



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE EMPRESA "CORCHO"

Autores: Díaz Huerta, Roberto Maximiliano
Dimani Zóttola, María Agustina

Director: Fagre, Liliana

2016

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Para que las empresas y organizaciones consigan en un futuro lo que se proponen en un presente, es necesario realizar una serie de acciones y pasos previos que permitan encaminar la consecución de objetivos de la manera más eficiente posible.

El análisis y diagnóstico de los entornos que rodean a las mismas, es el punto de partida para la proposición de objetivos estratégicos, ya que en base a este análisis se van a poder identificar los puntos fuertes y débiles de las empresas.

Los estudios e investigaciones van a permitir contar con información relevante para la correcta toma de decisiones al momento de elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos.

En este trabajo se realizan las acciones mencionadas arriba, teniendo como organización objetivo de este, una empresa joven, un bar de nombre Corcho, radicado en San Miguel de Tucumán, inaugurado a principios de 2016. Tras la implementación de las herramientas mencionadas, se presentan propuestas de índole estratégica y comercial, que faciliten a la organización el crecimiento sostenible y la mejora continua del servicio prestado.

PROLOGO

Este documento fue realizado a modo de trabajo final para la materia Seminario, de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, como requisito para la aprobación de la misma, y como último trabajo para completar con nuestros estudios como Licenciados en Administración de Empresas.

El trabajo está centrado en el análisis estratégico y comercial de una empresa reciente de San Miguel de Tucumán, Argentina, cuyo nombre es Corcho, dedicada a la cafetería y recreación nocturna mediante la venta de bebidas y minutas.

Esta obra es fruto final de un conjunto de experiencias y aplicaciones prácticas de conceptos. El mismo hubiese sido imposible de realizar sin la cooperación de nuestra tutora, Profesora y Licenciada Liliana Fagre, a la que agradecemos por siempre haber tenido una buena predisposición y estar dispuesta a compartir sus conocimientos y opiniones.

Por último pero no menos importante, agradecer a nuestras familias, nuestros compañeros de cursado, y todas aquellas personas que nos acompañaron durante los años de estudio y nos sirvieron como fuerza motivacional para la culminación de los mismos.

INTRODUCCION

Una empresa nueva, joven, de nombre “Corcho”, es la que nos atrajo y llamo la atención para desarrollar el presente trabajo. Un bar céntrico administrado por dos jóvenes Tucumanos carentes de experiencia en cuanto a la administración de negocios, en el que, al momento de aproximarnos y mantener un primer contacto, carecía de cualquier registro o formalidad en cuanto a su funcionamiento, más allá de las legalmente exigidas.

Para poder comprender los procesos y sistemas descritos en el trabajo es que dedicamos nuestro primer capítulo a la presentación de conceptos teóricos y herramientas de análisis que fueron empleadas para poder definir aspectos estratégicos básicos y comerciales de la empresa en cuestión.

En los capítulos siguientes abordamos el estudio de la empresa para poder explicitar el contexto en el cual se encuentra inmersa y se describen los distintos componentes del servicio que la misma ofrece a sus clientes. La misma carecía de un plan de marketing formalizado, objetivos y estrategias para buscar conseguir un mejor rendimiento y una experiencia ofrecida mejor.

El objetivo del trabajo es, mediante la utilización de distintas herramientas y soportes de investigación, determinar lo que los clientes están captando a modo de valor, la percepción de los mismos sobre distintos aspectos del bar, la formalización de los distintos componentes de un plan de

marketing, y un conjunto de propuestas que permitan a la empresa mejorar su rendimiento, posicionamiento, y logro de objetivos en el mediano y largo plazo.

CAPITULO I

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMERCIAL

Sumario: 1.-Estrategia empresarial; 2.-Herramientas del análisis estratégico; 3.-Estrategia Comercial; 4.-Herramientas propias del marketing; 5.-Herramientas para el análisis comercial.

1.-Estrategia empresarial

Para poder entender los conceptos mencionados en este trabajo, es preciso introducir las bases teóricas que los sustentan. El concepto de estrategia empresarial es el que nos va a permitir analizar la empresa desde un punto de vista integrador de sus distintos componentes, y de aquellos factores exógenos con los que la misma interactúa.

La estrategia como tal, tiene sus orígenes en la milicia, y era la palabra que se usaba para definir el arte de dirección de operaciones militares. Etimológicamente deriva de las palabras griegas usadas para ejército y conductor. Con el pasar de los años, la misma palabra comenzó a utilizarse para englobar acciones premeditadas que busquen la consecución de objetivos en contextos predeterminados.

Siguiendo esta definición: “La estrategia, por tanto, representa la función de relación crítica entre la empresa y su entorno o entre sus

elementos estructurales y de comportamiento con las fuerzas competitivas de éste”¹ se puede apreciar el carácter de relación entre componentes propios de la organización y fuerzas ajenas a la misma, que determinan el contexto predeterminado en el cual se aplicaran las acciones en búsqueda de cumplimentar los objetivos.

Tras la introducción del concepto de estrategia empresarial, surge el explicitar la función de la misma. Pues bien, la estrategia empresarial en una organización se concibe y aplica con el propósito de poder desarrollar sus actividades de la manera más eficiente, teniendo en cuenta aquellos elementos de carácter exógeno, sobre los cuales la empresa tiene poca o nula influencia, pero que afectan el funcionamiento de la misma; y además, considerando factores propios de la organización como son los sistemas de objetivos y los recursos y capacidades.

La estrategia empresarial puede aplicarse en distintos niveles dentro de una organización. Un primer nivel, llamado nivel institucional, que abarca la totalidad de la empresa y el ambiente en el que desarrolla sus actividades. El siguiente nivel se conoce como nivel de negocios, y hace referencia a las distintas divisiones dentro de una empresa en cuanto a unidades de negocio. El tercer nivel, conocido como nivel funcional, apunta a las divisiones internas de la empresa, pero siendo estas, divisiones inherentes a las distintas funciones básica de actividad.

Antes de proceder con el proceso de formación de la estrategia, es necesario precisar qué lugar ocupa la misma dentro de la empresa. La

¹ BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SANCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006), pág. 34.

estrategia es un componente que se integra y compone un sistema con la visión, la misión, la cultura, y los objetivos de la organización.

La visión es el pensamiento o idea futurista, sobre lo que la empresa quiere llegar a ser, y es una síntesis de los pensamientos de sus fundadores originales. Abarca conceptos sobre la perspectiva y la filosofía de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

La misión es lo que la empresa hace actualmente en búsqueda de conseguir la posición visualizada en la visión. Se centra en las políticas generales y los ámbitos de negocios actuales de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué somos?

La cultura es un aspecto que abarca a la totalidad de la empresa de manera transversal. Con esto nos referimos a que, cualquier actividad o componente propio de la empresa, se ve afectado por la cultura de la misma. Una definición que nos resultó práctica e interesante fue la siguiente: “La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.”² Cabe destacar que la cultura es la línea guía en la definición de políticas, componente que también interactúa de manera transversal con los demás componentes.

²Consultas en Internet:

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm> (Consultado en Septiembre de 2016)

Los objetivos de la organización son los desafíos a corto, mediano, y largo plazo que la alta gerencia ha formulado de manera conjunta con directivos y trabajadores, para poder controlar el desempeño y facilitar correcciones y modificaciones pertinentes, ya sea en la estructura, la estrategia, la formulación de los objetivos en sí, o reflejar la necesidad de adaptación al entorno, ya sea por tecnologías disruptivas, factores macro económicos, etc.



Componentes de la estrategia empresarial

Etapas del proceso de formación estratégica

El proceso de formación de la estrategia empresarial, se suele dividir en cuatro etapas a saber: pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación estratégica, planificación y control de la estrategia.

- ❖ El pensamiento estratégico es la etapa en la que se busca representar el modelo mental sobre lo que se quiere ser como organización, y lo que se quiere hacer; proceso que llevara a analizar la organización en su estado presente y decidir si es conveniente o no realizar un cambio para lograr un mañana de mayor prosperidad y eficiencia. Se define mediante la interacción de los conceptos de visión, misión, objetivos, y acción.

- ❖ En el análisis estratégico se pretende conocer la posición competitiva de la empresa en conjunción con las fuerzas competitivas del entorno mediante el uso de herramientas como ser el análisis estratégico de las 5 fuerzas propuesto por Porter. También busca identificar las competencias esenciales distintivas propias mediante el uso de herramientas como el análisis FODA.

- ❖ La etapa de formulación abarca la selección de una estrategia entre varias propuestas. Existen estrategias genéricas que se han clasificado según la naturaleza de la ventaja competitiva, según el objetivo pretendido, según la estrategia sea de crecimiento interno o externo, según sean estrategias de expansión o diversificación, etc. Además de estas estrategias, la creatividad e ingenio de los implicados en el proceso de formulación podrían encontrar combinaciones distintas y novedosas para aplicar los recursos organizacionales. Muchas empresas cuentan con sistemas rígidos y estructurados para la

elaboración y selección, sin embargo, otras empresas optan por procesos más intuitivos que permiten que la estrategia emerja del mismo proceso de prueba y error.

- ❖ La última etapa del proceso es la etapa de programación, implantación y control de la estrategia. Un plan estratégico muy bien diseñado y elegido de nada va a servir si solo queda formalizado en hojas juntando suciedad. Esta etapa es en la cual se programan los pasos a seguir para que las actividades de la empresa sean coherentes con el plan estratégico diseñado. Cabe destacar que por más que exista un conjunto de acciones a seguir, también es importante lo que se conoce como acciones no planeadas, que se deciden y aplican al margen de la formalidad de los planes estratégicos, surgen día a día, y con el tiempo, van configurando a su vez la estrategia misma. En la implantación, se definen responsables, se enuncian los objetivos, se establece la participación de la dirección, y se establecen calendarios y programas de trabajo. En última instancia, se procede a evaluar la eficacia de las acciones tomadas, generando información que servirá para una retroalimentación y posteriores cambios estratégicos, ya sea a nivel general, corrigiendo objetivos, o modificando planes de acción estipulados. Para una buena medición de los resultados se requerirán informaciones tanto internas como externas, que deben haber sido consideradas previamente, las cuales permitirán sistemas de detección temprana de errores y desvíos (acciones proactivas) que permitirán a la organización detectar falencias en el plan, tanto de los objetivos a corto plazo, como de problemas estructurales, antes de que estas se vuelvan realmente perjudiciales para la misma.

Pros y Contras de la planeación estratégica

La planeación estratégica genera un conjunto de contribuciones a la organización que exceden el costo inherente de su realización, siempre y cuando se realice de la manera correcta y evitando situaciones que conlleven a un fracaso de la misma.

Los principales motivos o méritos de la planificación estratégica:

- Unificar las orientaciones y lograr un “empuje unificador” a lo largo y ancho de la estructura organizacional. Este logro se debe a que una correcta planificación se realiza mediante la participación de todos los directivos claves y algunos empleados claves, lo que logra un compromiso y sensación de pertenencia de la estrategia.
- Permite a los directivos claves enfocarse en el pensamiento a largo plazo, evitando que caigan en un constante resolver de deberes rutinarios, mediante la introducción de una disciplina ordenada que asigna responsables según el tipo de acción sea requerida.
- El desarrollo de la estrategia, si se realiza correctamente, permite a los distintos directivos claves relacionarse con sus pares, y conseguir una mejor visión global de la empresa, entender los factores que afectan al negocio en los distintos niveles estratégicos, y desarrollar nuevas competencias gerenciales.

Las situaciones que deben evitarse y que deterioran la efectividad de la aplicación de la estrategia empresarial:

- Excesiva burocratización que termina logrando un déficit de incentivo y creatividad para su aplicación y consecución de objetivos. Revisiones completas de la estrategia que se suceden con poco tiempo de diferencia debido a mala planificación de la revisión en sí, contribuye a

que se torne más una tarea engorrosa, que un proceso que le permita a la empresa mejorar su desempeño futuro.

- Debe evitarse que un departamento de planificación sea el encargado total de la planificación, valga la redundancia. Esto se debe a que, cuando el departamento de planificación, actúa más allá de ser el suministrador de informaciones para toma de decisiones, y pasa a ser el diseñador del plan estratégico, se pierden de vista prácticamente todas las ventajas del plan estratégico en sí. El proceso queda aislado; no integra a distintos directivos claves, ni a los empleados; y se termina convirtiendo en documentación que de nada le sirve a la empresa porque los ejecutores de la misma no tienen interés en aplicar medidas de las que no fueron partícipes.
- También es importante considerar dentro del proceso de elaboración de la planificación estratégica, que muchas acciones que han de tomarse diariamente pueden estar previstas en el plan, sin embargo, muchas otras pueden no haber sido tenidas en cuenta. Esto no va a resultar en un problema siempre y cuando los partícipes en la ejecución de las actividades diarias de la empresa sepan que se permite y se debe tomar decisiones oportunistas, basadas en su propia intuición, y utilizar el plan estratégico como guía o delimitante de la forma de actuar en líneas generales. Debe evitarse que la jerarquización se torne excesiva e impida a los ejecutores solucionar y decidir por cuenta propia la mejor manera de sortear un desafío de manera rápida y eficiente.

Consideraciones durante la concepción y ejecución de la estrategia

Para una correcta planificación y ejecución de la estrategia, además de los puntos importantes mencionados anteriormente, también hay que considerar aspectos propios del pensamiento de los directivos. Con esto nos referimos a que, una estrategia no se podrá desarrollar y aplicar con éxito si, por ejemplo, los directivos de alta gerencia no consideran a sus recursos humanos como uno de sus activos de mayor importancia.

Hax, Arnoldo, y Majluf, Nicolás, en su libro “Estrategia para el liderazgo competitivo” definen tres principios estratégicos fundamentales que se relacionan a una correcta gestión de la estrategia empresarial. Estos son:

- La gente es el mayor activo de la empresa
- Integración de la estrategia, la estructura, los procesos de negocio, el desempeño y la cultura.
- La importante coexistencia de los procesos y sistemas gerenciales formal e informal.

La importancia que se otorga a los recursos humanos es uno de los aspectos que más relevancia ha tomado en los últimos años dentro de las organizaciones. Se cree fuertemente que son las personas, los recursos más valiosos, y generadores de competencias y capacidades distintivas, de carácter duradero y sostenible. Estos recursos no pueden ser intercambiados, sustituidos o imitados, a diferencia de otros recursos que fácilmente podrían recaer en manos de los competidores.

La integración de los distintos componentes de la organización en torno a la estrategia, se justifica desde el punto de vista, de que una estrategia es parte de un conjunto de herramientas y sistemas de gerencia.

La estructura permite la asignación de las tareas de manera ordenada a los recursos humanos. Los procesos de negocio permiten una ordenación más detallada de las actividades laborales. El desempeño se relaciona con la capacidad de la empresa de poder controlar y detectar falencias o grandes logros en el conjunto de actividades que se desempeñan. Por último, la cultura organizacional, que define o regula el comportamiento individual en la organización mediante la creencia y comunicación de determinadas creencias y valores.

Por último, y recalcando lo ya mencionado anteriormente, se debe considerar la existencia de procesos de decisión informales, no reglados de manera absoluta por la estrategia, más si guiados por la misma. Se debe buscar un equilibrio entre las decisiones formales e informales de manera que se logre una mejor complementación entre las contribuciones de ambas.

2.- Herramientas para el análisis estratégico

En el proceso de formulación de una estrategia, el análisis estratégico “representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades”³.

Para llevar a cabo dichos análisis, se cuenta con distintas herramientas que permiten obtener una visión global sobre las características del entorno en el cual la empresa está inmersa. Una de las grandes ventajas de las distintas herramientas que se proponen a continuación, es que ninguna es excluyente de las otras, con esto nos referimos, a que cada una

³ BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SANCHEZ, María Paz, Op. Cit., pág 85.

adiciona valor al análisis en general, y depende del nivel de análisis que se esté buscando la aplicación de una o varias de las mismas.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite a la empresa determinar los factores correspondientes con el entorno externo en el que se encuentra inmersa, aquel con el que se relaciona, y que tiene poca o nula capacidad de modificar.

El termino PESTEL que da nombre a esta herramienta está compuesto por las siglas de los factores que el análisis pretende estudiar: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales. Es una evolución del análisis PEST tradicional, al que se le adicionan dos factores nuevos: factores ecológicos y factores legales.

Para realizar el análisis, se deben considerar los estados actuales y futuros esperados de los factores a analizar. A continuación, una guía más detallada sobre los componentes a revisar en cada uno de los factores:

Factores Políticos:

- Políticas de gobierno a nivel local, nacional, continental, y mundial.
- Políticas fiscales y subvenciones dependientes del gobierno.
- Modificaciones en tratados comerciales.
- Cambios posibles de gobiernos en cuanto a partidos políticos se refiera, y la manera en que estos partidos conciben el comercio y la idea de empresa.

Factores Económicos:

- Ciclos económicos del país en el cual se desempeña la empresa.
- Políticas de carácter económico.

- La inflación, los niveles de rentas, y las tasas de interés.
- Tasas de desempleo, poder adquisitivo de la sociedad, y división de la sociedad en clases económicas.

Factores Sociales:

- Distribución de las edades, esperanza de vida, tasa de natalidad.
- Cambios en los comportamientos generales. Modas y tendencias.
- Nivel de preocupación por la salud de la población.
- Rasgos religiosos.
- Modificaciones de las formas de relación y de concepción del mundo que rodea a las personas.

Factores Tecnológicos:

- Innovaciones tecnológicas que tengan relación o repercusión con las actividades realizadas por la empresa.
- Innovaciones tecnológicas de carácter disruptivo, es decir, que cambien una manera de realizar determinada actividad y anticipe la obsolescencia de la manera antigua.
- Cambios en los usos de las tecnologías de comunicación.
- Métodos de uso de la energía, nuevas formas de producción y distribución, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.

Factores Ecológicos:

- Leyes de protección medio ambiental.
- Preocupación creciente por el calentamiento global.
- Concientización social ecológica actual y futura.
- Regulaciones sobre consumo energético y tratado de residuos.
- Posturas relacionadas a la disconformidad de los públicos para con la empresa que se considera en falta.

Factores Legales:

- Regulaciones laborales.
- Leyes para ejercer determinadas actividades comerciales.
- Regulaciones de salubridad.
- Protección de los derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de proteccionismo al consumidor.

El análisis y consideración de los factores mencionados anteriormente permitirá tener una visión global sobre los distintos componentes externos del entorno que afectan la manera en como la organización se relaciona con los grupos de intereses.

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada para analizar la situación competitiva de una compañía teniendo en cuenta factores externos e internos de la organización.

Su nombre está compuesto por las siglas de los componentes de la matriz: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. La matriz permite la identificación de cuatro tipos de estrategias, que nacen de la combinación entre los factores externos e internos.

		INTERNOS	
E X T E R N O S	Factores	Fortalezas internas	Debilidades internas
	Oportunidades externas	Estrategia FO	Estrategia DO
	Amenazas externas	Estrategia FA	Estrategia DA

Matriz FODA

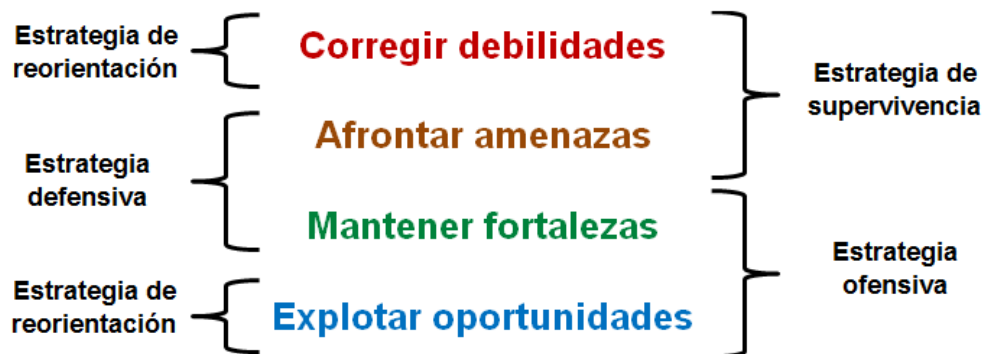
Esta matriz se beneficia del análisis presentado anteriormente, el análisis PESTEL, ya que en el mismo, se consideraban factores externos que influían en la empresa, y por lo tanto, puede servir para detectar oportunidades y amenazas pertinentes a la matriz FODA.

Las cuatro estrategias de alternativa que la matriz permite vislumbrar son las siguientes:

- Estrategia DA: Conocida como estrategia mini-mini, ya que la misma busca la minimización tanto de las debilidades internas y las amenazas externas. Es una estrategia que quizás requiera que la empresa se expanda mediante inversiones fuertes, para mejorar sus debilidades y afrontar mejor las amenazas; o quizás simplemente se opte por finalizar la empresa dado que no se ve posible el afectar las amenazas externas inminentes.
- Estrategia DO: También llamada estrategia mini-maxi, busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Esta estrategia requiere el desarrollo o adquisición de los recursos que

permitan minimizar las debilidades, y a su vez, utilizar esos recursos para aprovechar las oportunidades externas.

- Estrategia FA: esta estrategia busca maximizar las fortalezas internas y minimizar las amenazas externas, por lo que se la conoce también como estrategia maxi-mini. Mediante el uso de las fortalezas adquiridas en forma de mejores recursos humanos, competencias distintivas sustentables, y capacidades dinámicas, la empresa va a buscar enfrentarse a las amenazas para intentar reducirlas o eliminarlas.
- Estrategia FO: también llamada estrategia maxi-maxi. Es la estrategia ideal para que una empresa haga buen uso de los recursos que posee. Se busca aprovechar al máximo las fortalezas, y aplicarlas al aprovechamiento de las oportunidades externas. Esto promueve a su vez la superación de las amenazas y debilidades mediante la creación de nuevas competencias distintivas al aprovechar las oportunidades y fortalezas mismas.



Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas propuesto por Porter nos permite evaluar el atractivo de la industria en la cual nuestra empresa es participe. Este análisis, al igual que el análisis PESTEL ya mencionado, se enfoca en los factores externos que interactúan con la organización, pero además pone en consideración factores propios de la competencia entre distintas empresas de un mismo sector, y empresas que podrían modificar el accionar de nuestra organización.

