



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA UNA EMPRESA LÁCTEA TUCUMANA

Autores: Cano, María Luciana
Soria, Mariana

Director: Fagre, Liliana

2014

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Con este trabajo se buscó conocer en qué medida la empresa Cerros Tucumanos aplica los conceptos de Administración, en particular los del área de Marketing.

En el inicio de la investigación y desarrollo de este trabajo de campo se realizaron entrevistas con el dueño de la empresa bajo estudio y al personal de planta. Se investigó a la industria en su conjunto, analizando sus principales actores, las relaciones entre ellos y su situación actual, para determinar así estrategias alternativas que pueda llevar a cabo la empresa para aprovechar las oportunidades y sus fortalezas. Se puso énfasis en el estudio de las variables del micro y macroentorno, así como del mercado meta al cual apunta la empresa, y la oferta comercial que brinda para satisfacerlos. Por último se realizó una investigación acerca del posicionamiento y participación de mercado del Dulce de Leche, uno de los productos que ofrece la empresa, al mercado de consumidores finales en diferentes puntos de venta de la capital tucumana.

Las conclusiones a las que se pudieron arribar están orientadas a propuestas de estrategias, de métodos y acciones que la empresa podría aplicar con el objeto de mejorar su plan estratégico comercial, logrando mejorar su rendimiento, productividad y eficacia a la hora de llevar a cabo sus actividades diarias.

PRÓLOGO

Este trabajo tuvo como objeto la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, referidos a una realidad empresarial de nuestra región, la empresa Cerros Tucumanos. Para esto llevamos a cabo una investigación para la que utilizamos entrevistas, observaciones, investigación bibliográfica y una investigación de campo a través de una ficha de observación.

Con la investigación pudimos observar algo muy característico de las empresas de la región, y es que a pesar de que aquellos que las dirigen muchas veces no cuentan con conocimientos formales de conceptos teóricos de Administración, los mismos son aplicados en forma continua e intuitivamente en cierta medida. Por lo tanto, consideramos que si la empresa tuviera como recurso capital humano capacitado, sería mucho más eficiente y rentable en sus operaciones.

Queremos agradecer la disponibilidad de los integrantes de la empresa para con nosotras. A nuestras familias por todo el apoyo brindado durante la carrera, a nuestros compañeros por haber compartido tantas horas de estudio juntos, y fundamentalmente a nuestra directora de seminario, la Licenciada Liliana I. Fagre, por todo el apoyo y tiempo que nos dedicó a lo largo de este proyecto, poniéndose siempre a nuestra disposición cada vez que lo requeríamos.

CAPÍTULO I

ESTRATEGIA GENERAL Y COMERCIAL DE LA EMPRESA

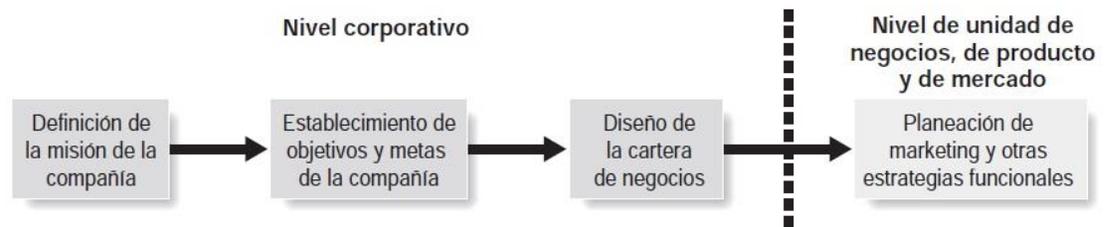
Sumario: 1. Planeación Estratégica en la Empresa; 2. Estrategia General de la Empresa; 3. La Planeación y la Estrategia de Marketing

1. Planeación Estratégica en la Empresa

En un primer acercamiento al concepto, podemos decir que parte fundamental de la planeación estratégica consiste en la tarea de elegir una estrategia general para la compañía, y así lograr la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. También se puede definir como el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. Para ello cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos.

El plan estratégico tiene una dimensión mucho más amplia que los planes anuales que realiza la compañía. La planeación estratégica implica adecuar la empresa a su entorno cambiante para obtener las ventajas del mismo, y en cambio los planes anuales sólo conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha.

En su nivel directivo, la empresa inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito y su misión generales. Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, se decidirá qué cartera de negocios y productos son los mejores para la empresa. A la vez, cada negocio y producto desarrollan una planeación de marketing detallada y otros planes por área para respaldar el plan de toda la compañía.¹ Podemos ver un resumen de los pasos de la planeación estratégica en la siguiente figura:



Pasos de la Planeación Estratégica²

2. Estrategia General de la Empresa

Una vez definido el plan estratégico, podemos considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la compañía, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitándole al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su entorno.³

A través de la estrategia se podrá:

(1) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, Versión para Latinoamérica, trad. por Leticia Pineda Ayala, 11ª Edición, Pearson, Prentice Hall (México, 2007), pág. 39.

(2) Ibidem.

(3) HAX, Arnoldo C. y MAJLUF, Nicolás S., Estrategia para el liderazgo competitivo, trad. por Jorge Forteza y Héctor Helman, (Buenos Aires, 2002), pág. 24.

- Determinar y revelar el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;
- Seleccionar los negocios de los que participa o debe participar la organización;
- Alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo de forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa, y a los puntos fuertes y débiles de la organización;
- Identificar las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional;
- Constituir un patrón de decisiones unificador e integrador;
- Definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus stakeholders;
- Expresar el propósito estratégico de la organización;
- Desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
- Invertir selectivamente un recurso tangible e intangible a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

La estrategia se convierte entonces en un marco fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. Es enérgica para enfrentar las oportunidades de mejoramiento de la rentabilidad; es respetuosa de la cultura, tradición e historia del enfoque de la empresa para hacer negocios. En el corazón de la estrategia existe una búsqueda intencional para alcanzar la ventaja competitiva en cada negocio en el que la empresa está comprometida. La estrategia no ocurre porque sí; está compuesta por

acciones y decisiones gerenciales cuando se abren nuevas oportunidades para una rentabilidad sostenida en todos los negocios de una empresa.⁴

La estrategia empresarial es la respuesta organizativa al reto estratégico al que se enfrenta la empresa.

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.

La estrategia, en definitiva, es el patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado que revela el propósito de ésta respecto a lo que quiere ser y hacer para así poner en práctica las políticas y acciones que permitan su logro.⁵

3. La Planeación y la Estrategia de Marketing

El marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la compañía por varias razones. Primero, el marketing provee una filosofía guía (el concepto de marketing), la cual sugiere que la estrategia de la compañía debería girar en torno al establecimiento de relaciones beneficiosas con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece datos a los planificadores estratégicos, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios de ellas.

Como dijimos en la primera sección el plan estratégico de la compañía establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán

(4) Ibídem, pág. 38.

(5) BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica, (Madrid, 2006), pág. 34.

sus objetivos para cada uno. Luego, dentro de cada unidad de negocio, se realiza una planeación más detallada, la planeación de los principales departamentos funcionales de la organización (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) que deben trabajar en conjunto para alcanzar objetivos estratégicos.

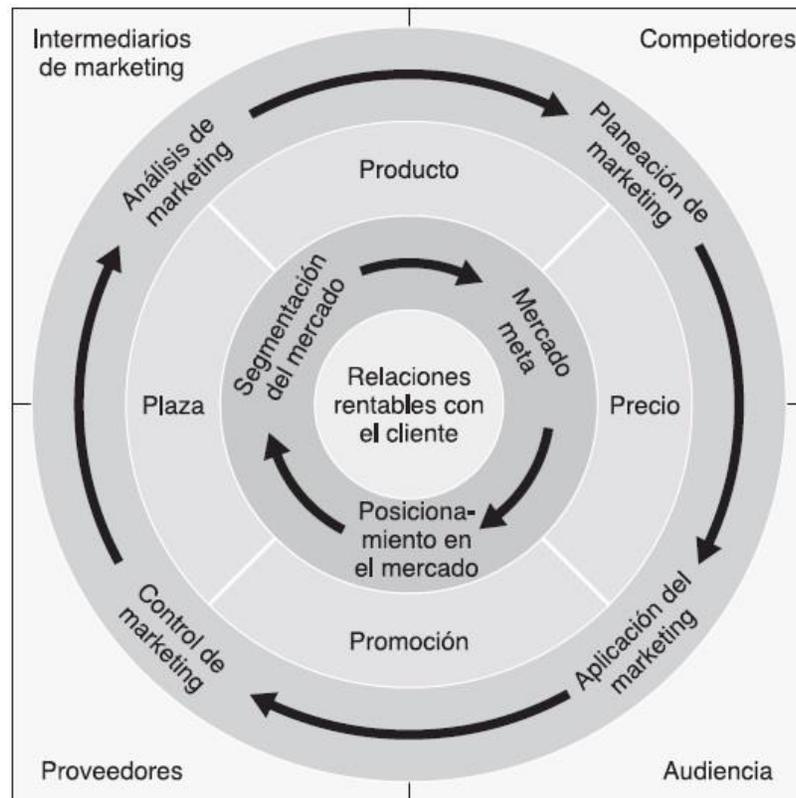
Es así que, dentro de las unidades individuales de negocios, el marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos de dicha unidad. Una vez que se establecen los objetivos de una determinada unidad, la tarea del marketing consiste en ayudar a lograrlos de forma rentable. Por lo tanto, las tareas del departamento consisten en no sólo administrar las relaciones con el cliente, sino que los gerentes de marketing también deben atender la administración de las relaciones con los asociados, trabajando de cerca con los asociados de otros departamentos de la compañía para formar una cadena de valor eficaz, que sirva al cliente. Además, deben asociarse de manera eficaz con otras organizaciones del sistema de marketing para formar una red de transferencia de valor que sea superior a nivel competitivo, todo ello sin perder de vista dos objetivos principales: el valor y la satisfacción del cliente.⁶

Llegamos entonces a la conclusión de que la estrategia de marketing es la lógica de marketing con la que, la unidad de negocios que la desarrolla, espera alcanzar sus objetivos de marketing, es decir, construir relaciones estrechas y redituables con el cliente seleccionado. La compañía decide a qué cliente atender y cómo hacerlo mediante la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado. Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios, y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

(6) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Op. Cit., pág. 47.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar las mejores, estrategia y mezcla de marketing, la compañía realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing, sobre las fuerzas del entorno.

La siguiente figura representa gráficamente tales actividades:



Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing⁷

(7) Ibidem, pág. 50.

CAPÍTULO II

CERROS TUCUMANOS

Sumario: 1. Perfil de la empresa; 2. Historia de la empresa; 3. Misión, Filosofía y Valores de la Empresa; 4. Áreas Funcionales; 5. Localización, Infraestructura y Organigrama; 6. Análisis de la Situación Actual de la Industria; 7. Análisis FODA; 8. Aspectos Externos: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Análisis Peste; 9. Matriz FODA para Cerros Tucumanos

1. Perfil de la empresa

Cerros Tucumanos es una empresa unipersonal, que elabora lácteos como Dulce de Leche, Leches Pasteurizadas, Crema de Leche, Yogures, Leche Probiótica, Leche Chocolateada Probiótica y Quesos, siendo la principal productora de Dulce de Leche para la industria repostería de la provincia de Tucumán y su zona de influencia.

Sus productos llegan a las familias tucumanas y también a importantes empresas locales como Alfajores del Tucumán, las fábricas de alfajores de Termas del Río Hondo, a empresas panaderas/reposterías como Villecco, Casapan, El Mundo, y a la heladería Blue Bell.

Cerros Tucumanos es muy buscada por las empresas de la provincia porque hacen productos pensados para cada cliente. Realizan cambios en el Dulce de Leche a pedido de cada empresa. El Dulce de Leche

puede ser más claro o más oscuro, más o menos denso. Esta forma de producción específicamente diseñada para satisfacer las necesidades de cada empresa-cliente, es altamente valorada por las mismas porque estos cambios no los pueden hacer las plantas industriales de las marcas nacionales, ya éstas producen en grandes volúmenes.

2. Historia de la empresa

La empresa Cerros Tucumanos se inició en el año 1989 cuando el dueño de la empresa, José Lucas Medici, quien había trabajado como representante de ventas de los Monjes del Siambón, decidió comprar un tambo de miel y fraccionarla para la venta y así atender a sus clientes en la provincia de Tucumán. Empezó comercializando derivados de miel (como jalea real, jalea con poleo, propóleos, etc.) de venta en herboristerías, y luego miel pura para la venta en supermercados.

En agosto de 1996 adquirió la maquinaria necesaria para la producción de Dulce de Leche, procesando 500 litros diarios de leche, que por ese entonces producía sólo 300kg del dulce.

Cerros Tucumanos incursionó en el año 2004 en un nuevo producto lanzando su Leche Pasteurizada “La Tranqueña” como también Yogures de frutilla, vainilla y durazno. En este rubro la empresa supo abrirse camino y marcar diferencia. Así es como Cerros Tucumanos en un trabajo conjunto con el Gobierno de la Provincia de Tucumán y el CERELA (Centro de Referencia de Lactobacilos) elaboró un Yogur Probiótico y una Leche Chocolateada Probiótica para ser distribuidos como parte de una campaña de alimentación en barrios marginales de Tucumán, llegando actualmente a 120.000 personas. El éxito de esta campaña logró que hoy en día el Yogur y

la Leche Probióticos se distribuyan mediante el gobierno gratuitamente en las escuelas públicas de la provincia.

En la actualidad empezó a elaborar Quesos, para lo cual compró la maquinaria y tecnología que utilizaba una empresa láctea que cerró en Franck (Santa Fe). Se enfoca en las variedades Cremoso y Mozzarella. También planea elaborar Queso Holanda, Tybo y Sardo.

3. Misión, Filosofía y Valores de la Empresa

Cerros Tucumanos tiene como Misión ser una empresa sólida económicamente, logrando tener toda la gama de lácteos que haga rendir la materia prima (leche en crudo) al 100%, siempre en la búsqueda de la mayor calidad.

Su Filosofía está representada en su lema: “La calidad es el sello distintivo de nuestros productos, nuestro compromiso es con el cliente, nuestro objetivo la excelencia”.

En Cerros Tucumanos los valores, que reflejan la empresa que aspiran a ser, son el fundamento de las decisiones de su negocio. Estos son:

- Calidad: en todos los aspectos de cada uno de los productos que realizan.
- Innovación: de nuestros métodos de trabajo y tecnología.
- Efectividad: al aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Puntualidad: en la entrega de los trabajos solicitados por sus clientes.
- Coherencia: en el compromiso entre lo que prometen a sus clientes y lo que efectúan como trabajo.

- Confianza: en que realizan sus labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de sus clientes.
- Compromiso: con sus clientes al brindarles un producto de calidad; con la sociedad, al participar en distintos proyectos solidarios; y con el medio ambiente, al respetar y cumplir las normas establecidas para el cuidado de éste.

4. Áreas Funcionales

Cerros Tucumanos es una empresa unipersonal dirigida por su propio dueño, José Lucas Medici quien durante la entrevista afirmó que su trabajo consiste “desde barrendero a Gerente”. Esta organización es de tipo industrial y está conformada por una área Comercial, Administrativa-Financiera, Relaciones Industriales e Industrial. Las tres primeras son dirigidas por el mismo dueño con la ayuda de su hermana y otra persona a su cargo. Cuenta además con el apoyo de un Contador que cumple una función de *staff*. Por último el área Industrial no sólo es controlada por Medici sino también por distintos “Maestros” especializados en cada proceso productivo.

5. Localización, Infraestructura y Organigrama

Cerros Tucumanos se encuentra localizada en la zona Los Vallistos, de la localidad de Banda del Río Salí, sobre la ruta 306 esquina Mendoza Sur. Allí se encuentra la fábrica de 1 hectárea de extensión y 3000 metros cuadrados cubiertos, donde se elaboran todos los productos. En el mismo predio se encuentra la Administración de la empresa. Su planta posee

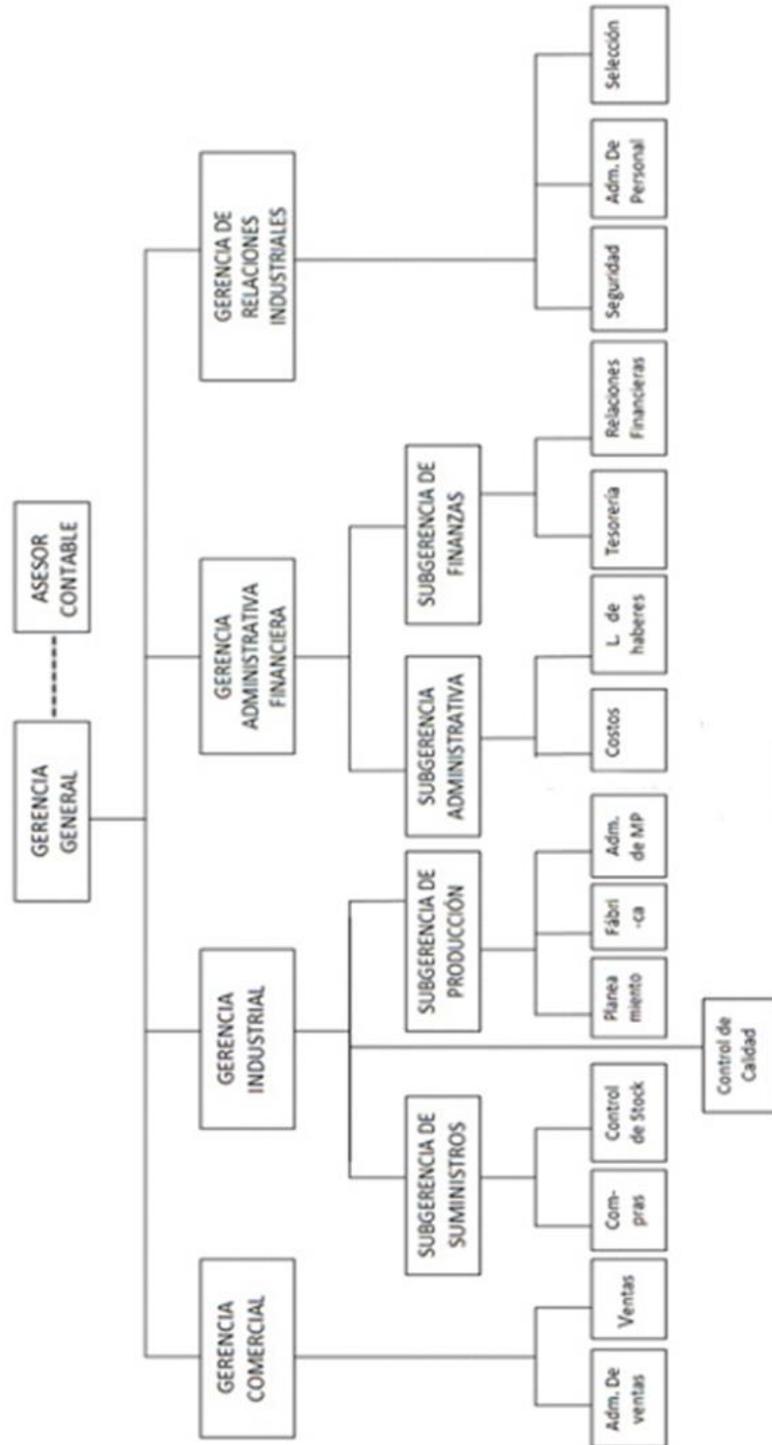
dos silos para la recepción de la leche cruda de 10.000 litros de capacidad cada uno.



