



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO FINAL

MBA-MAESTRIA EN ADMINISTRACION

PLAN DE COMERCIALIZACION PARA UNA PYME DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS GASEOSAS DEL INTERIOR DE TUCUMAN

Autor: Rosa Patricia Reyes

Directora: Silvia Usandivaras de Hlawaczek

Año: 2021

Resumen

En el presente trabajo final, se analiza y elabora un plan de comercialización a una pequeña empresa ubicada en Los Ralos, un pueblo ubicado en la zona Este de la Provincia de Tucumán que distribuye bebidas gaseosas al por mayor y menor. Dicho trabajo surgió de la necesidad de sus dueños de realizar una organización estratégica como consecuencia de ampliar su oferta mediante la adquisición de la distribución exclusiva en la zona de una marca de gaseosas. La empresa quiere aumentar la cobertura de mercado mediante el plan de comercialización propuesto, el cual si se lleva a cabo estará presente en la promoción de sus productos y en las diferentes tareas de comercialización que aplique la empresa.

La elaboración y posterior implementación del plan de comercialización conlleva conocer en profundidad la empresa para quien se lo elabora, por lo que se realizó un análisis interno de la organización. De la misma manera, se realizó también un análisis del entorno donde la empresa desarrolla sus actividades; a fin de saber cómo influyen los distintos factores en su accionar diario.

Como resultado del estudio de la empresa, su entorno y clientes se elaboró la estrategia a considerar en el plan, la cual se basa principalmente en combinar costos bajos en sus productos y ofrecer a los clientes una diferenciación en su servicio en las diferentes etapas de comercialización. Los objetivos, estrategias de marketing y planes de acción apuntan a lograr un mejor posicionamiento y una maximización de las ventas que a su vez se reflejará en los resultados económicos de la empresa.

Palabras clave: 1) Marketing; 2) Estrategia; 3) Plan

Índice

Introducción	4
Capítulo I: Marco Conceptual.....	6
1. Estrategia: Conceptos y Niveles.....	8
2. Concepto de Marketing Estratégico	12
3. Plan de Marketing: Planeación Estratégica	14
Capítulo II: Análisis del contexto Externo.....	16
1. Contexto donde la empresa se desenvuelve	16
2. Conociendo el Producto de Distribución-	19
3. Situación Actual de la Industria	21
4. Los clientes y la Demanda en el país y la provincia	23
5. La competencia.	26
6. Las fuerzas de la industria y su intensidad	27
6.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	28
6.2 Atractivo de la industria.....	35
Capítulo III: Análisis del Contexto Interno: La compañía.....	37
1. .Análisis contexto interno Enfoque.	37
2. Conociendo la empresa: ubicación y descripción de distribuidora “San Antonio”	38

3. Cultura de la Organización	41
4. Estrategia actual	44
5. Capacidades y recursos de la empresa	47
5.1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa.	49
6. Cadena de Valor y Benchmarking:	53
6.1-¿Qué son?	53
6.2- Aplicación de conceptos en la Distribuidora: Cadena de valor y Benchmarking.....	54
Capítulo IV: Investigación de mercado	57
1. El mercado de distribución de bebidas gaseosas	57
1.1- Que es el mercado Meta.	58
1. 2-Requisitos para segmentar	59
1.3Criterios de segmentación	60
2. Estudio de las preferencias de nuestros consumidores: Análisis de datos recolectados en la Encuesta.....	62
Capitulo V: Plan de Comercialización: estrategias y planes a seguir.....	65
1. Definiendo la estrategia de la distribuidora.	65
1.1 Estrategia genérica	65
1.2 Estrategia de Posicionamiento	66
2. Marketing táctico. Concepto	67

2.1- Producto.....	68
2.2- Precio.....	69
2.3- Plaza o Distribución	71
2.4- Promoción	72
2.5- Personas.....	74
2.6- Planta.....	75
2.7- Procesos.....	76
Capítulo VI: Conclusión del Trabajo.....	78
Apéndice. Encuesta de Preferencias de consumidores	80
Anexo. Precios Cuidados.....	93
1. Origen del Programa e historia.	93
2. ¿Qué es la Canasta básica Alimentaria?	94
3. ¿Cuál es diferencia entre Canasta Básica alimentaria y Canasta de Precios cuidados?	97
4. Las gaseosas en la lista de precios cuidados.	97
Bibliografía	99

Introducción

En los últimos años nuestro país se encuentra posicionado como uno de los países que más consume gaseosas y bebidas azucaradas.

La nueva marca que alcanzó el país, se explica por el comportamiento de los consumidores de gaseosas. Por su alto nivel de apego a ese tipo de bebidas, posicionaron a la Argentina como el país en el que más productos de ese tipo se comercializan.

Argentina, Chile y México según un informe de Euro Monitor Internacional consultora dedicada a estudios de consumo; ubicó a estos países como los de mayor consumo per cápita de bebidas gaseosas a nivel mundial, convirtiendo a la región en una de las más importantes para las empresas productoras de este tipo de bebidas, en los últimos años. (La Nación. *Argentina lidera el consumo Mundial de gaseosas*.www.lanacion.com.ar/sociedad/.Recuperado mayo 2013).