El mismo postula la existencia de cinco fuerzas a ser consideradas: la intensidad de la rivalidad entre competidores dentro de la industria, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los compradores. “Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.”⁴

A continuación, una breve explicación sobre estas cinco fuerzas:

- Rivalidad entre competidores dentro de la industria: esta fuerza se analiza teniendo en cuenta las características generales del ambiente de competencia dentro de la industria. Se analiza el crecimiento; los requisitos promedios de costo fijo; las posibilidades de diferenciación del producto que se comercializa; la concentración y el equilibrio entre los competidores sobre participación de mercado; las barreras de salida que se deben afrontar para salir del negocio, muy relacionado a

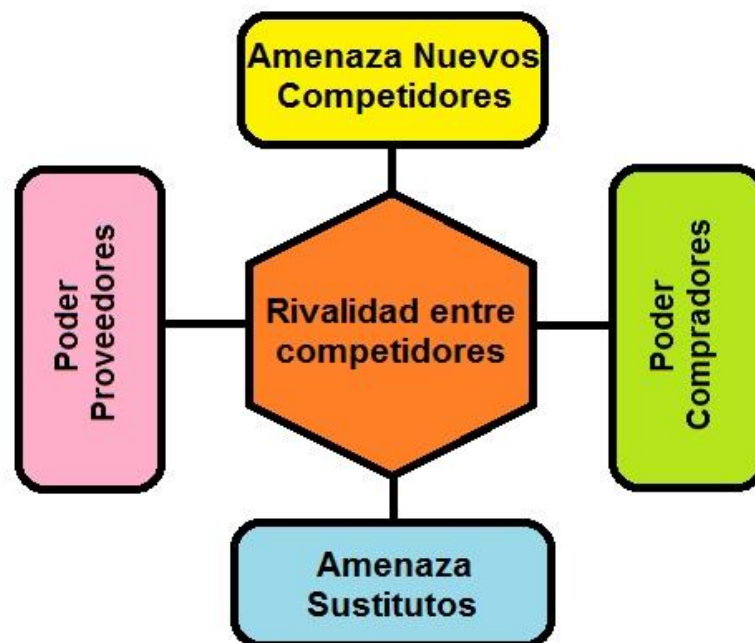
⁴ HAX, Arnoldo; MAJLUF, Nicolás, Op. Cit., pág 100.

los costos fijos de capital necesario, y a los grados de especialización de los activos; entre otros.

- Amenaza de productos sustitutos: se conoce como sustitutos a aquellos productos que pueden presentar una alternativa para el cliente al momento de satisfacer la necesidad, lo que provocaría una disminución de la demanda del producto o servicio que ofrece la industria. También se conoce como sustitutos a aquellos productos que tienen el potencial de reemplazar el producto ofrecido en sí, tales como aquellos productos innovadores y de carácter disruptivo en relación a determinados productos, de forma tal que se obligaría a una adaptación o cambio obligado por la industria, en caso de querer seguir realizando la actividad comercial. Los factores más pertinentes al realizar el análisis de productos sustitutos son: la cantidad de sustitutos actuales, el costo de cambio del usuario, las actitudes de los productores de los sustitutos, y las relaciones precio-valor entre los productos originales y los productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores y compradores: estas dos fuerzas presentan matices similares en cuanto al análisis de las mismas se refiere. Nos es útil el poder determinar en ambas las siguientes factores: número de proveedores importantes - número de clientes importantes; disponibilidad de sustitutos de los insumos - disponibilidad de sustitutos de la oferta; costos de cambio por parte de la empresa para con los proveedores - costos de cambio por parte del cliente para con la industria; amenazas de integración hacia adelante por parte de proveedores - amenazas de integración hacia atrás por parte de los clientes; amenazas a nivel industria de integración tanto hacia adelante, como hacia atrás, lo que modificaría los distintos

factores mencionados arriba; y por último, las contribuciones de los proveedores en cuanto a calidad, costo total, y rentabilidad para con la industria.

- Amenaza de nuevos competidores: esta fuerza se relaciona con la posibilidad de que nuevas empresas entren al campo de competencia ya existente entre las distintas organizaciones de la industria. Los factores que se analizan para estimar el riesgo de que nuevos participantes aparezcan son las barreras de entrada, compuestas por economías de escala existentes que dificultan a los nuevos competidores igualar la eficacia en costos y producción; la diferenciación de producto; y los requerimientos de inversión para poder iniciar la actividad comercial.



Adaptación del esquema de 5 fuerzas de Porter

3.-Estrategia comercial

Una vez analizado el entorno general de la empresa, nos interesa analizar, en el caso concreto de este trabajo, la estrategia a nivel funcional, precisamente de la función de marketing. Por lo tanto, se presenta a continuación una descripción esclarecedora sobre las actividades realizadas por esta función dentro de las organizaciones.

En la actualidad, el marketing es muy importante para las empresas que desean permanecer en un mundo tan competitivo, satisfaciendo las necesidades de los clientes, motivando a los individuos que trabajan dentro de la organización para establecer relaciones duraderas con los clientes y agregando valor para los mismos. Es por ello, que como afecta a toda la sociedad, es necesario saber de qué trata.

¿Qué es el marketing? “El marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente”⁵. Tiene 2 metas: satisfacer las necesidades e intercambio con beneficio o valor superior.

Si un empresario se enfoca únicamente en el intercambio con beneficio o valor superior, lo más probable es que tenga suerte en el comienzo pero luego, el producto que ofrece irá cayendo ya que los consumidores buscarán productos que le brinden mayor calidad y precio. Y si el empresario se enfoca únicamente en satisfacer las necesidades, el producto también caerá, ya que no se puede fabricar un producto para satisfacer todas las necesidades de forma completa.

Es por ello que es el proceso social y administrativo mediante el cual las empresas crean valor o beneficios para sus clientes y establecen

⁵ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, 11º Edición, Editorial Pearson (2007), pág. 3.

relaciones estables con ellos. Una estructura simple del proceso de marketing sería como la siguiente:

El proceso de marketing

- Entender el mercado, las necesidades y los deseos del cliente: Las necesidades humanas son estados de carencia unida al deseo de satisfacerla. Se diferencia de los deseos en el hecho de que si las mismas no son satisfechas pueden producirse resultados negativos como el fallecimiento del individuo. Por ejemplo, un hombre necesita alimentos pero desea una hamburguesa de Burger King, con papas fritas y una gaseosa. Las necesidades pueden ser físicas básicas: como los alimentos, la ropa, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Es importante destacar que las necesidades no se crean, sino que forman una parte básica de la vida de las personas. El marketing ocurre cuando los individuos deciden satisfacer sus necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Es por ello que consiste en acciones para diseñar y mantener relaciones de intercambio, las cuáles tratan sobre bienes, servicios, objetos hasta ideas.
- Diseñar una estrategia de marketing orientada a las necesidades y deseos del cliente: El gerente de marketing debe responder dos preguntas importantes para diseñar una estrategia: ¿Cuál es el mercado meta que va a servir? Y ¿Cuál es la propuesta de valor para esos clientes? Para que la compañía decida cuál va a ser su mercado meta, debe realizar una segmentación de mercado y elegir qué segmento perseguirá. Es por ello que las empresas seleccionan únicamente a los clientes que es capaz de darle una buena atención y

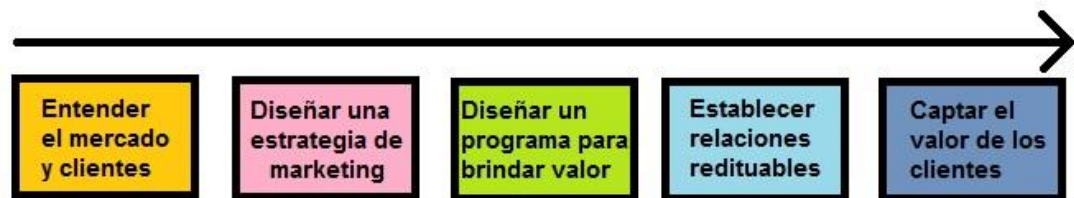
de manera redituable. También debe tener en cuenta a la competencia, y otros factores como la capacidad y la inversión que tiene la empresa.

- Elaborar un programa que entregue valor superior o beneficio: Los gerentes de las empresas elaboran un programa para transformar la estrategia de marketing en acciones, que consiste en la mezcla de marketing de la empresa. Las herramientas más importantes que integran esta mezcla son las conocidas 4P (producto, precio, plaza y promoción). La empresa primero debe crear una oferta que satisfaga la necesidad (producto), decidir cuánto cobrará por ella (precio), donde los consumidores meta podrán tenerla a disposición (plaza) y finalmente comunicarle a los clientes la oferta y convencerlos a que la adquieran (promoción). Esto es particularmente cierto para empresas que solo se dedican a la venta de productos. Sin embargo, estas herramientas no logran explicitar la totalidad de recursos utilizados cuando la empresa ofrece un servicio. Por eso es que, en este trabajo, además de las ya mencionadas cuatro P's, se utilizarán dos más, una haciendo referencia al personal, principal agente de contacto con el cliente y que forma parte importante del denominado momento cero de la verdad; y por último, la referida a la presentación, variable que destaca los componentes físicos que terminan de configurar la experiencia final que se ofrece a los clientes.
- Establecer relaciones duraderas y alcanzar la satisfacción: “La administración de relaciones con el cliente (CRM) es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores”⁶. A los consumidores no

⁶ Ibidem, pág. 12.

les interesa cómo se utiliza su información en una organización, sino que ella le brinde un servicio excelente e inmediato. Las empresas deben enfocarse exclusivamente en las necesidades que pretenden satisfacer. Construir relaciones rentables con los clientes que permitan ver a la compañía como su primera y mejor opción.

- Captar el valor de los clientes: Este es el paso final, se refiere a captar valor a cambio, participación de mercado y ganancias. Las compañías deben utilizar cuidadosamente el valor de sus clientes. Los podrían clasificar de acuerdo a la rentabilidad y lealtad para administrar sus relaciones con ellos. De la experiencia de diversas empresas, se sostiene que suele ser aproximadamente cinco veces más caro adquirir un nuevo cliente que retener uno ya adquirido; y que un cliente insatisfecho suele comentar las malas experiencias entre 5 y 10 veces.



Proceso de marketing

Una estrategia comercial, por lo tanto, se define como “Una declaración (implícita o explícita) de cómo una marca o producto línea alcanzará sus objetivos. La estrategia proporciona las decisiones y la orientación con respecto a variables tales como la segmentación del mercado, la identificación del mercado objetivo, posicionamiento, elementos de la mezcla de marketing, y los gastos. Una estrategia de marketing suele

ser una parte integral de una estrategia de negocio que proporciona orientación general a todas las funciones.⁷”

Por todo lo mencionado en el párrafo anterior, es que también consideramos oportuno la explicitación de los pasos al realizar la formulación de la estrategia comercial:

Segmentación de Mercado

Para realizar el proceso de marketing completo, las empresas deben elegir cuidadosamente a que segmento del mercado van a ofrecer su propuesta. Para realizar esa tarea es necesario contar con la información adecuada para tomar la decisión correcta. “Una empresa debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; necesita diseñar estrategias para desarrollar las relaciones adecuadas, con los clientes correctos.⁸” Segmentación y búsqueda de mercados entonces se refiere al hecho de identificar segmentos de consumidores, seleccionar uno o más de los mismos, y desarrollar propuestas de marketing realizadas de manera personalizada hacia los mismos. Este es el primer paso en el proceso general de identificación y desarrollo de un Marketing meta.

Segmentación de mercado de consumidores: No existe una única forma de dividir a la totalidad de los consumidores por lo que se deberán optar entre las distintas posibilidades de segmentación para obtener una mayor calidad de información al conocer la estructura del mercado. Las principales variables de segmentación son:

⁷ Consultas en internet:

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> (Consultado en Septiembre de 2016)

⁸ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., pág. 198.

- Segmentación geográfica: Implica la división de los consumidores según distintas unidades geográficas del tipo países, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios, etc.
- Segmentación demográfica: La base de división de esta variable está enfocada a características de la población tal como la edad, el género, el tamaño familiar, el ciclo de vida, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Este tipo de segmentación es una de las más populares.
- Segmentación Psicográfica: Se dividen a los consumidores en grupos con base en la clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona.
- Segmentación Conductual: La división se basa en los conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto o respuesta frente a determinado artículo. Se considera un buen punto de partida para segmentar el mercado.

Estas bases de segmentación, también pueden ser utilizadas de manera múltiple. Es rara la ocasión en la que un análisis de mercado sea puro referido a la variable considerada. Se buscan utilizar múltiples bases para así poder obtener grupos aún más reducidos y con características más homogéneas.

Las características para que una segmentación se realice de manera eficaz están relacionadas con las características que cada segmento de mercado debe tener. Estos segmentos deben ser:

- Medibles o mesurables: que se pueda medir según tamaño, poder adquisitivo y perfiles de los segmentos.
- Accesibles: que exista la posibilidad real de acceder al segmento mediante una propuesta de marketing.
- Sustanciales: que el segmento sea lo suficientemente grande como para considerarse redituable. Cuanto más grande y homogéneo sea el segmento, mayor es la posibilidad de obtener mejores resultados al diseñar una estrategia de marketing personalizada.
- Diferenciables: que se puedan distinguir entre unos y otros, de manera que respondan de manera distinta a distintas propuestas de marketing.
- Aplicables o Accionables: que exista la posibilidad real de diseñar la estrategia personalizada en cuestión.

Marketing Meta

Una vez determinados los distintos segmentos, se procede al análisis y evaluación de los mismos, para poder finalmente, diseñar la propuesta de marketing al segmento o grupo de segmentos elegidos.

Evaluación de segmentos de mercado: los factores más importantes a considerar son, el tamaño y crecimiento del segmento, el atractivo estructural, y los objetivos y recursos que la empresa posee. Se deben reunir y analizar los datos sobre las estimaciones de ventas, en relación a las ventas actuales, para los segmentos elegidos, observar su tasa de crecimiento y las utilidades esperadas que esto conlleva. Se examinan factores estructurales que puedan afectar el atractivo a largo plazo del

segmento, como la cantidad de competidores fuertes o la existencia de varios productos sustitutos. Por último, se consideran los objetivos y recursos propios de la empresa para poder asegurar la exitosa creación e implementación de la propuesta. Quizás la empresa no cuente con la capacidad para atender a los segmentos más atractivos del mercado, lo que implicaría en la entrega de un valor menor para los usuarios.

Selección de segmentos de mercados meta: Al analizar los distintos segmentos, la empresa optará por atender a uno o varios de estos mediante las propuestas de marketing. La implementación de éstas estarán basadas en una estrategia de marketing meta, que es la manera en la que se atenderá a los distintos segmentos elegidos. Estas estrategias se clasifican en:

- Marketing no diferenciado: Es una estrategia que se basa en ignorar las diferencias entre los distintos segmentos y dirigirse al mercado como un todo homogéneo mediante su oferta. Se enfoca en los aspectos comunes de las necesidades. Se espera que la oferta atraiga al mayor número posible de compradores. En la actualidad, dicha estrategia se considera de dudosa aplicabilidad debido a los aspectos anteriormente mencionados por lo que su posibilidad de éxito es muy baja.
- Marketing Diferenciado o Segmentado: La empresa atenderá a varios segmentos, y a cada segmento le brindará, en base a las diferencias analizadas, una propuesta de marketing distinta. Es la estrategia básica de segmentación.
- Marketing de nicho o concentrado: Es una atractiva estrategia para aquellas empresas que poseen recursos limitados. Se atiende a un

segmento o grupo de segmentos que tienen características similares. Busca una gran participación dentro de mercados pequeños. Se logra una fuerte posición de mercado y se logra una venta con mayor eficacia debido al mejor grado de personalización de la oferta.

- Micro-marketing: Es el punto máximo de personalización al que una empresa puede aspirar. Este tipo de estrategia se basa en considerar las diferencias entre cada cliente en particular. Se considera micro-marketing tanto al marketing local como al individual. En el local se adapta la marca y las promociones a los consumidores locales con un rango de ciudades, vecindarios o tiendas específicas. El marketing individual es el marketing personalizado cara a cara donde cada cliente recibe una propuesta de marketing distinta según sus características.

Posicionamiento

“El posicionamiento de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia”⁹. Estrategia de posicionamiento: Al buscar la diferenciación de nuestra oferta respecto a las de los competidores, debemos buscar la mejor manera de abordar el posicionamiento en la mente de los consumidores. Para eso debemos optar por una estrategia de posicionamiento definida mediante tres pasos que son, la identificación de las posibles ventajas competitivas, la elección de las mejores y más atractivas, y la final selección de la estrategia.

⁹ Ibidem, pág. 220.

- La identificación de las ventajas competitivas posibles se inicia con una diferenciación real de la oferta de marketing, de manera que se entregue un mayor valor a los consumidores. El producto puede diferenciarse en base a sus productos, sus servicios, sus canales de distribución, capacitación del personal, y su imagen.
- La selección de las ventajas competitivas tiene que ver con decidir cuantas y cuales ventajas se promoverán. Algunos piensan que la mejor forma de posicionarse es enfocándose de manera agresiva en una sola cualidad, mientras que otros sustentan la idea de posicionarse teniendo en cuenta más de un factor de diferencia. Las características principales al analizar las ventajas competitivas son: la importancia que los compradores otorgan a dicha ventaja, la distinción respecto de los competidores según la ventaja competitiva, la superioridad del beneficio ofrecido, la comunicabilidad del mismo, la exclusividad, el costo y lo redituable que puede resultar.
- La selección de la estrategia de posicionamiento es la parte en la cual, una empresa adopta un tipo de estrategia basándose en sus puntos fuertes. Existen distintos tipos de propuestas de valor según la estrategia decidida. En la siguiente imagen se contempla un conjunto de estrategias en base a dos dimensiones que son, precio y beneficios.

Precio			
Mas	Lo mismo	Menos	
Mas por mas	Mas por lo mismo	Mas por menos	Mas
		Lo mismo por menos	Lo mismo Beneficios
		Menos por mucho menos	Menos

Matriz de estrategias genéricas

- Declaración de posicionamiento: Una vez se opta por una propuesta de valor, la empresa debe comunicarla para que los segmentos puedan conocerla, se interesen, y busquen información relacionada al proceso de decisión de compra. La declaración de posicionamiento debe hacer énfasis en las ventajas competitivas elegidas, y en la estrategia de posicionamiento que se optó. Se debe dejar en claro el segmento objetivo, la marca, el concepto, y los aspectos diferentes.

4.-Herramientas propias del marketing

Para determinar cómo es que la organización cumplirá sus objetivos comerciales, es que la misma cuenta con la capacidad de modificar los elementos que componen lo que se conoce como mezcla de marketing.

Esta mezcla está compuesta por aquellas variables inherentes al producto o servicio que la empresa ofrece al mercado. La misma suele estar compuesta por cuatro componentes que se conocen como “Las cuatro P”, producto, precio, plaza o ubicación, y promoción.

Para empresas que se dedican solamente a la venta de productos terminados, suele ser suficiente el uso de las variables ya mencionadas. Sin embargo, para empresas que realizan una actividad comercial relacionada a la prestación de servicio, se encuentra un faltante relacionado con aquellas variables que pueden modificar en el momento de la prestación y que juegan un papel fundamental al definir una oferta. Por lo tanto, en este trabajo se agregaron dos P adicionales, siendo estas, personal, y presentación.

Producto

Consideramos producto a cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que tiene la capacidad de satisfacer un deseo u necesidad.

Los productos no son sólo bienes tangibles, por lo que también definimos productos intangibles como servicios, que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. En la actualidad, las empresas ofrecen un mix entre productos y servicios dentro de una propuesta de marketing específica.

Niveles de productos y servicios: Los productos y servicios se pueden considerar en tres niveles importantes. Cada nivel agrega valor para el cliente. El nivel más básico es el beneficio principal, que es lo que efectivamente estaría adquiriendo el acreedor del producto o servicio. El segundo nivel, conocido como producto real, consiste en las características del producto, la calidad, el nombre de la marca, el diseño y empaque. El último nivel se llama producto aumentado y abarca todos los servicios y beneficios adicionales para con el cliente.

Esta herramienta de marketing posee distintos puntos en los cuales, según las decisiones que tomemos, variará la propuesta de marketing respecto a las demás. Estos puntos son:

Atributos del producto: al crear la propuesta de marketing, podemos diseñar y trabajar con las distintas herramientas que ésta nos posibilita. El producto puede ser moldeado según la necesidad del segmento meta elegido variando los atributos correspondientes a calidad, características, estilo, y diseño.

- Asignación de marca: la marca es el nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o combinación entre éstos que identifica al fabricante de un producto o servicio. Ayuda en la creación de imagen de una empresa.
- Empaque: es el contenedor o envoltura de un producto. Engloba el rótulo, la información impresa, y características del producto.
- Etiquetado: Es la identificación del producto o marca mediante rótulos en el producto, o gráficos que conforman parte del empaque.
- Servicio de apoyo a productos: es el conjunto de servicios que la empresa añade como oferta en una mezcla de marketing. Forma parte del nivel de producto aumentado.

Las empresas de servicios puras varían su propuesta según el personal y su capacitación, la evidencia física, y los procesos que utilizan al realizar el intercambio de valor.

Precio

El precio es la cantidad de dinero que se va a cobrar por intercambiar determinado producto o servicio. Es la forma de asignación de valor sobre lo que se está por entregar, ya sea tangible o intangible. La utilización de esta herramienta puede ser fija, un precio para todos los consumidores; o dinámica, un precio que cambia según el cliente y la

condición. Es considerado el único elemento de toda la mezcla que tiene la capacidad real de generar utilidades.

Factores a considerar para fijar precios

- Internos: Son factores que se aprecian desde dentro de una empresa y que según ellos se toma la decisión de fijar un determinado precio para un artículo. Estos factores son los objetivos de marketing de la organización, la estrategia de mezcla de marketing, los costos, y los aspectos de la organización. Los objetivos de marketing influyen en el sentido de que, según la estrategia de posicionamiento que se adoptó, se debe considerar el precio. Estos objetivos suelen ser, supervivencia, maximización de utilidades, liderazgo en participación de mercado, y liderazgo en la calidad del producto. Los costos, son los límites inferiores o mínimos que deben considerarse para fijar el precio, ya que a un valor menor a éstos la empresa entraría en una situación de pérdida.
- Externos: entre estos factores podemos encontrar la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia, y otros elementos del entorno. El mercado y la demanda señalan el límite superior de los precios, ya que es lo máximo que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien en cuestión. También deben ser consideradas las ofertas de los competidores, ya que son propuestas de marketing con un precio que puede ser utilizado como referencia según nuestra estrategia de posicionamiento. Por último, tener en cuenta otros factores externos, como la condición económica del país, la especulación monetaria, etc.