Planta Industrial



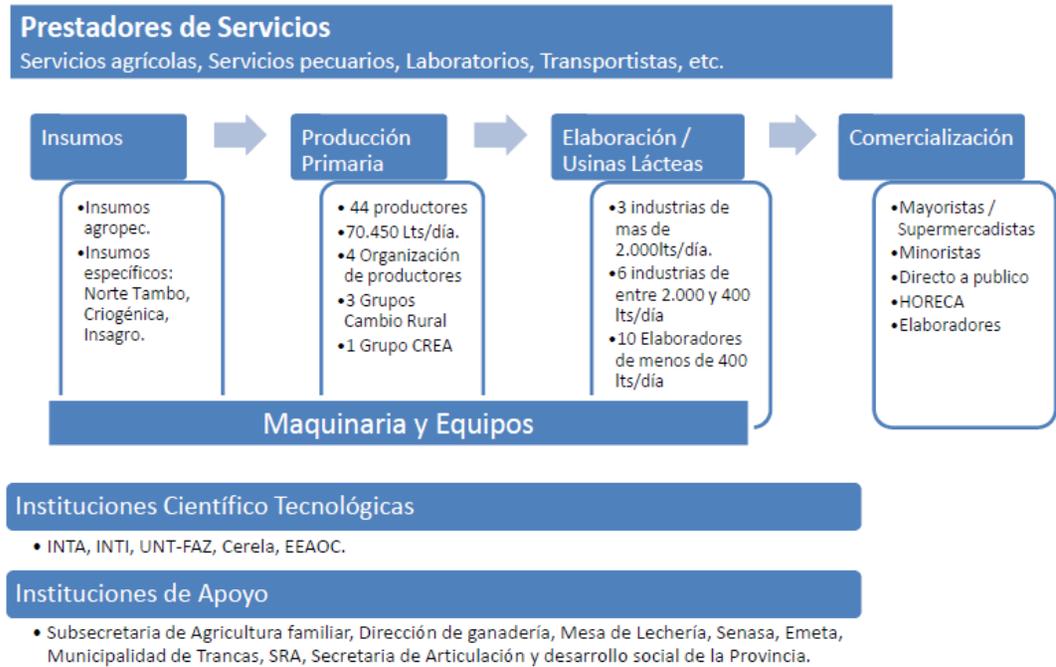
Silos para la recepción de leche



Organigrama – Elaboración propia

6. Análisis de la Situación Actual de la Industria⁸

La Industria Láctea en Tucumán está compuesta por diferentes actores que participan en ella, a continuación una gráfica de los mismos:



Características de la Producción Primaria:

- Superficie destinada a tambo: 4.650 ha.
- Agua disponible para riego muy desigual en las distintas zonas
- 44 productores primarios
- Producción total 70.450 litros/día
- Promedio por establecimiento 1.600 litros/día (Promedio Nacional 2.300 litros/día)
- Potencialidad actual de la cuenca: 103.260 litros/día

(8) Presentación Foro I, Clúster Lácteo de Tucumán, (Sociedad Rural de Tucumán, 2012).

Modelos de Negocio de los Productores Primarios:

- Productor Independiente: 19 Productores; 38.600 litros/día; 55% del total de la leche producida en la Provincia
- Productor Integrado hacia adelante: 8 Productores; 6.650 litros/día; 9% del total de la leche producida en la Provincia
- Productor asociado horizontalmente: 17 Productores; 25.200 litros/día; 36% del total de la leche producida en la Provincia

Características de la Industria:

- El 52% de la leche producida se exporta diariamente otras provincias (37.600 litros)
- Procesamiento diario en la Provincia: 45.300 litros
- El 29% de la leche que se procesa en Tucumán proviene de otras provincias (13.000 litros)
- Capacidad industrial instalada en la Provincia aproximada: 86.000 litros/día
- Consumo estimado en la Provincia 595.000 litros/día (ó 150 litros/habitante/año)

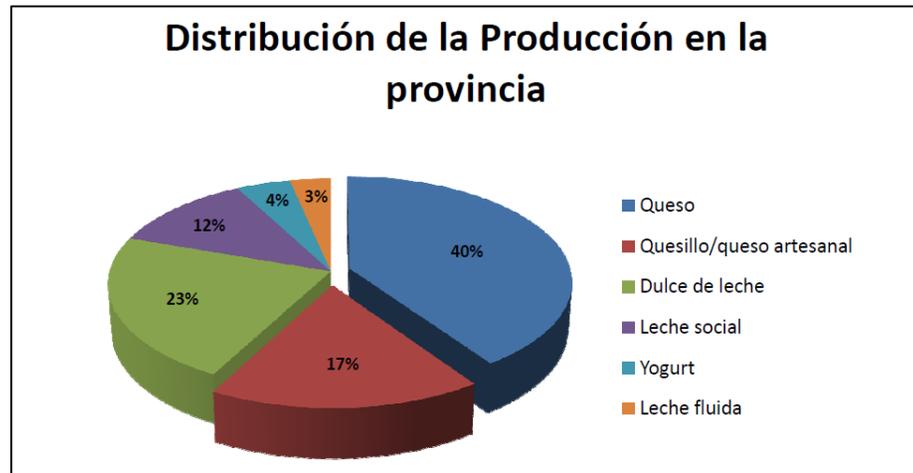


Gráfico de elaboración propia

- Conclusiones propias:

Hay capacidad ociosa en las usinas, de prácticamente un 50%, algo que no tiene sentido siendo el consumo estimado diario en la provincia de casi 7 veces la capacidad industrial que posee. Otra situación a mejorar es la producción primaria que puede elevar su volumen actual.

- Conclusiones del I Foro del Clúster Lácteo de Tucumán:

La principal oportunidad del sector está dada por el consumo de productos lácteos que posee la provincia (muy superior a la producción), además existe una gran cantidad de leche que se exporta a otras provincias.

También coincidieron en el potencial tecnológico que tiene la cuenca debido tanto al desarrollado por instituciones públicas como por proveedores privados.

Otra de las oportunidades detectadas es la del aprovechamiento de los derivados lácteos de las industrias locales.

Las principales limitaciones son: el riego (ineficiencia en su manejo por descuido de los usuarios y por falta de inversiones públicas); falta de desarrollo comercial para los productos lácteos locales; poca aplicación de la tecnología existente; y la falta de confianza entre los distintos eslabones de la cadena.

7. Análisis FODA

Para obtener un diagnóstico completo de Cerros Tucumanos, es imprescindible realizar el llamado Análisis FODA, su nombre es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando

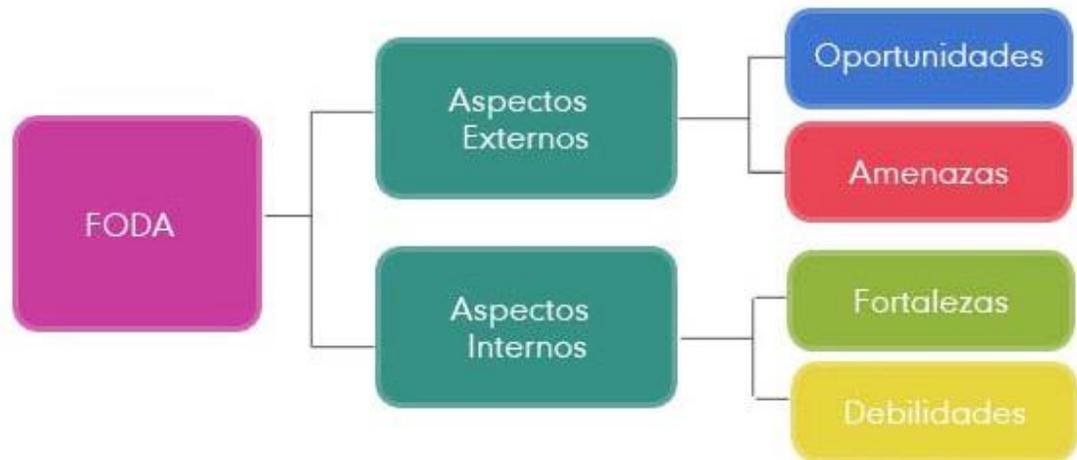
nuestras fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Esta herramienta permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) proporcionando de esta manera un diagnóstico preciso, para luego tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Cabe aclarar que la matriz FODA puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado de tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Tanto las Fortalezas como las Debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las Oportunidades y las Amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Análisis FODA⁹

8. Aspectos Externos: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Análisis Peste

Una forma conveniente de descubrir aquellos aspectos externos que propone el Análisis FODA, es decir, Oportunidades y Amenazas para la empresa, es utilizar el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como guía. El modelo es un análisis de competitividad que tiene por objetivo analizar el clima, la situación competitiva de cada uno de los productos-mercados, y evaluar a continuación la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que posee una empresa o marca, teniendo en cuenta las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

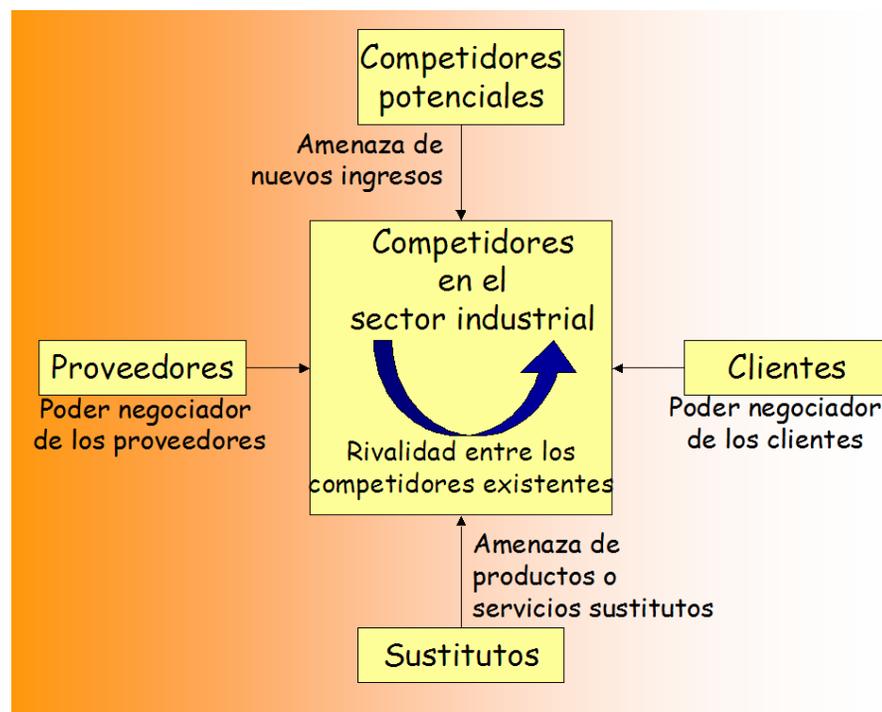
Una ventaja competitiva es una característica o atributo que posee un producto o una marca que le da una superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios

(9) Consultas a bases de información, en Internet: http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion2/anlisis_foda.html, (julio de 2014).

necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de producción, distribución o de venta propios del producto o de la empresa.

Esta superioridad es relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto mercado o segmento, y como se dijo, dicha superioridad puede resultar de una multiplicidad de factores.

Michael Porter, su autor, se apoya en la idea en que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva no depende sólo de la competencia directa, sino también del papel ejercido por los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las primeras dos constituyen una amenaza directa, las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. Este modelo conocido como el de las Cinco Fuerzas de Porter, presenta un notable dinamismo en la caracterización de una industria, el cual se puede ver en la siguiente figura:



A continuación se presentan cada una de las fuerzas del modelo:

- *La amenaza de los nuevos competidores:* los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Los competidores potenciales son:

- Las empresas externas al producto-mercado que podrían fácilmente superar las barreras de entrada.
- Las empresas que de entrar tendrían sinergia manifiesta
- Las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia
- Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia atrás o hacia delante.

La importancia de esta amenaza depende de la intensidad de las barreras de entrada y de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. Las barreras posibles son:

- Economía de escala que obligan al nuevo competidor a trabajar en gran escala para no incurrir en desventajas de costos.
- Diferenciación de productos protegidos por patentes.
- La fuerza de imagen de marca que provoca fidelidad del cliente.
- Necesidades de capital para financiar instalaciones de producción, stock, créditos a clientes, gastos de publicidad, etc.
- Costos de transferencia o mudanza del cambio real o psicológico que el comprador debe soportar para pasar del producto del proveedor establecido al producto del nuevo competidor.
- Acceso a los canales de distribución, los distribuidores pueden ser reticentes a referenciar un producto sustituto. A veces es necesario crear un nuevo canal de distribución.

- El efecto de la experiencia que permite ventaja en costos principalmente en las industrias de mano de obra intensiva.
 - Políticas de gobierno.
 - Represalias del competidor.
- *La amenaza de los productos sustitutos*: dichos productos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero que se basan en tecnologías diferentes.

Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del producto-mercado pueden practicar. Es necesario estar muy atento a los costos de transferencia, ya que pueden ser muy elevados y anular, para el comprador, el impacto del diferencial de precio.

La identificación de productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o que desempeñen la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida.

Los factores que determinan el riesgo de sustitución son:

- Relación precio/rendimiento
- Costo de transferencia o mudanza
- Propensión del comprador para adquirir productos sustitutos

- *El poder de negociación de los clientes*: pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a bajar los precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o enfrentando a un competidor contra otro.

Los factores que determinan la importancia de este poder son:

- Grado de concentración de los clientes, compra cantidades importantes en relación a la cifra de venta del vendedor.
- Volumen de sus compras, los productos comprados por los clientes representan para ellos una parte muy importante de sus propios costos, lo que lo conducirá a negociar duramente por ellos.
- Grado de diferenciación bajo, donde los clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores.
- Costos de transferencia o mudanza reducidos para el cliente y elevados para la empresa.
- Amenaza real de integración hacia el origen y son competidores potenciales peligrosos.
- Información disponible completa de la demanda, los precios reales de mercado y también sobre los costos del proveedor.
- Productos sustitutos.

Estas consideraciones ponen de manifiesto que la elección de los clientes a los cuales se va a vender es una decisión de importancia estratégica.

- *El poder de negociación de los proveedores:* reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de sus productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

Los factores que determinan un poder elevado de negociación de un proveedor son:

- El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende.
- Inexistencia de productos sustitutos.

- La empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- El producto es un medio de producción importante para la empresa.
- Existe una gran diferenciación de sus productos o altos costos de transferencia.
- Amenaza real de integración hacia adelante por parte del proveedor.

Hay que destacar que la mano de obra utilizada en la empresa forma parte de los proveedores y mantiene un poder de negociación nada despreciable.

- *Rivalidad directa entre empresas existentes*: la intensidad de la rivalidad directa es fuerte cuando:
 - El número de competidores es muy grande.
 - La diversidad de esos competidores es alta.
 - La tasa de crecimiento del mercado es baja.
 - Los costos fijos son altos.
 - Los costos de almacenamiento son elevados.
 - La diferenciación de productos es pequeña.
 - Los costos de transferencia entre productos de la competencia son bajos.
 - Las barreras de salida son elevadas.¹⁰

A continuación analizamos las fuerzas competitivas de Porter que afectan a Cerros Tucumanos, enfocándonos en la industria láctea tucumana:

(10) LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, trad. por Salvador Miquel y Antonio Carlos Cuenca, 3ª Edición, McGraw-Hill (España, 1995), pág. 285.

- La amenaza de los nuevos competidores: quienes representan un riesgo por la posibilidad de que se constituyan en nuevos competidores para Cerros Tucumanos son las empresas proveedoras de leche, es decir, que harían una integración hacia delante en caso de ingresar a la industria. Según el estudio realizado por el Clúster Lácteo de Tucumán, ya existen 8 productores primarios integrados hacia delante, unos 19 productores independientes y 17 productores asociados entre ellos, siendo éstos tal vez los que más potencial tienen para una integración hacia delante, es decir, que al estar asociados podrían superar más fácilmente las barreras de entrada a la industria: necesidades de capital para financiar instalaciones de producción sobre todo; economía de escala que obligan al nuevo competidor a trabajar en gran escala para no incurrir en desventajas de costos; y por último el efecto de la experiencia que permite no incurrir en costos extra. Otros que constituyen una amenaza son las empresas de provincias de la región con un gran crecimiento, quienes tienen grandes posibilidades de quebrar las barreras de entrada a la industria, como por ejemplo Campo Quijano de la provincia de Salta. Los puntos débiles de la barrera de entrada son la falta de fuerza de imagen de marca y el fácil acceso a los canales de distribución que tendrían los posibles nuevos competidores, ya que no hay acuerdos escritos de exclusividad con dichos canales.

- La amenaza de los productos sustitutos: La empresa Cerros Tucumanos tiene varios tipos de productos, entre los posibles sustitutos para el dulce de leche y los quesos encontramos a los dulces de frutas/verduras o mermeladas, jaleas, manteca, margarina, quesos untables, miel, kero (a base de glucosa y jarabe de maíz), entre otros. Los posibles sustitutos para la leche de vaca teniendo en cuenta su nivel nutricional son las leches de otros animales, como ser de cabra, o de origen vegetal como la leche de coco, de soja, de almendras, de garbanzos, etc.; a un nivel más general podemos encontrar otras infusiones que son sustitutos como el café, el té o el mate

cocido, incluso bebidas gasificadas. Para los yogures pueden ser sustitutos los postres, jugos de frutas, licuados con leche o con agua, etc.

- El poder de negociación de los principales proveedores:
 - Tamberos: son los productores de leche, tienen poder de negociación con respecto a las condiciones de venta. Con algunos de ellos lograron establecer acuerdos para la entrega regular del producto, lo que en épocas de escasez de materia prima, le permiten a la empresa estar abastecida en forma permanente de su principal materia prima. Esto es de extrema importancia debido a la corta caducidad de la leche.
 - Cañeros: productores de azúcar, no tienen mucho poder de negociación, con los que debido a una larga relación a través de los años, han logrado la confianza mutua y por lo tanto condiciones de pago y entrega preferenciales.
- El poder de negociación de los clientes, enfocándonos en los clientes de negocio, es relativamente bajo dado que la empresa es la única en la región que brinda un producto, como el dulce de leche, que es modificado de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Si tenemos en cuenta los clientes intermediarios de los mercados de consumidores finales, como por ejemplo los supermercadistas, éstos tienen un gran poder de negociación porque casi todos imponen formas de pago o contratación, que a la empresa no le son favorables, resultando muy difícil para Cerros Tucumanos llegar a acuerdos más beneficiosos que le permitan ofrecer sus productos en tales puntos de venta.
- Existe una rivalidad directa entre los competidores locales que si bien son pocos, como Alba Clara, La Piedad y Latatá, algunos de ellos son muy fuertes en sus productos-mercados, como Latatá en el Dulce de Leche. En cambio a nivel nacional hay muchos competidores con una gran capacidad de producción, como Manfrey, Sancor y La Serenísimas, entre otros. Pero por otro lado el ingreso a la industria tiene costos muy elevados

tanto a nivel local como nacional, siendo este el principal factor que actúa como barrera de entrada. Otra manera de disminuir la rivalidad existente es diferenciar los productos de los de la competencia, para lograr así tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Gracias a la herramienta de análisis de las 5 Fuerzas de Porter, podemos determinar que la amenaza principal para la empresa son los productores de leche asociados entre ellos que podrían ingresar a la industria como parte de su estrategia de integración hacia adelante.

La oportunidad está en la gran demanda de lácteos que tiene la provincia, por lo tanto Cerros Tucumanos debería invertir en aumentar la capacidad de la planta para la lograr una mayor producción que cubra tal demanda, que actualmente está satisfecha por los productos de otras provincias.

Otra herramienta útil para la determinación de los aspectos externos, es decir oportunidades y amenazas, que plantea el Análisis FODA, es el análisis PESTE. Está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El Análisis PESTE funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Para la empresa Cerros Tucumanos, los factores del análisis PESTE son:

- Factores Políticos: la industria láctea, como toda industria alimenticia, debe cumplimentar con ciertos requisitos mínimos en estándares de calidad e higiene establecidos por ley, los que son controlados a través de organismos provinciales como la Dirección de Bromatología. Además el Gobierno tucumano y el CERELA (Centro de Referencia para Lactobacilos) realizan un Proyecto de Investigación y Desarrollo de alimentos probióticos, que distribuyen en los barrios marginales de la provincia. Cerros Tucumanos ganó la licitación para la fabricación de los proyectos Yogurito Escolar y Chocolet. El gobierno nacional ha implementado recientemente políticas de crédito para los productores primarios de leche, con lo cual se intenta promover el crecimiento de la industria lechera regional en su conjunto.

- Factores Económicos: en épocas inflacionarias como las que se viven, el poder adquisitivo de las personas se ve muy afectado, lo que influye directamente en sus decisiones de compra. Por ello conservar tanto la calidad como precios justos es fundamental para la supervivencia de la empresa.

Las recientes medidas de congelamiento de precios acordado entre el gobierno nacional y los supermercados ha trasladado esa restricción a los precios que la empresa les cobra. No obstante, la empresa no pudo acordar de igual manera con los productores primarios, por lo tanto se ve afectada negativamente por la medida, absorbiendo los costos de la misma.

- Factores Sociales: la población de la provincia ha tenido un gran crecimiento en las últimas décadas, pasó de 700.000 habitantes en 2001 a 1.500.000 habitantes en 2010, sumado a que está cada vez más educada en cuanto lo concerniente a su salud, es por eso que busca alimentos que favorezcan a la misma a la vez que cumplimenten los estándares mínimos de calidad.