De acuerdo con el estudio realizado en el año 2019, por la Subsecretaria de Bienestar Ciudadano de la Ciudad de Buenos Aires, los argentinos encabezan la lista en consumo mundial con un promedio de 137 litros por persona por año. Dicha cifra confirma lo investigado en el año 2016 por el Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil, el cual indica que en Argentina el consumo de gaseosas y jugo se incrementó un 70% en los últimos 20 años.

La Argentina, incluso, superó por varias cabezas a Estados Unidos, donde el apego de los consumidores por los productos de este tipo es importante. Allí, se toman 112 litros al año por persona. Éste relevamiento fue realizado a través de fuentes primarias y secundarias, además de entrevistas con las empresas y los comercializadores de los productos, aunque en este segmento sólo se tomó en cuenta el retail y no los bares o restaurantes.

En estos mercados, las gaseosas no sólo cumplen la función de ser una bebida dulce, sino que son utilizadas para refrescarse en los meses de verano, aumentando las ocasiones de consumo y convirtiéndolas en favoritas de los consumidores.

Luego de observar y analizar detenidamente estos datos, surge la posibilidad de trabajar con la empresa “San Antonio”, ubicada en el departamento de Cruz Alta en la provincia de Tucumán y que se encarga de la comercialización de bebidas gaseosas. La misma se encuentra en la búsqueda de un buen posicionamiento y ampliación de mercado lo que plantea la conveniencia de un estudio de investigación para luego aplicar una correcta mezcla de marketing a fin de lograr los objetivos propuestos.

Capítulo I

Marco conceptual

Sumario: 1. Estrategia: concepto y niveles 2. Concepto de Marketing Estratégico 3. Plan de marketing: Planeación estratégica

1. Estrategia: Concepto y niveles

Para poder llegar a realizar un plan de comercialización, primero se debe saber qué es una estrategia en la empresa. Para ello en primer lugar se tomarán conceptos puntuales que servirán en el presente trabajo.

Según José Sainz de Vicuña Ancín (2013) en su libro *El Plan de Marketing en la Práctica*, define Estrategia como:

Conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre las acciones a emprender y sobre los recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y teniendo en cuenta las variaciones externas, tecnológicas económicas y sociales. (Pág. 249)

A través de una estrategia, la empresa quiere tener una ventaja competitiva. La empresa buscará con la estrategia que elabore, desarrollar sus actividades y distinguirse por encima de sus rivales de una forma más eficiente y eficaz.

La Figura 1 describe las diferentes acciones que se pueden adoptar al definir la estrategia en una organización. Las mismas pueden ser acciones externas que busquen reforzar, ampliar posicionamiento en el mercado; acciones referidas a mejorar las funciones internas de la organización, mejora de precios, servicio o costos.

Figura 1

Patrón de Acciones y enfoques que define la Estrategia de la Compañía



Fuente: Adaptado Thompson A y Strickland A, (2012) *Administración Estratégica*, México, Mc Graw-Hill

Interamericana, (pág. 6)

Es muy importante que una empresa cuando elija la estrategia que considere adecuada para su empresa tenga en cuenta determinadas etapas o fases para que funcione correctamente y vea si es efectiva.

Fase 1: Desarrollar una visión estratégica, misión y valores: se refiere a que en la organización deben plasmar cual es la perspectiva futura a que se desea llegar (visión estratégica), cómo se aplicarán en el presente esas acciones para lograr cumplir la visión estratégica (misión) y cómo se coordinará los principios, creencias que se tienen entre sus miembros para el logro de los mismos.

Fase 2: Establecer Objetivos, la organización debe fijar cuales son los resultados que desea obtener con la aplicación de la estrategia.