Estrategias de fijación de precios: al establecer un precio determinado, las empresas tienen un objetivo subyacente. Estas estrategias se dividen según

el objetivo que persiguen: fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado, fijación de precios para penetrar el mercado, fijación de precios de línea de productos, fijación de precios de producto opcional, fijación de precios de producto cautivo, fijación de precios de subproductos, y fijación de precios de productos colectivos:

- La fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado consiste en fijar un precio inicial alto para obtener la mayor cantidad de utilidades de los distintos segmentos. Se requiere tener una imagen y calidad de producto que sustente el precio elevado, y debe haber cantidad suficiente de compradores que estén dispuestos a pagar el precio alto fijado.
- La fijación de precios para penetrar en el mercado consiste en establecer un precio inicial bajo que logre atraer a una gran cantidad de compradores rápidamente y ganar una buena participación de mercado.
- La fijación de precios de línea de productos consiste en desarrollar líneas de productos para así poder establecer rangos de precios entre los distintos productos pertenecientes a una misma línea.
- La fijación de precios de producto opcional es la estrategia en la cual, se opta por vender accesorios o productos opcionales a un producto principal por un precio determinado.
- La fijación de precios de producto cautivo se refiere al precio que se le va a designar a un producto cautivo, o sea, el producto que complementa al producto principal, y sin el cual, éste no tendría

utilidad. Por lo general son repuestos de partes, o insumos de un proceso que abarca el primer producto.

- La fijación de precios de subproductos es la fijación del valor que se puede darle a un bien que se materializa como residuo de otro, y que al venderse pueda cubrir el costo de almacenarlo y entregarlo.
- La fijación de precios de productos colectivos es la estrategia mediante la que un productor vende varios productos por un precio único, por lo general reducido en comparación a la suma de los precios individuales. Se utiliza esta estrategia para promover un producto que los consumidores no están comprando.

Plaza o ubicación

Esta herramienta se utiliza para poner el bien o servicio a disposición del cliente. Consiste en cadenas de suministro con socios tanto ascendentes como descendentes. Los socios ascendentes son aquellos que proporcionan los insumos para el proceso de transformación, mientras que los socios descendentes son los mayoristas y detallistas.

El canal de marketing es definido como “un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.¹⁰” Es de utilidad tener un canal de marketing funcional ya que los distintos intermediarios permiten una mayor eficiencia para poner los artículos a disposición. Estos miembros desempeñan varias funciones elementales como ser, la de reunir información y distribuirla, promocionar, servir de contacto, adecuarse y adecuar la oferta según las necesidades, negociación

¹⁰ Ibidem, pág. 366.

para llegar a acuerdos de precios, distribución física de bienes, financiamiento, y tomador de riesgos.

Los niveles de canales se conocen como cada capa de intermediarios que ejecute algún trabajo para poner el producto a disposición del consumidor. La longitud de un canal está dada por la cantidad de niveles de intermediarios. Si un canal no tiene niveles, se lo conoce como marketing directo. El hecho de la existencia de uno o más intermediarios hace que el canal se defina como canal indirecto de marketing.

Logística: la forma de almacenar, manejar, y movilizar sus productos y servicios para que estén a disposición de los clientes se conoce como logística. También se conoce por el nombre de distribución física, e implica planear, poner en práctica, y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo. Implica tanto la distribución hacia afuera de la fábrica, como hacia adentro, entendiéndose por distribución hacia adentro, al transporte de todos los insumos necesarios para realizar la actividad comercial.

Es considerada una ventaja competitiva basada en el servicio, cuando una empresa posee una fuerte red de logística que brinda mayor calidad en el trato con el cliente, y además tiene un coste promedio o bajo. El objetivo es incrementar al máximo la utilidad, no las ventas. Las principales funciones logísticas son las de almacenamiento, administración de inventarios, transporte, y administración de información logística. También es posible tercerizar la logística dentro de una empresa.

Promoción

La promoción, también conocida como mezcla total de comunicaciones de marketing, abarca el uso de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y herramientas de marketing

directo, todo para poder comunicar el mensaje de una manera correcta a los consumidores. Se considera publicidad a cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales, de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

La promoción de ventas son aquellos incentivos a corto plazo que buscan impulsar las ventas de determinado producto o servicios. Las relaciones públicas involucran el manejo de buenas relaciones con los distintos públicos que influyen en la compañía y su toma de decisiones para poder obtener una buena imagen corporativa. Las ventas personales son la fuerza de ventas cara a cara de la compañía, ellos se encargan de forjar relaciones redituables. El marketing directo se entiende como las conexiones directas con los distintos consumidores finales, para poder obtener respuestas rápidas y fomentar una relación duradera.

Existen dos estrategias generales para la totalidad de la mezcla de promoción. Una, conocida como estrategia de empuje, busca impulsar el producto a través de los distintos canales para ponerlos a disposición de los clientes. Se enfocan los esfuerzos en las fuerzas de ventas y la promoción comercial.

La otra estrategia se conoce como estrategia de atracción, en la que se busca que el cliente solicite el producto. Los esfuerzos se enfocan en la publicidad y la promoción.

En la actualidad, las empresas suelen emplear una combinación de estas dos estrategias, dependiendo las distintas etapas del producto, para poder llegar a más consumidores finales.

Personal

Cuando hablamos de personas, nos referimos tanto a aquellas personas que integran el plantel de empleados de la organización, como los clientes que las mismas tienen que atender.

Este ítem es de particular importancia, porque en la prestación del servicio, el contacto de los empleados con el cliente es parte de lo que se conoce como “Momento cero de la verdad”.

Este momento hace referencia al instante en que un cliente se pone en contacto con algún aspecto vinculado a nuestra organización y en base a este contacto se produce una primera impresión sobre la calidad del servicio. Cabe destacar que estos momentos no solo se suceden cuando se entra en contacto con los empleados, puede darse al entrar en contacto con las instalaciones, carteles, publicidades, páginas virtuales, etc.

Para poder lograr una impresión favorable es que se tiene en cuenta a las personas. Los empleados deberán entender y estar capacitados para reflejar la calidad y la estrategia definida para cumplimentar los objetivos. El conocer el tipo de clientes que se suelen atender permite una mayor eficacia al momento de brindar el servicio, ya que se pueden tener en cuenta características comunes entre los mismos, y por lo tanto, contar con un factor de preparación de rendimiento superior contrastado con el caso en el que no se tenga identificado el tipo de cliente con el que se va a tratar.

Presentación

Este concepto hace referencia a la evidencia física. Con esto nos referimos a todos aquellos tangibles que forman parte de la prestación del servicio, que no están relacionados de manera directa con el producto. El buen uso de estos surge de la importancia, ya mencionada anteriormente,

del momento cero de la verdad, ya que el cliente podría entrar en contacto con la organización incluso antes de entablar contacto con los empleados.

A modo de ejemplos se presenta la siguiente lista de elementos que conforman la presentación de un servicio:

- Uniforme de trabajo de los empleados.
- Equipamiento visible a disposición de los clientes como ser sillas, mesas, sillones, baños de la instalación, etc.
- Carteles puestos en el lugar de la prestación de servicio y señalizaciones varias.
- Los aromas perceptibles en el lugar de atención al cliente.
- La combinación de colores que presenta el local, la mueblería, los uniformes, etc.
- La iluminación, tanto por intensidad como por colores.

Se debe lograr que la combinación de todos estos elementos represente la esencia del negocio, buscando que el cliente capte lo que se quiere transmitir, buscando que su calificación de calidad del servicio ofertado sea óptima.

5.-Herramientas de análisis comercial

De manera similar a los distintos tipos de análisis presentados para el análisis estratégico general, existen análisis que se suelen aplicar de manera más enfocada al sector comercial de la empresa. A continuación se presenta el análisis utilizado en este trabajo.

Análisis VRIO

Este análisis debe su nombre a las siglas de las siguientes palabras: Valioso, Raro, Inimitable, Organizativo. El mismo se encuentra relacionado con la teoría de Recursos y Capacidades de las organizaciones, y busca determinar, de la totalidad de recursos empleados, cuales son los que tienen una potencialidad para convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

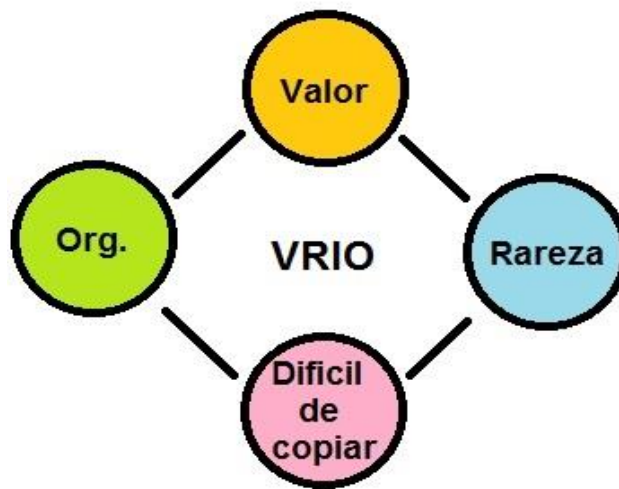
Para la realización del mismo, primero, deben identificarse los recursos a analizar. Estos pueden ser tanto tangibles como intangibles. A modo de ejemplo podemos nombrar el tamaño de una organización, la experiencia del manejo directivo, la comodidad de las instalaciones, etc. La definición de estos recursos depende del producto o servicio que se brinda, y de la utilidad que se deriva de analizar recursos de manera homogénea, o separándolos individualmente. Por ejemplo, podríamos analizar la comodidad de cada uno de los elementos que componen la prestación del servicio, pero la utilidad resultante es despreciable si la contrastamos con el analizar la comodidad de estos recursos como un todo.

Una vez determinados los recursos a analizar, se procede a responder las siguientes preguntas:

- El recurso, ¿genera un valor adicional al producto o servicio, y que la organización pueda percibir? De otra forma podría preguntarse: ¿Otorga valor a la posición competitiva que la empresa busca sostener?
- El recurso, ¿puede considerarse como raro? Esto se puede responder según la cantidad de otras empresas que posean el mismo recurso, en comparación con la totalidad de competidores.

- Este recurso raro, ¿puede ser obtenido por las empresas que no lo poseen con facilidad? Esta pregunta responde a la característica de inimitabilidad del análisis.
- Por último, ¿la empresa está organizada de manera tal, que se pueda explotar la utilidad de este recurso y obtener una eficiencia optima del mismo?

Este análisis puede aplicarse tanto desde el punto de vista de estrategia corporativa, como desde el punto de vista de estrategia funcional, que es de la manera en la que se utilizó en este trabajo.



Componentes del análisis VRIO

CAPITULO II

EMPRESA EN MARCHA: CORCHO BAR

Sumario: 1.-Gastronomía en Tucumán; 2.-Reseña sobre la empresa Corcho; 3.-Análisis del entorno; 4.-Análisis de Porter: las 5 fuerzas; 5.-Análisis FODA

1.-Gastronomía en Tucumán

Historia de la gastronomía en Argentina

En el siglo XX, antes de la llegada de los emigrantes provenientes de España e Italia, además del nuevo arte gourmet, la gastronomía argentina se encontraba en estado de pobreza y falta de creatividad.

Tucumán siempre se caracterizó por los productos regionales, además de locros, empanadas y la tradicional humita, que actualmente continúan siendo muy bien valorados.

La llegada de los italianos trajo consigo nuevos hábitos, asimismo sus tradicionales recetas, como los almuerzos familiares los días domingos. Su instalación en territorio local tuvo lugar en “La Boca” (Buenos Aires) y desde allí se esparció hacia todo el país todas las posibilidades de pastas, pescados, salsas, pizzas, milanesas, fiambres, helados, entre otros. Por lo tanto, las carnes preparadas simplemente como bifés o cocinadas en la

parrilla (tradicional asado) siguieron estando en el primer lugar, pero los consumidores argentinos alternaron su ingesta con las pizzas y pastas.

Con la globalización, las bebidas con alcohol fueron la cerveza, vino, whisky, aguardientes; la característica taza de café, ya sea después de almorzar/cenar o en los desayunos/meriendas y también como una buena excusa para hacer sociales, leer un buen diario o disfrutar de un momento a solas.

Actualidad gastronómica en Tucumán

Antes era común cenar en un restaurante y luego beber tragos en bares. Hoy, la tendencia es unir pizzas y minutas con la carta de cocteles y de tragos varios.

El cambio se dio cuando concluían los años noventa, en donde los mismos clientes buscaban y pedían que en un solo lugar se pueda picar algo y disfrutar de frescas bebidas.

Desde el año 2000 hasta ahora, el mapa correspondiente al ámbito gastronómico se colmó de bares que incluyen minutas y picadas, hasta una ambientación fuera de lo tradicional.

Los pubs y bares son alternativas elegidas y preferidas por los tucumanos que residen en la provincia y también por aquellos que la visitan, en donde su búsqueda radica en compartir tragos y comidas de preparación sencilla para disfrutar de un momento relajado.

En el municipio de Yerba Buena, la Capital e incluso en el interior de la provincia, se ofrecen opciones para todos los gustos. Generalmente estos lugares son más frecuentados por gente joven, que eligen tomar algo y luego salir a bailar a boliches o quedarse ahí varias horas, ya que también pueden permanecer escuchando distintos tipos de música. Funcionan con

mucha concurrencia de jueves a domingo, y suelen colmarse de gente cuando el clima se torna cálido y muy agradable para sentarse al aire libre.

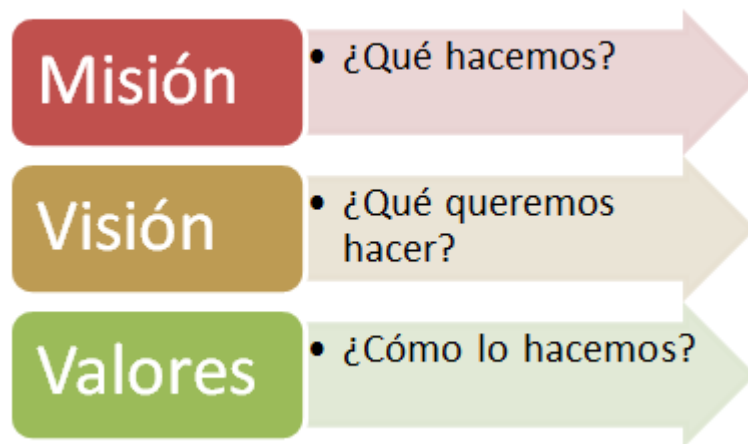
Una de las bebidas que se consume con mayor frecuencia es la cerveza rubia o negra, acompañada de maní y papas fritas. Lo curioso es que un estudio español publicado en formato PDF en la página web de la SEDCA (Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Administración), reveló que la misma al estar elaborada con algunos componentes naturales, tiene propiedades diuréticas, sedantes, antiinflamatorias y antibacterianas; previniendo la oxidación y el envejecimiento de las células del cuerpo humano. Cabe decir, el consumo no tiene que ser excesivo, ya que si las personas consumen demasiado, logran entrar en un estado de ebriedad que resulta perjudicial para la salud.

2.-Reseña sobre la empresa Corcho

El bar “Corcho” es un espacio instalado en la esquina de calle La Rioja y Piedras (Barrio Sur) en la ciudad de San Miguel de Tucumán, con dos propósitos. Durante el día su propósito es el de brindar servicios de cafetería a los clientes que buscan una buena calidad en sus desayunos y meriendas, acompañados de un ambiente que permita ser un espacio de tranquilidad y plática. Durante la noche, el ambiente es alterado mediante cambio de música y luces, y se enfoca básicamente en la venta de comidas frías y calientes de rápida preparación y la venta de bebidas alcohólicas. Se transforma en un espacio recreativo pensado para gente joven, de entre 20 y 35 años que buscan reunirse y pasar un momento agradable.

De momento se cuenta con una sola sucursal que fue inaugurada a principios de 2016, administrada en conjunto por sus dos ideólogos e inversores. El reciente emprendimiento es una idea pensada en conjunto por los hermanos Benjamín Mostajo y Exequiel Mostajo. Se encuentra

funcionando desde mediados del primer trimestre de 2016, en la planta baja de un edificio residencial que se remodelo a efecto de dejar la fachada de modo que sirva como emplazamiento del local. Este espacio del edificio es de propiedad de los hermanos, que al no estar dándole uso, se les ocurrió el comenzar su primer emprendimiento comercial. La decisión de que la empresa sea un bar surgió de analizar la zona y los requerimientos de inversión inicial que deberían hacer para poner en marcha la empresa.



Componentes ideológicos de una organización

La misión del bar es “Brindar un servicio agradable y de calidad a los clientes en un ambiente tranquilo durante el día, y por la noche, servir de espacio recreativo para que jóvenes puedan disfrutar de reuniones entre amigos y pareja acompañados por música, bebidas, y platos fríos y calientes de rápida preparación en un ambiente seguro.” Los dueños se enfocan en que las personas no sólo se sienten a conversar, sino que también disfruten de un momento más que agradable en un lugar cómodo.

La visión es, crear un espacio generador de buenos momentos para compartir y marcar una tendencia distinta a la de los bares tradicionales.

Los dueños afirman que los valores en los que se centra su emprendimiento son el Respeto, la Calidad y el Ambiente. Sostienen que sus clientes deben ser tratados con Respeto en cualquier momento, y esperan recibir respeto a cambio por su parte. La Calidad como parte de su estrategia de diferenciación, al usar siempre ingredientes y marcas de primera calidad. El ambiente como tercer pilar, porque para poder satisfacer a los clientes que ellos consideran su objetivo, consideran que la ambientación es una parte muy importante tanto de día como de noche, y que el confort y la impresión que buscan dejar depende en gran medida de esto.



Fuente: Extraído de la Fan Page en Facebook de Corcho

Permisos Legales

Se encuentra en funcionamiento desde mediados del primer semestre del año 2016. La misma cuenta con la habilitación de las siguientes entidades para poder desempeñarse de manera legal:

- IPLA: permiso que se abonó previa inauguración, y que consto de abonar un monto que habilitase al local durante un año a la venta y distribución de bebidas alcohólicas.

- DIPSAs: este permiso autoriza a la entidad comercial a poder colocar y vender sus productos en la vía pública, además de ser también la sede para empadronar y habilitar el comercio.
- Transito: permiso requerido para poder proceder con el permiso de DIPSAs, ya que este permiso asegura la integridad de las personas en la vía pública mediante la exigencia de postes de seguridad instalados en la esquina del comercio para prevenir accidentes.
- Empadronamiento y habilitación: permite iniciar las actividades comerciales y se realiza previa apertura del comercio. Se realiza el trámite en DIPSAs, contando con la intervención de la dirección de Catastro y Edificación, dirección de ingresos municipales, y la dirección de defensa civil.

En el anexo se encuentran los requisitos y procedimientos detallados para la obtención de los permisos aquí mencionados.

Horarios de atención

El comercio se encuentra abierto todos los días de la semana, y para la distribución de trabajos y horarios emplean un sistema por turnos. El turno de la mañana comienza a las 06:00 horas y finaliza a las 13:30 horas. El turno siguiente, turno tarde, comienza a partir de las 17:00 horas y finaliza a las 21:00 horas. El último turno, turno noche, inicia a las 21:00 horas y se da por finalizado a las 03:00 horas. Este último turno no se trabaja los días lunes.

En cada turno debe haber, como mínimo, un encargado, un mozo de salón, y un mozo que realiza trabajos de bandejero. Según el día de la semana y la temporada del año se tomarán en cuenta la cantidad extra de

mozos que se requerirán en los distintos turnos para brindar un excelente servicio.

Localización

“Corcho” está ubicado en la intersección de las calles La Rioja y Batalla de las Piedras. Se encuentra en la planta baja de un edificio que fue totalmente remodelado ya que antes había un local destinado a la ferretería.

El diseño del bar está pensado con el propósito de crear un ambiente renovado en donde los consumidores se sientan cómodos y puedan asistir con frecuencia. La ubicación del local tiene por objetivo estar cerca de aquellas personas que madrugan para realizar trámites concurriendo a los bancos de la zona como ser Supervielle Centro Banex, Banco Tucumán grupo Macro o a la Dirección General de Rentas de la Provincia, de manera que puedan desayunar en las instalaciones del bar, ya que en la zona elegida no hay demasiadas cafeterías.



Foto de la fachada externa – Extraída de la Fan Page de Corcho en Facebook

A la noche, el bar se convierte en un lugar de encuentros únicos para que las personas puedan divertirse, conversar y pasar un momento grato consumiendo una gran variedad de bebidas y minutas.



Fuente: Imagen extraída de Google Maps

3.-Análisis del entorno

Siguiendo Kotler y Armstrong (2007), el entorno de marketing de una empresa consiste en los “actores y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.”¹¹ Por lo tanto, su estudio es muy importante porque permite entender los acontecimientos que suceden en los distintos sectores y ser proactivos para anticiparse a lo que puede suceder. El entorno de marketing está formado por un micro-entorno y un macro-entorno.

Macro-entorno: es aquel que afecta a todas las organizaciones y está fuera del control de las mismas, por lo que influye en su rendimiento.

¹¹ Ibidem, pág. 70.

Incluye las fuerzas económicas, naturales, tecnológicas, políticas, sociales, y legales.

Estas fuerzas componen lo que ya se definió en el capítulo 1 como “Análisis PESTEL”.