- Factores Tecnológicos: nuevos modos de procesamiento más eficientes son generados cada vez con mayor rapidez. Las únicas empresas capaces de tales actualizaciones son las de mayor tamaño en el país. Por lo tanto Cerros Tucumanos trata de actualizar su tecnología lo más rápido que le es posible económicamente, algunas veces comprando maquinaria que ya no utilizan otras plantas industriales, aunque siempre la brecha tecnológica con las grandes empresas del país es muy grande.
- Factores Ecológicos: la disponibilidad de las materias primas como la leche o el azúcar, se ve influenciada en gran medida por la cantidad de precipitaciones, principal forma de riego en la región. Esto a su vez afecta a los granos y forrajes necesarios para el alimento de las vacas lecheras tanto como a las plantaciones de caña de azúcar.

El análisis nos permite ver que la inminente crisis económica que afecta al país, lleva a la población a optar en sus compras por las marcas de empresas no tan reconocidas, o “segundas marcas”, por lo tanto es una oportunidad óptima para Cerros Tucumanos de lograr que más cantidad de tucumanos prueben sus productos, productos que con la inversión adecuada que la empresa realice en Tecnología, serán de una calidad que el público consumidor reconozca como buena en cuanto a sabor, textura, nutrientes, longevidad, etc.

Otra oportunidad que tiene la empresa Cerros Tucumanos es la posibilidad de seguir participando en las licitaciones que realiza el Gobierno Provincial con el objeto de encontrar a empresas lácteas que produzcan los alimentos probióticos para la población que está en riesgo alimentario. Si bien Cerros Tucumanos es la empresa láctea con mayor capacidad de producción en la provincia, aun así debe aumentar la capacidad de su planta

si desea seguir satisfaciendo las necesidades del mercado gubernamental y a la vez afrontar la creciente demanda del mercado de consumidores finales.

Lo que constituye una amenaza y a la vez una oportunidad para la empresa son las actuales políticas de acceso a créditos blandos para la industria láctea que implementa el gobierno, ya que todos los actores de la industria pueden acceder a ellos, y se beneficiará más aquel que mejor utilice los recursos obtenidos.

La principal amenaza para Cerros Tucumanos consiste en la posibilidad de escaseo de la materia prima que es requerida para la producción, es decir, de la leche y azúcar principalmente, que debido a los bruscos cambios e inesperadas condiciones climáticas, su obtención se ve afectada.

9. Matriz FODA para Cerros Tucumanos

Gracias a los análisis anteriores construimos la siguiente matriz que ofrece las estrategias que Cerros Tucumanos podría implementar con el objeto de aprovechar las Oportunidades y eliminar las Amenazas, utilizando para ello sus Fortalezas internas y mejorando sus Debilidades:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La planta tiene la mayor capacidad de producción de la provincia	No poseen última tecnología disponible en el rubro
	Capacidad para modificar sus productos a gusto del Cliente de Negocios	Falta de distribución de tareas y procedimientos
	Experiencia en la producción láctea	Falta de personal de ventas
	Precios bajos en sus productos	Poco conocimiento de la marca por el Cliente Final
OPORTUNIDADES		
Gran demanda de lácteos en la provincia	FO1: Ampliar la planta utilizando los créditos blandos, y así mejorar su capacidad de producción para satisfacer la gran demanda de la provincia y las licitaciones futuras que llegare a ganar. FO2: abrir un local de venta directa de sus productos en la zona turística de la ciudad	DO1: invertir en nueva tecnología, utilizando los créditos blandos, que permita ser más eficiente en la producción y así lograr satisfacer la creciente demanda. DO2: pactar pautas publicitarias para fomentar el conocimiento de marca
Licitaciones gubernamentales para productos lácteos probióticos		
El consumidor percibe los productos como regionales y artesanales		
Políticas de créditos blandos para el sector otorgados por el gobierno		
AMENAZAS		
Ingreso de productores de leche a la industria, integrándose hacia adelante	FA1: que en épocas de crisis la empresa logre captar a aquellos clientes que buscan productos alternativos a la primeras marcas nacionales. FA2: acordar mediante contratos la provisión mínima esperada por periodo con sus principales proveedores. FA3: gracias a la experiencia que tienen en el sector utilizar mejor que la competencia los recursos financieros obtenidos con las facilidades de las políticas de crédito actuales para el sector	DA1: Invertir en nuevas tecnologías para los procesos productivos y así lograr ampliar la brecha para posibles nuevos competidores. DA2: aumentar la eficiencia organizacional para asegurar la continuidad de la empresa durante una crisis
Inminente crisis económica		
Escaseo de materia prima por condiciones climáticas		
Políticas de créditos blandos para todos los integrantes del sector otorgados por el gobierno		
Entrada de productos nacionales para satisfacer demanda insatisfecha		

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE CERROS TUCUMANOS

Sumario: 1. Proceso Estratégico Comercial; 1.a Entornos de Marketing; 1.b. Segmentación del Mercado; 1.c. Marketing Meta; 1.d. Posicionamiento; 2. Marketing Mix; 2.a. Producto; 2.b. Precio; 2.c. Plaza; 2.d. Promoción/Comunicación

1. Proceso Estratégico Comercial

1.a. Entornos de Marketing

El entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta, es decir con los clientes que seleccionaremos para atender sus necesidades.

Al estudiar cuidadosamente el entorno, los gerentes de marketing serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado. Este estudio del entorno se realiza a través de herramientas como la inteligencia de marketing y la investigación de mercados que les permiten reunir tal información acerca del entorno de marketing.

El entorno de marketing está formado por un microentorno y un macroentorno. El microentorno consiste en los actores cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la compañía misma, los proveedores, los canales de distribución, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. Por su parte, el macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y los diferentes públicos, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía, creando así valor para el cliente y su satisfacción.

Los principales actores en el microentorno de la compañía se muestran en la siguiente figura:



Microentorno de la empresa

- La empresa en sí misma: al diseñar planes de marketing, la gerencia toma en cuenta a otros grupos de la compañía (como la alta gerencia, finanzas, investigación y desarrollo [ID], compras, operaciones y contabilidad). La alta gerencia establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa. Los gerentes de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta gerencia.

- Proveedores: brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad del abasto: la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de sus trabajadores y otros sucesos, significarían pérdidas de ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo. Los mercadólogos también supervisan las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que afecten negativamente el volumen de ventas de la compañía. La mayoría de las empresas en la actualidad tratan a sus proveedores como asociados en la creación y entrega de valor para el cliente, ya que constituyen un vínculo importante del sistema general de entrega de valor de la empresa hacia el cliente.

- Los canales de distribución: ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

Los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar a los clientes o a venderles; incluyen a mayoristas y a detallistas, quienes compran y distribuyen mercancía. Seleccionar y establecer asociaciones con los distribuidores no es una tarea sencilla, ya que actualmente los distribuidores son grandes empresas que, a

menudo, tienen el poder suficiente para establecer términos o incluso dejar al fabricante fuera de los mercados grandes.

La empresa de distribución física ayuda a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Al trabajar con empresas de almacenamiento y transporte, la compañía necesita determinar la mejor forma de almacenar y enviar los bienes, equilibrando factores como el costo, la entrega, la rapidez y la seguridad.

Las agencias de servicios de marketing son las firmas de investigación de mercados, las agencias publicitarias, las empresas de medios de comunicación y las compañías de consultoría de marketing, que ayudan a la organización a dirigir y a promover sus productos en los mercados correctos.

Los intermediarios financieros incluyen bancos, compañías de crédito, firmas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o que aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes.

En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la compañía debe hacer algo más que optimizar su propio desempeño: necesita asociarse de manera eficaz con los canales de distribución para optimizar el desempeño de todo su sistema.

- Clientes: existen distintos tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumidores, consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para uso personal. Los mercados de negocios, adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los mercados del sector público están formados de agencias gubernamentales

que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los mercados internacionales se conforman por este tipo de compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores, distribuidores y gobiernos.

- Competidores: los gerentes de marketing deben lograr una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas vigorosamente contra las ofertas de la competencia en la mente de los consumidores. Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor en sí misma para todas las compañías. Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria, en relación con los competidores.

- Públicos: es cualquier grupo de individuos que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o que ejercen alguna influencia sobre ella. Identificamos siete clases de públicos:

- Los públicos financieros: influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos, como los bancos, las casas de inversión y los accionistas.

- Los públicos de medios de comunicación: transmiten noticias, artículos periodísticos y opiniones editoriales. Incluyen los diarios, las revistas y las estaciones de radio y televisión.

- Públicos gubernamentales: la gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los mercadólogos a menudo tienen que consultar a los abogados de la empresa en cuanto a asuntos como la seguridad del producto y la veracidad de la publicidad, entre otros.

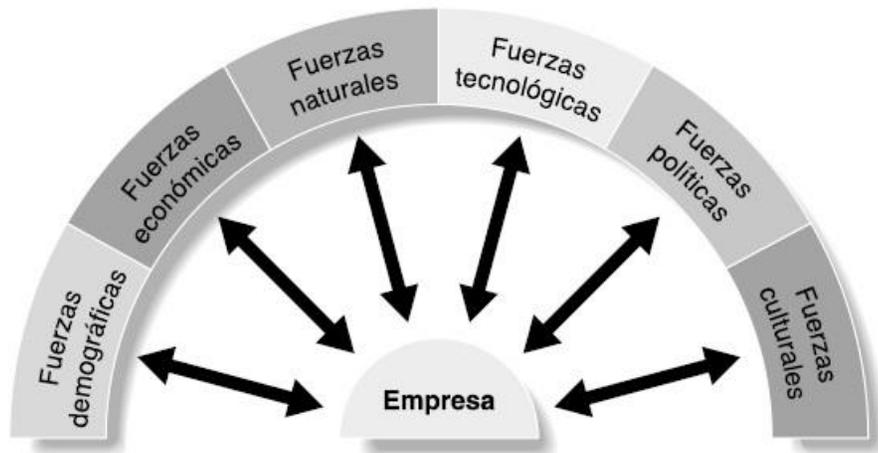
- Públicos de acción ciudadana: las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros. Su

departamento de relaciones públicas le ayudaría a estar en contacto con grupos de consumidores y de ciudadanos.

- Público en general: Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público respecto de la compañía influye en sus compras.

- Los públicos internos incluyen a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informarlos y motivarlos. Cuando los empleados se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos.

La compañía y todos los demás actores operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa, como muestra la siguiente figura:



Fuerzas del Macroentorno

- **Fuerzas demográficas:** es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con seres humanos, y éstos conforman los mercados. Siguen de cerca las tendencias y los sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. Siguen la pista a los cambios en las estructuras de edad y familiares, los desplazamientos geográficos de población, las características educativas y la diversidad de la población.

- **Fuerzas económicas:** consta de factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben estudiar de cerca las principales tendencias y patrones de gasto de los consumidores.

- **Fuerzas naturales:** abarca los recursos naturales que los gerentes de marketing necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Los mercadólogos necesitan estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente escasez de materias primas. Una segunda tendencia ambiental es el aumento en la contaminación. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. La tercera es la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países varían en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio.

- **Fuerzas tecnológicas:** crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos. Sin embargo, cada nueva tecnología reemplaza a una tecnología anterior. Son, quizás, las fuerzas más poderosas que están determinando nuestro destino, por la rapidez con la que cambian.

- **Fuerzas políticas:** consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan. Los

gobiernos diseñan la política pública para guiar el comercio, es decir, establecen las leyes que regulan los negocios para el bienestar de la sociedad en su conjunto. Se han promulgado leyes para regular los negocios por varias razones. La primera es proteger a las empresas entre sí, la segunda es proteger a los consumidores de prácticas inadecuadas de negocios, y por último proteger los intereses de la sociedad en contra de un comportamiento sin restricciones de los negociantes.

- Fuerzas culturales: las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica, que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás.¹¹

Para Cerros Tucumanos, nuestra empresa bajo estudio, el Microentorno se compone de:

- La empresa en sí misma: debido a que es una empresa unipersonal la gerencia realiza también las tareas de marketing y demás áreas, por lo tanto los objetivos de todos los sectores están compatibilizados.

- Proveedores: los principales son los de leche, azúcar y envases, que cubren el 80% aproximado del gasto de la empresa.

- Tamberos: son los productores de leche, sólo con algunos de ellos lograron establecer un acuerdo para la entrega regular del producto, de extrema importancia debido a la corta caducidad de esta materia prima. Con esos productores se logran obtener precios de compra y condiciones de pago más estables, pero aun así ajustados a las leyes de

(11) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, Versión para Latinoamérica, trad. por Leticia Pineda Ayala, 11ª Edición, Pearson, Prentice Hall (México, 2007), passim.

Oferta y Demanda, por lo tanto en épocas de escasez el aumento del precio de la leche en crudo es notable. En la provincia los productores que utilizan este Modelo de Negocio, integrado hacia adelante, son 8 y representan sólo el 9% de la producción total de la provincia (6.650 litros/día). Entre ellos encontramos a Vallespin, Mirabella y Proleche.

- Cañeros: son los productores de azúcar, con los que, debido a una larga relación a través de los años, han logrado la confianza mutua y por lo tanto condiciones de pago y entrega preferenciales. Los principales son: Chimale y Pastorino.

- Fabricantes de envases: tales como Industrias Plásticas Saife S.R.L., LEOFILM (de Paraná, Entre Ríos) y Plasticom.

- Canales de Distribución: la distribución física de sus productos la realiza la propia empresa y también terceriza esta función. No contrataron a empresas proveedoras de servicios de marketing. Si consideramos que canales son todos aquellos que colaboran con la empresa para llevar sus productos a los consumidores, entonces encontramos a:

- Intermediarios Financieros: como Bancos, o el CFI (Consejo Federal de Inversiones).

- Distribuidores: encontramos a mayoristas, minoristas y supermercadistas, tales como: Carrefour, Súper Veá, Hipermercado Libertad, Centro de Compras Gómez Pardo, Centro de Compras Emilio Luque.

- Clientes: La empresa ofrece sus productos en tres mercados, el primero es el de consumidores finales de la provincia de Tucumán (llamado también B2C – “Business to Customers”), a los cuales no vende directamente sino que llega gracias a los siguientes intermediarios:

- Carrefour

- Súper Vea
- Hipermercado Libertad
- Centro de Compras Gómez Pardo
- Centro de Compras Emilio Luque

El segundo mercado es el de negocios (llamado también B2B – “Business to Business”), estas empresas compran los productos Cerros Tucumanos debido a que son de gran calidad y al servicio directo y personalizado con cada uno de ellos. Entre otras encontramos a:

- Alfajores Abuela Haure
- Alfajores Ruta 9
- Alfajores Sol de Oro

(Son Alfajorerías de Termas de Río Hondo, donde poseen un depósito de sus productos, al cual pueden acceder los clientes de la zona en caso de haber tenido un mal cálculo de sus pedidos regulares. Gracias a una alianza estratégica, este depósito es provisto por uno de sus clientes más importantes).

- Panificación Del Mundo
- Panificación Casapan
- Panificación Albertus
- Confitería La Europea
- Heladerías Blue Bell
- José Cevallos y Cía.

- Dulces Valdez (de la provincia de Catamarca)

La empresa Cerros Tucumanos supo hacer con ellos relaciones exitosas a largo plazo, entre otras cosas gracias a la confianza que se ganó en momentos especiales de la situación económica del país, como por ejemplo el conflicto denominado "El campo vs el Gobierno Nacional". Momento en el cual los productos lácteos de otras provincias, entre otros productos, no ingresaban a Tucumán, con el consecuente aumento de la demanda de los productos proporcionados por Cerros Tucumanos. A pesar de ello los precios a sus clientes se mantuvieron estables, lo que fue muy valorado por sus clientes.

El tercer mercado es el gubernamental, ya que la empresa trabaja en conjunto con el Gobierno tucumano y el CERELA (Centro de Referencia para Lactobacilos) en la Investigación y Desarrollo de los proyectos Yogurito Escolar y Chocolet, alimentos probióticos*, distribuidos en los barrios marginales de la provincia.

* De acuerdo con la Organización Mundial para la Salud (OMS) la definición de probiótico es "Microorganismos vivos que cuando son suministrados en cantidades adecuadas promueven beneficios en la salud del organismo huésped".

- Competidores: en todas sus líneas de productos, compiten con empresas nacionales de mayor tamaño, que debido a sus grandes niveles de producción son líderes tanto en segmentos que no buscan gran calidad y venden a precios bajos (por ejemplo la empresa Manfrey) como los que buscan alta calidad y venden a precios más elevados (como La Serenísima y Milkaut). Por ello Cerros Tucumanos, se enfoca en segmentos que buscan una calidad aceptable y precios bajos.

También compite con productores locales, como ser: Alba Clara (de la localidad de Benjamín Paz) compiten en las líneas Dulce de Leche y Quesos; La Piedad (de San Pedro de Colalao) en las líneas Leches pasteurizadas y Quesos. Estos dos competidores son usinas de un tamaño parecido al de la empresa (procesan 2.000 litros/día). Sala Vieja (de Choromoro) compite en las líneas Quesos y Dulce de Leche; Quesos M (de Tafí del Valle) sólo en la Línea Quesos y Latatá (de Choromoro) sólo en la línea Dulce de Leche.

- Públicos: como las asociaciones de defensa del consumidor, que velan por los intereses de los mismos; o el gobierno, que a través del Ministerio de Desarrollo Productivo generó el primer Clúster Lácteo de Tucumán, con el objetivo de analizar la industria en todos sus eslabones, hacerlos interactuar y lograr la conjunción de objetivos que lleven a un crecimiento de todos los actores. Otras instituciones que son importantes para el sector son: INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), CERELA (Centro de Referencia para Lactobacilos), EEAOC (Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres).

Las fuerzas del Macroentorno que afectan a Cerros Tucumanos ya fueron analizadas en el capítulo anterior de este seminario, específicamente en el Análisis PESTE, presentamos a continuación un resumen de las mismas:

- Fuerzas demográficas: hubo un incremento de la densidad demográfica en los últimos años, además, las personas cada vez tienen mayor interés en su salud y, por lo tanto, buscan constantemente productos alimenticios que favorezcan estado de salud.

- Fuerzas económicas: las personas han modificado la manera en que toman sus decisiones de compra debido a la situación inflacionaria que se vive actualmente, por lo que tienen más en cuenta la variable precio, tratando de mantener la calidad de los productos que consumen. Otro factor económico importante que afecta a la empresa son las medidas de congelamiento de precios (“Precios Cuidados”) que aplica el gobierno, porque debe mantener un precio de venta más bajo y no puede trasladar este decremento a sus proveedores, viendo así disminuida su ganancia.

- Fuerzas naturales: los factores climáticos son muy importantes para esta industria, ya que por ejemplo las lluvias y las sequías afectan la disponibilidad de granos y forrajes utilizados para alimentar las vacas lecheras, productoras de leche, principal materia prima de Cerros Tucumanos.

- Fuerzas tecnológicas: en la mayor parte de los casos, Cerros Tucumanos tiene posibilidades de acceder a nuevas tecnologías a través de la adquisición de maquinarias de segunda mano. A su vez, las políticas económicas de fomento de la industria láctea le dan la posibilidad comprar nuevas maquinarias, en un futuro no muy lejano.

- Fuerzas políticas: Cerros Tucumanos está sujeto a reglamentaciones impuestas por el estado con el objeto de controlar la actividad y la calidad de los productos que se elaboran. El organismo contralor en la provincia es la Dirección de Bromatología.

1.b. Segmentación del Mercado

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El gerente de marketing tiene que determinar qué segmentos le ofrecen la mejor oportunidad para el logro de los objetivos de la

compañía. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en distintos factores (llamados variables de segmentación):

- Geográficos: dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindarios.
- Demográficos: dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- Psicográficos: dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.
- Conductuales: dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores hacia un producto.

Segmentación del mercado se denomina entonces al proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, características o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separados. Es decir que un segmento del mercado es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing, y por lo tanto las compañías enfocan sabiamente sus esfuerzos para cubrir las distintas necesidades de segmentos individuales del mercado. Decimos entonces que el mercado meta es el conjunto o segmento de consumidores, que tienen necesidades o características comunes y al que la compañía decide atender, previa evaluación del atractivo de todos los segmentos. La elección del segmento meta estará basada en la capacidad que tenga la empresa de generar, de manera rentable, el mayor valor para el cliente y en mantenerlos con paso del tiempo.

