega del producto, nuestros locales se diferencian del resto. En ellos el producto se encuentra disponible embandejados en heladeras o en góndolas, mientras que en la mayoría de nuestros competidores se realiza una atención más personalizada de los clientes, lo que a su vez genera otro tipo de vínculos con estos.
- ✓ **Distribución (Plaza):** la distribución es la que nos facilita que el producto llegue a nuestras góndolas en el momento y en el lugar en que los consumidores lo deseen. La distribución hace referencia en este aspecto, a todas las actividades que se realizan en almacenamiento, transporte de la materia prima o de los productos terminados.

Es de suma importancia contar con la mercadería cuando la gente concurra a los locales, ya que en caso de tener lo que el consumidor quiera en ése momento, recurrirá hacia la competencia.

- ✓ **Promoción:** aquí hablamos de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, la persuasión y el recuerdo de los beneficios que le puede generar a un cliente nuestro producto.

- ✓ **Precio:** el precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos ya mencionados anteriormente y a diferencia de estos, no genera costo alguno y está relacionado con ellos ya que lo óptimo es que el precio siempre los supere. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, porque, multiplicado por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa.

Con los datos recabados en las encuestas hacia nuestros clientes, podremos determinar cuan sensibles son estos a los cambios en los precios y hasta cuanto son capaces de pagar por comprar carne de una mejor calidad.

A partir de esta variable, también es posible desarrollar diferentes estrategias que nos lleven a conseguir los objetivos o metas deseadas.

Conociendo las variables que se presentan a la hora de hacer un mix de marketing, se podrán formular diversas estrategias en cada uno de los integrantes de esta mezcla, para poder de esta manera llegar a cumplir con los objetivos fijados.

- **Lienzo de propuesta de valor.**

El lienzo de la propuesta de valor tiene 3 partes. La propuesta de valor describe los beneficios y sacrificios que un cliente puede esperar de nuestros productos o servicios. Para identificar claramente estos beneficios que nuestro cliente obtiene, el lienzo distingue lo que es el perfil del cliente por un lado y, por otro se trata de crear valor con el mapa de valor (value map). Se debe realizar encaje entre ambas para construir nuestra propuesta de valor.

Se empieza por observar a nuestro cliente con el perfil de cliente perfil de cliente.

- ✓ **Perfil de cliente.** Luego de una detenida observación de los clientes, se enumeran los trabajos que tiene que hacer nuestro cliente, los objetivos que este persigue y los dolores que padece.

➤ TRABAJOS DEL CLIENTE

Aquí se describen las cosas que el cliente intenta conseguir para su trabajo o su vida e incluye los objetivos que se ha marcado, los problemas que trata de resolver y las necesidades que trata de satisfacer. Así podemos distinguir entre 3 clases de trabajos:

- *Trabajos funcionales:* el cliente quiere completar un objetivo específico.
- *Trabajos sociales:* quiere quedar bien o ganar poder y status.
- *Trabajos personales o emocionales:* el cliente busca sentirse de una determinada manera.

➤ Alegrías del cliente:

Describe los resultados y beneficios que el cliente busca e incluyen:

- *Requisitos mínimos:* aquellos beneficios o resultados mínimos sin los cuales la solución no es tal.
- *Beneficios esperados:* beneficios o resultados que esperamos de dicha solución.
- *Beneficios deseados:* aquellos resultados que no esperamos pero que nos encantaría que la solución los incluyera.
- *Beneficios inesperados:* son innovaciones que el cliente ni se imagina que las pueda querer o necesitar.

➤ Frustraciones del cliente:

Incluyen cualquier cosa que molesta a tu cliente antes, durante o después de hacer un trabajo e incluye los riesgos a los que se enfrenta. Así tenemos:

- Resultados, problemas o características no deseadas de las soluciones actuales existentes en el mercado.
 - Obstáculos a los que se enfrenta el cliente antes de siquiera empezar a hacer el trabajo.
 - Riesgos a los que se enfrenta si el trabajo sale mal.
- ✓ **Crear valor con el Value Map.** El mapa debe hablar de todos los productos que la compañía ofrece, que ganancias aportan y que dolores alivian.
- Productos y servicios: es un listado de todo lo que se ofrece, que puede ser tangibles, intangibles, digitales o financieros.
 - Aliviadores de frustraciones: describe cómo nuestros productos o servicios alivian frustraciones específicas de nuestros clientes. No hace falta aliviar todas las frustraciones que hemos percibido en nuestro cliente, es mejor concentrarse en unas pocas pero resolverlas bien.
 - Creadores de alegrías: describe cómo nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestro cliente.

Tanto por el lado del perfil del cliente como en la zona del mapa de valor, en cada uno de los cuadrantes del lienzo se pegaran post-it con todas las ideas que se ocurra para luego ordenarla de más a menos importantes.

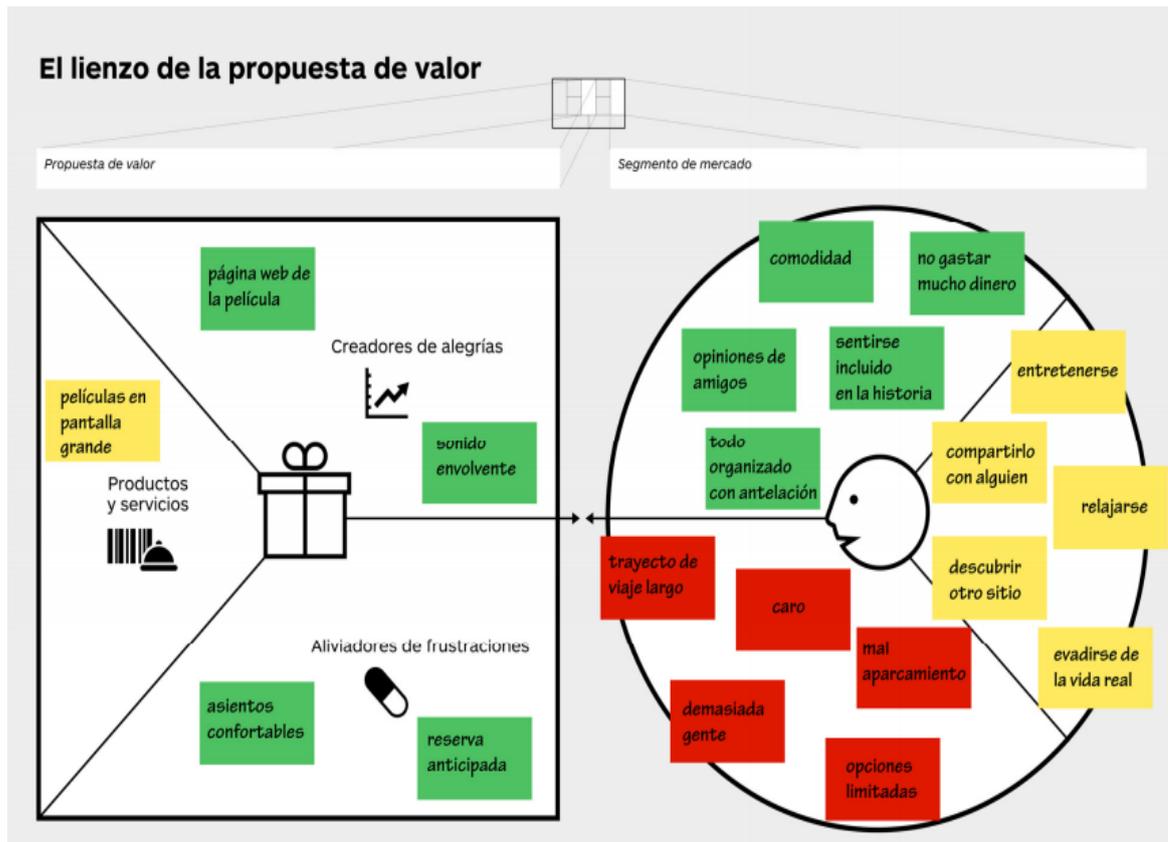


Ilustración 3: Ejemplo de un Lienzo de la propuesta de valor. - Fuente: Nota de Cátedra Profesor Gerardo Heckmann.

- ✓ **Encaje del perfil y la propuesta de valor.** Una vez definido el perfil del cliente y el value map, es el turno de encajar la propuesta de valor con las necesidades de nuestro cliente para crearle un verdadero valor. Para ello se marcan todos los post-it que contengan un producto o servicio, una ganancia o alivio para los problemas de nuestro cliente y se tachara aquellos post-it con frustraciones, trabajos o alegrías que no hayan sido resueltas por nuestra solución.

➤ Clases de Clases de encaje:

- Encaje producto solución: que es el que encontramos cuando realizamos el lienzo de la propuesta de valor solos, en casa.
- Encaje producto mercado: que es el que conseguimos cuando testeamos nuestra propuesta de valor y nos damos cuenta de que el cliente era justo lo que estaba esperando, es decir, que hemos dado en el clavo!

- El encaje del modelo de negocio: Tener una propuesta de valor ganadora es un paso muy importante pero si no va acompañada de un buen modelo de negocio no va a funcionar.

- **Business Model Canvas.**

Posiblemente sea considerada la herramienta “estrella” dentro de la disciplina en la que trabajo, la innovación estratégica. Se trata del lienzo para diseñar modelos de negocio, o como se le conoce habitualmente, el business model canvas. Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.

Se trata de una herramienta diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur y que fue presentada “en sociedad” en “Business Model Generation”. En él además habla sobre las ventajas y desventajas de adoptar distintas estrategias de ingresos (freemium, long tail...) y su relación con las herramientas de los océanos azules.

El business model canvas se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa y que debemos estudiar en nuestro modelo de negocio:

COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

- ✓ **Segmentos de clientes.** Los clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?.

- ✓ **Propuesta de valor.** La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de nuestra estrategia competitiva... ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?

- ✓ **Canal**. En éste bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?. El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos una experiencia de cliente u otra.
- ✓ **Relación con clientes**. Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿qué relación mantendremos con nuestros clientes? ¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios (service design es una metodología básica).
- ✓ **Flujos de ingresos**. Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde solemos optar casi siempre por la venta directa. Se hace mencionan algunos ejemplos de modelos de negocios innovadores, donde vemos que hay muchas formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, premium...etc.
- ✓ **Recursos claves**. Para llevar nuestra propuesta al mercado (cuya estrategia describimos en el lado derecho del modelo de negocio) debemos realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.
- ✓ **Actividades claves**. De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing, etc). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.
- ✓ **Alianzas**. En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.
- ✓ **Estructura de costos**. En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se

trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable. Sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.