- **Económicas:** Son fundamentales ya que determinan el bienestar de la economía nacional y la visión futura, que influyen en la capacidad de las organizaciones para generar tasas de rendimiento adecuadas. Está relacionado con el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores, resulta importante estar bien informado sobre su variación a través del tiempo, para estar mejor informado y utilizar esto como una herramienta para la toma de decisiones. La economía argentina en este momento presenta una crisis inflacionaria, altas tasas de interés, alto déficit del estado impactando en el poder adquisitivo real de los consumidores.
- **Naturales:** Las fuerzas naturales que interactúan con la inversión y que pueden lograr un impacto notorio son las condiciones climáticas de la ciudad de San Miguel de Tucumán. El emprendimiento tiene un fuerte componente estacional en cuanto a sus ventas, y a su vez, climático, debido a que ante climas muy fríos o días de mucha lluvia, se registra una fuerte disminución en la llegada de clientes y por ende, disminución de las ventas. En cuanto a insumos, consideramos que no se encuentran afectados por cambios climáticos factores como su costo de adquisición, debido a que su producción se realiza en lugares muy variados y muchos de estos no precisan de cuidados especiales.
- **Tecnológicas:** Las fuerzas tecnológicas no parecieran tener una importancia mucho mayor en cuanto al tipo de inversión que estamos estudiando, ya que no se prevén cambios mayores en los

equipamientos que la empresa utiliza de manera fundamental y en caso de necesitar reemplazo, o por ejemplo, instruir a un empleado nuevo sobre sus usos, son de fácil adquisición y manejo, no se requerirían capacitaciones especiales. En cuanto a los avances en las tecnologías de información y comunicación, si se observa modificaciones por lo cual la empresa debiera tomar en cuenta, por ejemplo, la tecnología de los celulares que van incorporando nuevas aplicaciones que pueden ser utilizadas por los consumidores. Un ejemplo de estas es la reciente aplicación conocida como “Pedidos Ya”, la misma permite realizar ordenes de delivery mediante telefono celular, utilizando solo una conexión a internet, lo que permite ahorrar costos al consumidor.

- Políticas : En la actualidad, es de suma importancia, por la situación política del país, ya que estamos ante un nuevo cambio. La Argentina vive un gobierno inestable desde hace rato, con muchos cambios políticos y legales, que impide que las empresas tomen decisiones de largo plazo. Esta inestabilidad se refleja en los altos niveles de inflación, las barreras de importación que ocasionaron disminuciones en las exportaciones por el resentimiento de los demás países. Actualmente, el gobierno del presidente de la República liberó las importaciones, el cepo del dólar, entre otras acciones con la esperanza de que el país logre estabilizarse y mejorar las relaciones externas. En cuanto al cambio en la conformación de la matriz energética por parte del gobierno, si se puede considerar que implactarán las decisiones del gobierno a este negocio, por ejemplo, el incremento en las tarifas de gas, agua y electricidad; por lo cual los dueños deberán prestar mucha atención para analizar el impacto en sus costos, y en el poder adquisitivo de los consumidores ya que

pueden cambiar sus hábitos, como ser, dejar de erogar en el rubro entretenimiento, esparcimiento.

- **Ecológicas y Legales:** Las condiciones legales para el funcionamiento de una empresa perteneciente al rubro gastronómico, como ya se mencionó, fueron cumplidas de manera previa a la apertura del bar. Nos interesa más aquí, la existencia de leyes que tengan la capacidad de regir normativas sobre las maneras de actuar de la organización. Una de las principales legislaciones que regulan la comercialización de bebidas alcohólicas es la que prohíbe explícitamente la venta de las mismas a personas menores de 18 años en Argentina. Otras regulaciones importantes son aquellas que regulan las medidas sanitarias impuestas por el gobierno, los estándares mínimos de protección ambiental y calidad, y la restricción del horario de venta en comercios varios. El cumplimiento y puesta en marcha de actividades eco-favorables por parte de la organización, de manera complementaria a las disposiciones legales, puede verse como una oportunidad para mejorar la imagen corporativa de la empresa. Pueden tenerse en cuenta actividades como el reciclaje, clasificación de residuos según tipo, y uso de tecnologías e insumos pro-ecológicos.
- **Sociales:** Tiene que ver con todas las fuerzas e instituciones que influyen en los valores, percepciones y preferencias, y conductas fundamentales de una sociedad. Dentro del campo de actuación Argentino, no hay ninguna institución que promueva la no consumición de bebidas alcohólicas y es considerado casi una tradición juntarse con amigos o entre familia, y disfrutar por ejemplo de una cerveza. De todas formas, se debe prestar atención a cambios en estas

percepciones y valores por parte de los consumidores para estar listos y enfrentar de la mejor manera estas variaciones.

Micro-entorno: “Está compuesto por las fuerzas cercanas a una organización que pueden llegar a influir en la capacidad que esta puede satisfacer a sus clientes.¹²”

- La empresa: Esta fuerza del micro-entorno suele tener una relevancia muy fuerte en empresas grandes con distintas sucursales y centrales de mando. En este caso, la inversión cuenta con una sola sucursal que, a su vez, no se divide en sectores funcionales de momento, por lo que, lo que se tiene que tener en cuenta es que los inversores y sus empleados deben tener en mente los mismos objetivos, y el riesgo mayor de este componente es que surjan conflictos de carácter inversor-inversor, o inversores-empleados, y que estos no sepan manejarse correctamente provocando una erosión en las relaciones internas del comercio.
- Proveedores: El riesgo que implica este componente está relacionado con el poder de negociación de los proveedores. Este poder se debe a la necesidad del comercio de utilizar los insumos, y a la dificultad de conseguirlos por parte de otro proveedor. En el caso de CORCHO, los únicos proveedores con los que se mantiene una relación son Coca Cola, Quilmes, La Europea (Panadería), y Diletto (proveedor de café). Sin embargo, y por la gran posibilidad que existe de abastecerse de los insumos mediante distintos canales y proveedores, y por el hecho de que, según cuenta el encargado de compras, no existe una diferencia de precio sustancial entre abastecerse directamente de

¹² Ibidem.

ellos o de otros distribuidores, el poder de negociación de los proveedores no resulta tan fuerte, lo que es claramente una ventaja para el bar.

- Canales de distribución: los canales de distribución tanto entre la empresa y sus consumidores finales (B2C), como aquellos entre comercios (B2B) se realizan de manera directa, sin intermediarios, lo que permite una mayor flexibilidad y tiempo de respuesta prácticamente inmediato.
- Clientes: los clientes del comercio pueden dividirse según el producto que están buscando, por lo general, esto coincide con los distintos turnos de trabajo del local. Por la mañana y tarde, los clientes son personas de edades variadas que buscan desayunar/merendar en un lugar ameno que venda buenos productos. Por la noche, los clientes son obligatoriamente mayores de 18 años, y por lo general de hasta 35 años. Este grupo busca espacio de recreación, buena música, y un ambiente cómodo para reunirse entre amigos y parejas para beber algo y disfrutar de alguna minuta.
- Competidores: dividiéndolos según el horario de trabajo del negocio, encontramos que por la mañana y tarde, los competidores serian aquellas empresas dedicadas a la venta de desayunos y meriendas que se encuentren en las cercanías. Se delimito la zona de competencia directa a aquella comprendida desde el local, 200 metros a la redonda. Por la noche, sus competidores son los bares, pubs, y drugstores que apunten a un público meta similar. Consideramos que para estos, la zona de competencia directa abarca todo el microcentro, y Barrio Sur, debido a que, los comportamientos de los segmentos

atendidos a la noche no suelen escatimar en distancias para sentarse a pasar un momento grato.

- Públicos: el grupo público de mayor interés para la empresa es el grupo público local, eso es, todos aquellos que viven en la cercanía de la instalación. De momento no se ha tenido problema alguno con ningún participante de este grupo, y se ha manejado con responsabilidad y seriedad cualquier tipo de reclamo, por mínimo que este sea.

4.-Análisis de Porter: Las 5 fuerzas

Poder de negociación de los clientes: Los clientes del bar son en su gran mayoría los consumidores finales, que están divididos en dos grupos en base al atractivo. Además, aunque en menor medida, se consideran clientes a las organizaciones cercanas, cuando estas encargan desayunos o meriendas para sus empleados, clientes, e invitados, en nombre de las mismas.

Los consumidores de mañana/tarde son personas de sexo indistinto con una edad de 20 años hacia adelante (estudiantes, profesionales, jubilados).

Los consumidores de noche son personas de sexo indistinto con una edad entre 20 y 35 años (estudiantes, profesionales).

- La concentración de compradores dentro de la industria es poca, se encuentra en este aspecto que existe una amplitud de clientes, muy superior a la cantidad de comercios dedicados al rubro.
- El costo de cambio entre un proveedor del servicio por otro es nulo, lo que otorga poder a los clientes.

- Al venderse una experiencia de socialización, la posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes resulta leve o nula.
- Los compradores son sensibles a los cambios bruscos en los precios.
- No existen clientes que realicen compras de grandes volúmenes debido a la naturaleza del rubro.

En base a lo mencionado, consideramos que el cliente posee poco poder de negociación.

Rivalidad entre las empresas existentes: Teniendo en cuenta que la empresa funciona orientada a dos públicos distintos, con dos ofertas distintas, cabe destacar que sus competidores pueden ser divididos según el público en común que buscan satisfacer ellos.

- La rivalidad entre las empresas que brindan el servicio de cafetería durante la mañana y la tarde, es de carácter leve. Esto se debe a que la diferenciación del servicio no se puede lograr con tanta facilidad. También es destacable decir que el mercado ha permanecido sin cambios importantes en los últimos tiempos en cuanto a demanda. Las empresas pertenecientes a la industria no suelen tener muchos costos fijos, por lo que el costo de salida es bajo. Algunos de los competidores más conocidos e importantes son: “Café 25”, “El Postino”, “Café Martínez”, “Beckett’s”, “Havanna”, entre otros.
- Las empresas que están orientadas a la actividad recreativa nocturna mediante la venta de bebidas y minutas, competidores en cuanto al segmento nocturno al que apunta la empresa Corcho, también tienen costos de salida bajos. Sin embargo, la capacidad de diferenciación resulta mucho más sencilla. No se suelen entablar competencias en

cuanto a los precios ofrecidos por la competencia en la industria, salvo en los casos donde los servicios se brindan en espacios físicos muy cercanos entre sí. Se considera competencia a los bares y drugstores con venta de bebidas en vía pública. Entre los competidores más conocidos se encuentran: “Bar Irlanda”, “Plaza de Almas”, “El árbol de Galeano”, “Jameson Bar”, “El Club”, los diferentes drugstores y bares de la esquina conocida como la “Chaca-Piedras”, entre otros.

Amenaza de nuevos competidores: esta fuerza resulta de analizar las dificultades que tendrían aquellas personas u organizaciones para incursionar en el rubro en el que se desempeña Corcho.

- Los costos de entrada son bajos, debido a que la inversión necesaria no es de gran cuantía.
- La diferenciación del servicio en el rubro es existente pero no resulta muy difícil de imitar o emular.
- No existen ventajas significativas en cuanto a economías de escala ni ventajas de costos en la actualidad de la industria.
- Los canales de distribución de insumos son muchos, y no suelen trabajar con exclusividad alguna, por lo que están disponibles de inmediato.

Por todo esto, es que consideramos la amenaza de nuevos competidores como una fuerza de riesgo ALTA.

Poder de negociación de los proveedores: este poder se relaciona con la necesidad del comercio de utilizar los insumos, y a la dificultad de conseguirlos por parte de otro proveedor.

- En el caso de Corcho, los únicos proveedores con los que se mantiene una relación son Coca Cola, Quilmes, La Europea (Panadería), y Diletto (proveedor de café). Sin embargo, y por la gran posibilidad que existe de abastecerse de los insumos mediante distintos canales y proveedores, y por el hecho de que, según cuenta el encargado de compras, no existe una diferencia de precio sustancial entre abastecerse directamente de ellos o de otros distribuidores.
- En el caso de Diletto y Quilmes existe una relación contractual de comodato. Los mismos abastecieron a la organización con equipamiento que permite el funcionamiento de la misma y son componentes esenciales. Esto otorga a esos proveedores una fuerza mayor de negociación. Sin embargo, las cuotas de compra acordadas son muy bajas, y sus mismos productos pueden obtenerse mediante otros participantes de sus canales de distribución que suelen ofrecer condiciones de compra superiores a las ofrecidas por Quilmes y Diletto.

En base a estos detalles, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es BAJO.

Amenaza de productos sustitutos: de entre todas las fuerzas analizadas, en la actualidad y futuro cercano es la que menos riesgo conlleva. Esto se debe a que, los productos sustitutos como tal, no existen. Los competidores comercian el mismo tipo de productos, y estos abarcan una extensa lista de sustitutos entre sí dentro de las opciones de carta.

El análisis resulta más útil, si consideramos que los sustitutos no son productos en sí, son servicios. Las opciones que tienen como sustitutos

los clientes son las reuniones en casa, los restaurantes, los resto bares, y los pubs bailables.

- Los restaurantes representan un sustituto caro y que realmente busca complacer las necesidades de otros tipos de clientes, por lo que es poco probable una migración hacia estos.
- Las reuniones en casa, por el otro lado, son muy factibles y tienen mucha similitud con el servicio ofrecido por la empresa, con la excepción de que en el bar uno está rodeado de personas con las que no frecuenta, y ese efecto suele ser buscado por los clientes de este tipo de locales, ya que permite el reencuentro con conocidos y la interacción con nuevas personas.

El sustituto que puede ser una amenaza real importante son las reuniones en casas, en caso de recesiones económicas y disminuciones del poder adquisitivo que lleven a los consumidores a optar por los costos más bajos y emular las condiciones que propone el bar.

5.-Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada para destacar las distintas variables que afectan a una empresa en concreto. Estas variables se dividen en una matriz con 4 cuadrantes, en la cual, cada uno de ellos se representa con una de las letras del nombre de esta herramienta. FODA es la sigla que representa Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

Se confecciona en base a los análisis internos y externos realizados previamente, para poder analizar de manera global los aspectos débiles y fuertes que rodean la empresa, y así poder elaborar estrategias empresariales para el futuro.



Matriz FODA

Fortalezas:

- Ubicación estratégica por tener cercanía a los bancos y oficinas comerciales, lugar muy transitado
- Personalización en la atención al no ser una empresa demasiado grande en cuanto al volumen.
- Mayor control de las actividades al ser una empresa pequeña y familiar
- Buen conocimiento del mercado meta por parte de los dueños; permite flexibilidad en la ofertas.

- Adecuado equipamiento en cuanto a: equipos de aire acondicionado (para el verano) y calefacción (para el invierno), televisor de gran tamaño.
- Personal capacitado para brindar un buen servicio y atención personalizada.

Debilidades:

- Poca experiencia, afecta la negociación con sus proveedores y el gerenciamiento.
- Estar orientado a dos públicos distintos, deben estar atentos a los cambios en la demandas por parte de los distintos segmentos.
- Tamaño del local, tiene una capacidad limitada para los momentos de mayor demanda, por ejemplo, de noche.

Oportunidades:

- Tendencia de los consumidores a buscar precio-servicios en un lugar confortable y agradable.
- Publico meta de gran tamaño.
- Creciente tendencia de concurrir por parte de los consumidores a este tipo de lugares en ciertas ocasiones; el “after office”, “happy hour”, lo que genera un consumo más regular.
- Poca competencia en los alrededores.

- Actividades ecológicas no reguladas y no implementadas por los competidores.
- Incorporar nuevos/mejores servicios
- Trabajar con CRM. Utilizar más las nuevas tecnologías para vincularse con los clientes.

Amenazas:

- Ingreso abrupto de competidores cercanos que apunten a los mismos segmentos de clientes.
- El aumento de costos/precios por el desequilibrio actual del país (inestabilidad económica nacional).
- Clientes pocos fieles por la variedad de precios y opciones en otros lugares de reunión.
- Competidores con mejor posicionamiento.

Las propuestas estratégicas que surgirán de los análisis realizados serán presentadas en el último capítulo de este trabajo.

CAPITULO III

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Sumario: 1.-Segmentacion de mercado de consumidores; 2.-Determinacion del marketing meta; 3.-Posicionamiento y estrategias genéricas; 4.-Productos y servicios; 5.-Precio; 6.-Canales de distribución; 7.-Promocion; 8.-Personal; 9.-Presentacion

1.-Segmentacion de mercado de consumidores

El primer paso en el proceso de segmentación consiste en identificar y desarrollar el mercado meta, que como ya se mencionó, es aquel segmento de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide atender, satisfacer y/o servir, con el fin de dirigir su programa de marketing hacia el mismo con el fin de obtener utilidades.

Actualmente, las empresas no pueden captar y atraer a todos los consumidores del mercado, entonces identifican las partes del mercado a los que podría servir mejor y diseñan estrategias acordes. Es por ello que el segmento debe ser claro y sus características atractivas para poder decidir sobre el producto, precio, plaza y promoción.

Para tan fin se emplea el proceso de selección y administración de marketing meta, que consta de tres pasos principales. El primero es la

segmentación del mercado, el siguiente es el marketing meta y el tercer paso es el posicionamiento en el mercado.

“Segmentar un mercado consiste en dividirlo en grupos de compradores diferentes, con base en sus necesidades, conductas o características, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. Los compradores pueden diferir en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación, las organizaciones dividen a los mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera eficiente y eficaz con bienes y servicios que se ajusten de la mejor manera a sus necesidades únicas¹³”.

Bases de segmentación

Las principales variables son:

Segmentación geográfica: para el caso de “Corcho” en particular, no es una variable de relevancia ya que a la fecha solo tiene un único local.

Segmentación demográfica: es una variable relevante para agrupar a los consumidores en distintos segmentos. La edad es una variable que en el caso de los consumidores de desayunos y meriendas no tiene tanta relevancia, sin embargo, en cuanto a los consumidores nocturnos, la edad cuenta con un piso legal de 18 años debido al expendio de bebidas alcohólicas, y en cuanto al consumo se presentan diferencias según edad del consumidor por lo que se consideró una variable importante al momento de segmentar. El sexo no se considera una variable de mayor importancia ya que se busca dirigir el producto sin distinción y es sabido que no existe una diferencia considerable en cuanto al consumo de los servicios entre ambos

¹³ Ibidem, pág 199.

géneros. La ocupación, por otra parte, tiene una relevancia de término medio, y se encuentra muy vinculada con los distintos estilos de vida que los consumidores llevan y el nivel social al que pertenecen. También podría servir tomar en consideración el ciclo de vida de los consumidores, ya que el bar apunta a jóvenes, solteros, independientes que pueden buscar el esparcimiento en el Bar.

Segmentación psicográfica: esta variable también es importante al momento de segmentar. La clase social es una variable que permite comprender las diferentes necesidades que tienden a satisfacer los diferentes grupos sociales en cuanto a la adquisición de los servicios y productos que brinda el bar. Los distintos estilos de vida de los consumidores también presentan diferencias en las formas de consumo de los productos que brinda el bar. A modo de ejemplo, se puede decir, que un grupo con un estilo de vida, que le gusta salir, compartir con amigos, que utiliza la tecnología, está muy conectado, no busca las mismas comodidades ni disfruta de los espacios de reunión de la misma manera que un grupo con un estilo de vida social diferente. Las características de personalidad también pueden llegar a ser determinantes para agrupar y comprender mejor a los clientes, por ejemplo la demanda de servicios, ambientación, no será la misma para aquellos consumidores introvertidos de los extrovertidos.

Segmentación conductual: ésta segmentación incluye la ocasión de compra, los beneficios que se buscan, la situación del usuario, la frecuencia de uso y la situación de lealtad. La frecuencia de uso de los distintos servicios es una variable muy importante ya que en inversiones como un bar, modifica mucho el atractivo de los distintos segmentos. El conocimiento de los beneficios buscados es a su vez, condición sine qua non para poder saber qué estrategia elegir para satisfacer a los elegidos. La frecuencia de

uso y si son clientes leales, servirá para identificarlos distintos grupos y adaptar las distintas estrategias.

Para el bar "CORCHO", se utilizaron los siguientes enfoques de segmentación:

Demográfico:

- Sexo: indistinto
- Edad: entre 20 y 35 años
- Nacionalidad: indistinto
- Ocupación: estudiantes, profesionales, empleados, residentes de la zona.

Psicografico:

- Clase social: media, media alta
- Estilo de vida: disfrutan saliendo, compartiendo su tiempo libre con amigos, les gusta escuchar música en un ambiente agradable.
- Personalidad: sociable, que guste de pasar tiempo con otras personas y compartir momentos divertidos, extrovertidos, entusiastas, modernos.

Conductual:

- Ocasión de compra: personas que buscan reunirse y pasar un momento agradable.
- Beneficios esperados: se pueda disfrutar de reuniones entre amigos y pareja acompañados por música, bebidas, y platos fríos y calientes de rápida preparación en un ambiente confortable.

- Frecuencia de uso y situación de lealtad: que concurren frecuentemente o sean asiduos a esos tipos de bares, que tiendan a cierta lealtad.

2.-Determinacion del marketing meta

Los segmentos elegidos en base al atractivo y la capacidad de la organización para brindar los servicios:

Segmentacion		Mañana/Tarde	Noche
Demografica	Sexo	Indistinto	Indistinto
	Edad	20 años en adelante	Entre 20 y 35 años
	Ocupacion	Estudiantes Profesionales Jubilados	Estudiantes Profesionales
Psicografica	Clase social	Baja Superior Media - Media Alta	Media - Media Alta
	Personalidad	-	Sociable
Conductual	Frecuencia	Diariamente	Semanalmente
	Beneficios	Economia - Sabor	Comodidad

El bar ofrece servicios orientados a dos tipos de consumidores que presentan diferencias entre las distintas bases de segmentación, por lo que se eligieron dos segmentaciones diferentes, una orientada a los consumidores que frecuentan el bar en busca de desayunos y meriendas, y otra orientada a aquellos que asisten al comercio por la noche en busca de momentos de reunión acompañados de bebidas y minutas frías y calientes.

Segmento Mañana/ Tarde: Este segmento está compuesto por personas residentes o que estudian o desempeñan su trabajo en la zona de Barrio Sur, San Miguel de Tucumán, Argentina. También están incluidos los jubilados que realizan trámites en los múltiples bancos cercanos al comercio de manera corriente. Las personas tienen edades a partir de los 20 años, pertenecientes a las clases baja superior, media típica, y media alta, buscan

un lugar que brinde un servicio económico para desayunar/merendar, y buena calidad en cuanto al sabor de los productos. Son personas que suelen desayunar o encargan el desayuno/merienda a las oficinas de trabajo de manera diaria, o que suelen sentarse a tomar algo tras realizar trámites en las entidades bancarias cercanas.