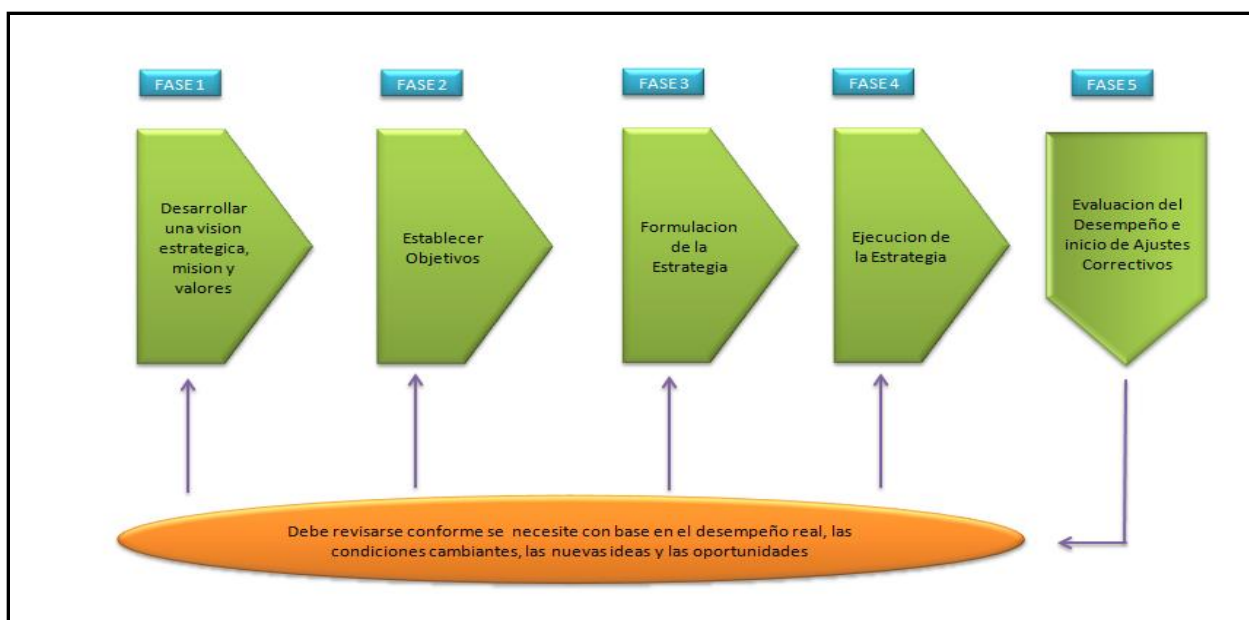
Fase 3: Formulación de la Estrategia, esta etapa requiere la colaboración de los administradores de diferentes posiciones en la organización, no solo del alto nivel. La participación de cada uno será limitada de acuerdo a la posición que ocupen en la empresa

Fase 4: Ejecución de la estrategia, se refiere al plan de acción que va a seguir la empresa para el logro del objetivo.

Fase 5: Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos, este es un proceso continuo donde se debe supervisar como se está llevando el plan de acción y si necesita algún cambio.

Figura 2

Proceso de Elaboración y Ejecución de una estrategia



Fuente: Adaptado Thompson A y Strickland A, (2012) *Administración Estratégica*, México, Mc Graw-Hill

Interamericana, (pág. 22)

Como se mencionó anteriormente, la estrategia se elabora con la colaboración de los miembros de la empresa. El nivel de la estrategia tiene que ver con quien participa en la formulación de la estrategia. Las decisiones de que enfoque de negocios se debe adoptar y qué medidas se deben iniciar, involucran a los ejecutivos en la oficina corporativa, a los jefes de unidades de negocios, a los jefes de áreas funcionales, a los administradores y supervisores.

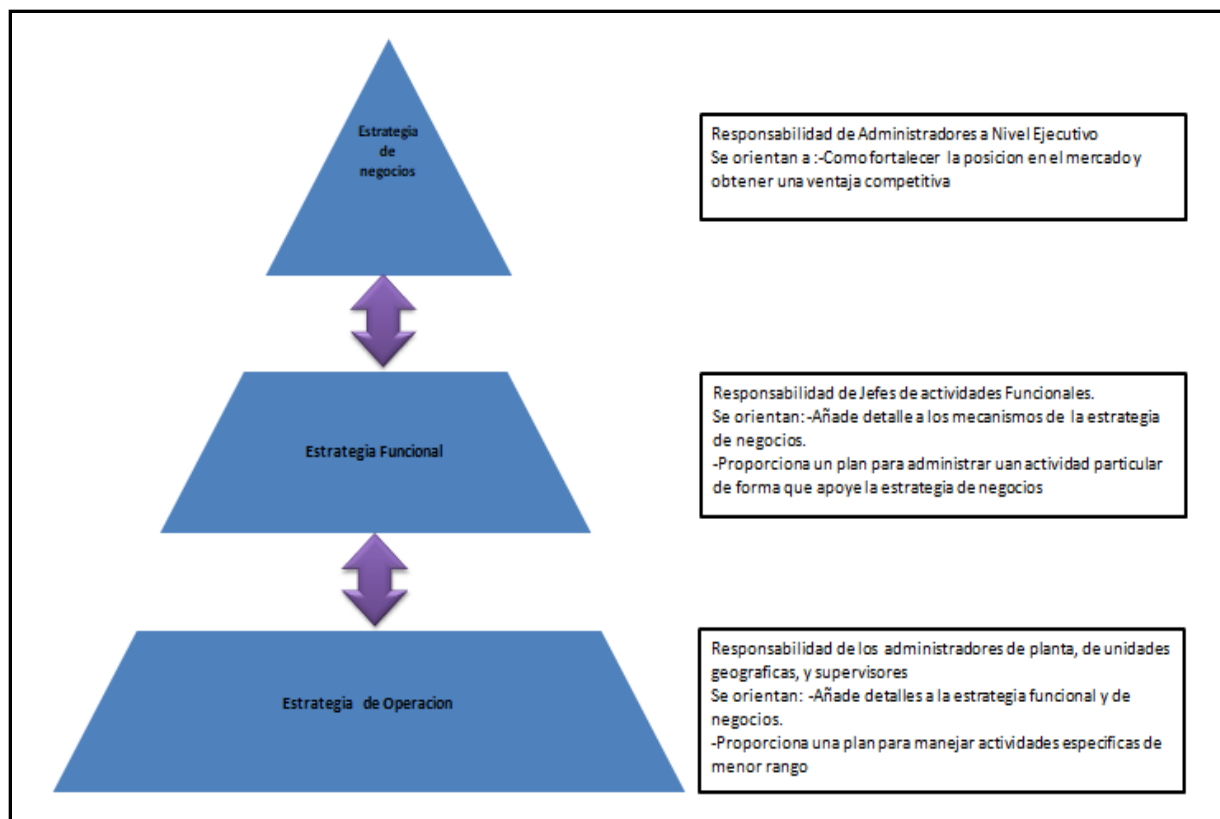
De acuerdo a si la empresa posee negocios múltiples o solo un negocio, las estrategias se iniciarán en cuatro niveles organizacionales o tres niveles.