Aunque éstas son realmente las áreas clave, en la práctica se utiliza una simplificación del business model canvas (estéticamente hablando) para el diseño de modelos de negocio que facilita el trabajo con el modelo.

En cuanto a las ventajas que podemos esperar del CANVAS tenemos:

➤ **VENTAJAS**

- Ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio.
- Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar en escenarios ¿y si..? el impacto de cada cambio.
- Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía, etc.

➤ **DESVENTAJAS**

- Excesivamente poco concreta, no es adecuada para pensamiento más operativo (es decir, no nos sirve para todo como algunos creen).
- No muestra a todos los actores clave, ni sus relaciones entre ellos (el modelo de operaciones).
- Por ser tan vaga podemos caer en el error de pensar que el business model canvas Es nuestro modelo de negocio, y no únicamente una abstracción de sus elementos claves.

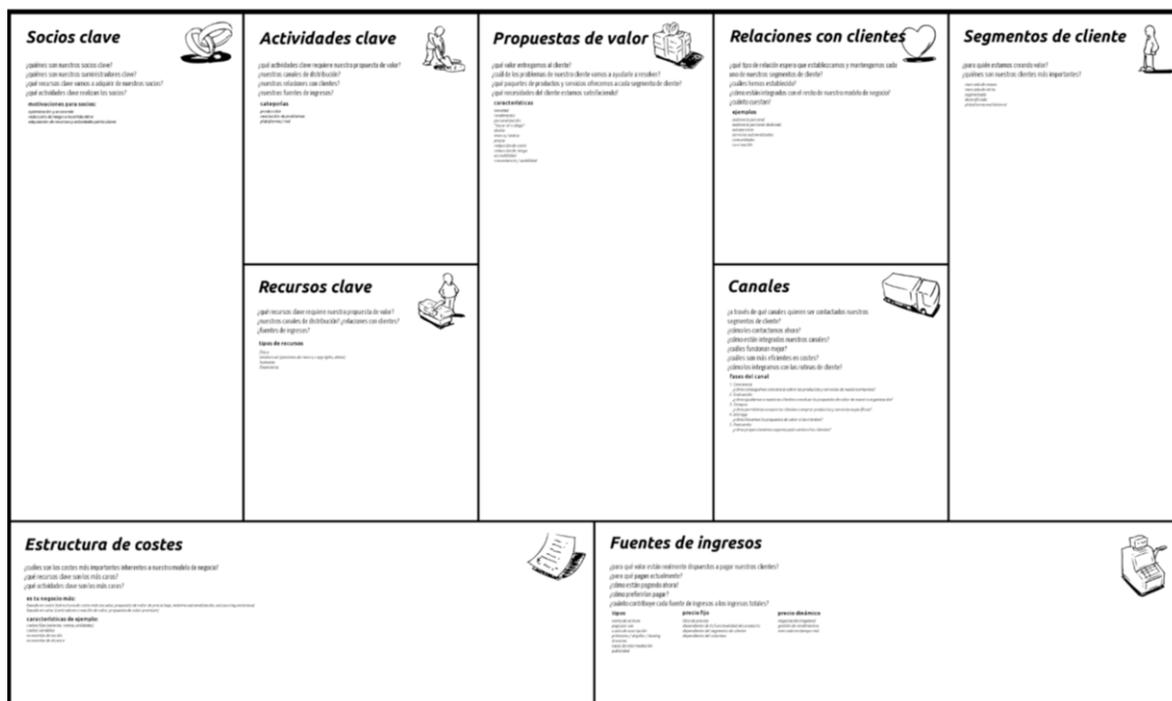


Ilustración 4: Estructura de un CANVAS. - Fuente: Nota de Cátedra Profesor Gerardo Heckmann

B.1.5- Contenido de un Plan de Marketing.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

Para Philip Kotler, un plan de marketing es el documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir con sus metas de marketing. Además, el autor agrega que su alcance es más limitado que el de un plan de negocio, solo documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente.

Un plan de marketing por lo general contiene las siguientes secciones:

- ✓ **Resumen ejecutivo y tabla de contenido.** El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
- ✓ **Análisis de la situación.** Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
- ✓ **Estrategia de marketing.** El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
- ✓ **Proyecciones financieras.** Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio.
- ✓ **Controles de la implementación.** En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones incluyen también planes de contingencia.

B.2- METODOLOGÍA.

La metodología aplicada consistió en primer término realizar un análisis de la situación de la empresa y del mercado en el que está inmersa. El relevamiento de información acerca de cómo viene operando habitualmente la compañía en cuanto a políticas y directivas

estratégicas resulta fundamental para entender el por qué de las decisiones que se toman respecto a aspectos como por ejemplo el publicitario.

Siguiendo con el análisis de la situación, se verificó la información que nos brinda el mercado oferente. En éste se ha podido percibir un notable aumento de carnicerías en la provincia, en su gran mayoría con un abanico de productos, en los que se pueden destacar los cortes de cerdos, los que hasta hace unos años eran poco habituales en todas las carnicerías.

Por el lado de la demanda, es decir a los consumidores, tratará de conocer cuáles son las preferencias de los mismos, cómo fue evolucionando su consumo a lo largo del tiempo, y cuáles serían los atributos que deben tener los productos para que estos los elijan por sobre otros similares.

En el segundo capítulo se hace un relevamiento de la información encontrada en los anteriores y se procede con el análisis (procesamiento) de los datos recabados.

Una vez realizadas las encuestas, se procede con la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de la empresa.

La tercera parte de este trabajo tratará de abordar cuál sería la propuesta de valor hacia nuestros clientes con el nuevo producto que se intentará introducir en el mercado, es decir, que problemas vamos a intentar solucionar de ellos.

Conociendo el segmento y analizada la propuesta de valor que se pretende brindar a los clientes con el presente plan, se desmenuzará cada uno de los componentes del CANVAS para empezar a comprender la empresa como un todo y desarrollar los caminos o estrategias a seguir en el modelo de negocio que se pretende llevar a cabo.

Una vez analizada la propuesta de valor, definir los objetivos a alcanzar marcarán qué estrategias implementar y brindarán los parámetros para luego medir los resultados logrados. De esto se hablara en el quinto capítulo del trabajo.

Como conclusión de todos los datos y análisis realizados a lo largo del trabajo, en el capítulo seis se desarrollará el plan de marketing que debería implementar la empresa para la consecución de las metas y objetivos fijados.

Por último, se brindará una conclusión de todo el trabajo elaborado.

B.3- TRABAJO DE CAMPO.

Capítulo 1)- Análisis situacional de la organización.

Políticas y directivas estratégicas de la empresa

La empresa Cerdo de los Llanos S.A.P.E.M., propietaria de los locales comerciales que son objeto del plan de marketing a implementar, al día de la fecha no ha desarrollado estrategias ni planes de marketing. En esta materia, la firma (al igual que muchas otras PyMES del sector) ve como un costo injustificable la realización de acciones tendientes a la búsqueda de nuevos clientes y, como así también a la fidelización de los ya existentes.

En cuanto a la publicidad, se han efectuado aisladas campañas en radios y en el canal de televisión provincial. La publicidad en radio es la que más se ha realizado a lo largo del tiempo, sobre todo en los años de comienzo de la empresa. Esporádicamente se realizan anuncios en los diarios, pero solamente para hacer mención a ofertas especiales.

En cuanto a los medios digitales, tales como la página de la empresa, Facebook o Twitter, se observó que se sigue con la misma tendencia que en los otros medios de comunicación, muy escasa.

A pesar de que se han realizado algunos anuncios en diarios, radios y cuenta con su propia página web y de Facebook, podemos destacar que de un relevamiento de información hay gente que aún no conoce de la existencia de los locales comerciales para venta al público de la empresa, ni mucho menos de su ubicación y de los productos que allí se ofrecen. Por ello es oportuno anunciar que, mediante el uso de los distintos medios de comunicación para que se conozcan más los locales, se podría obtener un beneficio más que interesante que se vería en las ventas totales.

En cuanto a la posibilidad de comercializar una nueva gama de productos, como los pre-elaborado propuesto en este trabajo, no está visto como una posibilidad cercana, ya que se considera que con lo que le empresa comercializa actualmente, podría ser suficiente para la supervivencia de la misma.

En este sentido y, de acuerdo a las malas o nulas políticas de mercadotecnia que se implementan en la empresa, un plan de marketing diseñado para la implantación del producto en mercado de La Rioja podría resultar de una valiosa importancia para la compañía.

Para llevar a un mejor entendimiento de la situación particular en la que se encuentra la empresa hoy en día, se realizó el análisis FODA, que se detalla a continuación. Al comenzar con dicho estudio de la situación de la compañía, se empezará por un análisis de las cuestiones internas de la empresa, a donde se verán las fortalezas y debilidades:

➤ **Fortalezas de Cerdo de los Llanos:**

- Primera empresa productora de carne porcina en la provincia.
- Bajos costos de producción.
- Buena calidad del producto.
- Procesos de producción y comercialización flexibles.

➤ **Debilidades de Cerdo de los Llanos:**

- Imagen de marca deteriorada.
- Procesos no estandarizados.
- Portafolio de productos poco diversificados.
- Vulnerabilidad al declive del mercado local.
- Escasez de campañas de marketing y publicidad.
- Falta de capacidad de producción para abastecer absolutamente a los locales comerciales.

- Falta de capacitación de los recursos humanos.

Cabe aclarar en esta instancia, que la primera debilidad a la que se hace referencia (Imagen de marca deteriorada), está más relacionada con cuestiones meramente políticas que con la empresa en sí. Esto debido a que este modelo de empresa propuesto por el gobierno no ha simpatizado a mucha gente de la provincia. Más allá de eso, resultaba importante colocarlo como una debilidad ya que esto perjudica de una forma u otra a la empresa.

Siguiendo con el análisis FODA, es turno de analizar las cuestiones externas a la organización, aquí veremos las *oportunidades* que se presentan para la empresa, como así también las *amenazas* que se pueden presentar en el mercado actual y a nivel país.

➤ **Oportunidades de Cerdo de los Llanos:**

- Poder posicionarse como empresa líder en el mercado local.
- Expansión en el mercado local y nacional.
- Diversificación de productos.
- Crecimiento del consumo de la carne de cerdo.
- Establecimiento de alianzas estratégicas para ofrecer una mayor gama de productos en locales.
- Ser la primera compañía que lanza al mercado una diversidad de productos pre-elaborados.

➤ **Amenazas de Cerdo de los Llanos:**

- Repunte del mercado de la carne ovina, mejorando sus precios y ofertas en el mercado.
- Subas de precios de la materia prima.
- La introducción de nuevos competidores con una mejor propuesta para el consumidor.
- Reducción de los plazos de pagos de la materia prima por temor a la inflación.