Se eligió este segmento debido a que presentaba un atractivo importante en cuanto a tamaño, frecuencia de uso del servicio, y beneficios esperados. El bar cuenta con capacidad suficiente para atenderlos y cumplimentar las exigencias logrando un equilibrio entre precio y calidad.

Segmento Noche: Compuesto por personas entre 20 y 35 años, estudiantes y profesionales, residentes en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena, pertenecientes a la clase media típica y clase media alta, que llevan un estilo de vida sociable y suelen utilizar servicios de esta índole por lo menos una vez a la semana. El segmento abarca todo San Miguel debido a que las personas que buscan entablar reuniones acompañadas de bebidas, música, y distintas minutas no escatiman en las distancias recorridas y suelen ser reuniones en las que no todas las personas residen en zonas cercanas, por lo que los puntos de encuentro que más habitan se encuentran en la zona de Barrio Sur y microcentro de Tucumán.

Este segmento es elegido debido a la gran cantidad de gente que abarca y que busca un lugar para pasar un momento agradable con amigos y pareja. Tienen un poder adquisitivo medio-alto y suelen consumir grandes cantidades de los diversos productos que ofrece el bar.

3.-Posicionamiento y estrategias genéricas

La posición de un producto, como la definimos en el primer capítulo, es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación

con los productos de la competencia, donde ellos escogen los productos y servicios que les ofrezcan mayor valor.

El negocio busca el posicionamiento por diferenciación, es decir, busca que sus características lo diferencien de los demás competidores. La diferenciación se busca desde la infraestructura dirigida a un público joven, de acceso fácil y llamativo a la vista, la variedad de tragos personalizados, la atención al público y los precios accesibles para el consumidor. Priorizan también, la higiene personal de los empleados como la higiene y limpieza del local comercial. La atención es personalizada, variando la cantidad de mozos según el día de la semana, buscando la satisfacción plena del cliente y siempre con una buena predisposición.

La estrategia general de posicionamiento de la empresa está desarrollada en base al criterio de “Más por lo mismo” debido a que, a pesar de que los clientes no suelen percibir las diferencias entre comercios de maneras tan impactantes, los dueños creen firmemente en que, son esas diferencias las que logran que un consumidor vuelva a optar por consumir en el bar, sumado a que se comercializan los productos a precios muy competitivos.

Para poder implementar esta estrategia, no se requiere de gastos económicos grandes, se cuenta con un local propio, la infraestructura esta optimizada para no requerir de mayores desembolsos de capital en el corto plazo, y el negocio está financiado totalmente con fondos propios, lo que permite buscar una diferenciación de servicio en comparación a otros comercios manteniendo un margen de ganancias similar a otros comercios de la competencia.

Mezcla comercial- Marketing mix

Según Kotler y Armstrong (2007) la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta.¹⁴ Consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto y estas variables son conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción. Al tratarse de un servicio, se agregan dos “P”: personal y presentación.



Herramientas de marketing

¹⁴ Ibidem, passim.

4.-Productos y servicios

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles. Los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos”¹⁵.

En todo proceso de venta intervienen dos partes; el producto que representa un beneficio para el cliente y el valor monetario de ese producto que es un beneficio para la empresa u organización.

Por lo tanto, las empresas se crean para comercializar productos/servicios que satisfagan las necesidades, gustos y formas exigidas por los consumidores, entregando valor agregado para diferenciarse de la competencia.

En el caso de “CORCHO” bar, la oferta es un servicio que consiste en satisfacciones mediante la venta de desayunos y meriendas durante el día, y durante la noche la venta de bebidas y platos de rápida elaboración, que se ejecuta en el local comercial. Además del servicio base, el cliente tiene a su disposición servicio de internet mediante WiFi, música de ambiente, un televisor para la exhibición de eventos informativos, deportivos, y videos musicales, y una ambientación que permita, según el momento del día, un ambiente relajado durante la mañana, o un ambiente con carácter marcado en lo que a interacción social se refiere.

En la actualidad, para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de prestar servicios, las empresas se esfuerzan por brindar y entregar experiencias inolvidables a los clientes.

¹⁵ Ibidem, pág. 237.

Niveles de productos y servicios

Los productos y los servicios se consideran en 3 niveles, donde cada nivel agrega más valor para el cliente. Como se mencionó anteriormente, estos niveles son: el nivel más básico, “*beneficio principal*”, en el segundo nivel está el “producto real” y finalmente se considera el “producto aumentado”.

El beneficio principal o producto central hace referencia al servicio de cafetería en mesa y de delivery, a los platos fríos y calientes de rápida preparación y a la venta de bebidas sin alcohol, alcohólicas y tragos varios que se comercializan en el local.

El producto real se compone mediante aquellos conceptos que configuran las características de los servicios que se consideran beneficio principal. En el caso de esta empresa, esos componentes son:

- Los platos, vasos, tazas, copas, y todo otro elemento en el cual se presente el producto base.
- La mueblería a disposición del cliente para poder disfrutar del servicio adquirido.
- La calidad de la materia prima utilizada para la elaboración de los platos y los desayunos y meriendas.
- El mantenimiento a temperatura ideal de las bebidas ofrecidas.

En el último nivel nos encontramos con aquellos conceptos que, sin estar totalmente relacionados con el beneficio principal, terminan de configurar la experiencia total que se ofrece a los consumidores. Está compuesto por:

- El servicio de WiFi a disposición del cliente.
- El servicio de aire acondicionado frío/calor.
- La televisión a disposición de los clientes.
- La música ambiental.
- El trato del personal antes, durante, y posterior a la adquisición del servicio.
- En el caso de los productos comercializados mediante envío a sucursal externa, el servicio de delivery.

Clasificación de productos

Para poder satisfacer a los consumidores, los productos tangibles son fundamentales, es por eso que el bar cuenta con una oferta variada de distintas bebidas, opciones de desayuno y merienda, y unas cuantas ofertas en minutas y platos calientes de rápida preparación.

Bebidas con alcohol: Entre las bebidas que se pueden disfrutar en el bar que tienen contenido alcohólico se encuentran las marcas más conocidas de las bebidas de mayor consumo, como ser cervezas rubias y negras, el aditivo conocido como Fernet, distintos tipos de vodka, licores, tequilas, aguardientes y ron para la preparación de tragos.

La cerveza rubia se puede ordenar en cualquiera de estas marcas: Quilmes, Stella Artois, Budweiser, Corona, Norte, Heineken, Salta, Imperial, Sol. El Fernet que se ofrece en el bar es de marca Branca. Las marcas de vodka que se pueden encontrar son Sky, Smirnoff, Absolut, entre otras.

Algunas marcas que se pueden apreciar en las otras categorías de bebidas son: Tía María, Gancia, José Cuervo, White Horse, entre otras.



Fuente: Extraído de la fan page de Corcho en Facebook

Bebidas sin alcohol: dentro de esta categoría están las bebidas gaseosas, el agua natural, bebidas energizantes, licuados frutales, y botellas de agua saborizadas. Las bebidas gaseosas son de la marca Coca Cola.

Desayuno/merienda: El bar ofrece distintas opciones para desayunar/merendar entre las que se encuentran las opciones tradicionales: Café con leche, Café en jarrita, leche con chocolate en barra, distintos tipos de licuados, jugo de naranja. Cualquiera de estos pudiendo ir acompañados de tortillas, facturas con crema, medialunas, panes tostados, o tostados como sándwich.



Fuente: Extraído de la fan page de Corcho en Facebook

Minutas: Ofrecidas como acompañamiento para las bebidas que se venden, uno puede optar por un sándwich caliente, una pizza, una bandeja de picada con queso, jamón, aceituna, y otros. Además, y sin cargo alguno para el cliente, con la orden de su cerveza o preparado de Fernet, se le entrega un platito con maní salado o papas fritas.



Fuente: Extraído de la fan page de Corcho en Facebook

Naturaleza y características de un servicio

Toda organización debe considerar las cuatro características especiales de servicios cuando diseña sus programas de marketing. Ellas son: intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad y caducidad.

En un sentido general, los servicios son productos. Sus principales diferencias se originan porque los servicios son intangibles y surgen por las interacciones con los clientes.

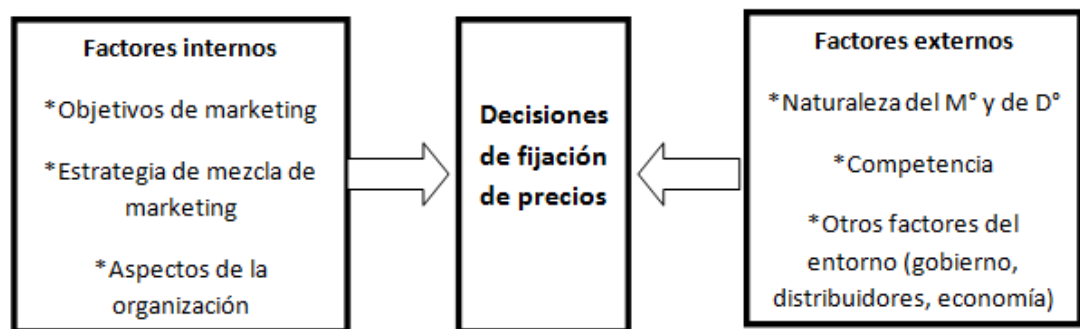
- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, degustar, oír, tocar ni oler antes de ser adquiridos.

- Variabilidad: su calidad puede variar, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.
- Inseparabilidad: los servicios se venden primero, se producen y consumen al mismo tiempo ya que no pueden separarse de sus proveedores (individuos, maquinas).
- Caducidad: los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior.

5.- Precio

La definición que establece Kotler es, el precio “es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”¹⁶.

Para establecer el precio al que se ofrecerán los servicios se han tenido en cuenta los precios de la competencia y los precios mínimos necesarios para cubrir los costos de su puesta a disposición.



Factores que influyen en la decisión de precio

¹⁶ Ibidem, pág. 309.

Factores internos

- **Objetivos de marketing:** Una vez seleccionados los mercados meta y su posicionamiento se determinan los objetivos, “Corcho” se plantea el objetivo de ampliar su participación de mercado, por lo cual no permite que sus precios se eleven tanto, trata de mantener una buena imagen de calidad del servicio.
- **Estrategia de mezcla de marketing:** la fijación del precio debe coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto. Debe tenerse en cuenta que el precio es un componente más al momento de definir la imagen de la empresa y el mismo debe representar en la mente del cliente un valor entregado menor al recibido, de manera que se logre un mejor posicionamiento en cuanto a relación calidad/precio.
- **Costos:** éstos establecen el límite inferior del precio que la compañía debe cobrar por su producto. Se busca un precio que cubra los costos de producción, distribución, promoción, y genere una tasa de rendimiento justa por los esfuerzos y el riesgo de la inversión. El Bar cuenta con costos fijos: conformados por las instalaciones que posee, sueldos al personal, impuestos, gastos generales de electricidad, agua, gas, servicio de Internet y telefonía, servicio de cable, etc. Costos variables: en el caso de esta empresa, los costos variables hacen referencia a los insumos necesarios para la entrega del servicio, así como los stocks de productos de reventa almacenados. Costos totales: abarcarían la suma de los costos previamente definidos, se busca la fijación de un precio que mínimamente cubra los costos totales de producción.

- Consideraciones de la organización: se debe decir quien tiene poder sobre la decisión de fijación de precios, en el caso del bar los precios son designados por sus propios dueños.

Factores externos

- El mercado y la demanda: Se considera que el mercado presenta una situación de competencia monopolística, dado que hay una cantidad amplia de compradores y vendedores, que comercian dentro de un intervalo de precios, y no con un solo precio de mercado. Se cuenta con una curva de demanda tradicional con una relación de forma inversa, en el cual un mayor precio generara menores cantidades demandadas, y consideramos ser levemente elástica, dado que un cambio agresivo en el precio generaría una variación significativa en las cantidades demandadas, esto se debe a la cantidad de sustitutos que presenta el mercado.
- La competencia: se deben considerar los precios que la competencia fija, y prever como esto impactara en la demanda del servicio. A su vez, es recomendable tener pensadas estrategias para contrarrestar técnicas agresivas que puedan llegar a usar los competidores. Sin embargo, en este rubro y en esta provincia, a menos que las empresas realicen sus actividades en espacios físicos lindantes, no se suelen ver guerras de precios entre competidores.
- Otros factores externos: se deben considerar las situaciones económicas que el país vive hoy en día, como los altos niveles de inflación , sumados a una inestabilidad económica y una perdida en los ingresos reales de las familias. El rol del gobierno no parece muy

significante en este mercado, dado que no hay un control de precios impuesto por ley.

Fijación de precios basada en el costo

La fijación de precios basada en el costo es la que se implementa por el bar “Corcho”. Primero diseña lo que considera un buen servicio con una calidad superior, calcula los costos del mismo y luego le asigna un precio acorde para cubrir sus costos y generar rentabilidad.

Cualquier método de fijación de precios que no tenga en cuenta la demanda y los precios de la competencia, tiene muy pocas posibilidades de ofrecer un precio considerado por los clientes como acorde a lo recibido.

6.-Canales de distribución

Cuando hablamos de canales de distribución, nos estamos refiriendo a los métodos que utilizan las empresas para aprovisionarse de recursos y materias primas (canales ascendentes), y a los métodos empleados para acercar el producto o servicio a los clientes (canales descendentes).

En el caso particular de esta empresa, podemos identificar de manera rápida y sencilla a los intermediarios en ambos casos debido a la simplicidad de insumos utilizados y un tamaño organizacional pequeño.

Canales ascendentes

Los insumos que utiliza el bar para su funcionamiento operativo se adquieren mediante proveedores con los que se mantienen relaciones contractuales, y mediante la compra de insumos a distribuidores mayoristas.

Los suministros utilizados son:

- Queso, fiambres varios, aceitunas; utilizados para la elaboración de las pizzas, los tostados, y las picadas.
- Papas fritas, maní salado con cascara, y otros snacks. Se utilizan para ser brindados al cliente con la compra de cervezas u otros preparados con alcohol.
- Bebidas con alcohol varias, como ser cervezas, aperitivos, aguardientes, vinos.
- Bebidas sin alcohol. Mayormente bebidas gaseosas, bebidas energizantes, y aguas saborizadas.
- Cilindros de gas para el funcionamiento de la máquina de soda.
- Bolsas de café en grano, bolsas de azúcar, leche, crema, botes de mermelada y manteca. Utilizado sobre todo para la elaboración de desayunos y meriendas.
- Frutas varias, utilizadas para la preparación de licuados y tragos.
- Tortillas, facturas, medialunas, utilizadas como acompañamiento en los desayunos y meriendas. Pan, utilizado en la elaboración de tostados. Pre pizzas, para la elaboración de las pizzas.

De este listado de suministros, los únicos adquiridos a proveedores, relación contractual de por medio, son Coca Cola, Quilmes, La panadería Europea, y Diletto (café).

La relación con Coca Cola y Quilmes es mediante un contrato de comodato, ya que estos proveyeron al negocio de las heladeras suficientes para el almacenaje y enfriamiento de las distintas bebidas.

Diletto también tiene un contrato de comodato, y fue quien proveyó de las máquinas expendedoras de café y el molinillo.

Sin embargo, los contratos tienen acuerdos por cantidades muy reducidas, y no hay clausula en contra, que impida abastecerse de esos mismos productos por otros medios, una vez satisfecha la compra mínima pactada. Esto es de vital importancia, debido a que, según palabras de los dueños, quienes se encargan de realizar las compras, suelen encontrarse con condiciones de compra mucho más favorables los mismos productos, que si se lo comprasen todo a la empresa en sí.

Todos los otros productos en la lista se adquieren en distintos comercios mayoristas, según las conveniencias en el precio y los medios de pago ofrecidos.

Canales descendentes

Los canales descendentes en este caso, son nulos. Al tratarse de una empresa de servicio donde la mayor parte de la actividad se realiza en el comercio, el contacto con el cliente es directo y no se requiere de ningún intermediario. La otra modalidad ofrecida, es la de llevar en bandejas los desayunos y meriendas a las oficinas comerciales cercanas, actividad que se realiza con empleados pertenecientes a la empresa, por lo que, nuevamente, el contacto es directo.

7.-Promoción

Al hablar de promoción, nos referimos a la mezcla de comunicaciones que la empresa emplea para lograr una difusión de su oferta

a los segmentos elegidos. La misma se compone por la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

Publicidad

La empresa utiliza de manera mayoritaria la publicidad mediante internet, lo que permite abaratar sus costos, tener una difusión fuerte, y enfocada en los segmentos elegidos. Realiza esta actividad mediante el uso de redes sociales, y la aparición en guías gastronómicas que a su vez, derivan a los visitantes a las páginas de las redes sociales.

Las ventajas que llevaron a la implementación de una publicidad basada en las redes sociales son: los bajos costos, la capacidad de obtención de retroalimentación mediante la interacción con los visitantes, la velocidad instantánea de comunicación de promociones vigentes, con la subsecuente facilidad para explicar las mismas, la posibilidad de emplear distintos elementos gráficos, por nombrar algunas.

Las más utilizadas son la fan page alojada en el sitio de Facebook, y una cuenta de Instagram para compartir elementos gráficos.

Instagram es una plataforma virtual que sirve para compartir fotos y videos con aquellas personas que han creado un enlace mediante las funciones de la aplicación. También se cuenta con la posibilidad de abonar un monto y que las publicaciones realizadas se muestren a las personas en base a su ubicación geográfica, y sin importar que se haya creado o no el enlace por parte del objetivo del mensaje.

Facebook es el nombre del dominio de la red social que impera en la actualidad. Los porcentajes de uso de esta red social son de los más altos cuando hablamos del ratio entre personas que utilizan la misma, contrastado con cantidad de habitantes en Tucumán.

Estas dos redes sociales cuentan con la posibilidad de acceso mediante computadoras, dispositivos móviles, tablets, televisores inteligentes, entre otros.

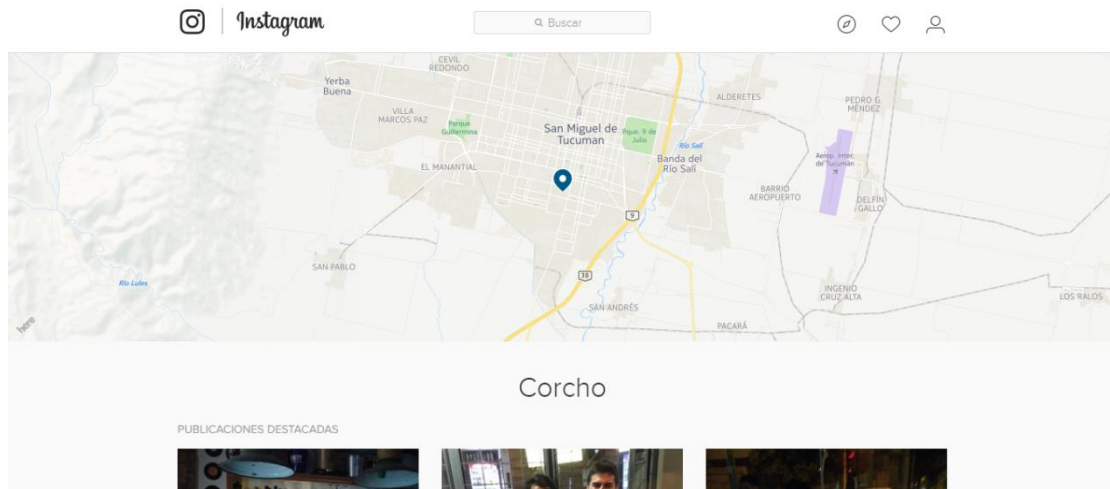


Fuente: Fan page de Corcho en Facebook

Promoción de ventas

Se conoce como promoción de ventas a aquellos incentivos que emplean las organizaciones para aumentar el consumo de determinados productos en un momento determinado. Las mismas cuentan con distintas modalidades y permiten creativas maneras de ser diseñadas. Deben tener un plazo de vigencia y unas condiciones lo suficientemente claras como para no generar confusión alguna respecto a su aplicación.

Se utiliza de manera conjunta con la publicidad, ya que la misma permite la publicación y comunicación de las promociones vigentes. Lo que la empresa utiliza más son las bonificaciones al cliente (descuentos en distintos productos) y las especialidades publicitarias enviadas por los proveedores, para que el comercio las ponga a disposición de los consumidores.



Fuente: Fan Page de Corcho en Instagram visto desde una computadora

Otra herramienta que se utiliza mucho por la empresa son los concursos en forma de sorteos virtuales, una modalidad ampliamente difundida en la plataforma Facebook. Esta modalidad consiste en que cada participante debe compartir la promoción con todos sus amigos de la red social, lo que aumenta enormemente su difusión, y a su vez, enlazar de manera directa a dos amigos a la misma. Para que la participación se dé por concluida se procede a escribir un comentario con una palabra clave predefinida, como por ejemplo, "Corcho". La empresa, cumplido el plazo para participar, realiza mediante un programa un sorteo que funciona con números aleatorios, y que selecciona a uno o más participantes como ganadores. El proceso es filmado y subido a la red social, para anunciar al ganador, mismo que una vez pase a recibir su premio, y en caso de no haber objeción, se fotografía con el premio, y se sube esta foto a las redes sociales. Como se puede imaginar, el impacto de este tipo de promoción es enorme, e implica la participación voluntaria de los clientes, por lo que no se considera al mismo como intrusivo, y es bien aceptado por la sociedad.

Relaciones públicas

En el caso de Corcho, esta se dirige a la creación de relaciones duraderas con los clientes. Se logra mediante la posibilidad de interacción que la red social Facebook brinda, lo que permite que, a los clientes habituales se les destaque en fotografías e intercambiar comentarios con los mismos, todo en el contexto de la fan page de la empresa.

Marketing directo

Esta herramienta se emplea por parte del comercio, mediante las redes sociales que permiten la interacción con consumidores particulares, y mediante aplicaciones de telefonía móvil, que permiten comunicarse con los distintos clientes y dar a conocer promociones, responder dudas, concretar reservas, entre otras cosas.

8.-Personal

“Las personas dejaron de ser consideradas un costo, para convertirse, en las organizaciones que llevan a cabo una gestión moderna y eficaz, en el principal recurso competitivo de las mismas, por lo que es preciso darles la oportunidad y libertad necesarias para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa”¹⁷.