La segmentación realizada por la empresa será eficaz si los segmentos que resultaren del proceso fueran:

- Medibles: que sea posible medir el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.
- Accesibles: los segmentos de mercado deberían abordarse y atenderse de manera efectiva.
- Sustanciales: los segmentos de mercados son grandes o lo suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida.
- Diferenciables: los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes.
- Aplicables: es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos. ¹²

La empresa Cerros Tucumanos no ha segmentado ninguno de sus mercados de consumidores de sus diferentes productos (B2C – “Business to Customers”)

En lo que respecta a la segmentación de los mercados de negocios de sus productos (B2B – “Business to Business”) la empresa Cerros Tucumanos realiza una segmentación respecto a los beneficios buscados (entrega garantizada, disponibilidad de los productos y adaptación del producto a los requerimientos específicos de cada cliente), la frecuencia de uso y el nivel de lealtad. Cabe aclarar que la empresa está principalmente

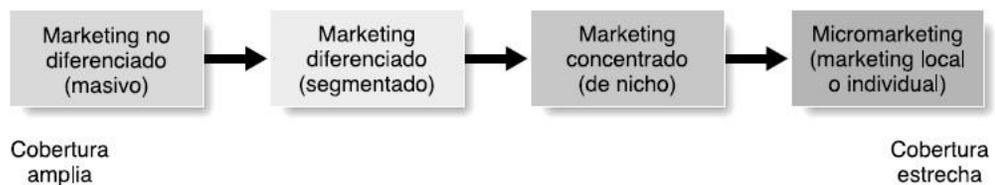
(12) Ibíd.

abocada a este mercado más que al de consumidores, ya que ellos los consideran clientes más redituables y leales.

1.c. Marketing Meta

Una vez realizada la segmentación del mercado, la empresa procede a evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar, proceso que se denomina Marketing Meta. Para ello considerará tres factores: el tamaño y el crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa.

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. La forma en que abordará a esos compradores es lo que llamamos marketing meta, es decir, la estrategia de marketing meta con la que las empresas cubren los mercados de forma muy amplia (marketing no diferenciado), muy estrecha (micromarketing) o intermedia (marketing diferenciado o concentrado).



Estrategias de Marketing Meta

El marketing no diferenciado (o masivo) es la estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide ignorar las diferencias de segmento de mercado e ir en busca de todo el mercado con una oferta.

La compañía diseña un producto y un programa de marketing que atraiga al mayor número de compradores, pero deben competir con empresas más enfocadas que satisfacen mejor las necesidades de segmentos o nichos específicos.

El marketing diferenciado (o segmentado) es la estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado. Sin embargo, el marketing diferenciado también incrementa el costo de realizar negocios, el de producción, el de investigación de mercados, el de promoción, entre otros. Así, la empresa deberá ponderar el hecho de lograr mayores ventas contra el de incrementar en los costos al decidir aplicar una estrategia de marketing diferenciado.

El marketing concentrado (de nicho) es la estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía trata de obtener una participación importante en uno o unos pocos segmentos o nichos de mercado. Es especialmente atractiva cuando se poseen recursos limitados. A través del marketing concentrado la empresa logra una fuerte posición de mercado, puesto que conoce más las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende, y gracias a la reputación especial que adquiere. Al mismo tiempo, implica riesgos superiores a lo normal. Las empresas que basan sus negocios en uno o unos cuantos segmentos sufrirán mucho más si el segmento se deteriora, o si competidores más grandes deciden ingresar al mismo segmento con mayores recursos.

El micromarketing es la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y gustos de individuos y lugares específicos. Este tipo de marketing incluye el marketing local y el marketing

individual. El marketing local implica adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales: ciudades, vecindarios e incluso tiendas específicas. En el extremo, el micromarketing se convierte en marketing individual, es decir, en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales. En la actualidad las nuevas tecnologías están permitiendo que muchas empresas regresen al marketing personalizado. La individualización masiva es el proceso mediante el cual las empresas interactúan de uno a uno con las masas de clientes, para diseñar productos y servicios ajustados a sus necesidades individuales.

Las empresas necesitan tomar en cuenta muchos factores al elegir una estrategia de marketing meta. La mejor estrategia dependerá de los recursos de la empresa, del grado de variabilidad del producto, la variabilidad de mercado, y las estrategias de marketing de los competidores.¹³

A los mercados de consumidores de cada producto, la empresa Cerros Tucumanos se dirige con una “Estrategia de Marketing Meta No Diferenciada”, ya que se dirige con un ofrecimiento general para todo el mercado, ofreciendo una calidad aceptable (en lo referente a sabor, color, olor y densidad) a precios bajos.

En cambio al mercado de negocios se dirige con una “Estrategia de Micromarketing”, ya que a cada tipo de consumidor de negocio se le ofrece características diferentes del producto. Por ejemplo, las necesidades del alfajorero en cuanto a la densidad y color del Dulce de Leche son diferentes a las del heladero, ofreciéndoles entonces distintas características del

(13) Ibíd., pág. 218.

producto a cada uno, incluso con la posibilidad de modificación del mismo a pedido individual de cada cliente de negocio.

1.d. Posicionamiento

La posición 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. Por lo tanto además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar qué posiciones desea ocupar en dicho segmentos. Es así que el posicionamiento para la empresa significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes. Sin embargo, no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vacías.

La tarea de posicionamiento incluye tres pasos:

- Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas. Una ventaja competitiva es una ventaja sobre los competidores, que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.
- Elegir las ventajas competitivas correctas, debe decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá.
- Seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

El posicionamiento se inicia con una diferenciación real de la oferta de marketing de la empresa, de manera que entregue un valor superior a los

consumidores. Tal diferenciación podría tener punto de partida en productos, servicios, canales, personal o imagen.

No todas las diferencias entre las marcas son significativas o importantes; no siempre cada diferencia funciona como un buen diferenciador. Cada diferencia tiene el potencial para crear costos de la empresa, así como beneficios al cliente. Por lo tanto, la compañía debe seleccionar cuidadosamente las formas en que se distinguirá de los competidores. Vale la pena establecer una diferencia, en la medida en que tal diferencia satisface los siguientes criterios:

- Importante: la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- Distintiva: los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa podría ofrecerla de una forma más distintiva.
- Superior: la diferencia es mejor a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- Comunicable: La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- Exclusiva: Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- Costeable: Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- Redituable: Para la empresa es rentable introducir la diferencia.

Luego la empresa debe decidir acerca de la propuesta de valor que brindará a los clientes, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se posiciona. Las estrategias que puede adoptar se ven reflejadas en la siguiente figura:

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Estrategias de Posicionamiento

En la figura, las cinco celdas grises representan propuestas de valor ganadoras, un posicionamiento que le da a la empresa una ventaja competitiva. Sin embargo, las celdas negras representan propuesta de valor perdedoras. La celda blanca central representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal.

El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. Con frecuencia, la diferencia en el precio excede el incremento real en la calidad.

Las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo, es decir con la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”.

Ofrecer “lo mismo por menos” tal vez sea una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato.

Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar “lo mejor” en todas las cosas que adquieren. En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas de las maravillas a cambio de un precio más bajo. El posicionamiento “menos por mucho menos” implica cubrir los requisitos de menores desempeño o calidad de los clientes, a un precio mucho más bajo.

Y desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso. A corto plazo empresas realmente alcanzan estas nobles posiciones, pero a largo plazo, es muy difícil que las compañías mantengan este posicionamiento. Ofrecer más suele costar más, lo cual dificulta cumplir la promesa de “por menos”. Las empresas que tratan de ofrecer ambas podrían fracasar ante competidores más enfocados.

A final de cuentas, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta.¹⁴

La posición que logró la empresa Cerros Tucumanos para sus productos en el mercado de consumidores, es el de calidad aceptable a precios bajos. Ofrecen productos que no están al nivel de calidad (en cuanto a envasado o longevidad del producto) que obtienen las primeras marcas nacionales debido a la tecnología de punta que utilizan, pero aun así Cerros Tucumanos ofrece una calidad aceptable, sus productos son menos longevos pero más naturales, artesanales y cumplen con todas las

(14) *Ibidem*, pág. 228.

reglamentaciones sanitarias. Y como sus precios están siempre por debajo de los precios de las marcas nacionales, ya que la empresa considera que el público consumidor no elegiría a Cerros Tucumanos en caso de tener el mismo precio de tales marcas, entonces aplican una estrategia de posicionamiento “Lo mismo por Menos”. Es de considerable interés saber si el consumidor percibe que Cerros Tucumanos les ofrece “la misma calidad”, ya que la empresa desea aplicar esta estrategia pero no sabe si realmente ha surtido efecto.

En cambio, para el mercado de negocios la empresa logró posicionarse como proveedora de productos de calidad, con un servicio personalizado y una entrega garantizada. Por lo tanto, Cerros Tucumanos para el mercado de negocios intenta establecer una estrategia de posicionamiento “Más por menos”. Este tipo de estrategia no es conveniente para la empresa a largo plazo ya que económicamente se ve perjudicada al ofrecer “más” que otras empresas y obtener por ello “menos”, viendo así disminuidos sus ingresos.

2. Marketing Mix

Una vez decidida la estrategia de marketing, la compañía diseña un programa de marketing consistente de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, o cuatro P o marketing mix, que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla ofertas de producto y crea identidades de marca fuertes para ellos; fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén a disposición de los clientes meta. Finalmente, la compañía diseña programas promocionales que comuniquen la propuesta de valor a los

consumidores meta y los exhorten a que actúen respecto de la oferta de marketing.

2.a. Productos

Definimos un producto como 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. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. En particular los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.

En la actualidad, conforme los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las compañías están escenificando, comercializando y entregando experiencias inolvidables a los clientes.

Los productos pueden considerarse en tres niveles, donde cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel más básico es el beneficio principal, que responde a la pregunta ¿qué está adquiriendo realmente el comprador? En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un producto real. Necesitan desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase de los productos y servicios. En el último nivel

los encargados de la planeación de los productos deben crear un producto aumentado en cuanto al beneficio principal y al producto real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente. Los niveles de producto están representados en la siguiente figura:



Niveles de Producto¹⁵

Productos de Cerros Tucumanos

1. Leche Entera y Descremada

La leche entera está compuesta en un 80% a un 90% de agua. La leche fresca tiene un olor agradable y sabor dulce. Su densidad relativa varía entre 1,028 y 1,035 kg/m³. Los glóbulos de grasa tienen una densidad relativa inferior a la de la fase líquida y, por lo tanto, ascienden a la superficie para formar nata (crema) cuando se deja reposar la leche en un recipiente.

(15) Ibidem, pág. 238.

También se llama nata a la lacto albúmina, que es la telilla que aparece en la superficie cuando se ha hervido la leche. La utilización de una centrifugadora acelera la separación de la grasa de la leche entera. Lo que queda después de retirada la primera recibe el nombre de leche desnatada o descremada. La leche con la mitad de grasa es conocida como semidesnatada o semidescremada.

Cabe aclarar que la empresa decidió poner otra marca a este producto, siendo elegido el nombre “La Tranqueña”. La decisión se tomó porque querían proteger la marca “Cerros Tucumanos”, asociada a la buena calidad de sus productos, de eventuales fallas en la producción de la Leche que conllevaran a una pérdida del posicionamiento de la misma.

2. Crema de Leche

La crema de leche o nata es una sustancia de consistencia grasa y tonalidad blanca o amarillenta que se encuentra de forma emulsionada en la leche recién ordeñada o cruda, es decir, en estado natural y que no ha pasado por ningún proceso artificial que elimina elementos grasos. Está constituida principalmente por glóbulos de materia grasa que se encuentran flotando en la superficie de la leche cruda; por esto se dice que es una emulsión de grasa en agua.

3. Yogures de Frutilla, Vainilla y Durazno

El yogur es un producto popular entre los consumidores, que se obtiene de la fermentación de la leche por microorganismos específicos (streptococcus, thermophilus y lactobacillus bulgaricus). Las bacterias ácido-lácticas constituyen un vasto conjunto de microorganismos benignos,

dotados de propiedades similares, que fabrican ácido láctico como producto final del proceso de fermentación. Tiene la característica de ser altamente nutritivo, sabroso y de fácil digestión. Su popularidad entre los consumidores en la actualidad ha aumentado, y por ende la demanda del mismo.

4. Dulce de Leche

Se confecciona con leche, azúcar, esencia de vainilla. En algunos casos puede incorporarse crema de leche a la leche si se considera necesario. Si bien el dulce original se hace con leche de vaca, también se puede hacer con leche de cabra (aunque no es una variedad habitual). De hecho, cada variante del nombre representa una variante en su elaboración.

5. Quesos

Los productos lácteos son nutritivos y refrescantes, indicados por sus cualidades antiácidas, como paliativos en gastritis y úlceras. Sin embargo, muchos adultos tienen intolerancia a la lactosa y no pueden tomarla en forma natural. Para ellos es preferible consumir los derivados de la leche, especialmente quesos, para provechar la mayoría de los nutrientes que contiene. Los quesos se preparan coagulando la leche mediante la aplicación del cuajo, que produce la separación de la caseína.

6. Yogur Probiótico y Leche Chocolateada Probiótica

Los alimentos denominados probióticos son cultivos simples o mezclados de estos microorganismos: las bacterias probióticas, las cuales al ser consumidos tanto por humanos como por animales, sobreviven al paso

por el tracto gastrointestinal y se implantan en el colon o intestino delgado afectando favorablemente al huésped en términos de mejora de salud. Los probióticos (cepas probióticas) se adhieren a la pared interna del intestino, mejorando la absorción de los alimentos nutritivos y ofreciendo una barrera a los alimentos negativos. Los lácteos probióticos afectan menos a las personas con intolerancia a la lactosa. El consumo reiterado de lácteos probióticos en cantidades relativamente abundantes, tiene un efecto terapéutico contra el *Helicobacter pylori*.

La decisión en cuanto a qué y cuántas variedades de cada línea producir, la toma el dueño de la empresa en base a información que obtiene de parte de los intermediarios, acerca de las preferencias de los consumidores finales.

Los productos de consumo de la empresa Cerros Tucumanos entran en la clasificación de Productos de Conveniencia, ya que los consumidores los adquieren con un esfuerzo mínimo de compra y comparación entre las marcas, de manera inmediata y frecuente, y tienen un precio bajo (en relación a otros productos que puede adquirir el consumidor).

La empresa está en la búsqueda de una máxima consistencia de la calidad de sus productos, es decir, cumplir con el nivel de desarrollo prometido y una carencia de fallas en los mismos. Este nivel de desarrollo prometido, se traduce en calidad referida a que sus productos son naturales, y en el cumplimiento de las normas sanitarias vigentes.

Envasado de los Productos



Envasado del "Yogurito Escolar"



Envasado del Dulce de Leche en potes

Empaque y Etiquetado de los Productos

- Dulce de Leche: en envases de 25kg, 10kg, 5kg, 3kg, 1kg (en cuñetes de cartón) y 400g, 250g en envases de plástico.



- Leche Pasteurizada (entera y descremada): en sachet de 1 litro.



- Crema de Leche: en cuñetes plásticos de 10kg.



- Yogur (sabores Vainilla, Frutilla y Durazno): en sachet de 1 litro.



- Yogurt Probiótico (“Yogurito escolar”) o Leche Chocolatada Probiótica (“Chocolet”): en sachet de 140g.



- Quesos: por pieza, cada una de 4,5kg aproximadamente.



El empaque de los productos es el mismo que utilizan todas las empresas en la industria, los cuñetes de cartón para los volúmenes más grandes de Dulce de Leche, o potes plásticos para tamaños menores. Sachet para las Leches y Yogures, ya que son más baratos que los de cartón (*Tetra Pack*), y es lo que los consumidores prefieren.

El diseño de la marca “Cerros Tucumanos”, consiste en un logo oval que destaca la palabra Tucumanos, y acentúa aún más el origen del producto poniendo un dibujo del Cristo Bendicente obra del artista tucumano Juan Carlos Iramain, situado en San Javier, como parte del mismo.

Niveles de Producto¹⁶

Para el mercado B2C (“Business to Customers”) de Leche los niveles de producto son los siguientes:



(16) Los gráficos son de elaboración propia.

Para el mercado B2C (“Business to Customers”) de Yogures los niveles de producto son:



Para el mercado B2C (“Business to Customers”) de Dulce de Leche los niveles de producto son:



Para el mercado B2B (“Business to Business”) de Dulce de Leche los niveles de producto son:



Para el mercado B2B (“Business to Business”) de Crema de Leche los niveles de producto son:



Para el mercado B2B (“Business to Business”) de Quesos los niveles de producto son:



Para el mercado gubernamental los niveles de producto para los alimentos probióticos son:



Estrategia de Marca

Algunos analistas consideran que las marcas son el principal valor perdurable de una empresa, superando a sus productos e instalaciones específicos. Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores. De esta manera, el valor real de una marca fuerte es su poder para captar la preferencia y lealtad de los consumidores.

Una marca poderosa tiene un alto valor de marca. El valor de marca es el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio. Una medida del valor de marca es el grado en que los clientes están dispuestos a pagar más por ella.

Una compañía tiene cuatro opciones para desarrollar marcas, como muestra la siguiente figura:

		Categoría de producto	
		Existente	Nueva
Nombre de marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarcas	Marcas nuevas

- Las extensiones de línea ocurren cuando una empresa introduce artículos adicionales en una categoría de producto específica, con el mismo nombre de marca, ofreciendo nuevos sabores, formas, colores, ingredientes o tamaños de envase.

- Las extensiones de marca implican el uso de un nombre de marca exitoso para lanzar productos nuevos o modificados en una categoría nueva.
- Las compañías a menudo introducen marcas adicionales en la misma categoría, lo que implica desarrollar multimarcas. Es una forma de establecer distintas características y atractivos para diferentes motivos de compra.
- Una empresa podría desarrollar una nueva marca cuando considere que el poder existente de su marca esté disminuyendo, y que necesita un nuevo nombre de marca. O quizás una empresa cree un nuevo nombre de marca cuando ingresa a una nueva categoría de productos, donde ninguno de sus nombres de marca actuales es apropiado.¹⁷

La empresa Cerros Tucumanos utilizó varias estrategias de marca a lo largo de su existencia. En un primer momento al incursionar también en la producción de Leches pasteurizadas con la marca “La Tranqueña”, además de la ya existente elaboración de Dulce de Leche de marca “Cerros Tucumanos”, implicó aplicar una estrategia de *Marcas Nuevas*. Como se dijo anteriormente la razón radicó en la intención de proteger el posicionamiento alcanzado por “Cerros Tucumanos” debido a la incertidumbre en cuanto a la calidad que iba a tener la Leche pasteurizada que elaborarían.

Al momento de empezar la producción de Yogures se decidió por una estrategia de *Extensión de Marca*, llevando a “Cerros Tucumanos” a esa nueva categoría de producto. Sucedió lo mismo cuando se introdujeron las producciones de Crema de Leche y Quesos, aprovechando el

(17) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Op. Cit.*, pág. 260.

posicionamiento logrado por la marca ya existente para estos nuevos productos de nuevas categorías.

El caso de los Yogures o Leches Chocolatadas Probióticos implicó aplicar estrategias de *Multimarcas*, por dos motivos principales, el primero es que introducir otra marca permitiría marcar la diferencia de la característica fundamental de estos productos, que son probióticos, y por otro lado como son parte de un proyecto en colaboración con el Gobierno Provincial y el CERELA no podía llevar solamente la marca “Cerros Tucumanos”, debía establecerse un marca que identificara al proyecto y a los actuantes en conjunto, estableciendo como marcas para los mismos “Yogurito Escolar” y “Chocolet”.

2.b. Precio

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Es uno de los factores que más tienen en cuenta los consumidores a la hora de elegir qué productos comprar.

En la mezcla de marketing, el precio es el único elemento que genera utilidades; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y los compromisos de canal, el precio puede modificarse con rapidez.

Los métodos de fijación de precios han variado desde el establecimiento de precios fijos a una fijación de precios dinámica, es decir,

fijar distintos precios dependiendo de los clientes y de las situaciones individuales.