- Compañía de negocios múltiples: se posee 4 niveles de estrategia organizacional;
 - ✓ Estrategia Corporativa
 - ✓ Estrategia de negocios
 - ✓ Estrategia Funcional
 - ✓ Estrategia de Operación

- Compañía de un solo negocio: Se posee solo 3 niveles de estrategia organizacional;
 - ✓ Estrategia de negocios
 - ✓ Estrategia Funcional
 - ✓ Estrategia de Operación

Figura 3

Jerarquía de Elaboración de Estrategia de una compañía



Fuente: Elaboración propia

2.- Concepto de Marketing Estratégico

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, el futuro de la empresa. A través de la planificación se definirá el cliente que se apuntará el mercado. El éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a los cambios que se presenten. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por lo tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, identificar segmentos de mercado potencial, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere del análisis continuo de las diferentes variables del FODA, no solo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja de la competencia a través de valores diferenciales.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no solo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores.

Pero la realidad indica lo contrario, tan solo el 25% de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llegan a buen término.

Responder con éxito al interrogante, ¿disponemos de una estrategia de marketing?, parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no solo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a la diferentes consumidores del mercado.

3.- Plan de Marketing: Planeación Estratégica

El plan de marketing estratégico puede ser usado tanto en una pequeña empresa como en una empresa grande. Considerando esta premisa se llevara a cabo este trabajo en Distribuidora San Antonio.

Según *El Plan de Marketing en la Práctica*, José Sainz de Vicuña Ancín (2013), define Plan de Marketing como:

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos anunciados en el plazo previsto. (Pág. 77)

El plan de marketing en una Pyme por la naturaleza de la misma puede ser tomado como la guía a seguir para su accionar.

Para desarrollar un correcto plan de marketing se debe tener en cuenta que es un proceso que abarca distintos aspectos.

El proceso de planeación de estrategias de marketing según las clases de Gerenciamiento de Marketing dictadas en el cursado de MBA por la profesora Gabriela Abdala (2012), se describe en el siguiente Figura

Figura 4

Proceso de planeación de estrategias de Marketing



Fuente: Adaptado Apuntes de Clases de Gerencia de Marketing, Prof. Gabriela Abdala (2012), sobre notas de William Perrault MBA, North Carolina USA,

La Figura 4 indica el proceso de planeación estratégica de Marketing. Dicho proceso implica analizar el entorno de la organización y como se encuentra internamente la organización, para ello se debe conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Posteriormente se debe identificar quien será el cliente a que se apuntara y como le gustaría identificarse y posicionarse la empresa. Para establecer la estrategia se tendrá en cuenta factores como el precio, promoción, plaza o producto (4 p).