- Reapertura de las importaciones de carne porcina sin cobro de aranceles que protejan a productores locales.

Este análisis FODA demuestra que la principal debilidad a afrontar por parte de Cerdo de los Llanos es la falta de capacidad de producción para abastecer a la demanda que ofrece el mercado de la provincia de La Rioja. Superada esta debilidad, con buenas estrategias de mercadotecnia y uniéndose con posibles socios estratégicos la empresa podría convertirse en la líder del mercado local, tratando de expandir sus productos a provincias cercanas y ofreciendo a sus clientes una gama de productos de los que hoy en día no dispone.

El mercado de la carne en La Provincia

El mercado de la carne en la provincia de La Rioja ha cambiado bastante. En estos últimos tiempos diversificó tanto la cartera de clientes como los productos y oferentes ligados al mismo. Los motivos se centran básicamente en el incremento de manera significativa de los habitantes del departamento capital (objeto de análisis), en el conocimiento de nuevos cortes y los precios a los que se pueden acceder a estos últimos.

Para profundizar el análisis en este capítulo primero se utilizara la herramienta publicada por el afamado profesor de Harvard Michael Eugene Porter denominada “*las 5 fuerzas de Porter*” (*poder de negociación con los clientes; poder de negociación con proveedores; barreras de entrada; rivalidad entre competidores*), para tener una idea de lo que es la rentabilidad que puede llegar a tener el mercado, y luego se hablará de la situación particular por un lado del “*Mercado oferente*” y por otro del “*Mercado Demandante*” del sector analizado.

- **Las 5 fuerzas de Porter.**
- ✓ **Poder de negociación con los clientes.**

Los compradores intentan ejercer su poder para conseguir mejores precios, calidad o servicio, y esto hace perder rentabilidad en el sector. Existen mercados en el que el poder de

los clientes es mayor que en otros, pero el poder de negociación del sector viene determinado por factores relacionados con la estructura del mismo como se ve a continuación.

a) Tamaño y concentración. En cuanto al *poder de negociación con los clientes* en este mercado es limitado. Ello surge como consecuencia del número cada vez mayor de oferentes, no acumulando ninguno de ellos una cuota de mercado importante. El poder de negociación para con nuestros clientes se basa principalmente en el precio al que les ofreceremos los productos, ya que por el contexto socio-económico tanto del país como de La Provincia, los consumidores buscan cada vez más un precio bajo, más allá de la calidad del producto.

Es de destacar el cambio que está sufriendo este efecto en los últimos años con las redes sociales que de alguna manera agrupan a los compradores y sus opiniones.

b) Diferenciación del producto. Los clientes compran un producto también indiferenciado dentro de los que compiten en el mismo segmento. No existen mayores diferencias en el sabor y en la calidad entre los productos disponibles en el mercado.

c) Amenaza de integración. Se dará una amenaza de integración cuando el comprador pueda producir directamente lo que el sector ofrece.

No existen mayores posibilidades de que los clientes tengan la posibilidad producir los cortes de carnes que hoy consumen.

Lo contrario ocurre con el hecho de los productos pre-elaborados que se desean insertar en el mercado, ya que existe un alto número de clientes que prefiere la elaboración propia de sus comidas diarias.

✓ **Poder de negociación con proveedores:**

Similar al caso del poder de negociación que se tiene con los clientes, la estructura del sector representa un aspecto fundamental. Además de ello, juega un papel importante en la negociación con los proveedores el tamaño de la empresa.

a) Tamaño y concentración. En dicho sector, el poder de negociación con proveedores es bastante limitado. La principal causa radica en el hecho de que los productos derivados del

cerdo han tomado una mayor preponderancia en el mercado de la carne, llevando esto a que en el sector mayorista exista una mayor cantidad de demandante que oferentes.

Además de ello, la empresa Cerdo de los Llanos realiza pedidos de mercadería cada 15 días y por un volumen no muy significativo. Esto se debe a que al día de la fecha no posee grandes centros de almacenajes de la mercadería comprada, lo que implica pedir poco volumen a un precio al cual no se puede negociar demasiado.

b) Diferenciación del producto. En cuanto a la calidad y al packaging, la diferenciación de los productos de los proveedores es baja salvo en determinadas marcas (Ejemplo Paladini).

c) Amenaza de integración. Se dará una amenaza de integración cuando los proveedores puedan instalarse en nuestro sector para ofrecer sus productos al cliente final.

En el caso de los proveedores existen escasas amenazas de integración hacia adelante.

Sin embargo las carnicerías sí pueden integrarse para atrás y comprar reses o cajas con cortes directamente a productores. El coste de transporte y el esfuerzo que se debe invertir en esta actividad son las razones para no desplazar a los actuales.

✓ **Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes):**

Cuando un sector obtiene una alta rentabilidad resulta atractivo para que otras empresas compitan en él. Las consecuencias inmediatas son la reducción de precios o el aumento de los costes. Las barreras de entrada permiten el mantenimiento de los beneficios de las empresas ya instaladas en él.

En el mercado en cuestión, existen escasas barreras de entrada, lo que atenta con la posibilidad de rentabilidad en el mercado. Si bien los nuevos competidores deben afrontar el riesgo de ingresar a un mercado en el que ya existen numerosos oferentes, los recién llegados no tienen mayores represalias de los competidores ya instalados.

Las barreras surgen de las siguientes fuentes:

a) Inversión inicial. La inversión inicial para poner una carnicería o un local de venta de comida pre-elaborada o elaborada, no tiende a ser necesariamente alta.

Incluso existen ofertas de alquiler sin traspaso de máquinas, freezers, vitrinas y, hasta restaurantes.

b) Lealtad a la marca. Los consumidores suelen tener un nivel medio de repetición. Prefieren sitios que conocen aunque no necesariamente los que están para ser “conocidos”, aunque si el sitio nuevo puede ofrecer productos similares a un bajo precio, podría resultarles atractivo conocerlo.

Un local de nueva creación debe labrarse una imagen para conseguir a su clientela, hasta que no lo consigue, le podría resultar difícil poder cubrir sus costes fijos.

f) Barreras legales. Las barreras legales implican cumplir determinada normativa con el objeto de recibir la licencia de apertura. Aunque en ocasiones acondicionar un local a estas normativas puede ser costoso no representa una barrera de entrada comparándolo con otros sectores.

Podemos concluir que las barreras de entrada no son suficientes para evitar la amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, aunque la entrada no sea costosa, competir con locales ya instalados y con una clientela fija, sí puede suponer un desembolso alto en publicidad o un elevado plazo de recuperación de la inversión. Esta circunstancia puede convertirse en una oportunidad para las empresas que ya están el sector, fidelizando a los clientes.

Siguiendo con el análisis del mercado de la carne en la capital de la provincia de La Rioja, se mencionan ahora cuestiones específicas, tanto desde el mercado oferente, como del mercado demandante.

- **Mercado oferente**

A la hora de considerar éste mercado, ya no solo entran en la periferia del análisis las carnicerías, supermercados y franquicias de carnicerías, que actualmente representan los principales competidores, sino que también se debería analizar todos aquellos comercios dedicados a la venta de productos pre-elaborados, como así también casa de comida rápida, restaurantes y hoteles de la zona. Es necesario incluir a estos competidores ya que la

propuesta de la venta de los productos pre-elaborados que sería una opción a insertar en el mercado, estará en competencia directa con este sector. Se apuntará a brindar una mayor comodidad a aquellas personas que no disponen del tiempo o las ganas de cocinar su propia comida.

El número de carnicerías, de restaurantes y casas de comida, a nivel provincial ha ido creciendo en gran medida en estos últimos tiempos. Este crecimiento está relacionado con un crecimiento poblacional que ha tenido la capital de La Rioja en los últimos tiempos.

Es destacable considerar que tanto las nuevas carnicerías que se instalaron en la ciudad, como las que ya existían con mayor antelación, incorporan en sus productos los cortes provenientes de los cerdos. Esto está en consonancia con un mayor consumo por parte de la gente de esta clase de productos.

Existen diferentes precios en el mercado oferente. Básicamente se podrían agrupar en tres grupos a los oferentes.

- Por un lado tenemos los supermercados, que son los que en su mayoría tienen un precio más alto. Estos tienen una variada gama de cortes, pero los que no son muy bien vistos por la calidad de los mismos.
- También están las carnicerías provenientes de franquicias como la carnicería “La Carolina” o “Friar” que se caracterizan por una muy baja calidad, pero a un precio muy por abajo del resto.
- Por último encontramos las carnicerías tradicionales, de las que hay en la mayoría de los barrios de la capital de la provincia, las que se caracterizan por una atención más personalizada del cliente, las que ofrecen una mejor calidad pero a un precio que se encontraría en un término medio de lo que es el precio de los supermercados y los que ofrecen las cadenas de carnicerías.

En cuanto al sector de la comida casi lista o lista, son numerosos los actores de este rubro quienes tienen en sus menús comidas elaboradas con carne de cerdo. Generalmente, los que más opciones poseen son aquellos restaurantes y hoteles de alto nivel, generando una ideología de que la gente que consume con mayor frecuencia estos platos es de un poder adquisitivo considerable, con un mayor estatus social.

No es tan habitual que en casas de comida que venden viandas o comidas rápidas comercialicen gran variedad de platos en los que encontremos cortes de cerdo. Esto se debe a que por lo general, estos lugares tratan de repetir un menú fijo durante todas las semanas, en los que los platos son comidas tradicionales y no del tipo gourmet, como se consideran la mayoría de las recetas con carne porcina.

○ **Mercado demandante**

El consumo de la carne de cerdo en la provincia ha aumentado en una gran magnitud. Como respuesta principal a éste fenómeno que acontece a nivel nacional, su valor y sabor. Tanto en el país como en La Rioja, el consumo de la carne de cerdo está aumentando año tras año, su principal motivo es que el precio subió en menor cuantía que sus más mediatos sustitutos, la carne de vaca y de pollo.