Factores Internos y Externos que afectan la Fijación de Precios

Las decisiones de fijación de precios de una compañía se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno, como podemos apreciar en la siguiente figura:



Factores que afectan las decisiones de Fijación de Precios

Entre los factores internos que afectan la fijación de precios están:

- Los objetivos de marketing de la compañía: muchas compañías usan la maximización de las utilidades actuales como su meta al asignar precios. Éstas estiman la demanda y los costos con diferentes precios y eligen el precio que genere el máximo de utilidades actuales, de flujo de efectivo o de rendimiento sobre la inversión. Otras empresas buscan obtener un liderazgo de participación en el mercado. Para convertirse en el líder en la participación de mercado, estas compañías fijan los precios más bajos posibles. Una empresa podría decidir lograr el liderazgo en la calidad del producto. Esto por lo general implica cargar un precio alto para cubrir una mayor calidad de desempeño y los altos costos por investigación y desarrollo. A un nivel más específico, una compañía fijaría precios bajos para

evitar que los competidores ingresen al mercado, o fijar precios a los niveles de los competidores para estabilizar el mercado. También puede fijar precios para mantener la lealtad y el apoyo de los distribuidores o para evitar la intervención del gobierno. Los precios quizá se reduzcan de manera temporal para motivar el interés por un producto, o para llevar más clientes a una tienda de ventas al detalle. O bien, podría fijarse el precio de un producto para ayudar a las ventas de otros productos de la línea de la compañía. Así, la fijación de precios juega un papel clave para que la compañía alcance sus objetivos en muchos niveles.

- La estrategia de mezcla de marketing: el precio es sólo una de las herramientas de la mezcla de marketing que utiliza una compañía para lograr sus objetivos de marketing. Las decisiones de fijación de precios deben coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto, para conformar un programa de marketing consistente y eficaz. Si el producto está posicionado por factores no relacionados con el precio, entonces las decisiones acerca de la calidad, promoción y distribución afectarán mucho el precio. Si éste es un factor crucial de posicionamiento, entonces afectará enormemente las decisiones que se tomen acerca de los otros elementos de la mezcla de marketing.

- Los costos: establecen el límite inferior del precio que la compañía debe cobrar por su producto. La empresa busca asignar un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto, y que, además, genere una tasa de rendimiento justa por sus esfuerzos y su riesgo. Los costos de una compañía pueden ser un elemento importante en su estrategia de fijación de precios.

- La naturaleza de la organización: La gerencia debe decidir quién en la organización deberá fijar los precios. Las compañías manejan la asignación de precios de diversas formas. En las empresas pequeñas, la alta gerencia suele fijar los precios en vez de los departamentos de marketing y

ventas. En las compañías grandes, la fijación de precios tiende a estar en manos de gerentes de división o de una línea de productos. En los mercados industriales, en ocasiones los representantes de ventas están autorizados para negociar con los clientes dentro de ciertos rangos de precios.

Entre los factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios encontramos a:

- El mercado y la demanda: en tanto que los costos establecen el límite inferior de precios, el mercado y la demanda señalan el límite superior. Tanto los consumidores como los compradores industriales comparan el precio de un producto o servicio, respecto de los beneficios de poseerlo. Así, antes de fijar precios, el comerciante debe entender la relación que hay entre el precio y la demanda de su producto. La relación precio-demanda varía en distintas clases de mercados, y la forma en que el comprador percibe el precio afecta la decisión de fijación de precios.

- Costos, precios y ofertas de los competidores: para fijar sus precios la compañía también debe considerarlos, así como sus posibles reacciones ante los cambios de precios de la propia empresa.

- Al fijar precios, la compañía también debe considerar otros factores de su entorno. Las condiciones económicas llegan a tener un fuerte impacto en las estrategias de fijación de precios de la empresa, como el auge o la recesión, la inflación y las tasas de interés, ya que afectan tanto en los costos de elaboración de un producto, como en las percepciones que tienen los consumidores del precio y el valor del mismo.¹⁸

(18) Ibíd., pág. 321.

Las decisiones de fijación de precios de la empresa Cerros Tucumanos se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno.

Entre los factores internos que toma en cuenta están:

- En primera medida el mercado objetivo de cada producto afecta tales decisiones, y el posicionamiento que la empresa desea obtener y mantener influye de igual manera. Dentro de los mercados de consumidores de cada producto, Cerros Tucumanos se posiciona con un desempeño de calidad aceptable a un precio más bajo que el de las primeras marcas nacionales, quienes fijan el techo, es decir el máximo precio que la empresa podría cobrar por sus productos. En cambio para los mercados de negocios, ofrece productos y un servicio personalizados, por lo tanto una calidad superior a un precio menor que el de sus competidores.

- Estrategia de la Mezcla de Marketing: la fijación de precios se ve afectada por las decisiones que se toman también en relación a las otras variables del Marketing Mix. Por ejemplo, los atributos del producto que se desean ofrecer, encarecen o abaratan los costos de producción, o si se desea incrementar el gasto de promoción o los acuerdos con los intermediarios; todo ello influye por ende en el precio a fijar para cada producto.

- Costos: la empresa establece sus precios de manera que cubran los costos de producción, logística (en el caso de los grandes clientes) y venta de cada producto. Dicho costo conforma el límite inferior del precio que la empresa puede determinar para sus productos. A éste se le agrega un margen para generar las ganancias.

- Consideraciones de la organización: como se trata de una empresa pequeña, las decisiones de fijación de precios están a cargo del

mismo dueño, Lucas Medici, y por lo tanto no existen conflictos organizativos que las afecten.

Por otro lado, los factores externos son:

- El mercado y la demanda: Cerros Tucumanos fija sus precios acorde a dos tipos de mercados. Los mercados de los productos Leches y Quesos se caracterizan por ser mercados más bien indiferenciados, por lo que los consumidores no suelen percibir grandes diferencias entre las marcas y por lo tanto la demanda de los mismos es más elástica, es decir, más sensible a la variación de los precios. En cambio los mercados de Yogur y Dulce de Leche son mercados de Competencia Libre, donde hay muchos compradores y vendedores que comercian sus productos dentro de un rango de precios y diferencian sus ofertas antes los compradores variando la calidad (como densidad, color, espesor, sabor) y los beneficios que ofrecen éstos; siendo la demanda más inelástica, es decir, menos sensible a las variaciones en el precio, por lo que a la empresa le conviene subir sus precios en la medida en que sus productos sean bien diferenciados.

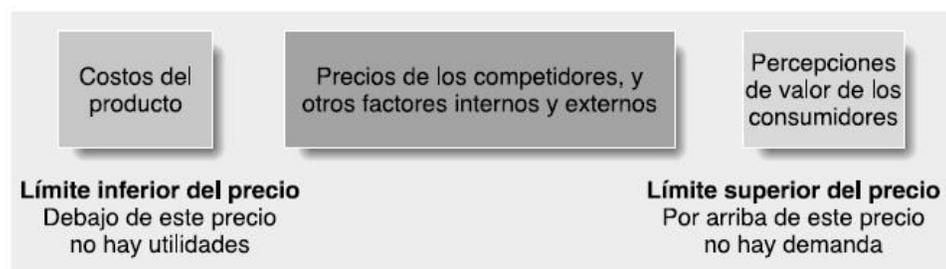
- Precios y ofertas de los competidores: los tiene muy en cuenta a la hora de definir su estructura de precios. Marcas nacionales, como La Serenísima, debido a su producción a gran escala, su avanzada tecnología y el prestigio que posee para los habitantes del país, fijan el máximo precio que una empresa podría cobrar por sus productos en esas categorías.

- Al igual que en la mayoría de las empresas, las condiciones económicas, como la recesión y la inflación, influyen en las decisiones de fijación de precios. Un aumento en los precios de la materia prima generará un aumento en el costo de producción, lo que se transferirá así al precio de venta. Pero por el otro lado tenemos un factor importante, que es el Gobierno y las políticas que impone. El congelamiento de precios en los supermercados hace que éstos deben aceptar un precio preestablecido para

la venta. Por lo que los supermercados para no perder sus márgenes de ganancias hacen uso de su poder de negociación, y trasladan ese congelamiento a los fabricantes como Cerros Tucumanos, que no pueden adaptar los precios que cobran por sus productos reduciendo así sus ganancias, ya que no pueden transferir esa imposición a sus proveedores, que cobran por sus productos los precios que ellos mismos establecen. Quedando entonces Cerros Tucumanos atrapada entre la espada y la pared en cuanto a la fijación de sus precios.

Métodos generales de fijación de precios

El precio que una compañía cobra debe estar en algún punto entre uno que sea demasiado bajo para generar utilidades y uno demasiado alto para producir demanda. Los costos del producto establecen el límite inferior del precio; las percepciones que tienen los consumidores en cuanto al valor del producto establecen el límite superior. Entre esos dos extremos, la compañía debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio, como podemos observar en la siguiente figura:



Principales consideraciones en la Fijación de Precios

Las empresas establecen precios seleccionando un método general que incluye uno o más de estos tres conjuntos de factores, los métodos son:

- Método basado en los costos: fijación de precios de costo más margen (sumar un sobreprecio estándar al costo del producto), fijación de precios de equilibrio (fijar el precio con el fin de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto); y fijación de precios por utilidades meta (o fijar el precio con el fin de obtener cierta utilidad meta).
- Método basado en el comprador: fijación de precios basada en el valor (fijar precios con base en el valor percibido por los clientes, no en el costo para quien vende).
- Método basado en la competencia: fijación de precios por tasa vigente (fijar precios con base en lo que competidores cobran por productos similares), y por licitación sellada (cuando la compañía busca ganar un contrato, y para hacerlo requiere un precio más bajo que el que cree que las otras empresas ofrecerán).¹⁹

Cerros Tucumanos emplea una combinación de métodos de fijación de precios. El primero es el basado en el costo más margen. Para el cual, según lo expresado por el dueño y gerente de la empresa, se hace un análisis de los costos de producción y a partir de estos resultados se agrega un margen de beneficios que se pretende ganar, según se trate de la venta a un mayorista/distribuidor, a un minorista o si la venta es directa. El establecimiento de qué es un costo de producción dependerá del tipo de producto del que se trate, por lo que el Sr. Medici pidió asesoramiento a industriales de Rafaela, que son de mayores tamaños y más experimentados. El otro método está basado en la observación de los precios

(19) Ibidem, pág. 327.

de los competidores, que como ya dijimos antes, las primeras marcas nacionales marcan el precio máximo que la empresa puede establecer para sus productos, ya que son éstos los percibidos como los que tienen la mejor calidad posible.

Actualmente la estructura de precios de sus productos es la siguiente:

Productos	Ud de Medida	Lista de Precios para		
		Distribuidor/ Mayorista	Minorista	Venta Directa
Leche	Litro	\$ 5,4	\$ 5,7	\$ 6,3
Queso Cremoso	Kilo	\$ 48,5	\$ 51,0	\$ 56,1
Queso Mozzarella	Kilo	\$ 50,4	\$ 53,0	\$ 58,3
Yogur	Litro	\$ 6,5	\$ 6,9	\$ 7,6
Crema de Leche	Kilo	\$ 24,2	\$ 25,5	\$ 28,1
Dulce de Leche	Kilo	\$ 19,6	\$ 20,6	\$ 22,7

Cuadro elaboración propia

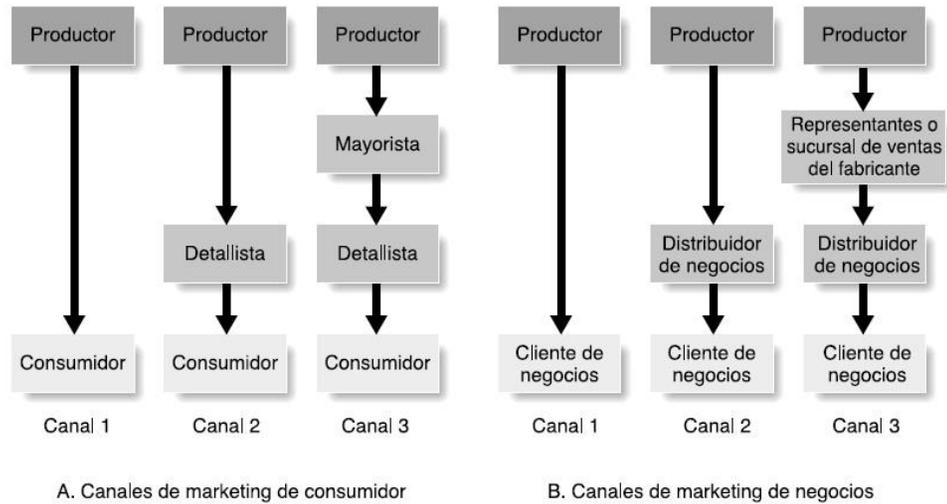
Estrategia de fijación de precios de nuevos productos

Recientemente la empresa ha lanzado al mercado de Quesos las variedades Cremoso y Mozzarella con la marca “Cerros Tucumanos”, por lo que se encuentran en un período de prueba y se presume que su método de fijación de precios continuará siendo el mismo que utiliza hasta ahora, que es la misma combinación de métodos que utiliza para sus demás productos: el método costo más margen y el método basado en la competencia.

2.c. Plaza/Distribución

La mayoría de las empresas no brindan valor a sus clientes por sí mismas, sino que deben trabajar de cerca con otras compañías en una red más grande de transferencia de valor. La red de transferencia de valor está formada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, por último, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño de todo el sistema. Los socios ascendentes de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesarios para crear un producto o servicio. Los socios descendentes son los canales de marketing o canales de distribución que se dirigen al cliente. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y los detallistas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

El canal de marketing (o canal de distribución), consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios. Un nivel de canal es cada capa de intermediarios que realizan alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal, como podemos apreciar en la siguiente figura:



Canales de Marketing

El canal 1, llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Los canales restantes de la figura son canales de marketing indirecto, que incluyen a uno o más intermediarios. Es posible encontrar canales de marketing de consumidores y de negocios con más niveles, pero son poco comunes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor control y un canal más complejo.

La forma de organización del canal también puede variar, existen canales de distribución convencionales que constan de uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía separada que trata de maximizar sus propias utilidades, incluso a expensas del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto de canal. En contraste, existe un sistema de marketing vertical (SMV) que consta de productores, mayoristas y detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se

ven obligados a cooperar. Hay SMV dominados por el productor, el mayorista o el detallista. A su vez existen tres tipos de sistemas de marketing vertical: SMV corporativo (combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un mismo dueño; el liderazgo en el canal se establece mediante la propiedad común), SMV contractual (sistema de marketing vertical en el que compañías independientes en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante contratos con la finalidad de economizar más o vender más de lo que podrían lograr solas), y SMV administrado (coordina etapas sucesivas de producción y distribución, no mediante propiedad común ni vínculos contractuales, sino por el tamaño y el poder de una de las partes).

Existen también sistemas de marketing horizontal, es decir, acuerdos de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

Y por último hallamos sistemas de distribución multicanal (o canal de marketing híbrido) que son sistemas en el que una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.²⁰

Organización del canal

Cerros Tucumanos se desempeña en canales de distribución convencionales, ya que tanto ellos como los mayoristas/distribuidores y los minoristas son empresas independientes, que buscan maximizar sus propias utilidades. No actúan como un sistema unificado, ya que no tienen contrato, ni poder y tampoco es dueña de los otros miembros del canal.

(20) Ibidem, pág. 373.

Niveles de Canal

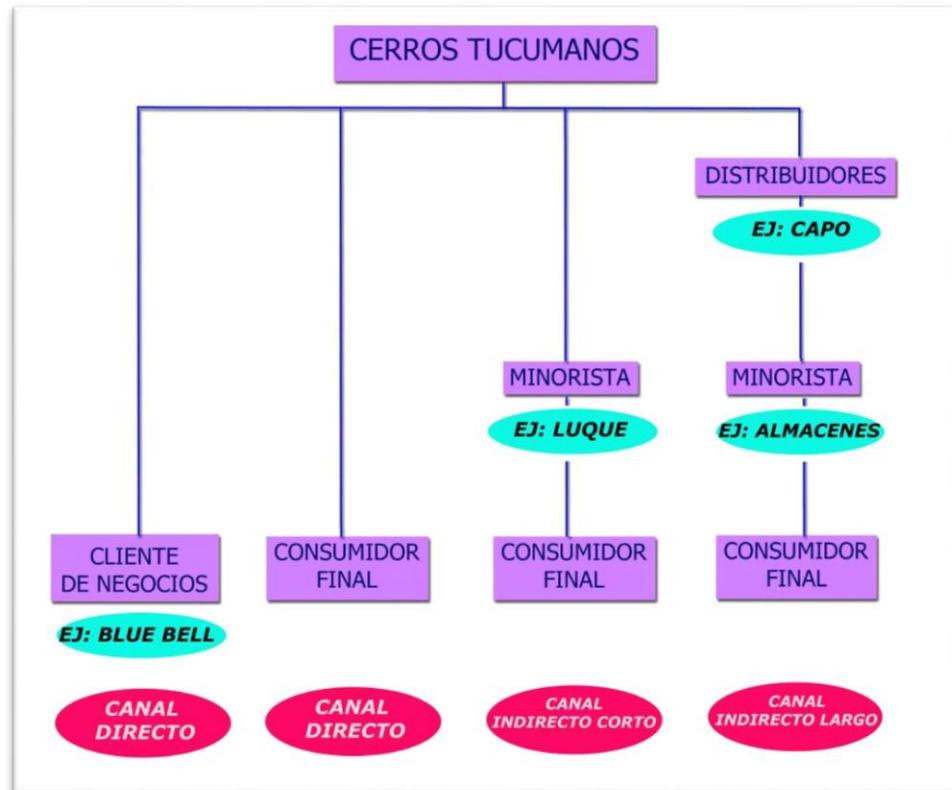
La empresa Cerros Tucumanos utiliza un Sistema de Distribución Multicanal. A los mercados B2C (“Business to Customers”) de cada uno de sus productos llega con canales de Distribución Directo, Indirecto Corto e Indirecto Largo y en lo que respecta a los mercados B2B (“Business to Business”) de sus productos, lo hace con un canal de Distribución Directo.

Para los mercados B2C (“Business to Customers”):

- Canal Directo: a través de este canal venden directamente a los consumidores de la zona, por medio de un local ubicado dentro del mismo predio de la fábrica.
- Canal Indirecto Corto: la empresa vende sus productos a los minoristas y éstos a su vez a los consumidores finales. Como ser el caso de Emilio Luque (Minorista).
- Canal Indirecto Largo: la empresa vende sus productos a Distribuidores/Mayoristas, éstos a su vez a los minoristas, que luego venden a los consumidores finales. Un ejemplo de este canal es cuando la empresa le vende al comercio Capo (Mayorista), y éste le vende a los dueños de almacenes, quienes llevan los productos a los consumidores.

Para los mercados B2B (“Business to Business”):

- Canal Directo: utilizan este canal ya que venden sus productos directamente a sus clientes de negocio (como las heladerías Blue Bell, o a Panadería Albertus).



Representación del Sistema de Distribución Multicanal de Cerros Tucumanos²¹

Tipos de Intermediarios

Una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución.

Las clases de minoristas que forman parte de los Canales de Distribución que utiliza la empresa son:

- Supermercados: son tiendas grandes de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las

(21) Gráfico de elaboración propia.

necesidades de alimentos y productos para el hogar de los consumidores. Como dijimos anteriormente estas tiendas tienen un gran poder de negociación, debido principalmente a los volúmenes de venta, e imponen a la empresa condiciones para la comercialización de sus productos, sobre todo en cuanto al precio de los mismos. Por ejemplo: Carrefour, Súper Vea, Hipermercado Libertad, Centro de Compras Gómez Pardo, Centro de Compras Emilio Luque.

- Tiendas de Conveniencia: aquellas que llamamos comúnmente “Almacenes de barrio”, las cuales abren durante muchas horas, los siete días a la semana y trabajan una línea limitada de productos de conveniencia a precios ligeramente más elevados. Ejemplo: “Drugstore Paola” del barrio Victoria, y “Doña Nilda” del barrio Ciudad Parque.

- Tiendas de Descuento: trabajan mercadería estándar a precios más bajos con menores márgenes, pero venden a mayor volumen. Ejemplo: “Capo” de venta minorista del barrio “Ciudadela” (“Capo” es una empresa que tiene ventas al menudeo y al por mayor).

Tipos de Mayorista que forman parte de los Canales de Distribución que utiliza la empresa son:

- Mayoristas de servicio completo: ofrecen varios servicios como ser mantener existencias, tienen fuerza de venta, dan crédito, hacen entregas e incluso brindan ayuda administrativa a sus clientes. Ejemplo: “Capo” o “Gómez Pardo”, ambos de venta al mayoreo.

Estrategias de Distribución

Existen tres estrategias: distribución intensiva (implica tener en existencia producto en tantos expendios como sea posible), distribución exclusiva (concede a un número limitado de concesionarios el derecho

exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios), y distribución selectiva (es el uso de dos o más -pero no de todos- los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía).