Capítulo II

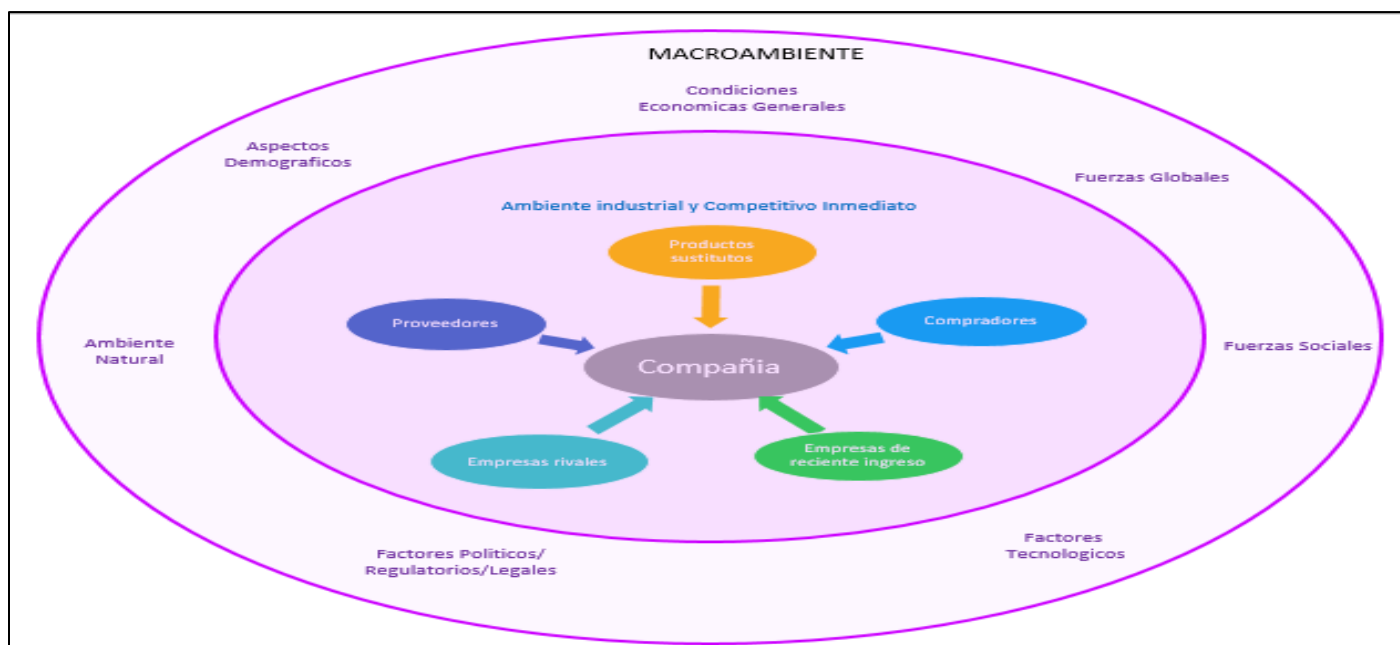
Análisis de Contexto Externo

Sumario: 1.Contexto donde la empresa se desenvuelve. 2 Conociendo el Producto de Distribución-3 Situación Actual de la Industria - 4 Los clientes y la Demanda en el país y la provincia 5. La competencia. 6 Las fuerzas de la industria y su intensidad-6.1análisis de las 5 fuerzas de Porter 6.2 Atractivo de la industria

1- Contexto donde la empresa se desenvuelve

Figura 5

Descripción Ambiente Externo



Fuente: Adaptado Thompson A y Strickland A, (2012) *Administración Estratégica*, México, Mc Graw-Hill

Interamericana, (pág. 51)

La figura 5 muestra cómo afectan el ambiente externo en la empresa. En primer lugar se puede observar cómo influyen las políticas económicas, sociales, los nuevos avances tecnológicos. Estos van condicionando las diferentes decisiones y forma de actuar de la empresa.

➤ *Aspectos Demográficos:* La empresa se ubica en los Ralos un pueblo ubicado en el departamento Cruz Alta. El mismo, cuenta con 10.052 habitantes: 4.968 hombres y 5.084 mujeres. Entre sus principales actividades económicas se encuentra la recolección de citrus, emprendimientos comerciales propios, además se observa la tendencia de que gran parte de la población activa se dirige a zonas urbanas a trabajar diariamente. La mayor parte de su población pertenece a clase social media o media baja. Actualmente la empresa comercializa y distribuye gaseosas en la localidad. Su objetivo es expandirse por el resto de las localidades vecinas que forma parte del departamento Cruz Alta. El departamento Cruz Alta cuenta con una población de 180.499 habitantes según datos relevados en el año 2010. La misma está distribuida en diferentes municipios y localidades. Principalmente se destacan:

Municipio de Banda del Rio Salí

Municipio de Alderete

Comuna de Delfín Gallo,

Comuna de Colombres

Comuna de El Bracho y el Cevilar

Comuna El naranjito

Comuna Florida y Luisiana

Comuna Las Cejas

Comuna Los Bulacios y Los Villagra

Comuna Los Pereyra

Comuna Los Pérez

Comuna Ranchillos y San miguel

Comuna San Andrés

Comuna Los Ralos

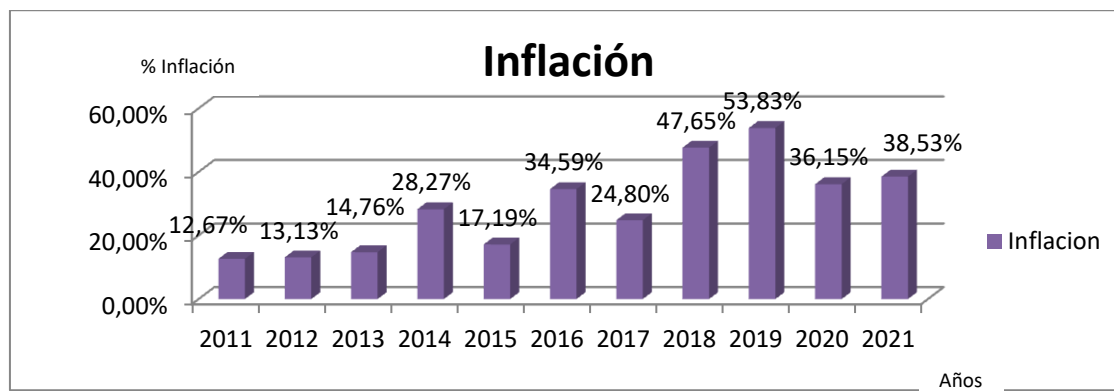
La Distribuidora busca principalmente captar clientes en las comunas vecinas a Los Ralos: Ranchillos y San Miguel, Las Cejas, Colombres y Los Pérez.