Todas las empresas tienen la posibilidad de acceder a los mismos recursos financieros, tecnológicos, equipos, al mismo mercado potencial; pero la calidad del producto final/servicio como la atención a los clientes, son aspectos que dependen de los trabajadores, es decir de los recursos humanos de la organización.

¹⁷ PEREDA MARIN Santiago, Técnicas de gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Universitaria Ramón Areces (2005), pág. 65.

Es por eso, que el personal debe elegirse teniendo en cuenta sus habilidades, aptitudes y experiencias, para que luego de ser incorporado y capacitado, comparta los objetivos de la empresa.

Un servicio bien prestado refleja claramente las relaciones existentes entre los empleados que atienden el bar (mozos, encargados) y sus clientes, ya que influyen en la imagen del negocio.

Las relaciones entre los empleados, sus actitudes, el trato para con los clientes, sus apariencias, sus disposiciones para resolver problemas, entre otros, son los que reflejan la calidad de los trabajadores y se relacionan con lo que se conoce como “momento cero de la verdad”. “Este momento se trata de una etapa intermedia entre el interés de un producto y la compra del mismo”¹⁸. Las personas reciben un estímulo y antes de recurrir al sitio físico, buscan opiniones y experiencias para conocer todo lo vinculado con el producto que van a adquirir. Es la primera impresión sobre la calidad del servicio.

Lo destacable del personal nocturno, es que está compuesto por personas que pertenecen al marketing meta objetivo, y por lo tanto, comparten la visión de lo que tiene que ser un espacio social para jóvenes, están al tanto de los tratos informales y los modismos de vocabulario, y consiguen por todo esto la creación de un ambiente amigable, más alejado de la percepción de empresa o negocio rígido y formal.

El personal de “Corcho” se caracteriza por la iniciativa para actuar en diferentes situaciones y responder rápido a los problemas; la disposición para atender, ayudar y servir al cliente. Pero también se les exige que

¹⁸ LECINSKY, Jim, (2012), ZMOT Zero Moment Of Truth, E-Book
Recuperado de <http://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/2012-zmot-handbook.html>

mantengan una imagen personal cuidada (uso de uniformes limpios y prolijos en el caso de los mozos) y sobre todo que tengan un trato amable, afectuoso y cordial con los clientes ya que ellos son los que efectivamente reflejan la imagen del bar.

9.-Presentación

La presentación es el componente que permite terminar de definir de manera completa el servicio que se va a ofrecer a los clientes. Está relacionada con los elementos tangibles físicos con los que el cliente entra en contacto, ya sea, física, visual, o auditivamente.

Para el manejo de esta herramienta la empresa realiza set ups de acuerdo a la hora en la que se va a atender a los consumidores.

Durante la mañana y la tarde, el lugar se ilumina adecuadamente con luz blanca, la música de ambiente es relajante y amena, y a un nivel que permita las conversaciones o el escuchar las noticias de la televisión, sin que resulte intrusiva o molesta. El olor de los productos de la panadería recién llegados termina de definir el ambiente.

Por la noche, se colocan papeles de colores en las luces, lo que reduce la intensidad de las mismas y configura un ambiente festivo. Se suelen colocar papeles de color verde y azul. La música que se puede escuchar hace sintonía con este ambiente de fiesta, y se reproduce a un volumen mayor. Además, se colocan bastantes más sillas y mesas en el exterior del local. El bullicio de la gente se hace presente cuando el local está a máxima capacidad. Las personas suelen ir, volver, recorrer el lugar, saludar a los dueños, a los integrantes de otras mesas. El ambiente es muy distinto al que se presencia durante el día.

Para ambos momentos, se dispone de la misma mueblería. Durante la noche los vasos servidos son de mayor tamaño y grosor que los tradicionales vasos de soda que se entregan con los desayunos y meriendas.

Los platos de elaboración rápida que se sirven en el comercio, se presentan al consumidor en platos de cerámica color blanco, en el caso de los sándwiches tostados, o en tablas de madera circulares en el caso de las pizzas y picadas.



A su vez, los sándwiches y pizzas se presentan previamente cortados en porciones que faciliten y hagan más cómoda su ingesta.



Las bebidas frías como la cerveza o el champagne, además de servirse con jarras, copas, o vasos; según el caso, se suelen entregar con un balde de aluminio con hielo, para preservar su temperatura.



CAPITULO IV

INVESTIGACION: PERCEPCION DEL CLIENTE

Sumario: 1.-Introducción; 2.-Proceso de adquisición del servicio; 3.-Objetivos de la investigación; 4.-Instrumento de investigación; 5.-Presentación de los resultados; 6.- Conclusión de los resultados

1.- Introducción

En este capítulo se aborda y lleva a cabo una investigación, destinada principalmente a los clientes actuales de los bares en general y en el caso especial de Corcho, cuyo objetivo principal es conocer más en profundidad el grado de satisfacción del servicio ofrecido, así como también cuáles son los aspectos que las consumidores buscan en estos establecimientos.

También se pretende investigar y tener noción sobre los siguientes temas:

- Las variables que más valoran los consumidores de los bares.
- Según el punto de vista de los clientes cuáles son las variables más decisivas para seleccionar los bares céntricos, cuáles son los motivos que ameritan reunirse con amigos y/o pareja, entre otros.

- Conocer cuál es la imagen que tiene el bar de acuerdo con la experiencia vivida en el lugar, sus calificativos más relevantes y recomendaciones como sugerencias para mejorar.

Con la información recolectada y procesada, se proyectarán futuras estrategias comerciales, que ayudarán a alcanzar los objetivos propuestos así como la misión y visión del bar. Por ello, se utiliza como instrumento de investigación la encuesta personal.

2.-Proceso de adquisición del servicio

Para el desarrollo del cuestionario a utilizar, se tomó en consideración las distintas etapas que conforman la adquisición de un servicio, a modo de poder identificar los diversos momentos y variables que se ponen en juego, y que configuran la oferta diferenciadora con respecto a los demás bares.

Reconocimiento de necesidades: la necesidad puede originarse por estímulos internos, en este caso “sed”, o por estímulos externos, como reunirse con amigos en alguna ocasión especial o para simplemente compartir una plática amena, lo que se podría clasificar como una necesidad de recreación.

Al vender productos que generan un comportamiento de compra habitual, los consumidores no buscan detenidamente información acerca de las marcas, ni evalúan sus características, ni toman decisiones de que marcas comprar. Reciben información de forma pasiva cuando miran la televisión o leen revistas. La repetición de los anuncios crea familiaridad con distintas marcas comercializadas en el bar. De igual manera, viéndolo desde la perspectiva de servicio, son los anuncios, promociones, y contenido

audiovisual los que generaran familiaridad de concepto respecto al comercio en sí mismo.

Decisión de compra: la decisión de compra o adquisición del servicio puede depender de distintos factores, dependiendo de si es la primera vez en el comercio o no. La comodidad en cuanto a su ubicación, el ambiente, la música, el trato, y la calidad de los productos ofrecidos son los principales factores que inciden en la decisión de consumir en el comercio. Con el estudio, se pretende determinar, de la totalidad de factores, cuáles son los que tienen un mayor peso relativo.

Comportamiento posterior a la compra: relacionado con las expectativas del consumidor y el desempeño del producto. Por ejemplo: un comprador se sentirá desilusionado si las bebidas no están lo suficientemente frías al momento de consumirlas. En cambio, estará satisfecho si al consumirlas cubre sus expectativas en cuanto al sabor, temperatura, el haber recibido un buen trato y vivido un momento agradable en el comercio. El cliente debe sentir que pagó el precio adecuado por lo que recibió a cambio, e incluso podría sentir que recibió más a cambio como experiencia de lo que él considera que vale, lo que sería superar las expectativas en cuanto a calidad/precio. Un cliente satisfecho y deleitado repetirá la compra del producto en el local, y a su vez comentará la experiencia a otras personas.

3.-Objetivos de la investigación

Objetivos generales:

- Conocer la percepción del mercado respecto al comercio Corcho para poder determinar si existe coherencia entre la imagen que se busca mantener, y la imagen realmente percibida.

- Obtener información valiosa sobre las preferencias de los consumidores pertenecientes al mercado meta.
- Evaluar los servicios brindados en la actualidad para determinar áreas que precisen una mejora.

Objetivos específicos:

- La realización de encuestas para conocer aspectos específicos sobre las preferencias y los comportamientos de los consumidores del mercado meta.
- Averiguar cuáles son las opiniones de los consumidores reales y potenciales sobre la relación precio/calidad de los productos y servicios ofrecidos por el bar.
- Determinación de los beneficios y factores diferenciadores del bar, con la finalidad de identificar posibles áreas a mejorar que representen oportunidades.
- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes.

Para la consecución de estos objetivos se realizan dos encuestas distintas a distintos consumidores. Una está orientada a los clientes del bar y la percepción de los servicios recibidos. La misma se realiza en el comercio a los clientes que acepten participar, pudiendo ser la misma durante el tiempo de servicio, o al final de este. Se le facilita lapiceras y cualquier otro complemento que el cliente necesite para responder, y se responde a las dudas por parte de los mismos.

La segunda encuesta, realizada a personas de entre 18 a 35 años preferentemente, es la que permitirá conocer los aspectos de interés de los patrones de comportamiento e identificar características que los mismos encuentren más relevantes al momento de decidir sobre la elección de un bar determinado.

4.-Instrumento de investigación

Un cuestionario es “un plan formalizado para recolectar datos de los encuestados. Su función es la medición, del comportamiento anterior, de las actitudes y de las características del encuestado.¹⁹”.

El formato de respuestas es de selección múltiple, en donde el encuestado selecciona una respuesta de una lista suministrada en la pregunta. Se le puede solicitar que seleccione una o más de las alternativas.

Ventajas:

- Reducen el sesgo por parte del entrevistador y el costo y tiempo asociados al procesamiento de datos.
- El entrevistador encontrara que los cuestionarios son fáciles y rápidos de administrar.

Desventajas:

- Requiere una cantidad considerable de tiempo respecto al diseño.
- Tienden a sesgar los datos de acuerdo con el orden en que se presentan las alternativas de respuestas.

¹⁹ KINNEAR, TAYLOR, Investigación de mercados, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill (1994), pág. 413.

En el trabajo de investigación, se realiza una encuesta de satisfacción en el servicio

“La satisfacción depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador.”²⁰.

Las empresas deben orientarse hacia el cliente para poder entender sus necesidades y como respuesta lograr un servicio que sea excelente.

Cuando el cliente adquiere un producto o disfruta de un servicio, forma un juicio de valor y actúa posteriormente de acuerdo con el mismo, por ello es importante el nivel de satisfacción que perciba. El nivel de satisfacción surge como resultado de comparar el beneficio percibido con las expectativas que el cliente tiene en ese instante.

Demás está decir que la satisfacción depende de cada persona, es decir, que su carácter es subjetivo y está muy influenciado por la emoción del individuo después del proceso de compra.

Los niveles de satisfacción son los siguientes:

- Insatisfacción: cuando lo percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción propiamente dicha: cuando lo percibido del producto o servicio coincide o es igual con las expectativas del cliente.

²⁰ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., pág. 6.

- Complacencia: cuando lo percibido del producto o servicio excede las expectativas del cliente.

Los beneficios que genera la satisfacción:

- Los clientes satisfechos son más leales y están dispuestos a repetir compras de los productos o servicios.
- Los clientes satisfechos realizan un marketing gratuito, es decir que utilizan la publicidad boca a boca que es mucho más efectiva que otro medio de comunicación.
- Es la base para lograr la fidelidad de los clientes y la rentabilidad de la empresa.

En las encuestas realizadas sobre la satisfacción del servicio, se utiliza como indicadores:

- Experiencia vivida en el bar: calidad del trato y servicio, la empatía, la voluntad y cortesía de los empleados.
- Adjetivos calificativos relacionados con la representación física del servicio: instalaciones, equipos, fachadas, acondicionamiento.
- Recomendaciones y sugerencias: con el fin de mejorar el servicio y la experiencia de estadía en el lugar.

5.-Presentación de los resultados

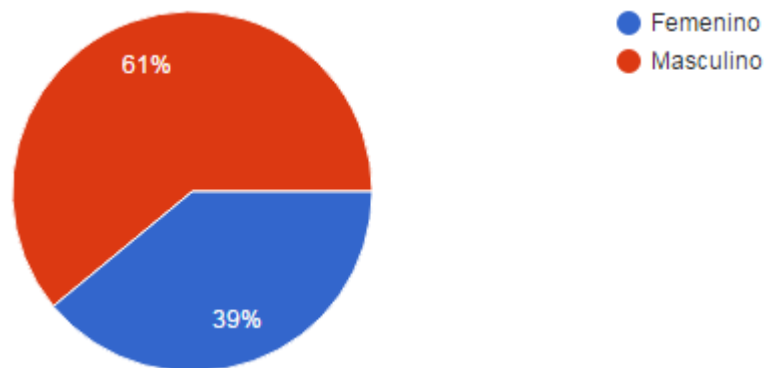
A continuación se presentan gráficas de los resultados obtenidos en ambas encuestas, a modo de ofrecer una visión global de los mismos y proceder con el análisis y conclusión de estos.

Los resultados a continuación pertenecen a la encuesta sobre percepción de atributos que los consumidores consideran importantes a la hora de seleccionar un bar céntrico.

Encuesta sobre preferencias: Bares Céntricos

Esta encuesta se realizó a un total de 82 personas, residentes de la provincia de Tucumán, durante el mes de octubre, en el año 2016.

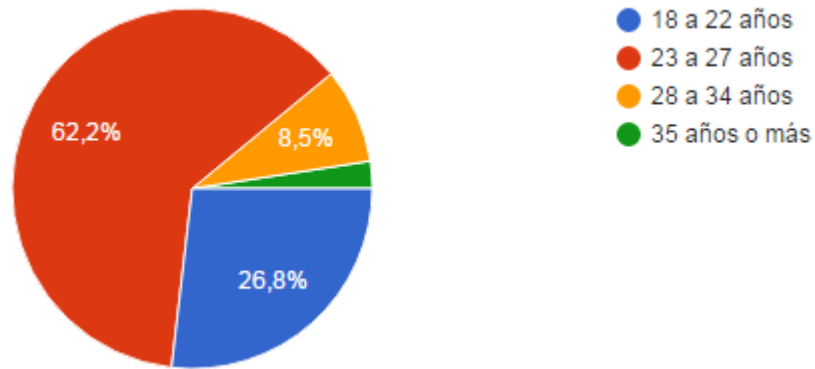
Del total de encuestados, la composición por género resultó como sigue:



En valores absolutos, la composición es:

- 50 personas del género masculino.
- 32 personas del género femenino.

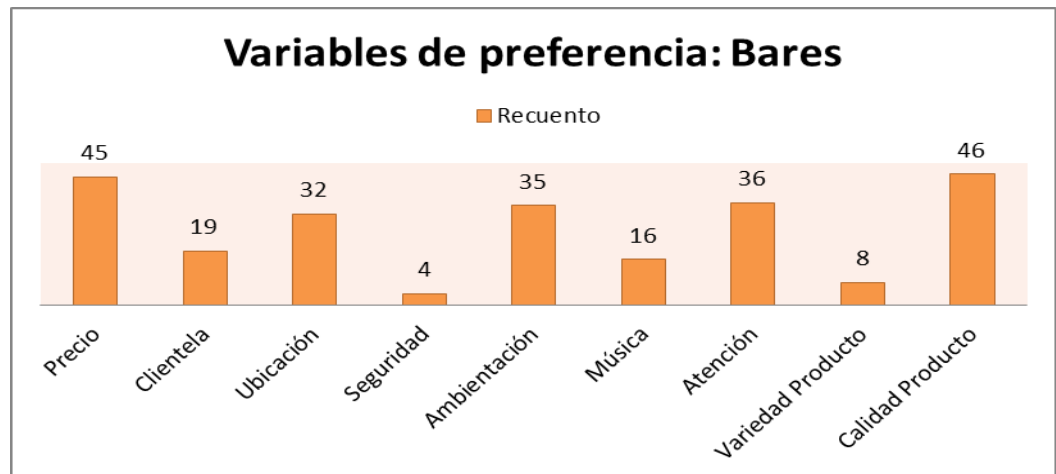
La distribución de edades de los encuestados, partiendo como edad base los 18 años, debido a la disposición legal que solo permite el consumo de bebidas alcohólicas a mayores de edad, fue la siguiente:



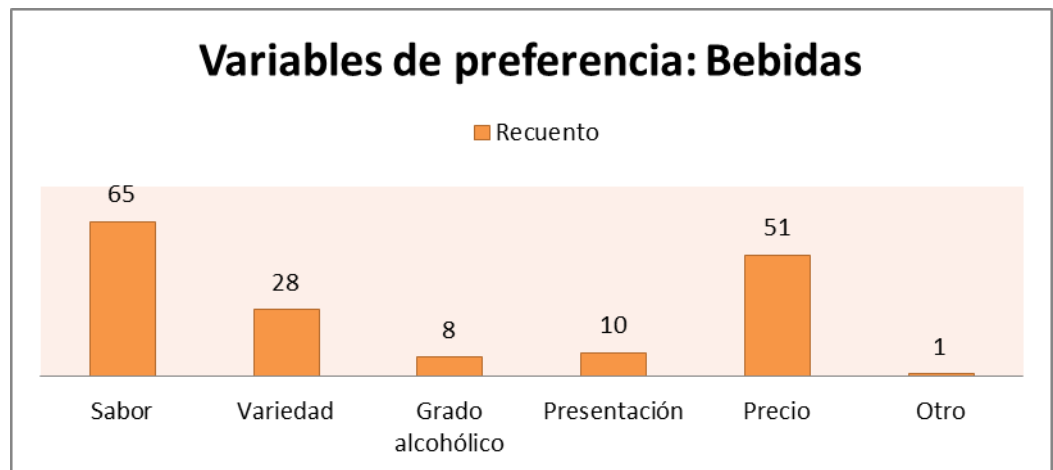
En valores absolutos, la composición es:

- 22 personas entre 18 a 22 años.
- 51 personas entre 23 y 27 años.
- 7 personas entre 28 a 34 años.
- 2 personas de 35 años o más.

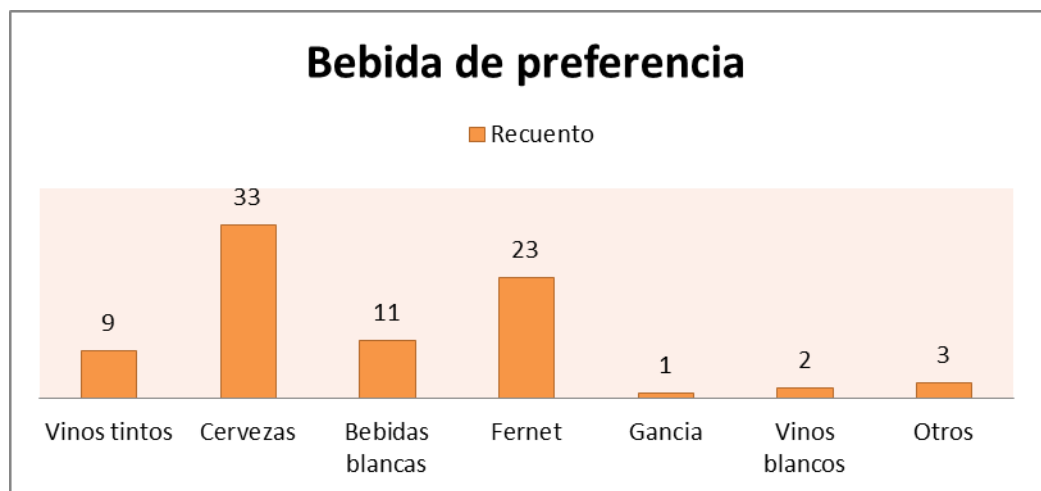
Respecto a las distintas variables elegidas para evaluar la importancia relativa de las mismas dadas por los consumidores, al momento de seleccionar entre las distintas opciones de bares céntricos, teniendo el encuestado la posibilidad de elegir entre una opción como mínimo y tres opciones como máximo, se obtuvo la siguiente distribución:



También se preguntó a los encuestados sobre las variables que les parecían más importantes respecto a una oferta de bebidas por parte de los comercios, debiendo los mismos seleccionar solo dos de las opciones. Los resultados que se obtuvieron fueron:

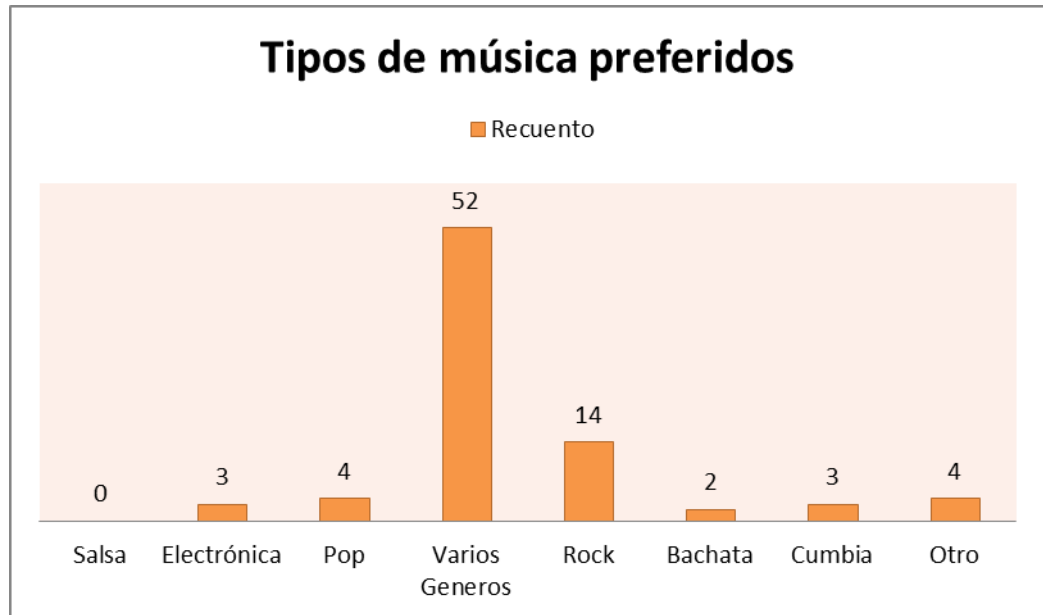


Otra de las preguntas realizadas en la encuesta buscaba identificar la bebida de preferencia de los encuestados. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