La empresa Cerros Tucumanos plantea un tipo de Estrategia de Distribución Selectiva para sus mercados de consumidores finales, ya que el número de intermediarios es reducido, porque la compañía apunta a que sus productos se encuentren en algunos comercios para el expendio de sus productos por su capacidad productiva y para el control de sus productos.

Logística de Marketing y administración de la cadena de suministros

La empresa utiliza para la Distribución Física de sus productos una Logística Propia y también una Tercerizada. La logística propia es utilizada sólo para sus clientes de negocios, por lo que la empresa cuenta con transporte propio para realizar las entregas. La logística tercerizada, en cambio, es para los mercados de consumo, es decir para clientes mayoristas como Capo o minoristas como los supermercadistas, en estos casos la logística está a cargo de empresas de transporte, como “JRB Logística y Ventas” o a cargo de los mismos intermediarios que poseen los vehículos acondicionados apropiadamente.

2.d. Promoción/Comunicación

El marketing moderno requiere algo más que sólo desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes

meta. Las compañías también deben comunicarse con los clientes actuales y con los potenciales, en tanto que el contenido del mensaje no debería dejarse al azar. Todos sus esfuerzos de comunicación deben combinarse en un programa de comunicaciones consistente y coordinado.

Mezcla de Comunicación

La mezcla total de comunicaciones de marketing de una compañía, también llamada mezcla promocional, consiste en la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- Ventas personales: Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.
- Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente, es decir, el uso del

teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse de forma directa con consumidores específicos.²²

La empresa Cerros Tucumanos utiliza las siguientes herramientas de comunicación:

- **Publicidad:** las de medios masivos de comunicación las utiliza muy raras veces, ya que según lo expresado por el dueño, no las cree necesaria. En cambio, los rodados con los cuales realiza la distribución física de sus productos en los mercados B2B (“Business to Business”) están *ploteados* con el logo y nombre de la empresa. Otra forma de publicidad que utilizan es a través de la visibilización de sus productos en los supermercados, incluso se pagó por una ubicación específica en las góndolas para lograr una mejor exhibición de los mismos.

- **Promoción de Ventas:** es una herramienta que utilizan más, ya que realizaron degustaciones de sus productos con promotoras en los supermercados e incluso en las ferias como “Camino de Sabores”, en la “Expo” de la Sociedad Rural de Tucumán o en la “Expo Láctea” de Trancas. En sus comienzos también pusieron ofertas de sus productos a través de carteles en las afueras de los supermercados.

- **Relaciones públicas:** frecuentemente la planta de la empresa recibe a grupos de estudiantes de distintos establecimientos educativos con el fin de aprender sobre los procesos productivos que se realizan en la provincia. También forma parte de un clúster de desarrollo productivo para la industria láctea tucumana fomentado por el Gobierno. Y a través del proyecto “Yogurito Escolar” la empresa fue reconocida en los medios locales de comunicación, como “La Gaceta” y en medios televisivos como “TV Prensa”.

(22) KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Op. Cit.*, pág. 431.

- Ventas personales: la empresa tiene un pequeño puesto de venta dentro de la fábrica con personal encargado de las ventas que realizan directamente al consumidor final de la zona.

- Marketing Directo: utilizada principalmente en el mercado de negocios para la venta y el establecimiento de relaciones redituables con sus grandes clientes, a través de una conexión directa utilizando líneas telefónicas. Este medio es también utilizado para los mercados de consumidores, junto al 0-800-222-0854 y a los mail que se reciben a través de su página web, que son contestados también por ellos.

Además de estas herramientas también utilizan Merchandising, sobre todo en distintos eventos en los que participa, donde hacen entregas de globos, gorras y lapiceras con el nombre de la marca.

Presupuesto de la Mezcla de Comunicación

Una de las decisiones de marketing más difíciles que enfrenta una compañía se refiere a cuánto dinero debería gastar en promoción. Existen cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar el presupuesto total de publicidad:

- Método costeable: implica fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la gerencia, la compañía puede pagar. Parten de las ganancias totales, deducen los gastos de operación y los gastos de capital, y luego destinan a la publicidad parte de lo que queda.

- Método del porcentaje de ventas: determina el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.

- Método de la paridad competitiva: establece el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores, vigilan la publicidad de

sus competidores o realizan estimaciones de los gastos de promoción de la industria, a través de publicaciones o asociaciones del ramo, y luego establecen sus presupuestos con base en el promedio de la industria.

- Método de objetivo y tarea: la compañía establece su presupuesto de promoción con base en lo que desea lograr con dicha promoción. Este método de presupuestar implica (1) definir objetivos promocionales específicos; (2) determinar las tareas que se necesitan para lograr dichos objetivos, y (3) estimar los costos de realizar esas tareas. La suma de los costos constituye el presupuesto de promoción propuesto.²³

La empresa Cerros Tucumanos no tiene preestablecido un presupuesto total de promoción para los diferentes períodos, sino que utiliza un *Método de Objetivos y Tareas*, es decir que con este método primero define un objetivo específico de comunicación, y luego de establecer todos los costos necesarios para conseguirlo asigna un monto para el cumplimiento del mismo. Por ejemplo al momento del ingreso de los productos en los supermercados, se determinó necesaria la herramienta de promoción de ventas, degustaciones del Dulce de Leche, para lo cual se determinó todos los costos que implicaba y luego se concedieron los fondos necesarios.

Estrategia de la Mezcla de Comunicación

Existen dos estrategias básicas de la mezcla de promoción:

- Estrategia de empuje (o estrategia push): estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para introducir el producto en los canales. El productor promueve el producto

(23) *Ibidem*, pág. 445.

ante los mayoristas, quienes lo promueven ante los detallistas, y estos últimos lo hacen ante los consumidores.

- Estrategia de atracción (o estrategia pull): estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para crear una demanda. Si la estrategia tiene éxito, los consumidores pedirán el producto a los detallistas, quienes lo pedirán a los mayoristas, y estos últimos lo pedirán a los productores.²⁴

Fundamentalmente Cerros Tucumanos para sus mercados de consumidores (B2C - "Business to Customers") está más orientada a una Estrategia Push (de empuje) ya que promueve sus productos a través de los miembros de los canales de distribución fomentando las ventas de los mismos hasta llegar al consumidor final. Por ejemplo en sus comienzos la empresa otorgaba productos sin cargo si el intermediario distribuidor compraba cierta cantidad, este beneficio se trasladaba al minorista que también debía comprar bajo ciertas condiciones, quien decidía a su criterio si trasladar o no el beneficio al consumidor final. Para sus mercados de negocios (B2B – "Business to Business") la empresa no tiene claro cuál estrategia de comunicación utilizar.

(24) *Ibidem*, pág. 447.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN SOBRE CERROS TUCUMANOS EN PUNTOS DE VENTAS DEL MERCADO DE CONSUMIDORES

Sumario: 1. Introducción a la Investigación de Mercados; 2. Método de recolección de datos: la observación; 3. Formato de recolección de datos: la ficha de observación; 4. Ficha de Observación para el Dulce de Leche Clásico de 1kg; 5. Resultados obtenidos

1. Introducción a la Investigación de Mercados

Realizar una investigación de mercados implica diseñar, recopilar, analizar y sintetizar sistemáticamente datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Al llevar a cabo una investigación de mercado los tipos de datos que podremos obtener de los encuestados son:

- Comportamiento anterior: el estudio de investigación de mercado puede recolectar evidencias sobre el comportamiento de un encuestado con respecto a la compra y al uso de un producto anterior, con el propósito de pronosticar el comportamiento futuro.
- Actitudes: hay una relación entre actitudes y comportamiento. Los datos sobre actitudes se usan para identificar segmentos de mercado, para desarrollar estrategias de posicionamiento y para evaluar programas

publicitarios. Por lo general se considera que una actitud tiene 3 componentes principales: a) un componente cognoscitivo, que es el conocimiento que una persona posee sobre el objeto de su interés; b) un componente afectivo: son los sentimientos de una persona acerca del objeto como bueno o malo; c) un componente de comportamiento: que es la disposición favorable de una persona para responder al objeto con su comportamiento.

- Características del encuestado: implica descripciones de los encuestados con base en determinadas variables de interés. Para muchos productos se ha encontrado que variables de esta naturaleza están correlacionadas con el comportamiento de compra. Además, variables como la edad, sexo, estado civil, tamaño de familia, ingresos, nivel de educación, son muy útiles en la estratificación y validación de la muestra.

2. Método de recolección de datos: la observación

El método comprende el registro del comportamiento del encuestado, es el proceso de reconocer y registrar el comportamiento de personas, objetivos y eventos.

La principal ventaja del método es que no se basa en la disposición del encuestado para suministrar los datos deseados, y así se reduce o se elimina el potencial de sesgo causado por el entrevistador y el proceso de la entrevista. Además existen datos que sólo pueden recolectarse por medio de la observación.

La desventaja del método es que se tiene incapacidad para observar aspectos como el conocimiento, creencias, sentimientos y preferencias. Además es difícil observar un sinnúmero de actividades personales e íntimas. Los patrones que se van a observar son de corta

duración, deben ocurrir con frecuencia y/o deben ser razonablemente predecibles, si se desea que los costos de la recolección de datos y los requerimientos de tiempo sean competitivos con otras técnicas de recolección de datos.

Existen distintas técnicas de observación, a continuación una comparación entre ellas:

- Observación natural versus artificial: la observación natural comprende la observación del comportamiento tal como se presenta en el ambiente. La observación artificial incluye el diseño de ambiente artificial y la observación de patrones de comportamiento que presentan las personas situadas en dicho ambiente.

- Observación oculta versus no oculta: esta se refiere a si los encuestados están conscientes o no de que están siendo observados. El papel del observador debe ocultarse en situaciones en las cuales las personas se comportarían de manera diferente si saben que están siendo observados.

- Observación estructurada versus no estructurada: la observación estructurada es apropiada cuando el problema de decisión se ha definido con claridad y la especificación de las necesidades de información permite una identificación precisa de los patrones de comportamiento que deben observarse medirse. La observación no estructurada es adecuada en situaciones en las que todavía no se ha formulado el problema de decisión y se necesita mucha flexibilidad en la observación, con el fin de desarrollar hipótesis útiles para definir el problema e identificar oportunidades.

- Observación directa versus indirecta: la observación directa se refiere a la observación del comportamiento tal como ocurre en la realidad. La indirecta se relaciona con la observación de algún registro del

comportamiento pasado, en este caso se observan los efectos del comportamiento en lugar del comportamiento en sí.

- Observación humana versus mecánica: en algunas situaciones es apropiado completar o reemplazar el método humano con alguna forma de observación mecánica. La razón puede ser incrementar la exactitud, reducir los costos o requerimientos especiales de medición. Entre los principales dispositivos mecánicos podemos encontrar a: videocámaras, audiómetros, psicogalvanómetros, cámaras de ojo que mide el movimiento del ojo, pupilómetros, etc.²⁵

3. Formato de recolección de datos: la ficha de observación

Los formatos de recolección de datos son un componente esencial en la mayoría de los estudios de investigación. Las fichas de observación son más fáciles de diseñar que los cuestionarios, ya que se elimina el proceso de formulación de preguntas y se reducen los problemas de diseño relacionados con el control del error no muestral. El investigador necesita ser muy explícito acerca del tipo de observación a realizar y cómo van a medirse. El proceso de medición puede incluir un observador con formatos de observación, un dispositivo mecánico de grabación o una combinación de ambos.

El diseño de los formatos de observación debe fluir de manera lógica desde la enumeración de las necesidades de información, que especificarán con claridad los aspectos del comportamiento que se van a observar. Los siguientes ítems deben especificarse detalladamente:

(25) KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R., Investigación de mercados: un enfoque aplicado, trad. por Gloria E. Rosas Lopetegui y Marco Antonio Tiznado Santana, 4ª Edición, McGraw-Hill (Colombia, 1993), pág. 338.

- ¿A quién se va a observar?
- ¿Qué se va a observar?
- ¿Cuándo va a realizarse la observación?
- ¿Dónde deben hacerse las observaciones?

Los formatos de observación deben ser fáciles de utilizar. Deben estar diseñados de modo que sigan de manera lógica el comportamiento observado. Deben permitir que el observador registre el comportamiento en detalle. La disposición física del formato debe seguir las pautas antes suministradas para los cuestionarios. Finalmente los formatos de observación necesitan el mismo grado de pre-prueba y revisión que los cuestionarios.²⁶

4. Ficha de Observación para el Dulce de Leche Clásico de 1kg

Luego del exhaustivo trabajo de análisis de la empresa bajo estudio, Cerros Tucumanos, y su interacción con el medio, decidimos llevar a cabo una investigación que refleje la posición y situación actual de la empresa frente a sus competidores en cuanto a la exhibición y disponibilidad de los productos en los puntos de venta para el mercado de consumidores finales (B2C - "Business to Customers") con uno de sus productos más fuertes, el Dulce de Leche Clásico, en su variedad de 1kg.

Lo hemos comparado con las marcas Latatá, Manfrey, Sancor y La Serenísima. Latatá es un producto elaborado en la provincia de Tucumán al igual que Cerros Tucumanos, Manfrey es un producto nacional considerado "segunda marca" y Sancor y La Serenísima son productos nacionales de "primera marca".

(26) Ibidem, pág. 367.

El instrumento elegido para realizar la investigación es la Ficha de Observación, su confección fue planeada con el objeto de tener respuestas, referidas al Dulce de Leche Clásico de 1kg, a preguntas tales como:

- ¿Cuán disponible está el producto para el mercado consumidor en los supermercados más importantes de la capital tucumana?
- ¿Cuál es la razón por la que no está el producto presente en el punto de venta?
- ¿Cuánta presencia física tiene en los puntos de venta donde se comercializa? ¿Y su competencia?
- ¿Qué ubicación tiene en las góndolas?
- ¿La empresa ha logrado algún acuerdo con los puntos de venta para exponer el producto de manera especial? (como una puntera de góndola o una isla) ¿Y su competencia?
- ¿Es su precio similar en todos los puntos de venta? ¿Cuál es su máximo y mínimo precio disponible? ¿Cómo es su precio en relación a los de la competencia? ¿Es su precio consistente con lo expresado por el dueño de la empresa sobre su estrategia de fijación de precios?
- ¿Hay promociones asociadas al producto en los puntos de venta?
- ¿La empresa tiene repositorios propios en los puntos de venta que se encarguen de una mejor exhibición de los mismos? ¿Y la competencia? ¿Con qué frecuencia concurren?
- ¿La marca es conocida por los clientes de los puntos de venta? ¿Compran productos de la marca? ¿Por qué razones?

A continuación la Ficha de Observación elaborada para la investigación, cabe aclarar que ésta es la versión final de la misma ya que previamente elaboramos otras que fueron testeadas y luego mejoradas, obteniendo como resultado la siguiente:

FICHA DE OBSERVACIÓN: DULCE DE LECHE CLÁSICO DE 1Kg CERROS TUCUMANOS						
FECHA: ___ / ___ / ___						
LUGAR: _____						
1º ¿Hay existencia del producto para la venta?						
		<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No		
2º Si la respuesta anterior es Negativa, la razón es:						
		<input type="checkbox"/> Hay ruptura de stock		<input type="checkbox"/> Hay en depósito y no repusieron		
				<input type="checkbox"/> No venden el producto		
3º	¿Cuántas caras de producto hay en la góndola (de todas las variedades del producto) de..	..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?
4º	¿Cuántas caras hay en góndola de Dulce de Leche Clásico 1Kg de..					
5º	¿Qué ubicación tiene en la góndola: a la vista (estantes de arriba), al alcance de la mano (estantes del medio), abajo (estantes de abajo); ..					
6º	¿Qué proporción del estante le asignaron al Dulce de Leche Clásico de 1Kg de..					
7º	¿Tiene una puntera o anaquel especial para la exposición de sus productos..					
8º	Cuál es el precio del Dulce de Leche Clásico 1Kg de..	..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?
9º	¿Hay alguna promoción asociada al Dulce de Leche Clásico de 1Kg de..	..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?
10º	¿Tiene repositor propio en el supermercado la empresa..	..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?
11º	¿Cuántas veces a la semana concurre el repositor de..	..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?
12º	Si desea agregar alguna Observación especial, detalle:					
Preguntas a Consumidores						
13º ¿Conoce la marca Cerros Tucumanos?						
		<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No		
14º ¿Compra sus productos?						
		<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No		
15º ¿Por qué?						

Esta Ficha fue utilizada para realizar las observaciones en los distintos puntos de venta de la capital tucumana. Dichos puntos de venta fueron: supermercados VEA (de Av. Belgrano, de Av. Alem y de Av. Sarmiento), Carrefour (de Av. Sarmiento y Catamarca, de calle San Martín,

de calle 24 de Septiembre), Emilio Luque (de Av. Belgrano, de Av. Alem – minimercado-, de calle Corrientes y Muñecas), Walmart, Jumbo, HiperLibertad (de Av. Roca), Capo (del Barrio Ciudadela), Doña Maga, Big Bill y Wolf's.

5. Resultados obtenidos

A partir de las observaciones pudimos determinar que el producto sólo se encontró en el 31% de la plaza recorrida, y en un mayor porcentaje (69%) el producto no estaba disponible. El 83% de los puntos de venta, que no tenían el producto, no lo comercializan actualmente y el 17% restante manifestó que se producen rupturas de stock.

Se observó en las góndolas que no había muchas caras del producto en todas sus variedades, un promedio de 8 caras contra las 30 del producto local Latatá (cabe aclarar que los mismos disponían de una Puntera de góndola en uno de los supermercados observados, lo cual favorece su promedio), o contra las más de 40 caras que disponen los productos nacionales. Pero, cuando observamos el Dulce de Leche Clásico de 1kg los promedios de las caras exhibidas de Cerros Tucumanos logran un equilibrio con las marcas nacionales, aunque con respecto de la marca Latatá, ésta consigue un promedio mayor que el resto debido a la puntera mencionada anteriormente.

La pregunta sobre la ubicación en la góndola ayudará a determinar si Cerros Tucumanos tiene una buena ubicación que colabore al incremento de sus ventas, ya que los estantes que permiten una mayor rotación de los productos son aquellos que están al alcance de las manos y a la vista de los ojos (de los 5 estantes que en general tienen las góndolas, los mejores son los centrales).

La información del relevamiento ayudó a determinar que para el Dulce de Leche de 1kg, tanto de la marca estudiada como de sus competidores, los estantes asignados para los productos en su mayoría son los de arriba y en menor proporción los de abajo, utilizando muy poca proporción del estante para su exhibición. Cabe aclarar que sólo en los comercios que venden para consumos en grandes volúmenes, la exposición del producto está al alcance de la mano en las góndolas. Además, se observó que los productos de mayor exhibición y mejor ubicación en la góndola son los de 400g, esto se debe a que los puntos de venta corresponden al mercado de consumo.

En cuanto a la pregunta de si el producto tiene una puntera o ubicación especial en el salón, cabe aclarar que se refiere a una segunda ubicación en la exhibición fuera del sector destinado en góndolas para los Dulce de Leche. Pudimos observar que Cerros Tucumanos no presentó en ningún local este tipo de exhibición, y que de su competencia sólo dos marcas presentaron de esta manera los productos: Latatá en una puntera de góndola (en el supermercado Emilio Luque de Av. Belgrano) y Sancor en islas (sólo el de 400g en el HiperLibertad de Av. Roca).

En referencia a los precios observados, las marcas La Serenísima y Manfrey son las que más altos precios tienen en góndola en promedio (más de \$40 por kilo); las marcas Latatá, Sancor y Cerros Tucumanos oscilan en promedio entre \$30 y \$36 el kilogramo, siendo la más económica Cerros Tucumanos. No se observaron ofertas ni promociones relacionadas al producto de 1kg en ninguno de los negocios.

Del total de los negocios donde se comercializa el Dulce de Leche Cerros Tucumanos, el 75% de los mismos es asistido por reposidores propios de la empresa una vez a la semana. De esos mismos comercios, donde se venden los productos Cerros Tucumanos, para el caso de La Serenísima,

sólo el 25% es visitado por los reposidores de esa empresa, pero la frecuencia de visita es diaria. Para Sancor, el 75% de esos locales es visitado por el repositor 5 días a la semana; y con respecto a Latatá, en un 50% de esos puntos de venta el repositor concurre una vez a la semana.