En estos lugares donde la empresa busca captar clientes, la población activa mantiene un comportamiento similar a la localidad de Los Ralos.

➤ *Aspecto Social Político y Económico:* Los cambios en la política y la carga impositiva condicionan a la empresa en su actividad, afectan el comportamiento de la demanda y los precios finales de los productos. El ambiente económico variable que se vive afecta las preferencias de los consumidores al momento de comprar. La inflación presente genera que los precios del producto deban modificarse debido a que los costos que debe enfrentar varían. Todo esto lleva a los consumidores a elegir productos más accesibles en términos monetarios para satisfacer sus necesidades.

Las nuevas regulaciones a nivel laboral y los cambios salariales son otro factor que condiciona las ganancias de la empresa y sus proyectos a mediano plazo. La mano de obra afecta los costos que incurre la empresa y por ende el precio que ofrecerá los productos.

Los cambios generados en las divisas también influyen en los precios que los proveedores ofrecen los productos. Si bien la empresa realiza sus compras en moneda nacional la fabricación de las bebidas se ve afectada por los cambios en las divisas. De acuerdo a esto se puede decir que la empresa se maneja en un ambiente con gran incertidumbre donde debe condicionar sus proyectos a mediano plazo.

Figura 6*Inflación últimos 10 años*

Fuente: Adaptado de *Inflación en los últimos 10 años* de INDEC Abril 2021, www.indec.com.ar/indec.gov.ar.htm

Siguiendo la Figura 5 como guía se puede observar la capa interna que se denomina ambiente industrial inmediato y competitivo en este se encuentra aquello que influye de forma directa e inmediata en la actividad de la empresa, aquello que afectará y determinará las estrategias que la empresa tomará. La figura 6 muestra la inflación en los últimos años, la cual condiciona los costos y precios de los productos y las decisiones diarias que toma la empresa.

2- Conociendo el producto de Distribución

Antes de comenzar a tratar el ambiente donde la empresa se desenvuelve; primeramente hay que hablar del producto que comercializa y distribuye, conocer cuál es, las características que posee.

Cuando se trata al producto se tiene que considerar también al envase y la bebida en sí misma.

El producto que se distribuye tiene características comunes que se refieren principalmente a su materia prima pero a su vez tienen de acuerdo a la marca rasgos que los diferencian entre sí. Todas las gaseosas están compuestas generalmente de: agua, azúcar, edulcorante artificial, ácido fosfórico, ácido cítrico, dióxido de carbono, conservantes; los cuales son utilizados de diferente forma en su producción. Sus fabricantes clasifican las mismas de acuerdo a si utilizan saborizantes de frutas o cola y el tipo de sustancia que usan muchas veces.

Con el objeto de ubicar a las bebidas gaseosas en forma conceptual se parte de la definición de bebidas suaves.

La definición legal de bebida suave corresponde a:

- Cualquier líquido destinado a la venta como bebida para consumo humano, diluido o no, incluye:
- Cualquier Bebida de Frutas.
- Agua de Soda, Agua Tónica y cualquier agua carbonatada, endulzada artificialmente, con o sin sabor.
- Cerveza de jengibre y cualquier brebaje elaborado a base de hierbas o botánico

Las bebidas gaseosas corresponden a la segunda categoría de la definición presentada de bebidas suaves. Específicamente, comprende las siguientes clases de bebidas:

- Bebidas endulzadas carbonatadas saborizadas.
- Bebidas de frutas y vegetales, endulzadas y carbonatadas.
- Preparaciones carbonatadas elaboradas a base de extractos

En lo que respecta al envase generalmente se usan envases de plástico de 500 lts 1500 lts y 2500 lts. Actualmente también se usan envases de vidrio para abaratar costos y ser más accesible al consumidor.

Las normas que regulan la producción de gaseosas se refieren a calidad y salubridad las cuales tienen gran incidencia en su producción. En caso de tratarse de envases de vidrio debe tenerse en cuenta el sistema de lavado que es fiscalizado con normas de higiene y seguridad. Toda la fabricación de gaseosas deben cumplir con las normas del código Alimentario argentino, referidas en el capítulo IX desde el artículo 996, Bebidas Ana-alcohólicas

La empresa bajo estudio se encarga de la comercialización y distribución de bebidas gaseosas en general enfocada principalmente en las segundas marcas. Desde el inicio de su actividad, comercializó y distribuyó diferentes marcas de gaseosas al por mayor y menor. Actualmente cuenta, además con la posibilidad de ser el único distribuidor de una gaseosa de segunda marca en la zona donde está ubicada.