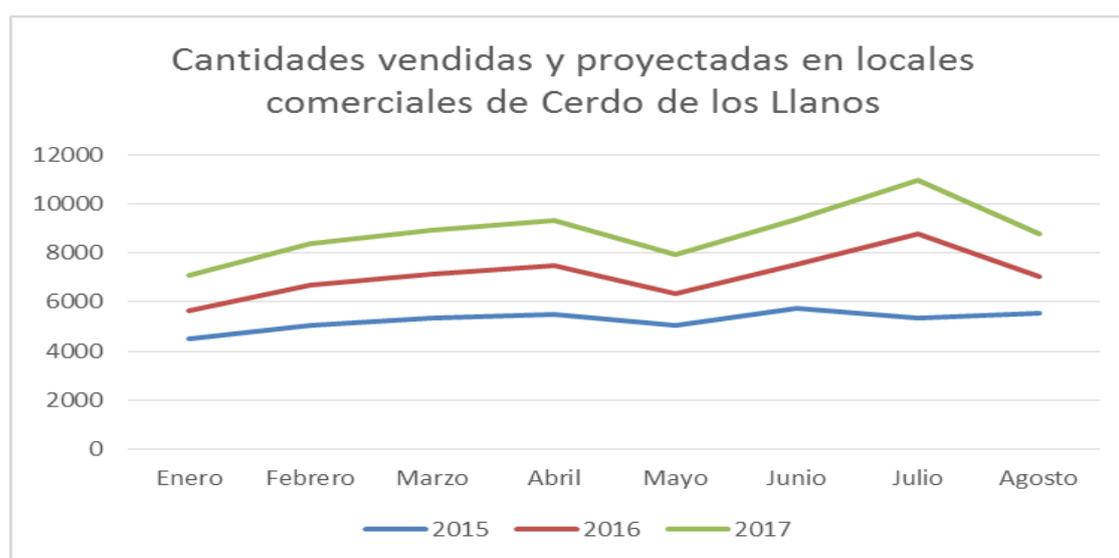


Ilustración 5: Cantidades vendidas y proyectadas de locales comerciales de Cerdo de los Llanos.- Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las ventas de los años 2015-2016.

Otros factores influyentes en este cambio en el hábito de los consumidores son el sabor, la disponibilidad en un mayor número de oferentes y las propiedades nutricionales que posee la misma. Tal es así, que un relevamiento realizado por el diario local, “Diario el Independiente” ha destacado que: *En un recorrido por las carnicerías de la capital, **EL INDEPENDIENTE** pudo comprobar que son muchos los consumidores que eligen comprar*

la carne de cerdo por su bajo costo, además de su textura blanda. Si bien, sus cortes son relativamente pocos conocidos, en comparación con la carne roja.

El aumento del consumo está claro, y en la provincia otro factor que nos lleva a creer en ello es la mayor cantidad de opciones de menús que contienen dichos cortes tanto en restaurantes como en hoteles que disponen de un sector específico para la gastronomía. Estos comercios (Diario el Independiente, 2016) acostumbrados solo a tener en su carta los cortes más tradicionales y conocidos, han pasado a la elección de otros menos conocidos, pero iguales en sabor y consistencia.

De la consulta realizada a varios grupos focales, la carne de cerdo hoy en día es vista como una carne que se consume no habitualmente y en ocasiones especiales, como son los asados por ejemplo. De dichas consultas también se extrajeron datos importantes acerca de por qué la gente que no consume este tipo de carne no lo hace, arrojando como respuestas tres motivos principales: por factores culturales o tradicionales, por falta de información acerca de los valores nutricionales de la carne y por último, por último como consecuencia de la existencia de religiones que no aprueban su consumo.

En cuanto a los locales comerciales, la falta de asistencia de gran parte de consumidores de carnes está en que las bocas de expendio de la empresa solamente cuentan con carne de cerdo y de pollo. Y, los aspectos que más valoran a la hora de realizar la compra de carne, esta sobre todo en la calidad y el precio. En un escalón por debajo de lo anterior se encuentra el sabor de la carne, ya que para muchos es una forma de quedar bien a la hora de realizar un tipo de comida para otras personas.

Capítulo 2)- Relevamiento y análisis de datos.

Relevamiento de datos

Se procedió a recabar información acerca de las preferencias de la gente a la hora de comprar comida pre-elaborada, elaborada o, si lo que más prefieren es cocinarla en su propia casa, así como también tratar de saber por qué eligen esa forma de obtener su comida diaria. Para poder conocer ello se realizó una encuesta a una muestra aleatoria de personas que variaban

entre diferentes grupos de edades, que iban desde los 20 años de edad a los 65. La encuesta llevada a cabo estaba distribuida en dos páginas:

- La primera consulta sobre las preferencias en la comida diaria de los encuestados. Esto permitió conocer el perfil del encuestado.
- En la segunda se realizaron preguntas personales para determinar las variables demográficas con las que se trabajará.

La encuesta fue realizada a través de un portal web denominado “Survey Monkey”. Los encuestados ingresaron por medio de un link enviado a un teléfono celular o a un correo electrónico.

La encuesta ha dado un indicio de la cantidad de veces aproximada que la gente solicita su comida a un delivery y cuál es su medio preferido para realizarlo. Dentro de aquellas personas que optan por comprarla pre-elaborada o lista, poder entender cuáles son los factores más importantes que destacan a la hora de realizar una compra de este tipo. Entre los factores disponibles para la elección de las personas estaban:

1. La rapidez con que llega a su domicilio.
2. El precio.
3. La calidad de las comidas.
4. El sabor.
5. La variedad.
6. Las promociones.
7. Comodidad.

Dicho relevamiento de datos también arrojó información sobre si, a la hora de optar entre comprar la comida lista (o casi lista) o prepararla en su propia casa íntegramente, como así también las razones que cada una tiene para hacerse de su comida diaria de una forma u otra.

Análisis de datos

Analizando los datos recabados de la encuesta realizada, vamos a tener en cuenta la subdivisión que se hizo dentro de la misma. Primero analizaremos el perfil de los encuestados para luego culminar con la información sobre sus preferencias a la hora de obtener su comida diaria.

✓ **Variables demográficas:**

Se recopilaron datos demográficos de los encuestados, entre los cuales se preguntó la edad, el género, nivel de estudios y las personas con la que vive hoy en día.

El tamaño de la muestra fue de 52 personas, entre las cuales 25 eran hombres y 27 mujeres.

Entre la población encuestada encontramos que los grupos de edades se distribuyeron en los siguientes porcentajes:

De 20 a 25	32,69%
De 26 a 30	30,77%
De 31 a 40	21,15%
De 41 a 50	7,69%
De 50 a 65	7,69%

Tabla 1: Rangos de edades de los encuestados. - Fuente: elaboración propia con datos recabados de encuestas realizadas a 52 personas.

Se pudo percibir que todos los encuestados al menos han terminado la escuela secundaria, se obtiene un porcentaje del 48,08% aquellos que han adquirido su título universitario.

Actualmente usted vive con:

Respondido: 52 Omitido: 0

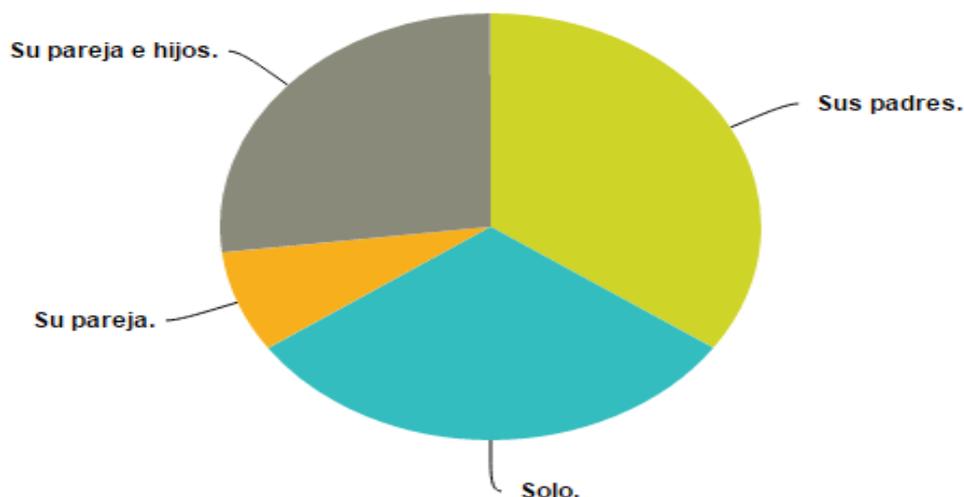


Ilustración 6: Personas con las que vive el encuestado – Fuente: elaboración propia con datos recabados de encuestas realizadas a 52 personas.

La ilustración anterior (*ilustración número 6*), muestra como un dato importante de la encuesta el hecho de si el encuestado vive solo, con sus padres, pareja o su propia familia. Los resultados arrojaron que la mayor parte vive con sus padres o solos (34,62% y 30,77% respectivamente).

Estas preguntas resultan de vital importancia para entender la situación actual del encuestado.

✓ **Perfil del encuestado:**

La primera parte del cuestionario aplicado a la muestra incluyó preguntas cerradas acerca de las razones, la frecuencia y los factores importantes que consideran los encuestados a la hora de tener su comida diaria, con ello se conforma el perfil de los encuestados en cuanto a sus preferencias a la hora de comer.

En primer término se preguntó si utilizan el servicio de delivery, lo que arrojó un 82,69% con respuesta afirmativa. Además se consultó la frecuencia con la que solicitan el mencionado servicio y se obtuvo que la gran mayoría solo utiliza este servicio algunas veces (al menos 1 vez por semana).

¿Cuáles son los principales factores que lo llevan a pedir comida elaborada o pre-elaborada? Ordénelos de acuerdo a su escala de preferencias, teniendo como 1 el más importante y 7 el menos.

Respondido: 52 Omitido: 0

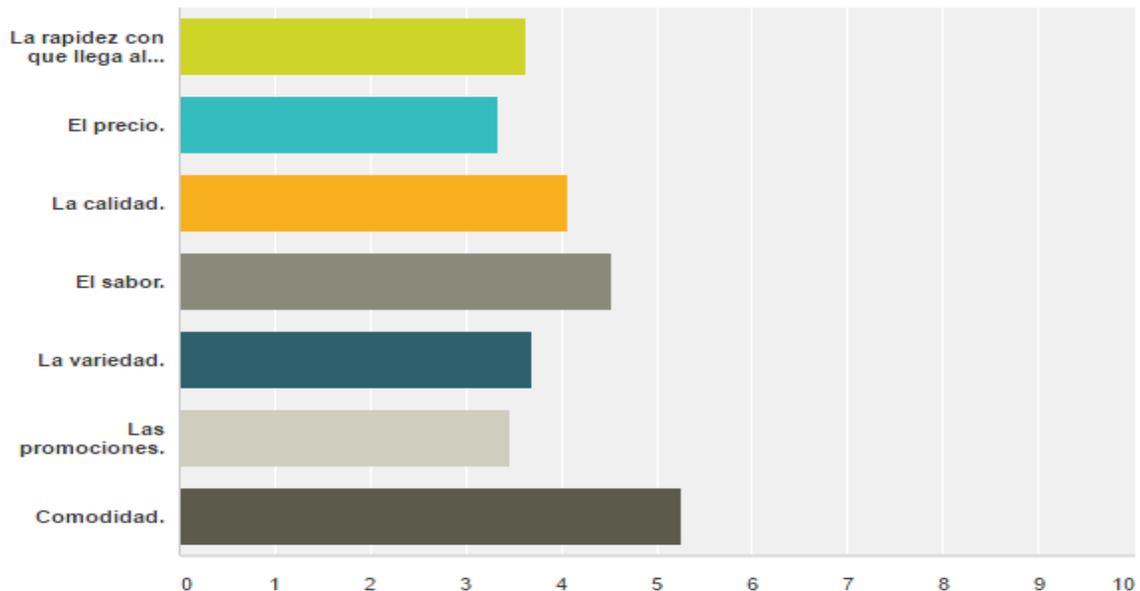


Ilustración 7: Factores que inciden en la compra de la comida pre-elaborada. - Fuente: elaboración propia con datos recabados de encuestas realizadas a 52 personas.