Aprovechando la oportunidad de acceder a algunos consumidores al momento de realizar la observación in situ, se realizó unas cuantas preguntas para indagar la percepción de estos consumidores sobre la marca Cerros Tucumanos. En el total de locales donde la marca tiene presencia, todos los clientes manifestaron conocer a Cerros Tucumanos y comprar el producto cada vez que lo encontraban, ya que no siempre estaba disponible en las góndolas. Estos consumidores expresaron comprar la marca por su sabor en un 60%, un 20% la eligen por su precio y un 20% restante para su utilización en repostería.

CAPÍTULO V

PROPUESTAS DE ACCIONES GENERALES Y COMERCIALES **PARA CERROS TUCUMANOS**

Sumario: 1. Introducción; 2. Propuestas de Acciones para la Estrategia General; 3. Propuestas de Acciones para la Estrategia Comercial

1. Introducción

Luego del análisis realizado pudimos determinar que la empresa Cerros Tucumanos requiere de un desarrollo adecuado de las funciones administrativas: una correcta planeación, la cual constituye la base sobre la cual se elaboran estrategias, objetivos y procedimientos; una organización adecuada, que es un conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos; una dirección eficiente y efectiva, logrando encaminar cada uno de los planes y actividades hacia un fin determinado, mediante una adecuada motivación y comunicación; y por último un mayor control.

En base a lo antes expuesto se elaboraron las propuestas que siguen a continuación.

2. Propuestas de Acciones para la Estrategia General

- Si bien la empresa Cerros Tucumanos tiene una visión, misión, y objetivos, que residen en la mente del propietario de la empresa, se sugiere: explicitar, formalizar y comunicar a toda los integrantes de la empresa debidamente, como un medio para motivar a sus empleados, y hacerlos sentir partícipes del progreso de la misma.

- Organizar mejor a la empresa a través de la implementación de manuales de funciones para especificar puestos, tareas y procesos. Definir un organigrama, que se podría basar en el propuesto en este trabajo, así como también manuales de procedimientos para los procesos productivos y administrativos. La mayor formalización en estos aspectos ayuda a la empresa a crecer con eficacia y eficiencia.

- Delegar más tareas y responsabilidades por parte del dueño, para que él pueda dedicarse principalmente a la planeación estratégica de su empresa y así evitar la llamada “trampa de la actividad” (destinar buena parte de su tiempo a tareas rutinarias).

- Fomentar una cultura organizacional, donde todos compartan los mismos valores, creencias y actitudes que la empresa plantea, creando una organización unificada. Si se lograra una cultura fuerte, ésta podría suplantar la falta de formalización de las tareas, ya que cada integrante sabría cómo comportarse.

- Mejorar la implementación de normas de Higiene y Seguridad en la empresa, para disminuir los riesgos de accidentes en la planta. Haciendo un análisis de los riesgos, y explicitando las condiciones de trabajo óptimas.

- Aplicar un Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones, por ejemplo en el área operativa, para definir volúmenes de producción para cada período (el software utilizaría información acerca del stock, de las

estimaciones de demanda, de la disponibilidad de materia prima, etc.) sin ser necesario el análisis humano, reduciendo el margen de error en la estimación.

- Ampliar la planta utilizando los créditos blandos otorgados por el Estado para la industria láctea, y así mejorar su capacidad de producción para satisfacer la gran demanda de la provincia. También invertir en nuevas tecnologías en los procesos productivos y generar altas barreras de entrada para los posibles nuevos competidores. Por su experiencia en el sector lácteo, Cerros Tucumanos tiene ventajas sobre sus competidores para eficientizar los recursos financieros obtenidos.

- Mejorar su poder de negociación con sus clientes intermediarios, posicionándose con el consumidor final como un Dulce de Leche de calidad, entendiéndose calidad como “sabor, densidad, olor, color constantes y adecuados en el tiempo; estando disponibles siempre en góndola y a un precio justo”.

3. Propuestas de Acciones para la Estrategia Comercial

- Cerros Tucumanos debiera segmentar los mercados de consumo de sus diferentes productos, a través de una combinación de las siguientes variables de segmentación: demográficas (tamaño de familia, nivel de ingresos), psicográficas (clase social, estilo de vida) y conductual (ocasión, beneficios buscados). A continuación elaboramos las siguientes propuestas de segmentación dirigidas para el producto Dulce de Leche:

- Primer segmento definido: personas que hagan las compras para toda la familia (familia tipo, cuatro a cinco personas), con un nivel de ingreso desde los \$48.000 anuales, que quieren un producto económico sin que pierda calidad (sabor, color, olor y densidad),

pertenecientes a una clase social media-baja, media-media y media-alta, que gusten compartir buenos momentos con la familia degustando comidas dulces elaboradas por ellos mismos, que gocen de un desayuno o merienda acompañadas de algo dulce y nutritivo, que aporte calcio, que consuman de manera habitual.

Para este segmento la empresa debiera ofrecer los productos Dulce de Leche Clásico en sus variedades de 250g, 400g e incluso 1kg.

- Segundo segmento definido: sexo indistinto, que necesiten hacer una dieta equilibrada en calorías y grasas para mantener una buena salud sin sacrificar el placer que les da el consumo de dulce de leche, que cuidan de su aspecto físico con dedicación, con un nivel de ingreso desde los \$72.000 anuales aproximadamente, que quieren un producto con buen sabor y consistencia sin perder las propiedades nutricionales, aun siendo un producto de bajas calorías, pertenecientes a una clase media-media y media-alta.

Para este segmento la empresa podría crear un producto nuevo, el Dulce de Leche Light o 0% calorías, ofreciéndolo en sus variedades de 250g y 400g.

- Tercer segmento definido: sexo indistinto, que deseen utilizar este producto como insumo para realizar un microemprendimiento como los de repostería, que requieren un producto con calidad estable en cuanto a sabor y densidad, adquiriéndolos en grandes cantidades para obtener un precio que les permita tener bajos costos de producción.

Para este segmento la empresa debiera ofrecer el producto Dulce de Leche Repostero en sus variedades de 3kg, 5kg y 10kg en comercios que venden para consumos en grandes volúmenes.

- Cuarto segmento definido: sexo indistinto, que tengan problemas de salud por los que no puedan ingerir azúcares pero que deseen comer un producto como el Dulce de Leche para sus meriendas o desayunos, o para realizar postres, con un nivel de ingreso de aproximadamente \$96.000 anuales, pertenecientes a una clase media-media y media-alta.

Para este segmento la empresa podría crear un nuevo producto, el Dulce de Leche sin Azúcar en variedades de 250g y 400g.

- Quinto segmento definido: sexo indistinto, que deseen un Dulce de Leche de calidad reconocida como artesanal pero con una presentación formal y sofisticada, que lo requieran para consumo propio o para realizar un regalo, con un ingreso de \$120.000 anuales aproximadamente, pertenecientes a una clase media-alta y alta.

Si Cerros Tucumanos decidiera ampliar su cartera de productos en gran medida, podría fabricar un nuevo producto para este segmento, un Dulce de Leche Artesanal calificado como “Etiqueta Negra”, en frascos de vidrio con etiquetas especiales, con el logo de la marca con un color distintivo, en variedades de 400g y 1kg.

- Cambiar su estrategia de posicionamiento en los mercados B2B (“Business to Business”): su actual estrategia “Más por menos” no es una estrategia sostenible en el tiempo. Si el producto es percibido como diferente y le otorga mayor valor entonces la empresa debiera tomar ese mayor valor de los clientes de negocios, y llevar una estrategia “Más por lo mismo” para que Cerros Tucumanos sea sustentable económicamente en el tiempo.

- Rever las relaciones comerciales con los clientes intermediarios de los mercados de consumo, para lograr nuevamente captar la plaza perdida (puntos de venta donde se comercializaba el producto y que

actualmente manifiestan no venderlo) y captar nuevos clientes intermediarios. Se podría crear un puesto específico para quien realice esta tarea, de vital importancia para los mercados de consumos, otorgándole el poder necesario para cumplir con sus funciones.

- Perfeccionar y mantener actualizada su página Web, para ofrecer información certera y completa acerca de la empresa, sus miembros y los productos que elabora, detallando características, modos de distribución y logística, y precios disponibles para los consumidores finales y para aquellas personas que tengan un interés en la empresa (stakeholders).

- Para los clientes de negocios tener disponible en la página Web el acceso para hacer pedidos, solicitar presupuestos, ver el estado del envío de los pedidos, hacer consultas, etc., ingresando con un usuario y clave personales para una mayor seguridad.

- Se propone trabajar más en Relaciones Públicas en actividades o eventos relacionados con la familia o con microemprendimientos gastronómicos, puesto que la empresa no dispone de un cuantioso presupuesto para la Promoción de sus productos.

- Realizar pautas publicitarias con cierta frecuencia (2 al año) en radios con audiencias del target de la empresa y que tengan mayor alcance; por lo que no requerirán grandes inversiones para fomentar el conocimiento y lograr el posicionamiento de la marca.

- Exhibir cuñetes de Dulce de Leche en los mostradores de panaderías que trabajan con Cerros Tucumanos para lograr mayor reconocimiento de la marca. Esto se logrará otorgando un beneficio a las panaderías por dicha exhibición.

- Continuar y ampliar su participación en ferias y eventos importantes de la región con un stand estándar para lograr el posicionamiento e imagen de la marca. Se sugiere realizar folletos

informativos de la empresa para su distribución y capacitar a una promotora/vendedora para trabajar en dichos eventos.

- Realizar acuerdos para la venta del producto Dulce de Leche con los comercios de venta de artículos regionales en las zonas turísticas de la provincia.

- Mejorar la atención del local de venta directa al público que tiene Cerros Tucumanos en su planta, ampliando el horario de atención y ofreciendo más variedad de los productos.

- Para mejorar los resultados de las tareas de los reposidores que tiene la empresa asignados para atender los supermercados (reposición de los productos en góndola, exhibición y limpieza, relevamiento de stock en punto de venta, etc.), reprogramar los días y horarios de visita en función de los que realiza la competencia. Para los puntos de venta que son asistidos con igual o menor frecuencia por los reposidores de la competencia, en comparación con la frecuencia de los de Cerros Tucumanos, se sugiere concurrir después de éstos para beneficiarse.

- Plotear los vehículos de la empresa que realizan la distribución física de los productos. Los mismos debieran tener el logo de Cerros Tucumanos, Web y teléfono.

- Sustituir los acuerdos de palabra con los proveedores (de leche, azúcar y envases) y empresas que realizan la logística de la empresa, por contratos formales que aseguren el aprovisionamiento, la distribución y todas las condiciones pactadas con ellos.

- Formalizar un programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de manera que Cerros Tucumanos pueda también contribuir con su comunidad, por ejemplo a través del apadrinamiento de un Comedor en la localidad de Los Vallistos y sus alrededores, haciendo partícipes a sus empleados en diferentes actividades de apoyo.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo implicó aplicar diferentes herramientas incorporadas durante la carrera de la Licenciatura en Administración, las que nos permitieron analizar a Cerros Tucumanos, la empresa bajo estudio. Entre tales herramientas encontramos: el Análisis PESTE (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos) del Macroentorno, las 5 Fuerzas de Porter del Microentorno, la Matriz FODA, la Segmentación y Posicionamiento conjuntamente con el Análisis de las Variables del Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción) que conforman la Estrategia comercial de la empresa. Por último realizamos una investigación en los puntos de venta de uno de los productos de la empresa para el mercado de consumidores finales, el Dulce de Leche, a través de una Ficha de Observación.

Por medio de los análisis y la investigación realizados, pudimos arribar a propuestas de acciones, tanto para la estrategia general de la empresa como para la estrategia comercial de la misma. Los puntos clave de las propuestas generales apuntan a que la empresa defina sus objetivos a largo plazo, aproveche las oportunidades de financiamiento disponibles y que formalice ciertos aspectos administrativos, como manuales de procedimientos y funciones, para que la organización sea más efectiva y eficiente. alguna de las propuestas más relevantes para la estrategia comercial, de llevarse a cabo, implicarían cambios en la manera en que la

empresa se dirige a sus mercados de consumidores finales, ya que, por ejemplo, pasaría de ofrecer un solo producto a todo el mercado, a segmentar el mercado para ofrecer a cada segmento el producto que requiere. También con otras sugerencias se cambiaría el posicionamiento que tiene actualmente en los mercados de negocios, por un posicionamiento que le otorgue a la empresa los beneficios económicos correctos a cambio de lo que la empresa ofrece al mercado.

El análisis, la investigación y las propuestas realizadas en este Seminario, que se expusieron anteriormente, tienen por objeto contribuir al Plan Estratégico Comercial de la empresa, para que así, Cerros Tucumanos, logre ser la empresa láctea líder en el norte del país en el mediano plazo, brindando productos lácteos seleccionados para su público objetivo, tanto en mercados de consumidores finales como de negocios.

El presente trabajo es la base sobre la cual realizar futuras investigaciones, para seguir contribuyendo a la Planificación Estratégica de Cerros Tucumanos, que estarán enfocadas en: el grado de satisfacción actual que tienen los clientes de negocios y la manera de incrementarla, o averiguar si la percepción de los consumidores acerca de la propuesta comercial de la empresa coincide con el posicionamiento que la misma trata de comunicar en los mercados de consumidores finales, entre otras.

Por último, cabe destacar que a través de este trabajo de Seminario se pudo observar una situación muy común entre las empresas tucumanas: de manera informal y muchas veces intuitiva, los conceptos teóricos que son aprendidos durante la carrera, en la realidad empresarial de la región, son aplicados en algún grado, pero siempre bajo una cultura paternalista, es decir, que todas las áreas funcionales están dirigidas y controladas por el único dueño de la empresa. Si bien Cerros Tucumanos es una empresa que viene creciendo desde sus inicios, creemos firmemente que una instrucción

formal en los miembros directivos de la empresa la harán desarrollarse a una mayor tasa de crecimiento, ya que le permitirá al dueño tener un pensamiento estratégico a largo plazo que le permita aprovechar las oportunidades que en el entorno se presentan.

En cuanto a la experiencia adquirida en el trabajo de grupo, pudimos acrecentar nuestras habilidades para trabajar en equipo, sorteando vicisitudes como la falta de horarios en común. Pero sobre todo, este trabajo de campo encendió en nosotras el ánimo por la investigación, que esperamos podamos hacer crecer durante el resto de nuestra vida profesional.

APÉNDICE

La Entrevista

El método se basa en hacer preguntas a los encuestados. Por lo general se utiliza un cuestionario, que es uno de los métodos más predominantes en la recolección de datos en investigación de mercados.

La principal ventaja es la versatilidad, la cual se refiere a la capacidad del método para recolectar datos sobre una amplia gama de necesidades de información, estas necesidades se centran en el comportamiento anterior, las actitudes y las características de los individuos. Las ventajas adicionales se relacionan con la rapidez y el bajo costo del método de comunicación, en comparación con el método de observación.

La desventaja se encuentra cuando el encuestado renuncia a suministrar datos deseados, o que haya incapacidad del encuestado para suministrar datos, o que pueda existir influencia en el proceso de interrogación para dar una respuesta socialmente aceptable.

La comunicación con los encuestados puede ser a través de una entrevista personal, el entrevistador formula la pregunta a uno o más encuestados en una situación de cara a cara. El entrevistador debe establecer una comunicación con el encuestado para poder formular las preguntas y registrar las respuestas. El registro de las respuestas puede realizarse durante o después de la entrevista.

Los objetivos que buscamos con el primer cuestionario que le realizamos al dueño de Cerros Tucumanos, el Sr. Lucas Medici, fueron en primera medida conocer los aspectos generales de la empresa, tanto su organización, funcionamiento como los recursos con los que cuenta (humanos, tecnológicos, financieros, etc.). En segundo plano, conocer acerca de los entornos en los que la empresa participa, y su relación con ellos.

En la segunda entrevista personal que le realizamos tuvimos como objetivo reformular aquellas preguntas que consideramos haberle realizado con un lenguaje técnico en la oportunidad anterior, llevando las preguntas a un lenguaje coloquial. El segundo objetivo fue obtener información más específica relacionada a las variables del marketing mix.

Cuestionario guía para la 1° entrevista con el Sr. José Lucas Medici

- Historia de la empresa: ¿Qué lo motivó?, ¿Cómo consiguió el financiamiento?
- Visión: ¿Cuál es el ideal para su empresa?, ¿Qué quieren ser y lograr en el futuro?
- Misión: ¿Qué acciones irán tomando en el Corto Plazo para llegar a ese ideal?, ¿Cuándo las tomarán?
- Descripción de la Localización, Infraestructura y Maquinaria
- Organigrama
- Las medidas del Gobierno nacional de congelar los precios, ¿los afectó?
- ¿Qué influencias ejercen organizaciones como el Clúster Lácteo Tucumano, o PYMES Lácteas, o el Centro de la Industria Lechera, en el desenvolvimiento de la empresa?

- El poder adquisitivo de los consumidores está cada vez más ajustado, ¿creen que ello afecta positiva o negativamente en sus ventas?
- ¿Se producen cambios regularmente en las tecnologías y maquinarias utilizadas en el proceso productivo? ¿En qué medida son capaces de adoptarlas?
- ¿Quiénes son los productores de Leche con los que trabaja?
- ¿Qué sucede cuando los proveedores no pueden proporcionar la materia prima?
- Su empresa en particular, ¿puede ejercer influencia en el precio de compra de la materia prima?
- ¿Contrataron consultoría de marketing alguna vez?
- ¿Cómo financia la empresa la compra de materia prima?, ¿y la de maquinaria?
- ¿Tienen clientes internacionales?
- ¿Llegan al consumidor final con una marca propia o con la marca del intermediario?
- ¿Quiénes son sus competidores en los mercados de consumo y los mercados de negocios?
- ¿Utilizan un Sistema de Información en la empresa?, ¿cuál?
- ¿Quién toma las decisiones de compra de materia prima o de maquinaria?, ¿quién/es influyen en su decisión?
- A los clientes de negocios (panaderías, heladerías, etc.), ¿les ofrecen distintos productos y servicios? ¿En base a qué diferencias?
- ¿Cuáles creen que son las cosas que ofrecen que hace que los clientes los elijan en vez de elegir a la competencia?
- ¿Cuáles son los atributos principales de cada tipo de producto? ¿Qué cantidad o cualidad de ellos implica mayor calidad?
- ¿Qué calidad es la buscada por la empresa?

- Información detallada de cada tipo de producto (variedades, envases, etiquetado, procesos de producción, etc.)
- ¿Por qué decidieron lanzar la Leche con otra marca?

Cuestionario guía para la 2° entrevista con el Sr. José Lucas Medici

- ¿Tiene en una computadora datos de sus clientes? ¿Cómo los usa, para qué?
 - ¿Utilizó información proveniente del Clúster Lácteo Tucumán?
 - ¿Manejan información estadística?
 - ¿Cómo creen que es el consumidor tipo? ¿Qué características tiene?
- Creen que ofrecen con respecto a la competencia, ¿igual calidad a menor precio o mucha menos calidad a menor precio?
 - ¿Ya comenzó la fabricación de Quesos?
 - ¿Cómo elije el envase? ¿Qué nombres tienen?
 - Para cada línea de producto, ¿cómo decide cuántas variedades ofrecer?
- Cuando fija precios para sus productos, ¿los fija para el consumidor final (y por lo tanto exige al distribuidor que venda a cierto precio)?
 - ¿Qué factores influyen en la decisión de fijación de precios:
 - ¿el precio de los competidores?
 - ¿el precio que están dispuestos a pagar los consumidores?
 - ¿el costo de producción?

- ¿El Gobierno impone el precio al que se le va a vender los alimentos probióticos?
 - Listas de precios de todos los productos y para cada canal.
 - ¿Venden a mayoristas?
 - ¿Elijen a sus distribuidores o venden a todos los que quieren distribuir sus productos?
 - ¿Cuántos intermediarios tienen?
 - ¿Tienen algún convenio/acuerdo con los distribuidores?
 - La logística y el traslado de los productos desde la planta al siguiente eslabón en cada tipo de canal, ¿es propia o es de terceros?
 - ¿Qué acondicionamiento debe tener el transporte?
 - ¿Realizan controles a los intermediarios? En cuanto a acondicionamiento de los productos y el establecimiento de precios
 - Realizan:
 - ¿publicidades? ¿En qué medios?
 - ¿demostraciones/degustaciones?
 - ¿descuentos especiales? ¿Para el intermediario o para el consumidor final?
- ¿Patrocinan eventos?
- ¿Forman parte de ferias?