3- Situación Actual de la industria

Antes de analizar el mercado de las bebidas gaseosas se debe conocer qué es el mercado.

Según Kloter y Armstrong (2017) en su libro *Fundamento de Marketing* define:

Mercado: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. (Pág. 8)

Oferta de Mercado: cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. (Pág.6)

Demandas de un mercado: deseos humanos respaldados por el poder de compras (Pág. 6)

El mercado de bebidas gaseosas en Argentina predomina las gaseosas y energizantes de varios colores y sabores, y las marcas de agua embotellada que presentan una dura competencia. En esa tarea, el mercado de las bebidas gaseosas se va haciendo más cerrado impidiendo ver si existen consumidores libres dentro de esta carrera de ventas.

Cabe aclarar que mercado cerrado se define como aquel en el que no todas las empresas pueden entrar, debido a que existen barreras que limitan la entrada.

La frase clave es conocer el mercado de gaseosas. Las necesidades de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender, a quienes, donde y como lo haremos. Siempre no perdiendo el foco que nuestro objetivo es la comercialización de gaseosas de segundas marcas. La oferta de las marcas alternativas (segundas marcas) a marcas líderes de bebidas gaseosas está compuesta con distintos sabores que buscan satisfacer la preferencia de los consumidores, según el área geográfica. El consumo de estas bebidas se da en toda la Argentina: el Noreste, Noroeste y parte de la región de Cuyo, son las más que observan con gran predominio para el negocio. Parece lógico: las altas temperaturas en la mayor parte del año elevan el consumo de bebidas.

Los almacenes son los preferidos para la distribución: cerca de un cuarto de las gaseosas que salen de las heladeras son segundas marcas.

La distribución de las bebidas es tratada por los fabricantes de diferentes formas. Algunas veces lo realizan a través de preventistas que son los que ofrecen los productos, otras veces las fábricas colocan en sus páginas web la forma de contacto para vender sus productos. Actualmente, también realizan ofertas en las páginas de empleos cuando necesitan sujetos que se

encarguen de la distribución El contacto entre el distribuidor y vendedor también, puede darse por referencia de un contacto. De acuerdo al fabricante puede poner requisitos para vender su marca, en caso de que cuente con parámetros preestablecidos.

4- Los clientes y la Demanda en el país y la provincia

Las marcas secundarias de bebidas, según la consultora Nielsen, tienen un precio promedio un 40% menor a las marcas que encabezan las ventas. Aunque la inclusión de algunas "marcas A" en el programa oficial de Precios Cuidados distorsiona las diferencias.

A nivel provincial se observa un consumo estacional donde en verano el consumo es mayor que en invierno.

En el 2020, se pudo observar que a pesar de la crisis que sufrieron los diferentes rubros de consumo, como consecuencia de Covid 19, el consumo de bebidas gaseosas se mantuvo con respecto a los años anteriores. Entre las marcas más elegidas en el mercado se encuentra Coca Cola, con una presencia del 54% en el mercado, le siguen Manaos con un 24%, Sprite con un 20%, Seven Up con 16% y Pepsi con 12%.. (El cronista. *Consumo en cuarentena: Cuáles son los hábitos y marcas ganadoras.* <https://www.cronista.com/apertura-negocio/columnistas-apertura/Consumo-en-cuarentena-cuales-son-los-habitos-y-marcas-ganadoras-20200427-0004.html>. Recuperado Agosto 2021)

Sin embargo, en la zona este de la provincia de Tucumán, donde desarrolla la actividad la empresa bajo estudio se puede observar una gran demanda de bebidas gaseosas de segunda marca. La situación económica de los habitantes de esta zona lleva a que se inclinen al consumo de este tipo de gaseosas más que a las marcas que dominan el mercado a nivel nacional.

La oferta existente permite satisfacer la demanda, sin embargo los canales de distribución de las mismas son limitados en comparación a otras zonas de las provincias.

Nuestra empresa busca expandir su comercialización en la zona este de la provincia de Tucumán. Particularmente en el departamento Cruz Alta, en las diferentes localidades que se posee en esta zona.

De allí que la empresa se ve en la necesidad de llevar a cabo la implementación de un plan de comercialización que logre captar clientes.