Existe una serie de factores que los consumidores toman en cuenta a la hora de comprar una comida pre-elaborada o elaborada, como muestra la ilustración número 7, la población encuestada encuentra a la comodidad y al sabor como principales factores al decidir la compra. El tercer factor más importante es la calidad.

De la misma manera se preguntó a los encuestados acerca de los tipos de comida que prefieren pedir, siendo las opciones: comida saludable (elaborada por algún nutricionista), comida gourmet, comida rápida o comida casera. Al concentrar las respuestas se pudo observar que se prefiere en primer lugar pedir una comida rápida, seguida por la comida casera y luego por la comida saludable.

¿De qué manera prefiere Usted hacerse de la comida diaria?

Respondido: 52 Omitido: 0

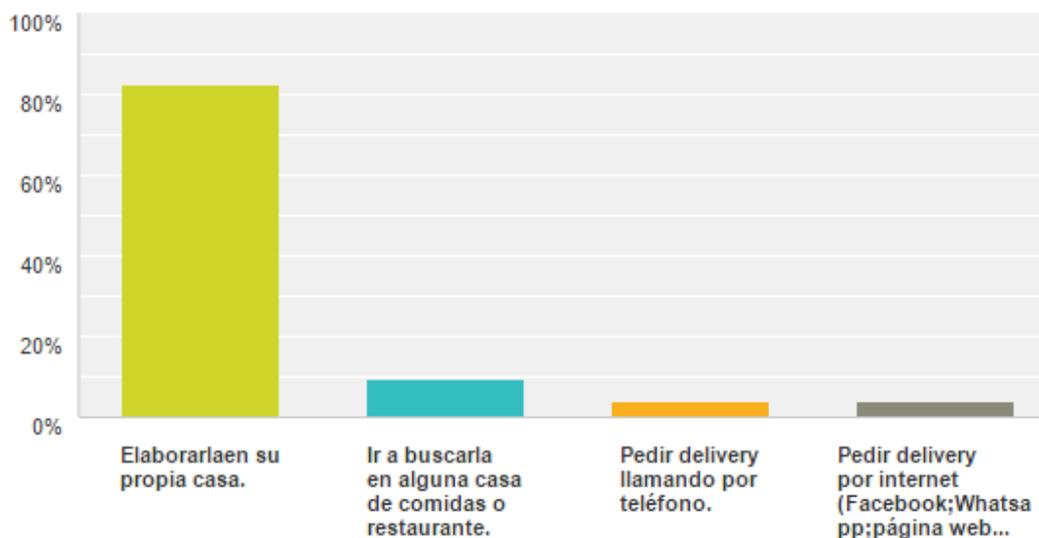


Ilustración 8: Preferencias en la forma de obtener la comida diaria. - Fuente: elaboración propia con datos recabados de encuestas realizadas a 52 personas.

Finalmente se consultó sobre cómo le gustaría a cada persona hacerse de su comida diaria, lo que demostró una fuerte tendencia hacia la elaboración en la propia casa.

Capítulo 3)- Segmento y propuesta de valor para los clientes

Segmento de clientes

El segmento principal al cual se apuntará con la propuesta de valor que se explicará seguidamente es a aquellas personas de edades entre los 20 y los 65 años que por su falta de tiempo, ganas o gustos prefieran comprar una comida pre-elaborada. La clase social a la que se apunta es media-alta.

Esta masa de clientes estará radicada en la ciudad capital de la provincia de La Rioja.

Propuesta de valor para el cliente

La meta propuesta ha sido facilitar una comida a aquellos que no disponen de tiempo o ganas para cocinar. Excelentes precio y productos de alta calidad. Satisfacer una necesidad básica como es la “alimentación” de la manera más saludable. Para ello se desarrolló un lienzo sobre la propuesta de valor que se ofrecerá con la comercialización de los productos pre-elaborados en el que se divide por un lado el análisis del perfil del cliente y por otro la creación de un mapa de valor en el que se analizaran producto y servicio, las alegrías que se crearan para los clientes y los aliviadores de frustraciones de estos.

✓ Perfil del Cliente:

➤ Trabajos del Cliente:

- Satisfacer la necesidad de alimentación.
- Necesidad de encontrarse con amigos (emocional).
- Lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana.
- Conseguir un determinado estatus dentro de la sociedad donde vive y que sea reconocido por sus pares.
- Quedar bien delante de sus amigos/conocidos en el sentido de que es bueno para realizar determinada tarea (relacionado con el saber cocinar asado).
- Crecer en sus trabajos actuales.

➤ Alegrías:

- Comodidad a la hora de realizar las compras.
- Practicidad para realizar su comida (tiempo que se tarda en realizarlas).
- Encontrar todo en un mismo lugar.
- Posibilidad de utilizar el delivery.
- No gastar mucha plata.
- Calidad del producto.

- Locales comerciales: limpios, ordenados y de fácil acceso.
- Placer de comer una buena comida.

➤ Frustraciones:

- Aspectos religiosos, culturales, ideológicos sobre las formas de obtener y la ingesta de carne porcina.
- Considerar que la ingesta de carne porcina es perjudicial para la salud. Ejemplo: Triquinosis, Colesterol, etc.
- Considerar que es muy difícil encontrar un buen corte de carne porcina.
- Largas esperas para realizar las compras por falta de tiempo.
- Considerar que es más cara que otro tipo de alimentos.
- Pocas opciones y variedad de comidas con carne de cerdo.
- Estrés y rapidez con la que viven las personas.
- Inexistencia de estacionamiento cerca del lugar comercial.
- No saber cocinar.

✓ Mapa de Valor:

➤ Producto y Servicio:

- Cortes de carne porcina: alta calidad de la carne, mejores cortes, variedad de cortes.
- Productos envasados al vacío cocidos o pre cocinados.
- Servicios personalizados y delivery.
- Venta de accesorios y complementos la comida del día.

➤ Creadores de Alegrías:

- Góndolas con cortes de carnes especialmente seleccionados y asesoramiento personalizado (con la posibilidad de realizar el corte que el cliente desea).
- Pedidos online, whats app, teléfono.
- Delivery de comida.
- Asesoramiento para cocinar (resetas y videos en redes sociales).
- Productos complementarios a la comida pre-elaborada: picadas, bebidas.

➤ Aliviadores de frustraciones:

- Enseñanza de cómo hacer una buena comida saludable, con agradable sabor y muy buena calidad.
- Locales comerciales ubicados en zonas de fácil acceso y con estacionamiento.
- Promover la información sobre la ingesta de carne porcina.
- Videos tutoriales sobre cómo cocinar un buen plato de comida.

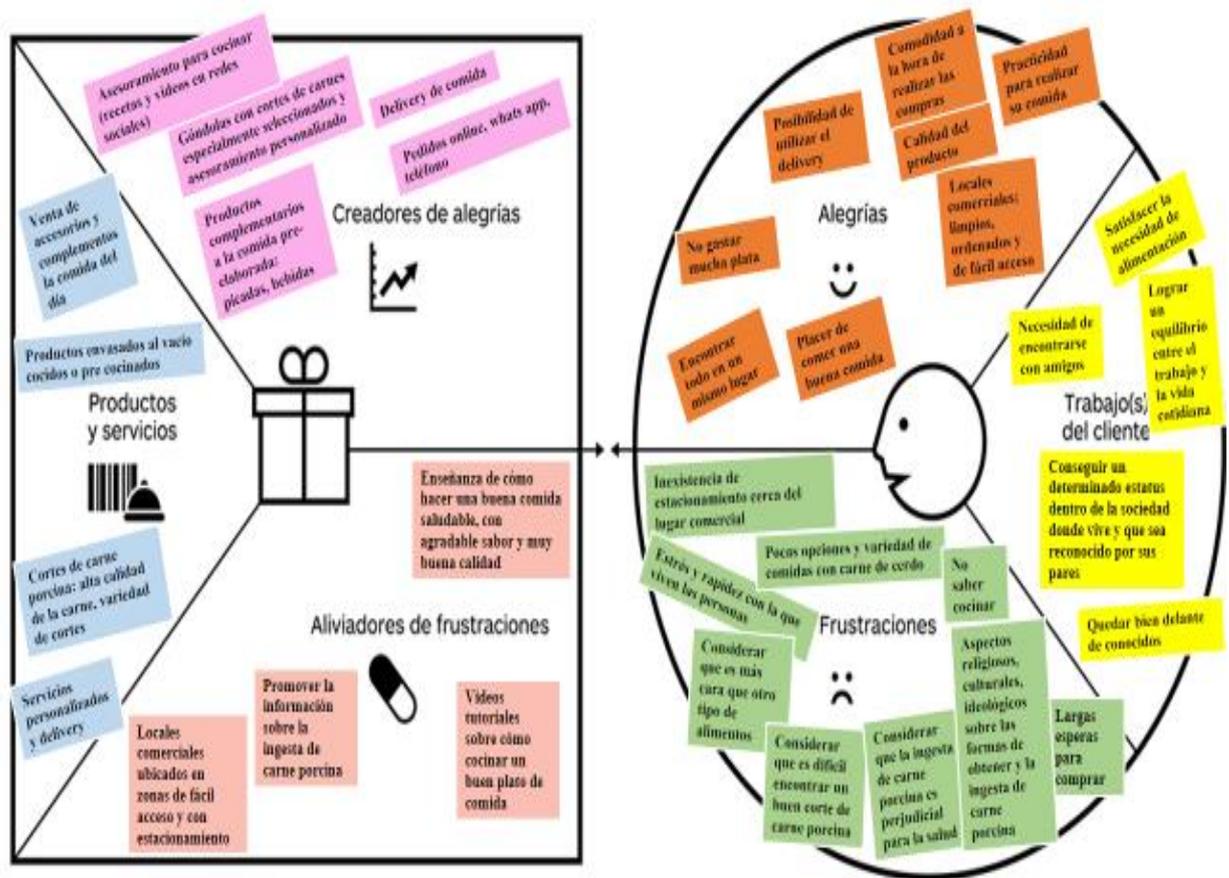


Ilustración 9: Lienzo de propuesta de Valor. - Fuente: elaboración propia.