ANEXO

1. Procesos Productivos en Cerros Tucumanos²⁷

- Leche entera o descremada, pasteurizada

La leche de vaca ordeñada en los tambos, o leche cruda, es enfriada en los propios tambos y luego transportada en camiones térmicos hacia la industria para su proceso. Una vez en planta, es filtrada y recibe el primer proceso, la pasteurización. Este proceso térmico, (llamado así en honor al Dr. Luis Pasteur), sirve para eliminar los microorganismos o bacterias que sean perjudiciales para la salud. En un equipo para tal fin, a medida que la leche circula por una serie de tubos y cañerías, se eleva su temperatura hasta 82°C y luego se la enfría abruptamente a 4°C. Durante este proceso, la leche pasa por una centrífuga que separa la fase liviana (crema o nata) de la pesada (leche desnatada) además de higienizar la leche separándole las partículas pequeñas que no fueron detenidas por los filtros. Al final de este proceso, ya tenemos lista para ser envasada la leche entera o descremada por un lado y la crema de leche por el otro.

(27) Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.cerrostucumanos.com/index-3.html> (abril de 2014).



Sector de Centrifugado y Pasteurizado

- Yogur

Se llena un lacto-fermentador (en la planta hay dos de 2000 litros y uno de 6000 litros de capacidad) con leche pasteurizada, azúcar y gelatina, se calienta para eliminar las bacterias y microorganismos, porque nosotros pondremos a reproducir dos bacterias que su propia digestión generará la acidez de la leche para convertirla en yogur, ellas son (*Streptococcus thermophilus* y *Lactobacillus Bulgaricus*), se lo lleva a temperatura de incubación (es la temperatura óptima para el desarrollo de las bacterias) dejándolo en reposo unas 4hs., tiempo necesario para que las bacterias acidifiquen la leche. Cuando llega a una determinada acidez, se enfría rápidamente, para que las bacterias “duerman” o aletarguen y se detenga así el proceso de acidificación. Luego comenzamos a agitar, agregando el sabor y color deseado.



Lacto-fermentadores para Yogur

- Queso

Para elaborar quesos Mozzarella, llenamos una tina de 1000 litros con leche pasteurizada parcialmente descremada, luego le agregamos bacterias lácticas para que (como vimos en el yogur) levante un poco de acidez, calentamos un poquito (unos 40°C) y le agregamos un coagulante (cuajo). En 15 minutos se habrá separado el suero de la masa que se convertirá en queso, se saca la masa en canastos para que termine de desuerar y se la deja madurar en cámara de frío unos 7 días. Luego se la amasa calentando con vapor para que le dé la textura de “hilado”, para que cuando se derrita en una pizza se formen hilos y no se corte. De toda esta leche sólo nos quedarán unos 120kg de queso.

- Dulce de Leche

En una paila (olla muy grande) se vierten todos los ingredientes que necesita el dulce de leche, estos son: leche, azúcar, glucosa y un poquito de bicarbonato de sodio para que le de ese colorcito marrón. Se calienta esta mezcla, y se trasvasa a una paila de a poquito para que comience a

evaporarse cuando hierva. Le vamos agregando leche de la mezcla hasta que ésta se acabe, siempre cuidando que no se derrame. Cuando se termina de agregar la mezcla, empieza la cocción, esta durará el tiempo necesario, dependiendo la intensidad del fuego, hasta alcanzar su punto justo. Este proceso lleva aproximadamente unas 4hs.



Premezcla para el Dulce de Leche

2. Otra propuesta alternativa de Cerros Tucumanos en la Fabricación de Dulce de Leche con el aprovechamiento Tecnológico/Racional del Suero de Queso

Debido al alto costo de implantación e instalación de tratamientos biológicos para el suero de queso y considerando el alto valor biológico de sus proteínas y de sus capacidades funcionales, es aconsejable emplear todas las alternativas viables para el aprovechamiento tecnológico/racional del suero de queso por parte de las industrias lecheras. A continuación el estudio del aprovechamiento del suero de queso en la elaboración de dulce de leche en pasta.

El dulce de leche técnicamente elaborado debe presentar consistencia pastosa y homogénea, color castaño brillante, aroma propio, sabor característico y ausencia de arenosidad.

Se testearon los siguientes niveles de adición de suero a la leche: 50, 40, 30, 20 y 10%. El producto que presentó mejor apariencia y textura fue aquel al que se le adicionó el 30% de suero. Para evitar la cristalización de la lactosa, se adicionó 25ml de lactasa (Solvay Enzymes) a la mezcla leche-suero previamente pasteurizada a 80°C/20 minutos y enfriada a 5°C. Después de 16 horas de almacenamiento bajo refrigeración, se observó alrededor de 80% de la hidrólisis medida por crioscopia.

El dulce de leche fue fabricado a partir de leche-suero hidrolizado cuya acidez fue reducida a 12° Dornic, adicionado con un 16% de sacarosa, 0,1% de citrato de sodio y 0,5% de almidón de maíz soluble y concentrado hasta 70° Brix.

Se obtuvo excelente aceptación sensorial (nota 8 en una escala hedónica de 9 puntos con 70 degustadores), buen rendimiento (1,95 litros/kg de dulce) y sin que se observara cristalización del producto incluso después del almacenamiento por 6 meses a 5°C y por 12 meses a temperatura ambiente.

Introducción

La nueva visión de la administración de las industrias alimentarias incluye los costos de los aspectos de control ambiental en sus presupuestos financieros. Esta nueva visión comprende los aspectos que implican el aprovechamiento de residuos de forma racional, para reducir costos y proporcionar ganancias a la empresa.

Se observa en Brasil un aumento en la producción de quesos, con consecuente aumento en la producción de suero, ya que 90% del volumen de leche empleado en el proceso es liberado de esta forma. Las industrias lecheras, por lo tanto deben aguzar su intuición para crear alternativas más económicas para el aprovechamiento de este subproducto, no sólo debido a las presiones ejercidas por los organismos de control ambiental, sino debido a sus propiedades funcionales y nutricionales. En este trabajo se estudió el aprovechamiento de suero de queso para la elaboración de dulce de leche en pasta, tratando de lograr las características sensoriales (color, sabor, textura y consistencia) semejantes a las del dulce de leche obtenido a través de procedimientos tradicionales.

Materiales y métodos

Este trabajo se desarrolló en la Planta Piloto de Lácteos del Departamento de Tecnología de Alimentos de la Universidad Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil, empleándose leche de consumo y suero de queso (Minas Frescal, Minas Padrão, Mozzarella y Prato).

El trabajo consistió, en primer término, en la definición de la mejor relación entre leche y suero. Los tratamientos se realizaron con 5 niveles de leche (50, 60, 70, 80 y 90%) y 5 niveles de suero (50, 40, 30, 20 y 10%).

Definida la formulación básica, se estudió el tenor de la enzima lactasa necesario para el control de la cristalización del producto, en 5 niveles diferentes, dos temperaturas y 3 repeticiones.

La tercera fase del trabajo consistió en el empleo de almidón no modificado, apuntando a la mejoría del cuerpo del producto, aumento del rendimiento y menor costo en relación con otros espesantes. Se utilizaron 5

niveles diferentes (0,1; 0,2; 0,3, 0,4 y 0,5%). En cada repetición se empleaban 100 litros de leche+suero, sacarosa (16%) y bicarbonato de sodio apuntando a reducir la acidez a 12° Dornic.

La concentración de la mezcla de ingredientes fue realizada en pailas abiertas, provistas de paredes dobles y calentadas con vapor hasta alcanzar los 70° Brix. Las partidas eran pesadas y envasadas en envases de hojalata barnizada y con capacidad para 800 gramos. El producto era posteriormente mantenido por 20 minutos en baño maría en ebullición, a los efectos de su conservación.

Los dulces fueron almacenados a temperatura ambiente por un período de 12 meses y a 5°C por 6 meses. El análisis sensorial a intervalos de 1 mes, fue realizado con el objetivo de verificar la formación de cristales y alteraciones en el sabor y consistencia, por un panel de jueces entrenados, Se realizó también un test de aceptación con ayuda de la escala hedónica con 70 degustadores escogidos al azar.

En todas las partidas fueron realizadas las siguientes determinaciones:

- pH - medido con potenciómetro de electrodo doble, comparado con soluciones patrones
- Grasa - método de Gerber según LANARA
- Acidez - por medio de titulación con solución Dornic
- Grado de hidrólisis - a través de crioscopía. Debido a la hidrólisis habrá una disminución en el punto de congelamiento. Se utilizó la siguiente fórmula:

$$X = \frac{Y - 537}{2,74}$$

Donde: X = % de hidrólisis, Y = valor en °Horvet del punto crioscópico de la leche después de la hidrólisis, multiplicado por 1000;

- Brix - con refractómetro Bausch-Lomb, faja de lectura de 0 a 85% de sólidos solubles.

Resultados y discusión

- Establecimiento de la relación leche/suero

La mejor relación leche/suero fue de 70:30, empleándose leche cuyo patrón se fijó en 3% de grasa.

Con mayores tenores de suero, el tiempo de concentración se demoraba mucho y no se conseguía alcanzar los 70° Brix, además la consistencia del producto final se presentaba blanda y de aspecto translúcido, diferente de los dulces de leche tradicionales.

- Hidrólisis de la lactosa

Se emplearon 5 niveles diferentes de enzima y dos temperaturas y tiempos de reacción 30°C por 4 horas y 5°C por 12 horas. Después del período de acción se verificaba el grado de hidrólisis por crioscopía. El objetivo era obtener un mayor grado de hidrólisis y menos costo. Los mejores resultados fueron obtenidos cuando se almacenaba leche y suero previamente tratados a 5°C por 12 horas y se adicionaba 25ml de enzima lactasa (Solvay-Enzimes) para 100 litros de mezcla leche/suero.

Para evitar problemas de contaminación con consecuente disminución del pH que podrían inhibir la acción de la enzima, la mezcla leche/suero fue sometida a pasteurización a 80°C por 20 minutos. Se

adicionó citrato 0,1% como estabilizador de la caseína, para evitar la coagulación de la mezcla durante el calentamiento.

Después del enfriado a 5°C se adicionaba la enzima y la mezcla era mantenida en refrigeración hasta el día siguiente (12 horas).

El índice crioscópico medio de la mezcla leche/suero anterior a la adición de la enzima fue de 0,539°H. Después de 12 horas 0,750°H, lo cual según los cálculos representa cerca del 80% de hidrólisis.

- Adición de almidón

Se emplearon cinco niveles de almidón (Morex Refinación de Maíz de Brasil) y con 0,5% se observó mejor textura y rendimiento del producto final. Se optó por adicionar el almidón en esta concentración que es el límite legal establecido para este espesante por la legislación brasileña.

- Procesamiento del Dulce de Leche con Suero

Antes de iniciar el procesamiento, se determinaba la acidez titulable de la mezcla leche/suero y esta era reducida a 12°C con auxilio del bicarbonato de sodio, adicionado a la mezcla colocada en paila abierta, en agitación.

Enseguida se adicionaba el azúcar (16%) previamente mezclado con almidón (0,5%). Se conectaba el vapor al máximo para disminuir el tiempo de concentración, apuntando a reducir el oscurecimiento y se concentraba hasta 70° Brix medido en refractómetro.

El producto era pesado, enlatado y tratado en baño maría a 100°C por 20 minutos y almacenado a temperatura ambiente y a 5°C.

- Rendimiento

Después del procesamiento, el dulce producido era pesado para verificar el rendimiento. El rendimiento medio presentado en tres repeticiones fue de 1,95kg de leche/ 1kg de dulce, mientras que el rendimiento medio del dulce de leche de control producido a partir de leche estandarizada al 2% de grasa fue de 2,5kg de leche/ 1kg de dulce siendo que no fue adicionado al control.

Esta diferencia de rendimiento a favor del dulce de leche con suero, ya compensa el costo de adición de enzima que no fue usada en el procesamiento del dulce de leche sin suero (control).

- Análisis Sensorial

El panel de jueces entrenados no observó presencia de cristales en los dulces almacenados por 6 meses a 5°C y por 12 meses a temperatura ambiente.

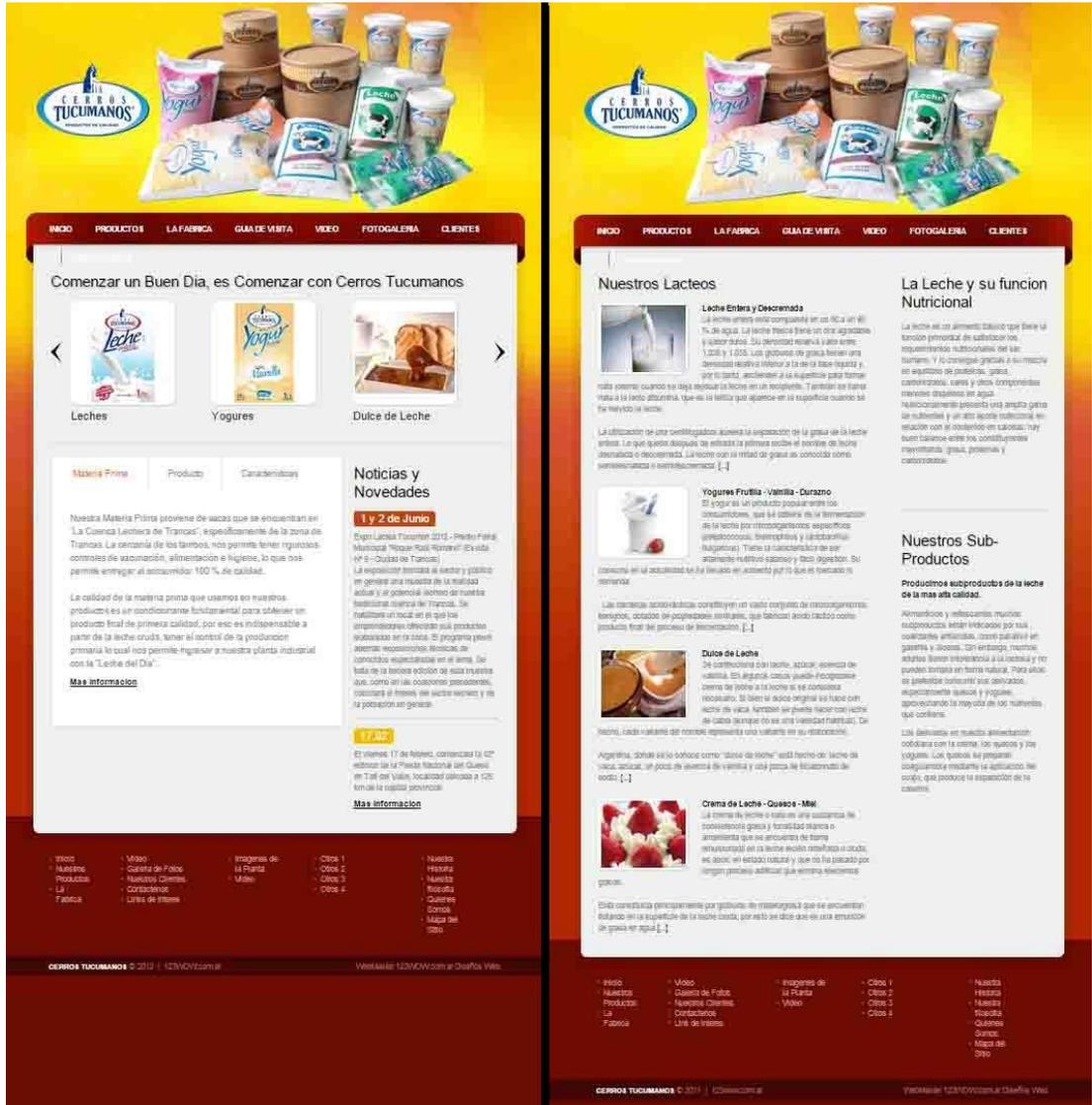
Fue observado un ligero espesamiento en el producto almacenado bajo refrigeración pero fue bien aceptado (recibió 8 en una escala hedónica de 9 puntos) en un test realizado con 70 degustadores escogidos al azar.

- Conclusión

Conforme con los resultados presentados, se verifica que es viable el empleo de suero de queso en hasta 30% en la fabricación de dulce de leche, aumentando su rendimiento sin alterar sus características sensoriales y disminuyendo, para la industria lechera, los costos de tratamiento de efluentes.²⁸

(28) ZUNINO, Aníbal, Dulce de Leche: Aspectos básicos para su elaboración, Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción de la provincia de Buenos Aires, (Buenos Aires, 1996).

3. Impresión de Pantalla de la página web de Cerros Tucumanos



Puede observarse en las tomas de pantallas que la página web no está terminada, y que su última actualización fue hecha en el año 2011.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Especial

BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica, (Madrid, 2006).

HAX, Arnoldo C. y MAJLUF, Nicolás S., Estrategia para el liderazgo competitivo, trad. por Jorge Forteza y Héctor Helman, (Buenos Aires, 2002).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, Versión para Latinoamérica, trad. por Leticia Pineda Ayala, 11ª Edición, Pearson, Prentice Hall (México, 2007).

LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, trad. por Salvador Miquel y Antonio Carlos Cuenca, 3ª Edición, McGraw-Hill (España, 1995).

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R., Investigación de mercados: un enfoque aplicado, trad. por Gloria E. Rosas Lopetegui y Marco Antonio Tiznado Santana, 4ª Edición, McGraw-Hill (Colombia, 1993).

Otras Publicaciones

Presentación Foro I, Clúster Lácteo de Tucumán, (Sociedad Rural de Tucumán, 2012).

Consultas a bases de información, en Internet:
<http://www.cerrostucumanos.com/index-3.html>, (abril de 2014).

ADMINISTRACIÓN I, Caso Industria Lechera, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2012).

Consultas a bases de información, en Internet:
http://www.agronoa.com.ar/noticias_desc.php?id=961&catid=2, (mayo de 2013).

Consultas a bases de información, en Internet:
<http://competitividadprosap.net/competitividad/lacteo/>, (mayo de 2013).

Consultas a bases de información, en Internet:
http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion2/analisis_foda.html,
(julio de 2014).

ZUNINO, Aníbal, Dulce de Leche: Aspectos básicos para su elaboración, Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción de la provincia de Buenos Aires, (Buenos Aires, 1996).

ÍNDICE

TRABAJO DE SEMINARIO.....	
RESUMEN	
PRÓLOGO	1
CAPÍTULO I	2
ESTRATEGIA GENERAL Y COMERCIAL DE LA EMPRESA.....	2
1. Planeación Estratégica en la Empresa.....	2
2. Estrategia General de la Empresa	3
3. La Planeación y la Estrategia de Marketing	5
CAPÍTULO II.....	8
CERROS TUCUMANOS.....	8
1. Perfil de la empresa	8
2. Historia de la empresa	9
3. Misión, Filosofía y Valores de la Empresa.....	10
4. Áreas Funcionales.....	11
5. Localización, Infraestructura y Organigrama.....	11
6. Análisis de la Situación Actual de la Industria	14
7. Análisis FODA.....	16
8. Aspectos Externos: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Análisis Peste.....	18
9. Matriz FODA para Cerros Tucumanos	29

CAPÍTULO III.....	31
DIAGNÓSTICO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE CERROS TUCUMANOS	31
1. Proceso Estratégico Comercial	31
1.a. Entornos de Marketing	31
1.b. Segmentación del Mercado	43
1.c. Marketing Meta	46
1.d. Posicionamiento.....	49
2. Marketing Mix	53
2.a. Productos.....	54
2.b. Precio.....	69
2.c. Plaza/Distribución	78
2.d. Promoción/Comunicación	84
CAPÍTULO IV	90
INVESTIGACIÓN SOBRE CERROS TUCUMANOS EN PUNTOS DE VENTAS DEL MERCADO DE CONSUMIDORES	90
1. Introducción a la Investigación de Mercados.....	90
2. Método de recolección de datos: la observación.....	91
3. Formato de recolección de datos: la ficha de observación.....	93
4. Ficha de Observación para el Dulce de Leche Clásico de 1kg	94
5. Resultados obtenidos.....	97
CAPÍTULO V	100
PROPUESTAS DE ACCIONES GENERALES Y COMERCIALES.....	100
PARA CERROS TUCUMANOS	100
1. Introducción.....	100
2. Propuestas de Acciones para la Estrategia General	101
3. Propuestas de Acciones para la Estrategia Comercial.....	102
CONCLUSIÓN.....	107
APÉNDICE	110
ANEXO	115

1. Procesos Productivos en Cerros Tucumanos	115
2. Otra propuesta alternativa de Cerros Tucumanos en la Fabricación de Dulce de Leche con el aprovechamiento Tecnológico/Racional del Suero de Queso.....	118
3. Impresión de Pantalla de la página web de Cerros Tucumanos	125
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	126
ÍNDICE	128