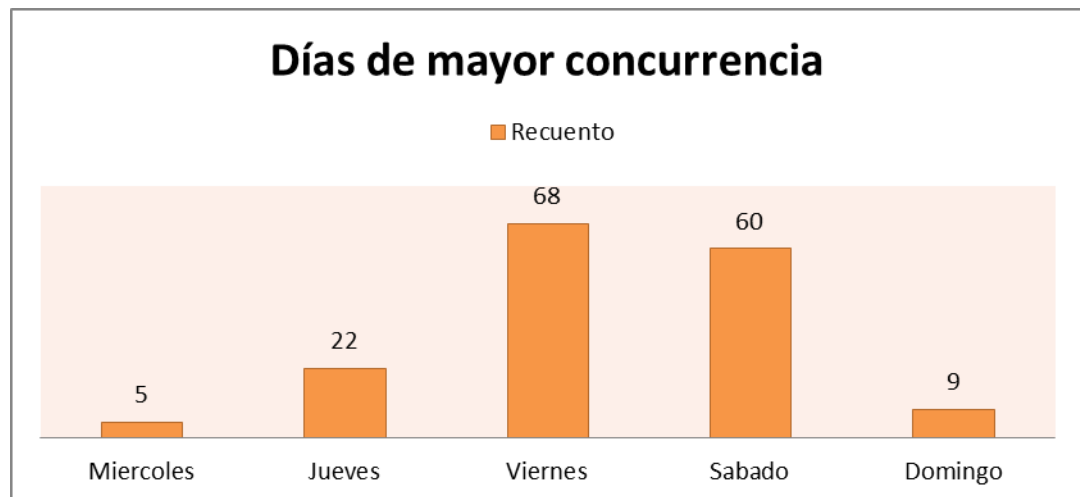


Ya habiendo obtenido respuestas sobre aspectos generales y oferta de bebidas, nos interesaba saber, que tipo de música era la preferida

por los consumidores al momento de sentarse en un comercio de este tipo. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

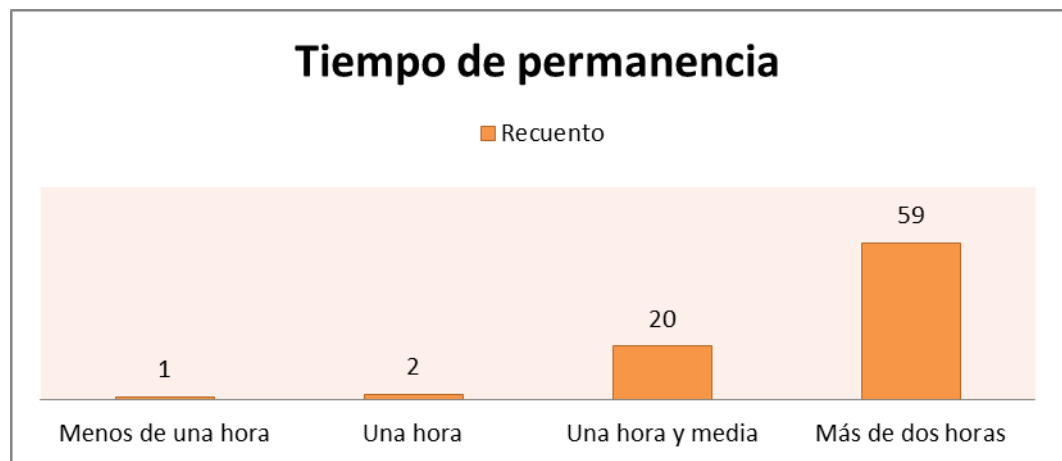


Los días de preferencia para asistir por la noche a este tipo de establecimientos también nos pareció una información que resultaría de utilidad, por lo que se preguntó a los encuestados, si podría seleccionar los dos días de la semana que suele elegir con mayor frecuencia para ir a un bar céntrico. Las respuestas, a continuación:

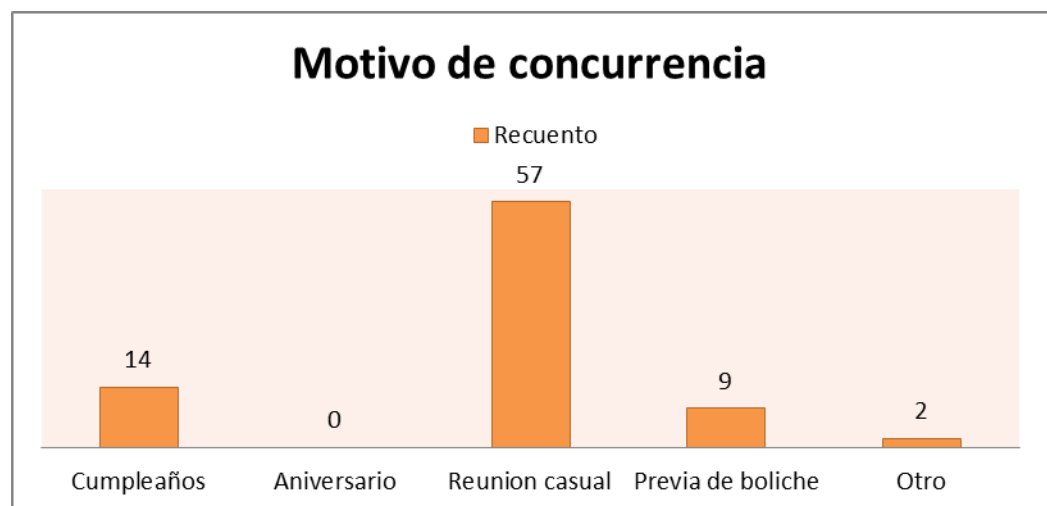


La frecuencia de selección de los días lunes y martes resulto nula, por lo cual no se muestran los mismos en el gráfico.

Otro aspecto que consideramos relevante, es el tiempo que los clientes están en el comercio mientras se utiliza el servicio. Los resultados fueron:



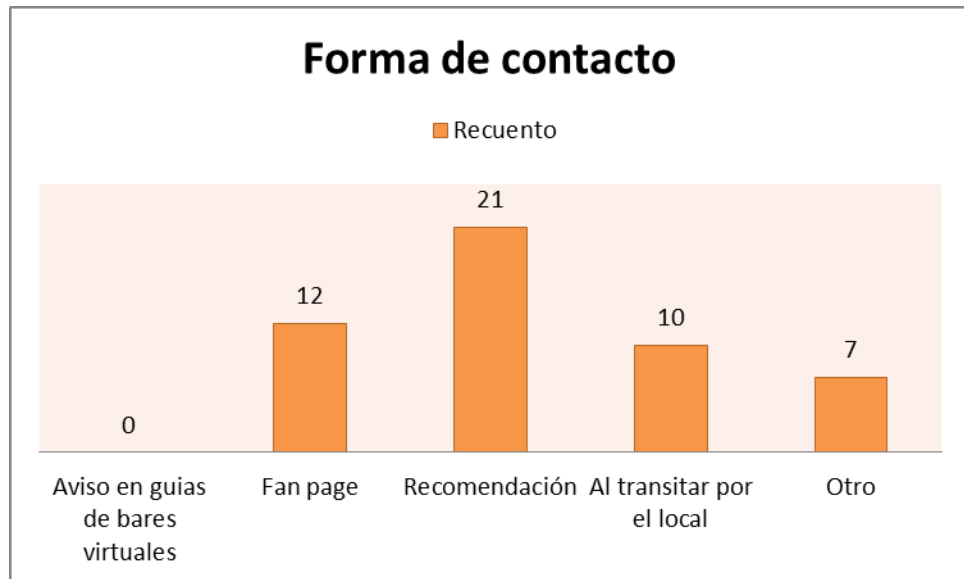
La última pregunta realizada fue la que nos permitiría conocer los principales motivos por el cual, un consumidor concurre a este tipo de establecimientos. Se obtuvieron los siguientes resultados:



Encuesta: Nivel de satisfacción en Corcho Bar

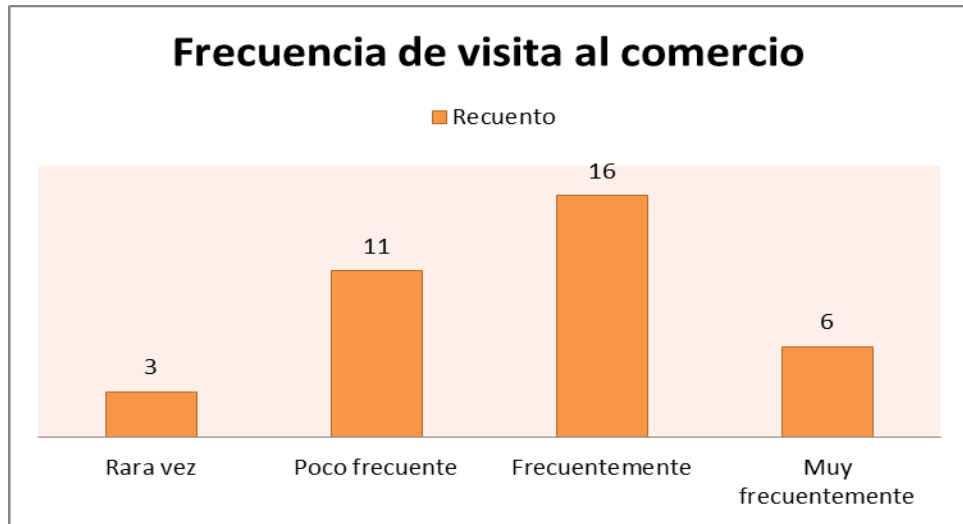
Esta encuesta se realizó a un total de 50 clientes de Corcho Bar, en octubre de 2016, en la provincia de Tucumán. La misma se realizó a clientes en el local comercial, como a clientes recurrentes vía medios electrónicos.

La primera pregunta que se realizó en la encuesta tiene que ver con el medio o forma por la cual esta persona tomó conocimiento de la existencia del bar. Los resultados fueron los siguientes:

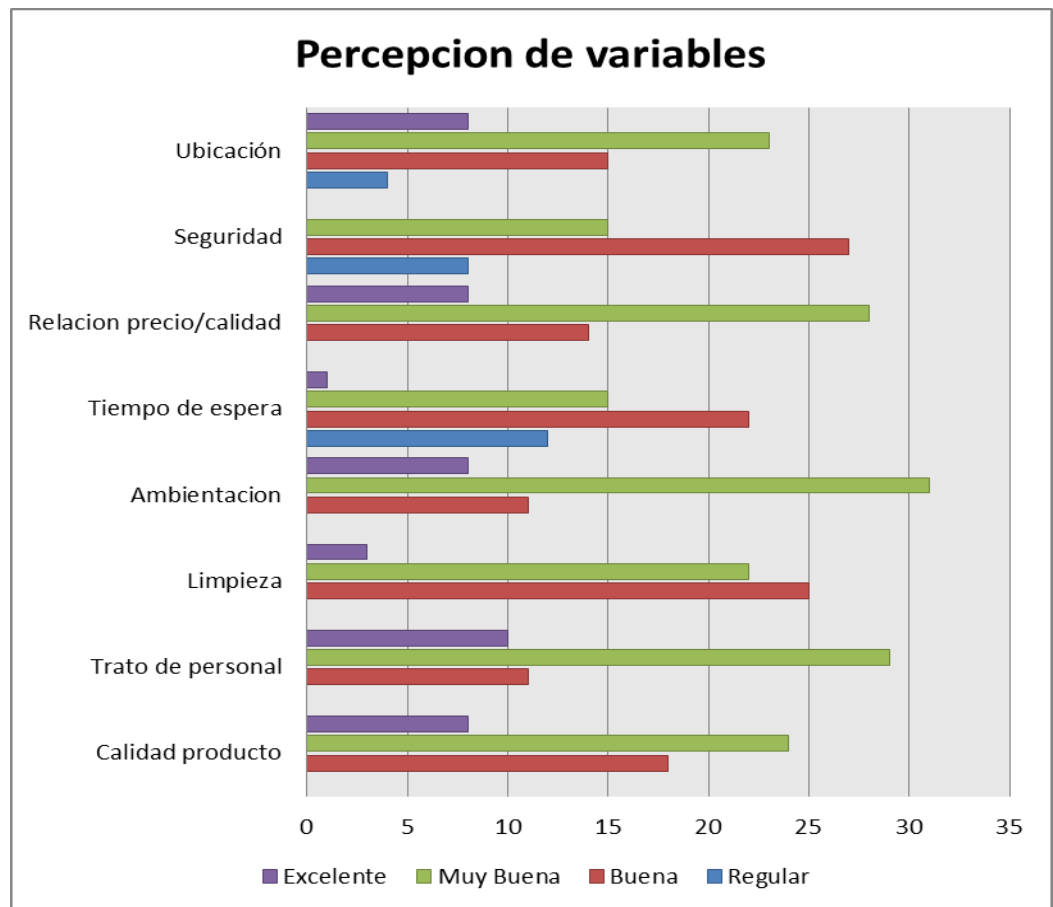


Del total de personas encuestadas, un total de 36 personas son clientes que ya habían concurrido al bar antes, mientras que 14 personas concurrían por primera vez al local.

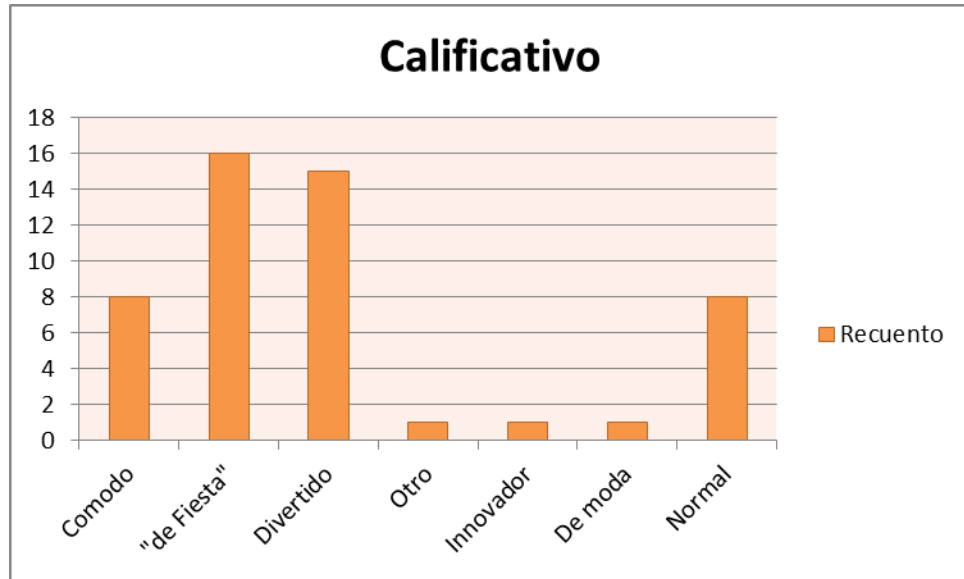
La siguiente pregunta realizada, fue para saber, de aquellas personas que ya habían concurrido con anterioridad, la frecuencia con la cual regresaban al local. Resultados en la gráfica siguiente:



La siguiente tabla resume las respuestas en cuanto a la percepción del cliente por cada uno de los ítems en la misma



También se les solicitó a los encuestados, el encasillar el bar según su percepción, en alguno de los adjetivos brindados. Las opciones con cero respuestas se omitieron en la gráfica para una mejor presentación. Pueden ser consultadas en el cuestionario incluido en el Anexo. Las respuestas a continuación en la siguiente gráfica:



Del total de encuestados, ninguno respondió haber quedado insatisfecho. Fueron 28 personas las que respondieron que habían resultado “satisfechas”, representando el 56% del total; mientras que unas 22 personas respondieron que estaban “muy satisfechas” respecto del servicio, representando un 44% del total.

La totalidad de los encuestados respondió afirmativamente cuando se preguntó si recomendaría el bar a sus amigos y/o conocidos. No se registraron recomendaciones adicionales en ninguna encuesta.

6.-Conclusión de los resultados

Para la conclusión de los resultados presentados en el apartado anterior, vamos a proceder a comentar los puntos más relevantes de cada encuesta en particular.

Análisis: encuesta sobre preferencias: Bares Céntricos

Los puntos que consideramos más relevantes sobre la encuesta realizada a nivel general sobre las preferencias de los consumidores del mercado meta son los siguientes:

- Calidad de producto y Precio son los dos factores más relevantes al momento de decidir entre las distintas ofertas de bares céntricos. En tercer y cuarto lugar, con una diferencia mínima, se encuentran Atención al Cliente, y la Ambientación del local.
- Respecto a la oferta de bebidas, las variables Sabor y Precio fueron las más elegidas en cuanto a importancia. Entendemos por Sabor de las bebidas a la calidad de las mismas en cuanto a la temperatura con la cual se ponen a disposición del cliente y a las relativas marcas que la empresa comercializa, y que cada cliente tiene su propia percepción del sabor. En el caso de las bebidas preparadas en el local, el sabor es una condición resultante de las marcas utilizadas y del buen estado y calidad de las otras materias primas, como ser la fruta para los tragos frutales. También tiene que ver, en el caso de aperitivos como el Fernet con Coca Cola, la proporción de la combinación.
- Las bebidas que fueron mayoritariamente elegidas por los encuestados según su preferencia fueron las cervezas, y los

preparados de Fernet. En tercer y cuarto lugar, con poca diferencia, encontramos las bebidas blancas, y los vinos tintos.

- En cuanto a música se refiere, una gran mayoría eligió la opción de Varios Géneros, seguida muy por debajo por el Rock. Los encuestados pueden tener preferencias musicales, pero, debido al tiempo de permanencia en el comercio, como se verá más abajo, prefieren evitar la monotonía en el ambiente, y escuchar distintas alternativas durante su estadía en el local.
- Los días de mayor concurrencia son, en primer lugar, los viernes, seguidos por los sábados, muy de cerca; y como tercera opción, los días jueves.
- La gran mayoría de los encuestados respondió que permanecen más de dos horas en estos comercios, y que el motivo de concurrencia es el de reunirse casualmente, a modo de recreación y convivencia con amigos y conocidos.

Análisis encuesta: Nivel de satisfacción en Corcho Bar

Esta encuesta, realizada con el fin de evaluar la percepción de los clientes respecto al servicio brindado, dio lugar a los siguientes puntos importantes:

- La mayor parte de los encuestados conocieron el local por recomendación de amigos y conocidos, seguido muy de cerca por aquellos que se enteraron mediante la Fan Page del comercio en las redes sociales, y aquellos que conocieron el comercio por haber

circulado por el lugar del mismo. Las respuestas “Otro”, todas hacen referencias a invitaciones por parte de amigos.

- La mayor parte de los encuestados, que ya habían concurrido al bar con anterioridad, respondió que su frecuencia de adquisición del servicio en el mismo comercio era “Frecuentemente”. Se observa un buen nivel de reincidencia, que puede a su vez estar representando la lealtad al local, y la identificación con el mismo.
- Las variables de satisfacción medidas que recibieron las mejores críticas son Trato del personal, Ambientación, y Relación Calidad-Precio, por lo que se puede considerar las mismas como puntos fuertes, fortalezas, aspectos diferenciadores de la oferta.
- La variable que recibió la menor puntuación es el tiempo de espera, motivo por el cual habría que revisar los sistemas de atención al cliente, y la capacidad de atención de los empleados contratados en relación a la cantidad de clientes habituales.
- Los calificativos más elegidos por los encuestados al momento de describir el bar fueron “Divertido” y “de Fiesta”. Se puede ver una correlación entre la imagen que la empresa quiere reflejar, con la que percibe el público.

De los encuestados, no se encontró ninguno que haya quedado insatisfecho con el servicio brindado. No se puede descartar que estas respuestas tengan sesgo debido a cuestiones de índole personal, y también, en base a la forma en la que se administró los cuestionarios.

CAPITULO V

PROPUESTAS ESTRATEGICAS Y COMERCIALES

Sumario: 1.-Puntos fuertes y débiles; 2.-Propuestas estratégicas; 3.-Propuestas comerciales; 4.-Propuestas de indicadores; 5.-Conclusiones

El análisis de los entornos externo e interno, seguido de un diagnóstico de la propuesta comercial y un estudio recabado con el fin de obtener información útil para la toma de decisiones, se concluye con la presentación de diversas propuestas para buscar minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas buscando aprovechar de la mejor manera las distintas oportunidades que se fueron detallando, sumadas a otras, que a lo largo del trabajo se hicieron notorias y que se detallan a continuación.

1.-Puntos fuertes y débiles

En el transcurso del trabajo, se hicieron evidentes las adversidades más complicadas de afrontar para la organización, tanto mediante el estudio de los factores externos e internos, como de un dialogo continuo con los gerentes del comercio.

La máxima amenaza a nivel comercial es la brusca caída de la demanda de clientes nocturnos en la época invernal. Esta caída es tan fuerte que mantiene muchos recursos inutilizados, y requiere de ajustes de

personal, para no emplear mano de obra que resulte ociosa. Las causas de esta caída en la demanda son principalmente externas, debido a las bajas temperaturas, y las condiciones climáticas desfavorables, que resultan en una menor cantidad de reuniones casuales en comercios céntricos, prevaleciendo las reuniones en las viviendas de los clientes.

Sin embargo, también hemos detectado que estos factores externos pueden aminorarse mediante el uso de equipamiento y adecuación de la oferta, opciones que se detallan en las propuestas de los ítems siguientes.

Otro aspecto que consideramos importante, es una debilidad de la empresa, que se debe a un espacio físico limitado para la prestación del servicio, y que se ha visto funcionando a máxima capacidad en varias ocasiones, impidiendo a determinados clientes recibir el servicio.

Lo interesante de los análisis realizados, fue que se encontraron un buen número de puntos fuertes asociados a la administración del comercio.

Destacamos en estos puntos positivos, la lealtad lograda con los clientes habituales del bar; la infiltración de una cultura dirigida al cliente y a la creación de un ambiente informal, en el que el trato entre las personas es similar al trato entre amigos; la selección de personal realizada en base a esta cultura y que permite una mejor identificación del cliente para con la empresa, y a su vez, de los empleados con los objetivos estratégicos buscados por el bar.