Capítulo 4)- Desarrollo de las etapas del CANVAS

Relaciones con los clientes

Brindar servicios personalizados a cada uno de los clientes, asesoramiento, servicios de post compra. El rol que cumple la empresa es de Co-Creador. Además realizar sorteos, degustaciones, promociones como por ejemplo por el cumpleaños de algún cliente. Generar vínculos que permitan crear relaciones de largo plazo sostenidas en el tiempo.

Canales

La forma de adquirir los productos puede ser por compra directa en los locales comerciales. Además brindar servicios de pedidos por medio de whats app con entregas a domicilio.

Pedidos online o a través de aplicaciones de celulares creadas para ese fin específico. También utilizando la modalidad de delivery. Realizar viandas periódicas de comidas precocidas y pedidos mensuales.

Al analizar las encuestas se determinó que gran parte de las personas eligen comprar comida pre-elaborada debido a que es más cómodo, como así también por la velocidad con la que puede disponer de su comida. Resulta importante contar con los vehículos adecuados y con el recurso humano capacitado para poder brindar una satisfacción al cliente cuando este decida comprarnos.

Los vehículos para llegar a nuestros clientes minoristas en un principio serían motocicletas que lleven al domicilio del cliente lo que éste solicitó. Para que esto pueda suceder es necesario armar una logística adecuada que no solo nos ayude a cumplir con nuestros clientes en tiempo y forma, sino que nos permita optimizar nuestros recursos y no sea un motivo de pérdida.

Actividades claves

Se considera que el principal factor que hay que implementar en la compañía Cerdo de los Llanos es brindar cursos de capacitación para sus empleados. Esto es de vital importancia a la hora de desarrollar el modelo de negocio, ya que no solo brindaran una mejor atención a nuestros clientes los que estén en contacto directo con ellos, sino que nos ayudarán a optimizar recursos y tiempo.

Con la capacitación debida, se podrán desarrollar de una manera más fácil las siguientes actividades claves.

Brindar información a los clientes junto con un correcto asesoramiento aumentará las ganas de ellos para volver a comprar el producto. Brindar información se refiere a todos los beneficios que puede tener la carne de cerdo, en cómo se obtiene el producto, los estándares de calidad que desea la empresa en sus productos, etc.

En cuanto al asesoramiento, ahí entra en juego no solo la atención de la persona que esté vendiendo el producto al cliente directamente, sino que este asesoramiento, junto con la información pueda estar disponible en folletos, página web o redes sociales.

Otra actividad clave es la logística. Como se comentó en el capítulo anterior, una logística bien desarrollada, con el personal capacitado contribuirá con una mejor experiencia del cliente así como también con un mejor control de los gastos en las compras de la materia prima como en la distribución del producto.

También es demasiado importante contar con buenos canales publicitarios debido a que es un producto nuevo tanto para la empresa como para la sociedad.

Otro aspecto a tomar en cuenta son los diferentes medios por los cuales podemos llegar a hacernos conocer en el mercado. Hoy las redes sociales como Facebook y las páginas web nos brindan una excelente herramienta publicitaria.

No solo se habla de publicidad en los distintos medios de comunicación, sino hablamos de que si tenemos un cliente contento, este será nuestra mejor publicidad.

Otras actividades importantes son las siguientes:

- Realizar degustaciones.
- Venta de productos complementarios a la carne como son las picadas, bebidas, etc.
- Promociones, sorteos periódicos.
- Higiene del local y de los productos envasados.
- Servicios post-compra.

Recursos claves

Serán necesarios camiones con equipos de frío para transportar la mercadería, vehículos para la distribución, heladeras y vitrinas en el local comercial, un amplio local de ventas. Con respecto a la comunicación: una fuerte campaña en las redes sociales. Contar con una buena base de datos sobre los gustos/preferencias de los clientes y potenciales clientes. Brindar un excelente servicio que abarque desde la atención al público con personal capacitado, un excelente aspecto del local comercial, estantes de degustaciones.

Socios claves

En primera medida identificamos a los proveedores de la mercadería como los principales socios. Luego pueden aparecer socios mediante alianzas estratégicas con los distribuidores, convenios con las verdulerías, fondos para la operatoria del local, fábrica de comidas pre elaboradas, medios de prensa, agentes de publicidad.

Por el lado de la carnicería es probable la alianza con la empresa “GRANJAS RIOJANAS S.A.P.E.M.”, la cual es una productora y comercializadora de carne avícola. Es importante destacar, que la alianza es una opción viable ya que ambas firmas pertenecen al gobierno de La Provincia.

Esta alianza podría generar una oportunidad para que el cliente tenga otras opciones a la hora de la compra.

<p>Socios clave </p> <p>En primera medida identificamos a los proveedores de la mercadería como los principales socios. Luego pueden aparecer socios mediante alianzas estratégicas con los distribuidores, convenios con las verdulerías, fondos para la operatoria del local, fábrica de comidas pre elaboradas, medios de prensa, agentes de publicidad. Por el lado de la carnicería es probable la alianza con la empresa “GRANJAS RIOJANAS S.A.P.E.M.”, la cual es una productora y comercializadora de carne avícola. Es importante destacar, que la alianza es una opción viable ya que ambas firmas pertenecen al gobierno de La Provincia. Esta alianza podría generar una oportunidad para que el cliente tenga otras opciones a la hora de la compra.</p>	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar degustaciones. - Venta de productos complementarios a la carne como son las pascadas, bebidas, etc. - Promociones, sorteos periódicos. - Higiene del local y de los productos envasados. - Servicios post-compra - Capacitación del personal y clientes. - Buena logística. 	<p>Propuestas de valor </p> <p>La meta propuesta ha sido facilitar una comida a aquellos que no disponen de tiempo o ganas para cocinar. Excelentes precio y productos de alta calidad. Satisfacer una necesidad básica como es la “alimentación” de la manera más saludable.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Brindar servicios personalizados a cada uno de los clientes, asesoramiento, servicios de post compra. El rol que cumple la empresa es de Co-Creador. Además realizar sorteos, degustaciones, promociones como por ejemplo por el cumpleaños de algún cliente. Generar vínculos que permitan crear relaciones de largo plazo sostenidas en el tiempo.</p> <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra directa en los locales comerciales. - Pedidos de delivery por medio de whats app. - Pedidos de delivery online o a través de aplicaciones de celulares. - Viandas periódicas de comidas pre-cocidas y pedidos mensuales. 	<p>Segmentos de cliente </p> <p>El segmento principal al cual se apuntará con la propuesta de valor que se explicará seguidamente es a aquellas personas de edades entre los 20 y los 65 años que por su falta de tiempo, ganas o gustos prefieran comprar una comida pre-elaborada. La clase social a la que se apunta es media-alta.</p> <p>Esta masa de clientes estará radicada en la ciudad capital de la provincia de La Rioja.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Costos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alquileres - Servicios - RRHH - Publicidad - Mantenimiento de activos - Inversión en Marketing <p>Costos Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercadería - Packaging - Carga impositiva - Costo de logística para distribución. 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de Carne de cerdo. - Venta de productos pre-elaborados. - Venta de productos adicionales. - Venta de viandas. 		

Ilustración 10: Lienzo de CANVAS de la propuesta de valor para la empresa Cerdo de los Llanos. - Fuente: elaboración propia.

Capítulo 5)- Formulación de metas/objetivos

Cuando hablamos de objetivos estratégicos, se piensa sobre todo en aquellos que marcaran la pauta a seguir y definan el trabajo de la empresa para lograr lo que se desea en el futuro.

De este modo, consisten en una serie de objetivos que a nivel general se elaborarán basándose en la situación de la compañía al momento de la elaboración de este trabajo.

Si bien estos objetivos marcaran el camino a seguir para poder lograr las metas esperadas, en el camino hacia el cumplimiento de los mismos, cada departamento deberá definir los suyos aunque siempre teniendo en cuenta aquellos objetivos estratégicos generales que determinan los movimientos y acciones a seguir para alcanzar las metas corporales en el futuro próximo.

1. El objetivo principal para el corto plazo es ganar participación en el mercado actual. Según estimaciones realizadas a partir de los datos recabados en los puntos anteriores, los locales comerciales solo tienen alrededor del 9% del mercado de la capital de la provincia.
2. Para el próximo año, una meta responsable y posible sería alcanzar el 20%.
3. Aumentar la rentabilidad comercial o rentabilidad sobre las ventas (ROS). Esto implicaría obtener un mayor beneficio por cada peso vendido. Se pretende aumentar dicho indicador a raíz del incremento en las ventas más que en los gastos y esfuerzos que impliquen llegar a niveles óptimos en las ventas.
4. Incrementar la suma de las cantidades vendidas de la totalidad de los productos en un 25%.
5. Poder incrementar a un 13% la participación en el total de las ventas de la empresa, las ventas de los locales comerciales. Actualmente las ventas de las carnicerías ubicadas en la capital de la provincia solo ocupan el 6% de las ventas mensuales de la empresa.

6. Ofrecer la comida pre-elaborada o casi lista de mayor calidad y mejor precio. Para casi todos los consumidores acostumbrados a no tener el tiempo o las ganas para cocinar, elegir su comida saludable que cuide su bolsillo, la lógica será que estos adquieran los productos ofrecidos por la firma.
7. Ofrecer el mejor servicio al cliente. Ofreciendo información acerca de las comidas más saludables y consultando a través de encuestas los puntos que consideran mejorar de nuestra atención y productos.
8. Por último, conseguir nuevos acuerdos con socios claves para seguir desarrollando nuevos productos que atraigan a nuestros clientes hacia los locales de la firma.

Capítulo 6)- Plan de Marketing

Resumen ejecutivo

El siguiente plan de marketing se creó para la implementación de un nuevo producto a la venta en los locales comerciales de la firma Cerdo de los Llanos S.A.P.E.M., los pre-elaborados. También servirá para lograr la fidelización de los clientes ya recurrentes a los locales en la actualidad.

En investigaciones previas, se descubrió que el mercado meta de este producto son aquellas personas de entre 20 y 65 años de edad, trabajadores, que por su falta de tiempo o ganas la opción más viable es comprar comida casi lista. Lo anterior se derivó de un análisis de las características del producto y de las preferencias de los consumidores.

Haber determinado el mercado meta fue importante para decidir las mejores opciones con las que podemos promover los productos pre-elaborados y lograr los resultados más afortunados con ellos.

Se diseñó este plan para explicar e implementar nuevas metas y objetivos que ayudarán a generar un éxito aún mayor para la empresa. Se realizó la investigación y se pensaron nuevas formas de aumentar la presencia y el valor de la compañía.

En razón de la creciente demanda por la carne de cerdo y por la comida casi lista, si la empresa trabaja en función de las metas y los objetivos planteados en este plan, por ser la primera en ofrecer estos productos, aventajará a la competencia durante los años por venir.

Con ayuda de la tecnología y de las nuevas técnicas promocionales, los pre-elaborados y su valor se apreciarán en toda la capital de la provincia en un principio, esperando se conozca y se consuma a posterior en gran parte del país. Los propósitos principales del plan de marketing son dar a conocer el producto y su valor. El resultado final será positivo, ya que aumentará el conocimiento general de la empresa y allanará el camino para nuevos productos.

Análisis situacional

Es muy importante establecer de entrada un análisis situacional eficaz. En este trabajo se ideó uno en el que se utilizaron fundamentalmente las encuestas a clientes, oferentes y los conocimientos sobre el mercado. Un análisis completo de los entornos externo, de consumo e interno u organizacional permitió hacer un análisis situacional lo más completo posible.

El entorno externo resulta muy importante para el proceso de planeación porque comprende un análisis de todos los competidores actuales y potenciales del nuevo producto y ayuda a establecer la estrategia que mejor sirva para competir en el mercado.

El entorno de consumo es importante para que una empresa se dé cuenta de quienes son sus clientes objetivo. Este análisis se profundizará y gracias al entendimiento sobre los gustos de los clientes se entenderá mejor el mercado. El entorno interno u organizacional es importante para entender el funcionamiento de la empresa.

El producto en el que nos enfocaremos es Pre-elaborado.

✓ **Entorno Externo:**

Existen diferentes elementos externos que dan rumbo a lo que sería un negocio exitoso si la empresa los define y los evalúa adecuadamente, estos elementos son:

➤ **Fuerzas competitivas**

A la hora de considerar éste mercado, no solo entran en la periferia del análisis las carnicerías, supermercados y franquicias de carnicerías, que actualmente representan nuestros principales competidores, sino que también se debería analizar todos aquellos comercios dedicados a la venta de productos pre-elaborados, como así también casa de comida rápida, restaurantes y hoteles de la zona.

El número de carnicerías, de restaurantes y casas de comida, a nivel provincial ha ido creciendo en gran medida en estos últimos tiempos.

Es destacable considerar que tanto las nuevas carnicerías que se instalaron en la ciudad, como las que ya existían con mayor antelación, incorporan en sus productos los cortes provenientes de los cerdos.

Los principales competidores que tendría Cerdo de los Llanos son:

- Por un lado tenemos los supermermercados, que son los que en su mayoría tienen un precio más alto. Estos tienen una variada gama de cortes, pero los que no son muy bien vistos por la calidad de los mismos. En estos lugares es factible encontrar cortes de cerdo, no así una variada gama de alimentos pre-elaborados para una rápida y fácil cocción, solamente milanesas y medallones de pescado.
- Las carnicerías provenientes de franquicias como la carnicería “La Carolina” o “Friar” que se caracterizan por una muy baja calidad, pero a un precio muy por abajo del resto. Al igual que en los supermercados, los productos pre-elaborados son escasos y los habituales en una carnicería.
- Las carnicerías tradicionales, de las que hay en la mayoría de los barrios de la capital de la provincia, las que se caracterizan por una atención más personalizada del cliente, las que ofrecen una mejor calidad pero a un precio que se encontraría en un término medio de lo que es el precio de los supermercados y los que ofrecen las cadenas de carnicerías.
- Los restaurantes y hoteles en este caso los competidores pueden brindarle una variada carta de comidas a los clientes. La diferencia sustancial radicará en el precio al que se pueden acceder los productos pre-elaborados y, el sabor de una comida más casera.

- Casas de comida que venden viandas o comidas rápidas no comercializan gran variedad de platos con cortes de cerdo. Esto se debe a que por lo general, estos lugares tratan de repetir un menú fijo durante todas las semanas, en los que los platos son comidas tradicionales y no del tipo gourmet, como se consideran la mayoría de los platos con carne porcina.

➤ Inestabilidad de la economía

En la economía provincial y nacional, muchos productos de un elevado costo se ven influenciados negativamente por la disminución del salario real de los habitantes como consecuencias de las elevadas cifras de inflación comparadas con un incremento escaso en los salarios. El desempleo ha crecido notoriamente y ello no contribuye en gran medida con las probabilidades de un consumo notorio.

Se espera que en la segunda mitad del año 2017 la economía repunte y ello conlleve a la generación de nuevos puestos de trabajo y, a una desaceleración de la inflación.

➤ Cambios en las tendencias culturales

Si bien la carne de cerdo hoy en día es vista como una carne que se consume no habitualmente y en ocasiones especiales, como son los asados o en algunas reuniones festivas por ejemplo, cada vez ha tomado mayor preponderancia en el aspecto saludable. En Argentina y en la provincia de La Rioja, cada vez es más la gente que decide cuidarse en sus comidas para tener un cuerpo sano. Es allí a donde la carne de cerdo puede hacer diferencias sobre las demás por tener menos lípidos, grasas y sodio que la carne vacuna y el pollo. Y además aporta más vitaminas, sobre todo las de los grupos B y C.

Si bien es cierto no todos los consumidores o potenciales consumidores tienen conocimiento de estos valores, en cuanto los conocen prefieren comer saludable.

El cambio en la cultura del consumo de la carne de vaca o la de pollo por la de cerdo, también tiene como motivo fundamental el precio al cuál se las puede encontrar a cada una de ellas.

✓ **Entorno Interno u organizacional:**

➤ Políticas de Marketing

Cerdo de los Llanos al día de la fecha no ha implementado estrategias ni planes de marketing. En esta materia, la empresa (al igual que muchas otras PyMES del sector) ve como un costo injustificable la realización de acciones tendientes a la búsqueda de nuevos clientes y, como así también a la fidelización de los ya existentes.

En cuanto a la publicidad, se han efectuado aisladas campañas en radios y en el canal de televisión provincial. La publicidad en radio es la que más se ha realizado a lo largo del tiempo, sobre todo en los años de comienzo de la empresa. Esporádicamente se realizan anuncios en los diarios, pero solamente para hacer mención a ofertas especiales.

Por el lado de los medios digitales, tales como la página de la empresa, Facebook o Twitter, se observó que se sigue con la misma tendencia que en los otros medios de comunicación, muy escasa.

➤ Análisis FODA:

Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> · Poder posicionarse como empresa líder en el mercado local. · Expansión en el mercado local y nacional. · Diversificación de productos. · Crecimiento del consumo de la carne de cerdo. · Establecimiento de alianzas estratégicas. · Primera compañía que lanza al mercado productos pre-elaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> · Repunte del mercado de la carne ovina, mejorando sus precios y ofertas en el mercado. · Subas de precios de la materia prima. · La introducción de nuevos competidores con una mejor propuesta para el consumidor. · Reducción de los plazos de pagos de la materia prima por temor a la inflación. · Reapertura de las importaciones de carne porcina sin cobro de aranceles que protejan a productores locales.
Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> · Primera empresa productora de carne porcina en la provincia. · Bajos costos de producción. · Buena calidad del producto. · Procesos de producción y comercialización flexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> · Procesos no estandarizados. · Portafolio de productos poco diversificados. · Vulnerabilidad al declive del mercado local. · Escasez de campañas de marketing y publicidad. · Falta de capacidad de producción para abastecer absolutamente a los locales comerciales. · Falta de capacitación de los recursos humanos. · Imagen de marca deteriorada.

Ilustración 11: Matriz FODA de la empresa Cerdo de los Llanos. - Fuente: elaboración propia.

Metas y Objetivos de marketing

1. El objetivo principal para el corto plazo es ganar participación en el mercado actual. Según estimaciones realizadas a partir de los datos recabados en los puntos anteriores, los locales comerciales solo tienen alrededor del 9% del mercado de la capital de la provincia.

Para el próximo año, una meta responsable y posible sería alcanzar el 20%.

2. Aumentar la rentabilidad comercial o rentabilidad sobre las ventas (ROS). Esto implicaría obtener un mayor beneficio por cada peso vendido. Se pretende aumentar dicho indicador a raíz del incremento en las ventas más que en los gastos y esfuerzos que impliquen llegar a niveles óptimos en las ventas.
3. Incrementar la suma de las cantidades vendidas de la totalidad de los productos en un 25%.
4. Poder incrementar a un 13% la participación en el total de las ventas de la empresa, las ventas de los locales comerciales. Actualmente las ventas de las carnicerías ubicadas en la capital de la provincia solo ocupan el 6% de las ventas mensuales de la empresa.
5. Ofrecer la comida pre-elaborada o casi lista de mayor calidad y mejor precio. Para casi todos los consumidores acostumbrados a no tener el tiempo o las ganas para cocinar, elegir su comida saludable que cuide su bolsillo, la lógica será que estos adquieran los productos ofrecidos por la firma.
6. Ofrecer el mejor servicio al cliente. Ofreciendo información acerca de las comidas más saludables y consultando a través de encuestas los puntos que consideran mejorar de nuestra atención y productos.
7. Por último, conseguir nuevos acuerdos con socios claves para seguir desarrollando nuevos productos que atraigan a nuestros clientes hacia los locales de la firma.

Estrategia de marketing

La estrategia explica las actividades planeadas y las herramientas utilizadas en los ámbitos de la combinación de marketing para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Asimismo explica el mercado meta y los perfiles de los clientes promedio que tendrá el producto que se lanzará al mercado.

✓ Mercado meta.

Identificar el mercado meta de los productos pre-elaborados resulta esencial para comercializarlos y promoverlos de manera eficaz. Dicho mercado determina dónde y cómo debe promoverse el producto.

El mercado meta serían aquellas personas de edades entre los 20 y los 65 años, rango de edad que se encuentra dentro de la población económicamente activa, que por su falta de tiempo, ganas o gustos prefieran comprar una comida casi lista o lista. La clase social a la que se apunta es media-alta.