Lo que más nos sorprendió, es que la consecución de estos puntos fuertes se logró gracias al gerenciamiento, por parte de los dueños del bar, que sin tener una fuerte experiencia en puestos similares, lograron mediante la intuición y razonamiento implícito, la creación de estos.

Otro aspecto que cabe destacar es el excelente desempeño logrado para con los consumidores de desayunos y meriendas. La organización registra grandes volúmenes de ventas y un margen de contribución aceptable.

A continuación, la recopilación de propuestas de índole estratégico y comercial que se plantean para mejorar la situación de la organización en el mediano y largo plazo.

2.-Propuestas estratégicas

En este apartado, recopilamos las propuestas que consideramos oportunas y aplicables en el corto y mediano plazo, para lograr una mayor solidez organizacional, y un mayor sentido de dirección.

- Implementación de objetivos a mediano y largo plazo: Una de las características que destacamos de esta organización es la informalidad con la que la misma se dirige. Este aspecto puede resultar adecuado en cuanto a interacción con clientes y empleados, pero consideramos peligroso el transitar el viaje organizacional sin un destino concreto. Proponemos la implementación de un sistema que permita la medición de consecución de objetivos previamente definidos, utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos que hagan alusión a conceptos como beneficios netos, costos totales, ratio entre clientes satisfechos y total de clientes, porcentaje de ocupación del local en los diferentes días de la semana, etc.
- Formulación de las características esenciales de la cultura organizativa: consideramos oportuno el disponer de un medio que permita a los empleados conocer aquellos aspectos que se consideran importantes en la organización, como ser los valores, y las

políticas comunes. En esta organización, al ser pequeña, los mismos son conocidos por los actuales empleados, sin embargo, no se cuenta con un medio que exhiba los mismos a modo de guía y recordatorio, y que a su vez, facilite la inducción de nuevo personal. Proponemos la exposición de estos conceptos mediante su escritura en un cartel visible que permita su lectura diariamente al estar en el lugar de trabajo.

- La siguiente propuesta busca disminuir el impacto de la caída en la demanda en épocas invernales mediante alianzas estratégicas con distintas escuelas de canto en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena. La idea es que, cada cierto tiempo, estas escuelas realizan presentaciones para mostrar el progreso de sus alumnos y algunas no cuentan con espacios físicos amenos para tal motivo. Esto representa una oportunidad accesible, ya que las presentaciones no requieren de equipamiento especial, y el micrófono es propiedad de las escuelas, por lo que se contribuiría con el local comercial y el sonido. Además, en estas presentaciones, las familias y amigos de los alumnos suelen ser asistentes, por lo que, además de contribuir a modo de espectáculo, estas presentaciones generan una demanda que la organización puede aprovechar.
- Realizar un procedimiento que permita estandarizar los procesos que la organización actualmente maneja, como ser, atención al cliente, elaboración de la factura, elaboración de los pedidos, etc. Para esto, se necesita enumerar los pasos a realizar por cada proceso, y buscar identificar aquellos puntos en los que se pueda mejorar, suprimiendo las deficiencias de los mismos.

- Otro aspecto a considerar en el mediano y largo plazo, es la adquisición de máquinas y equipamientos que permitan reemplazar las que los proveedores brindan mediante contrato de comodato, de forma que se pueda reducir el poder de negociación de los proveedores, y ante cualquier circunstancia extraña, tener autonomía de producción basada en capital propio.

3.-Propuestas comerciales

Por propuestas comerciales, nos referimos a modificaciones en las distintas herramientas de marketing, para lograr aprovechar oportunidades y reducir amenazas al buscar una mejor adecuación de la prestación del servicio.

- Teniendo en cuenta que las temporadas frías producen una reducción importante de la demanda de clientes nocturnos, se propone realizar un análisis a fondo de la conveniencia de la instalación de un toldo moderno que permita resguardar a los clientes de las bajas temperaturas. También, de manera conjunta con la instalación del toldo, realizar un análisis que permita evaluar la conveniencia de la adquisición de calefactores “hongo”. La combinación del toldo y los calefactores creará un ambiente agradable cuando las temperaturas desciendan.
- Siguiendo la temática, combatir la baja de demanda ocasionada por el frío, proponemos diversificar la oferta de bebidas nocturnas, agregando bebidas alcohólicas calientes. Las mismas se pueden preparar con ingredientes que el local ya dispone, y podría ser de los pocos bares tucumanos, o el primero, en servirlos, lo que sería una aplicación innovadora en esta provincia. Las recetas de las mismas se pueden encontrar fácilmente en internet. Por nombrar algunas,

tenemos el conocido “Café Irlandés”, la bebida conocida como “Hot Toddy”, o el “Shotty”, entre otras. Existen diversas opciones para ofrecer a la clientela, y un gran campo para la exploración de nuevas bebidas.

Imagen de un “Hot Toddy”



Fuente: Extraída de la siguiente página:

<http://www.aveita.pe/2014-07-14-bebidas-calientes-con-alcohol-que-debes-probar-en-invierno>

- Realización de noches temáticas, de preferencia aquellos días donde la demanda es baja para alentar el consumo. Las mismas podrían enfocarse en la decoración, las bebidas, y la música de ambiente.
- Realizar juegos de bar, consistentes en involucrar a los consumidores en el local, de modo que se permita una mayor interacción entre ellos y a su vez, incentivar la participación premiando mediante un sistema de ganadores, con descuentos o bebidas gratis. Ejemplos de estos juegos podrían ser, un torneo de dardos, un torneo de Play Station o

similar, y algún que otro juego como el famoso juego del Sapo, que consiste en embocar unas monedas en la boca de un sapo de metal.

- Creación y administración de una base de datos de los clientes empresariales a modo de poder brindar un mejor servicio y buscar una fidelización de estos atendiéndolo de maneras más personalizadas. Podría analizarse la conveniencia de optar por tarjetas de fidelización. Estas son tarjetas electromagnéticas, con agregados visuales que hagan referencia al comercio, y que permitan la obtención de descuentos y beneficios al cliente, por el solo hecho de poseer una. De este modo se incentiva a los comercios, a pedir de manera grupal, para sus empleados, logrando una demanda más homogénea y ordenada, que si los consumidores de las empresas pidiesen los productos de manera individual.
- Contratación o puesta en disposición de un mesero más en los días de mayor concurrencia para mejorar el tiempo de espera del consumidor, factor que recibió una puntuación baja en las encuestas de conformidad del servicio.
- Al momento de tomar un pedido, implementar las “comandas”, con esto nos referimos a exigir a los mozos que por cada pedido recibido, se deje el detalle en el mostrador de preparación, a fin de no olvidar los mismos, y tener un registro fehaciente de las ordenes servidas en cada mesa de manera instantánea.
- Emplear prácticas pro-ecológicas con el fin de mejorar la imagen organizativa y promover el cuidado del medio ambiente. Reciclaje de

residuos y clasificación de residuos no reciclables, uso de maquinarias y productos ecológicos.

- Otra propuesta es tomar consideración de los siguientes consejos al momento de la determinación de los precios a los productos ofrecidos:

“Efficiens Marketing Online²¹” plantea en un artículo español, seis estrategias para fijar los precios que ayudarán a crecer en el negocio. Muchos precios son fijados casi arbitrariamente, tomando un número de la nada o bien copiando los precios de los competidores. No existe una regla de oro para fijar los precios. Las estrategias que plantea son las siguientes:

- ❖ Precio psicológico: se fija un precio por debajo de un número redondo y bonito. No es aplicable para todos los negocios pero es muy eficaz si se quiere competir.
- ❖ Precio relativo: es importante la comparación con la competencia, pero no solamente en el precio. Los precios por debajo de la competencia dan la idea de que tu negocio es más accesible, mientras que por encima dan la idea de calidad, lujo y prestigio. Si se compete en algo más que en el precio, los clientes serán más leales.
- ❖ El poder del nueve: las personas perciben que los precios que terminan en el número 9, obtienen más valor y rentabilidad.

²¹ Consultas en Internet: <http://www.efficiens.com/seis-estrategias-de-fijacion-de-precios-que-haran-crecer-tu-negocio/>

- ❖ Evite precios idénticos: los negocios deben intentar poner precios diferentes de la competencia, ya sea más baratos o más caros dependiendo la estrategia.
- ❖ Precios contextuales: está comprobado que el poder de fijación de precios depende del contexto del negocio.
- ❖ Tres opciones de precios: un estudio determino que se puede incidir en la opción ofrecida que más proporción de clientes consumirá si se coloca la misma en un punto intermedio, con ofertas de precio inferior y superior. El estudio concluyo que la gente ve en productos con precios de venta intermedios la mejor relación precio/calidad.

4.-Propuestas de indicadores

A continuación exponemos algunos indicadores para la ejecución de la propuesta de planteo y seguimiento de objetivos:

- Proporción de clientes satisfechos sobre total de clientes encuestados.
Método de medición: Realización de encuestas de periodicidad mensual o bimensual.
- Beneficio neto mensual / Costos variables y fijos vs presupuesto.
Método de medición: información contable.
- Otros indicadores financieros como ROI, razón corriente, margen bruto de utilidad, rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre activos, entre otros.

- Porcentaje de ocupación por día. Método de medición: se fija una medida de tiempo para calcular el promedio, dependiendo del tiempo estimado o promedio que emplean los consumidores en un bar en determinado momento, y se divide en el total de mesas disponibles.
- Tiempo promedio en mesa. Método de medición: duración del turno en el cual se quiere medir / cantidad de mesas atendidas; multiplicar este ratio por el total de mesas disponibles.
- Considerar también la implementación de un libro de quejas y sugerencias a disposición del cliente.

5.-Conclusiones

La joven empresa Corcho Bar, un bar céntrico inaugurado en el primer semestre de 2016 fue el objeto de estudio a lo largo del desarrollo de este documento. Careciente de formalidades y estrategia definida, nos propusimos realizar un análisis de los factores externos e internos que interactúan con la misma, para una vez comprendida mejor la situación actual, proponer los pasos a seguir para una situación futura mejor en términos de eficiencia.

En el presente trabajo se aplicaron diferentes herramientas que nos permitieron analizar y diagnosticar el Bar "Corcho". Las herramientas que aplicamos a nuestro trabajo fueron: el Análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos), las 5 Fuerzas de Porter, FODA; Segmentación, marketing meta y Posicionamiento conjuntamente con el Análisis de las Variables del Marketing Mix (producto, precio, plaza, promoción, personal y presentación) que conforman la Estrategia comercial de la empresa.

Una vez analizada la situación, se procedió a la realización de dos encuestas a distintos públicos, con la intención de obtener información útil para la toma de decisiones. Las mismas buscaron conocer los distintos patrones de comportamiento de los consumidores, y sus preferencias por determinadas características de comercios similares, logrando obtener una evaluación que permitió determinar las de mayor peso relativo. También se buscó conocer los niveles de aceptación del servicio brindado para poder detectar puntos fuertes y débiles de este.

Por medio del análisis y la investigación llevada a cabo, se propuso acciones a realizar en un mediano y largo plazo tanto para la estrategia comercial como para la estrategia general del bar.

El análisis, la investigación y las propuestas realizadas en este Seminario, que se expusieron anteriormente, tienen por objeto contribuir a la consecución de una estrategia empresarial mediante la modificación y mejora de componentes estratégicos y comerciales con el fin de mejorar su rendimiento, posicionamiento, y logro de objetivos en el mediano y largo plazo.

APÉNDICE

Encuesta: Preferencias Bares Céntricos

Encuesta Preferencias Bares Centricos

Esta encuesta se realiza con el fin de obtener información para un trabajo de investigación sobre las distintas preferencias de los consumidores residentes en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena, sobre los distintos aspectos que caracterizan el servicio en un bar céntrico en San Miguel de Tucumán.

*Obligatorio

Por favor, indique su género: *

- Femenino
- Masculino

Seleccione el rango de edad al que usted pertenece: *

- 18 a 22 años
- 23 a 27 años
- 28 a 34 años
- 35 años o más

Al momento de elegir un bar céntrico, ¿Cuáles son las variables más decisivas en la selección? Seleccionar máximo 3 variables.

*

- Precio
- Clientela
- Ubicación
- Seguridad
- Ambientación/Decoración
- Música
- Atención
- Variedad de bebidas
- Calidad de productos

Elija de las siguientes opciones, las 2 (dos) que sean las más importantes de una oferta de bebidas: *

- Sabor
- Variedad
- Grado alcohólico
- Presentación
- Precio
- Otro: _____

¿Cuál es su bebida alcohólica de mayor preferencia? *

- Vinos tintos
- Cervezas
- Bebidas Blancas
- Fernet
- Gancia
- Vinos blancos
- Otra: _____

¿Qué tipo de música prefiere escuchar cuando asistes a un bar?

*

- Salsa
- Electrónica
- Pop
- Varios Generos
- Rock
- Bachata
- Cumbia
- Otra: _____

¿Qué días suele elegir con mayor frecuencia para concurrir a un bar céntrico por las noches? Elija 2 (dos) opciones: *

- Lunes
- Martes
- Miercoles
- Jueves
- Viernes
- Sabado
- Domingo

¿Cuánto tiempo suele quedarse en los comercios de este tipo? *

- Menos de una hora
- Una hora
- Una hora y media
- Dos horas o más

¿Cuál suele ser el principal motivo por el que usted concurre a este tipo de establecimientos? *

- Cumpleaños
- Aniversario
- Reunión Casual
- De manera previa al boliche
- Otra: _____

Encuesta: Nivel de Satisfacción en Corcho Bar

Encuesta Corcho Bar

Nos interesa saber tu opinión respecto al servicio que te brindamos, para poder mejorar a futuro y lograr cumplir todas tus expectativas! Desde ya, muchas gracias por participar!

*Obligatorio

Porque medios se entero de la existencia de este comercio?

- Aviso en las guías telefónicas virtuales de bares concurridos.
- Fan page de Corcho (Redes Sociales).
- Recomendación/ Sugerencias de amigos, conocidos.
- Al transitar por la ubicación del comercio.
- Otra: _____

Es la primera vez que viene al bar?

- Si
- No

Con qué frecuencia viene al bar?

- Rara vez
- Poco frecuente
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

Teniendo en cuenta su experiencia en el bar Corcho, como clasificaría los siguientes conceptos? *

	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Calidad de producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambientacion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacion precio calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicacion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si tuviese que calificar este bar en solo una de las siguientes categorías, ¿cuál calificativo elige?

- Innovador
- De moda
- Normal
- Seguro
- "de Calidad"
- Familiar
- "de Fiesta"
- Serio
- Comodo
- Divertido
- Aburrido
- Otra: _____

Cómo calificaría su experiencia?

- Satisfecho
- Muy satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Usted recomendaría al Bar Corcho a sus familiares, amigos, conocidos? Porque?

Tu respuesta

Si tiene alguna sugerencia o comentario relativo a cosas que le gustaría encontrar en el bar en el futuro, puede escribirlo a continuación:

Tu respuesta

ANEXO

TRAMITES PREVIOS A APERTURA DE BAR

Los siguientes procedimientos se extrajeron de la página de la municipalidad de San Miguel de Tucumán: www.sanmigueldetucuman.gov.ar

Permiso para Ocupación de la Vía Pública

Lugar y horarios donde se realiza el trámite

Repartición: Dirección de Tránsito y la Vía Pública

Domicilio: Av. Avellaneda 663

Teléfonos: (0381) 4229696

Horario de Recepción: Horario de Atención: Lunes a Viernes 08:00 a 13:00 Hs y 14:00 a 17:00 Hs.

Interviene: Dir. Ingresos Municipales - Dir. Obras Públicas - Di.P.S.A.

Formularios intervinientes

Nota de Pedido (Mesa de Entrada de la Repartición)

Requisitos

Nota dirigida al Director de Tránsito, presentada por titular y/o apoderado.
Adjuntar fotocopia de empadronamiento en DIPSA, exhibiendo su original.
Adjuntar certificado de cumplimiento fiscal, emitido por DIM. Fotocopia y original de DNI de titular y, de corresponder, del apoderado.

Tiempo de Gestión

Para la entrega de la Resolución a partir de los 7 días hábiles en adelante.
La entrega de las resoluciones es a partir de las 08:00 a 13:00 Hs.

Costo del Trámite

Para la entrega de la Resolución a partir de los 7 días hábiles en adelante.
La entrega de las resoluciones es a partir de las 08:00 a 13:00 Hs. - Los aranceles correspondientes a mesas y sillas deben ser abonados en la Dirección de Ingresos Municipales

Normas Legales

Ordenanza Nº 2.728/98 (Ordenanza Tarifaria)

Ordenanza 2.114/93

Decreto 471/94

Solicitud de Empadronamiento y Habilitación

Lugar y horarios donde se realiza el trámite

Repartición: Dirección de Control Ambiental y Bromatología

Domicilio: Alberdi 230

Teléfonos: (0381) 4300616 – 4222888

Horario de Recepción: lunes a Viernes 08:00 a 13:00 Hs.

Interviene: Dir. Ingresos Municipales, Dir. Defensa Civil, Dir. Catastro y Edificación

Formularios intervinientes

Solicitud de Empadronamiento y Habilitación (Se entrega en: Mesa de Entradas de la Repartición)

Certificado de Uso Conforme e Inspección de Instalaciones Eléctricas

Requisitos

Solicitud de Empadronamiento y Habilitación por cuadruplicado - Original y Fotocopia D.N.I. - Original y Fotocopia de Contrato de Alquiler con firma certificada por Escribano Público - Título de Propiedad con firma certificada por Escribano Público - Nota de Sesión con firma certificada por Banco o Escribano - Libre Deuda de CISI - Formulario 560 D.G.I. (Inscripción) o Mono tributo - Autorización o Poder para tramitar (Certificación de firma por Escribano, Banco o Juez de Paz) - En caso de ser una Sociedad, original de Estatuto Social - Trámite Personal o firma certificada por Escribano, Banco o Juez de Paz - Final de Obra - Certificado de Uso Conforme e Inspección de Instalaciones Eléctricas, de la Dirección de Catastro (Avda. Roca 255).

Tiempo de Gestión: Aproximadamente de 4 a 10 días.

Costo del Trámite: Sellado: Actuación Administrativa \$ 10,00 - Rúbrica de Libros \$ 20,00 - Pequeños Contribuyentes \$ 50,00 - Grandes Contribuyentes \$ 180,00.

Arquitectura - Habilitación Comercial

Lugar y horarios donde se realiza el trámite

Repartición: Dirección de Catastro y Edificación

Domicilio: Avda. Roca 255

Teléfonos: (0381) 4311135

Horario de Recepción: Lunes a Viernes de 08:00 a 13:00 hs.

Interviene: Dirección de Catastro y Edificación

Formularios intervinientes

Certificado de Uso Conforme e Inspección de Instalaciones Eléctricas
(Formulario DCyE N° 13 y 13 vta) - por duplicado

Requisitos

Libre Deuda de CISI o Estado de Cuenta al día intervenido por la DIM

Costo del Trámite

Para conocer los costos acceda al Extracto de la Ordenanza Fiscal Anual
vigente N°4537/12

Normas Legales

Manual de Procedimientos de la Dirección Catastro y Edificación (Actualizado
a Marzo 2013)

INDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

- ✚ BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SANCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006)
- ✚ HAX, Arnoldo; MAJLUF, Nicolás, Estrategia para el liderazgo competitivo, Ediciones Juan Granica S.A (Buenos Aires, 1997)

b) Especial:

- ✚ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, 11° Edición, Editorial Pearson (2007)
- ✚ KINNEAR, TAYLOR, Investigación de mercados, 4°Edición, Editorial Mc Graw Hill (1994)
- ✚ PEREDA MARIN Santiago, Técnicas de gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Universitaria Ramón Areces (2005)

c) Otras publicaciones:

- ✚ LECINSKY, Jim, (2012), ZMOT Zero Moment Of Truth, E-Book en Internet: <http://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/2012-zmot-handbook.html>

- ✚ American Marketing Association, en Internet:
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>,
(Consultado en Septiembre de 2016)

- ✚ DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam; USANDIVARAS, Silvia, Técnicas para Construir y Exponer Temas Económicos y Administrativos, 2ª Edición, Universidad Nacional de Tucumán, (San Miguel de Tucumán, 2007)

- ✚ DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam; USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1ª Reimpresión, Universidad Nacional de Tucumán, (San Miguel de Tucumán, 2008)

- ✚ Enciclopedia financiera, en Internet:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>, (Consultado en Septiembre de 2016)

- ✚ Effyciens, en Internet: <http://www.affyciens.com/seis-estrategias-de-fijacion-de-precios-que-haran-crecer-tu-negocio/>, (Consultado en Octubre de 2016)

- ✚ Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación, en internet:[http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/Estudio%20Cerveza ySalud.pdf](http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/Estudio%20Cerveza%20ySalud.pdf), (Consultado en Septiembre de 2016)

INDICE ANALÍTICO

	Pág.
Prólogo.....	1
Introducción.....	2

CAPITULO I

Estrategia empresarial y comercial

Estrategia empresarial.....	4
Herramientas de análisis estratégico.....	13
Estrategia comercial.....	22
Herramientas propias del marketing.....	32
Herramientas para el análisis comercial.....	41

CAPITULO II

Empresa en marcha: Corcho Bar

Gastronomía en Tucumán.....	44
Reseña sobre la empresa Corcho.....	46
Análisis del entorno.....	51

Análisis de Porter: las 5 Fuerzas.....	57
Análisis FODA.....	61

CAPITULO III

Componentes de la estrategia comercial

Segmentación de mercado de consumidores.....	65
Determinación del marketing meta.....	69
Posicionamiento y estrategias genéricas.....	70
Productos y servicios.....	73
Precio.....	78
Canales de distribución.....	81
Promoción.....	83
Personal.....	87
Presentación.....	89

CAPITULO IV

Investigación: Percepción del cliente

Introducción.....	92
Proceso de adquisición del servicio.....	93
Objetivos de la investigación.....	94
Instrumento de investigación.....	96
Presentación de los resultados.....	99
Conclusión de los resultados.....	107

CAPITULO V

Propuestas estratégicas y comerciales

Puntos fuertes y débiles.....	110
Propuestas estratégicas.....	112
Propuestas comerciales.....	114
Propuestas de indicadores.....	118
Conclusiones.....	119
Apéndice.....	121
Anexo.....	131
Índice Bibliográfico.....	136
Índice Analítico.....	139