Esta masa de clientes estará radicada en la ciudad capital de la provincia de La Rioja.

✓ **Marketing mix.**

Se realizó una estrategia que tiene por objeto atraer a nuevos compradores y, también fidelizar a los actuales. La intención es tratar de que con esta estrategia se abra un nuevo mercado y se amplíe los existentes.

- ✓ **Producto:** el producto a ofrecer no existe en el mercado local. Estos se elaborarán siguiendo el nuevo concepto en cocina pre-elaborada denominado “Cook and Eat”. Es una forma más rápida y sencilla de cocinar.

Este sistema ofrece la posibilidad de elegir un determinado plato de comida (en principio y en su mayoría que posean carne de cerdo) que llega a casas y/o trabajos de manera pre-elaborada. Al cliente se le entregan todos los ingredientes lavados, cortados y en porciones justas, junto a un paso a paso de la receta que va acompañado con una sugerencia de los utensilios que se necesitan para la preparación.



Ilustración 12: Presentación de la comida pre elaborada.- Fuente: <http://blog.smart.cl/cook-and-eat-es-el-nuevo-concepto-de-cocina-pre-elaborada/>

Entre las recetas con las que se comenzaría están entre otras las costeletas, costillar, solomillo, ribs, matambre, todos estos cortes de cerdo con una gama de salsas (barbacue, blanca, champignones, etc) y guarniciones que el cliente podrá elegir y armar su propio menú.

- ✓ **Precios:** Son un factor importante en la implementación de la estrategia que se quiere seguir. El desafío está en que el producto sea aceptado no solo por su buen sabor sino que resulte atractivo económicamente para los clientes y a la vez que sea percibido como un producto de calidad.

Se manejará un precio para los productos que sean buscados en los locales, otro precio para los pedidos de delivery vía telefónica y otro precio para los pedidos de delivery vía aplicación, whats app, página web o Facebook.

- ✓ **Distribución:** El sistema de distribución que se utilizará será el de venta directa a consumidores finales. Las mismas se desarrollarán mediante los canales digitales y en los locales comerciales de la firma. Considero que de esta forma se llegará a un doble impacto, por un lado fidelizar aún más a los clientes que ya concurren a los locales comerciales, y por el otro desarrollar los canales digitales implicarán el acceso de nuevos consumidores.

- ✓ **Promoción:** Para la promoción de los productos se desarrollan tres tipos de actividades:
- Programas de atracción. En este programa se priorizará el conocimiento del cliente hacia nuestros nuevos productos. Constará de degustaciones gratuitas de las recetas que se comercializaran en los locales comerciales de la firma, como así también en la plaza principal de la provincia.
 - Por otro lado, se implementará un sistema de ofertas para aquellos clientes que lleven más de tres productos y, los que contraten un delivery mensual de los mismos.
 - Rebajas. En un esfuerzo para motivar a aquellos trabajadores que no poseen la disponibilidad de tiempo suficiente para elaborar su propia comida, se planea hacer rebajas en las compras que estos hagan de los productos. Se ofrecerán rebajas sobre todo en cuanto al sobreprecio que un cliente común pagaría por un delivery.
 - Publicidad. Para promover los productos en los medios de comunicación, se espera difundir anuncios en la televisión y en diarios locales. Los anuncios se enfocarán principalmente en la relación entre el costo, la calidad y el ahorro de tiempo que brindarán los pre-elaborados. Asimismo, se realizarán algunos anuncios que se centren en la higiene con la que se preparan los productos, y los servicios post-compra que tendrán desde la página de internet, como así también de los empleados que se encuentren en los locales comerciales.
 - El énfasis principal en los anuncios estará puesto en la calidad y el ahorro de tiempo que brindarán los productos. Estos se promoverán (además de nuestros sitios web), fundamentalmente en el “Diario el Independiente” y en “Canal 9”, expandiendo algunos anuncios en canales radiales. Se eligieron estos medios de comunicación porque son los que más ven los clientes objetivo.

Instrumentación de marketing

Obtener la cooperación, confianza y compromiso de los empleados resulta fundamental para la instrumentación de marketing. Esta parte de la puesta en marcha del plan demostrará las estrategias de marketing establecidas con anterioridad.

La meta número uno consiste en demostrar a los directores de Cerdo de los Llanos S.A.P.E.M. la forma en la que se instrumentará la estrategia de marketing y los resultados que se pueden obtener con la efectiva realización del mismo.

Para que la instrumentación resulte exitosa es necesario que los empleados conozcan las actividades específicas de las que son responsables y el plazo para realizar cada actividad y que a la hora de llevarlas a cabo se encuentren capacitados. También resulta de mucha importancia generar a través de controles, una retroalimentación hacia las áreas y sus respectivos trabajadores para ver cómo se va implementando el plan y corregir desviaciones.

La mejor manera de poder cumplir las metas propuestas es siguiendo las estrategias diseñadas en forma organizada y estructurada. Para ello la persona encargada de todas las ventas de la compañía debería contar con los recursos humanos suficientes y capacitados.

Se hace necesario para la implementación la contratación de personal adicional para el envasado de los productos y para el envío a domicilio, como así también la compra de vehículos para realizar los envíos.

Con la colaboración del área de sistemas se diseñará una página web y aplicaciones móviles accesibles y fáciles de usar para nuestros clientes.

Controles

Hay diversos mecanismos de control diferentes que se podrán implementar para asegurar que se logren los objetivos. Entre ellos:

- Garantizar que nuestros productos lleguen cuando se supone que tienen que hacerlo, tanto al mercado como a los locales y a los clientes. Se supervisará estrechamente, mediante auditorías mensuales, la labor de los canales de

distribución, producción y la disponibilidad de los productos en los puntos de ventas.

- Supervisar el servicio y el grado de satisfacción de la clientela. Para asegurar que funcione el plan, se realizarán auditorías de marketing. Esto es supervisar estrechamente la información que el mercado ofrecerá sobre las ventas de la compañía. Dicho control se llevará a cabo luego de la consulta mediante encuestas a nuestros cliente para conocer el grado de satisfacción de estos para con nuestros productos.
- Determinar la cantidad de visitas a nuestros sitios web y la cantidad de descargas de la aplicación que se desarrollará. El equipo de sistemas de la compañía implementará técnicas y procedimientos adecuados que nos permitirán conocer el uso de los medios electrónicos y digitales.
- Medir el impacto de las rebajas y las ofertas planeadas en nuestra promoción del producto. Analizando cuidadosamente las cantidades vendidas posteriormente a la finalización de las ofertas y, su comparación con las ventas habituales.
- Se controlarán los ingresos y gastos mensual y anualmente. Finanzas desarrollará estados de resultados para la gestión mensual de los resultados óptimos que desea la compañía.

Conclusión del Plan de Marketing

El desarrollo de los nuevos productos pre-elaborados y su implementación en el mercado, brindará un excelente posicionamiento de la empresa en la cabeza de nuestros clientes. Con estos productos se brindará satisfacción a un grupo de clientes, mayormente trabajadores, que no disponen de su tiempo para poder cocinar en su casa una comida sana y saludable.

Resulta sustancial el desarrollo de las estrategias de precios, productos, distribución y promoción planeadas, como así su posterior control para poder llevar a la empresa a acaparar más consumidores y fidelizar a los ya existentes.

C.1- CIERRE DEL PROYECTO

C.1- CONCLUSIÓN FINAL DEL TRABAJO.

Haciendo una revisión general del trabajo realizado, es importante destacar que resultan de gran aporte las herramientas propuestas por los diversos autores. Son estas las que llevan a la concreción de un trabajo de calidad y útil para ser puesto en marcha en cualquier empresa. Para la realización del plan, se tomaron las que se consideraron más oportunas para conocer y poder identificar la situación de la empresa, el mercado y, a partir de ello, poder formular metas (lógicas) y planes de acción o estrategias para lograrlas.

En cuanto al Plan desarrollado, se puede concluir diciendo que la elaboración del mismo puede marcar la diferencia entre Cerdo de los Llanos y sus competidores, ya que en la actualidad, más allá del precio, no hay marcadas diferencias con sus rivales. En la capital de La Provincia existe un importante crecimiento del mercado, y tratar de diferenciarse con la elaboración de nuevos productos y facilitando o aumentando las alegrías de los consumidores es una buena manera de adquirir un papel protagónico en el mismo.

Resulta fundamental orientarse hacia lo que el cliente quiera y espera, tanto de la firma como de los nuevos productos. Si esto resulta de esta manera, se logrará la mejor publicidad que se pueda hacer y, la imagen negativa que se tiene de la compañía irá mutando hacia otra no tan relacionada con el campo de la política sino a la calidad y diversidad en sus productos y a la atención para con los consumidores.

Es sabido que para la implementación del Plan de Marketing deberá realizarse una inversión inicial en bienes y en capacitación del personal. Es ésta última la que hará que los empleados puedan seguir el plan para la consecución de los fines y resultados esperados. Lo importante aquí es que los directores de la firma tomen conciencia de ello y puedan aceptar tales sugerencias.

Por último, puedo manifestar que el presente trabajo, más allá de las limitaciones planteadas, representa un punto de partida para posteriores trabajos profesionales que se puedan realizar en la compañía. Algunos de ellos podrían basarse en la rentabilidad de cada tipo de producto, en el buen manejo de los costos de cada sector de la empresa o en la política de capacitación de los recursos humanos.

C.2- BIBLIOGRAFÍA.

- (A.M.A.), A. M. (23 de Agosto de 2015). *MarketingPower.com*. Obtenido de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx
- Ale, F. L. (13 de 10 de 2015). *Merca2.0*. Obtenido de <http://www.merca20.com/las-5-fuerzas-de-porter-herramienta-clave-en-un-plan-de-marketing/>
- Diario el Independiente. (19 de Abril de 2016). La carne de cerdo cada vez es más elegida. *El Independiente*.
- Fenoglio, I. D. (13 de Enero de 2014). *Infopork*. Obtenido de <http://www.infopork.com/2014/01/actualidad-tendencia-y-futuro-del-negocio-porcino-en-argentina/>
- Gerardo., H. (9 de Septiembre de 2016). Cómo construir una propuesta de valor para nuestro negocio. Córdoba, Córdoba, Argentina: Notas de Cátedra.
- Humphrey, A. S. (Agosto de 2004). *de gerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Joseph F. Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. Mexico : Cengage Learning Editores, S.A. .
- Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2014). *Estadística para administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Av Diagonal, 662-664; Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Smart Systems*. (15 de Diciembre de 2015). Obtenido de <http://blog.smart.cl/cook-and-eat-es-el-nuevo-concepto-de-cocina-pre-elaborada/>