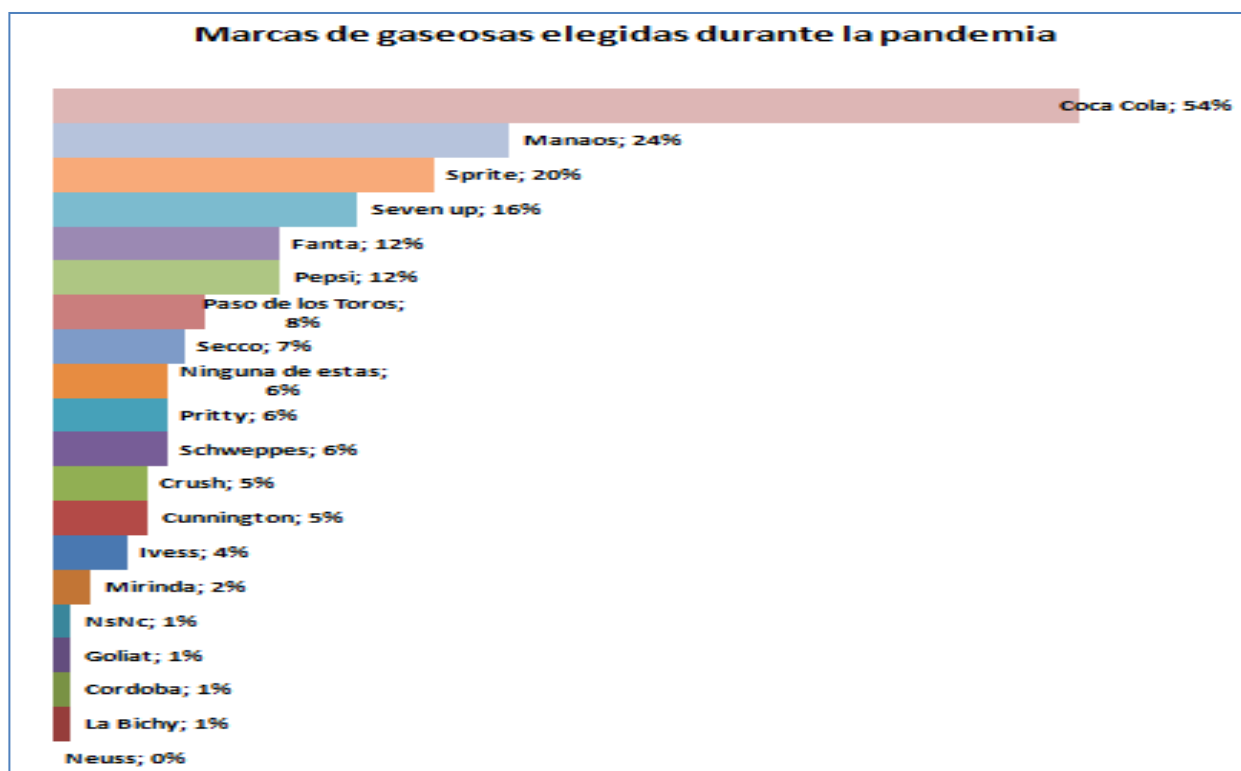
Una mejora en la comercialización a través de la una planificación permitirá lograr:

- Mayor rentabilidad
- Fidelización de los clientes
- Diferenciación de la competencia a través de un mejor servicio de venta
- Mejor posicionamiento de la empresa en la región
- Mejor organización y disminución de costos

La Figura 7 muestra cuáles son las marcas que a nivel nacional durante la cuarentena eligieron los consumidores. En el mismo se observa que Coca cola, es la más elegida y en segundo lugar Manaos, una gaseosa que forma parte del grupo de gaseosas de segundas marcas, que en los últimos años tiene una gran presencia en el mercado.

Figura 7

Marcas de gaseosas elegidas durante la pandemia



Fuente: Adaptado *Consumo en Cuarentena cuales son los hábitos y marcas ganadoras*. Agosto 2021.

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/columnistas-apertura/Consumo-en-cuarentena-cuales-son-los-habitos-y-marcas-ganadoras-20200427-0004.html>

5- La competencia

Las gaseosas alternativas que se producen en el país, compiten, sin pudores contra los gigantes multinacionales. Aunque la mayor parte de las ventas a nivel nacional se reparten entre los líderes, Coca-Cola y Pepsi, la incidencia de los fabricantes locales crece en provincias del interior, y sobre todo fuera de los grandes supermercados.

En general, las plantas de las marcas secundarias abastecen zonas circundantes, ya que el costo de la logística no les permite competir en lugares alejados. Los productos se ubican en un

segmento de precios económicos con bebidas carbonatadas, endulzadas o, aún más baratas, edulcoradas, y se orientan a un público que va desde la clase media hasta la base de la pirámide

En estos últimos años, Manaos se presenta en segundo lugar entre las principales marcas que prefiere el consumidor. Esta gaseosa de segunda marca creada por un ex distribuidor de Coca Cola, se mantiene en este lugar a pesar de que sus productos no son ofrecidos en supermercados.

De igual manera Secco (marca que la distribuidora comercializará en forma exclusiva), a pesar de la crisis presente en la industria logro tener crecimiento gracias a la publicidad que comenzó a realizar a través de los deportes. La marca logró popularidad patrocinando equipos de fútbol.

Considerando la región donde busca desarrollar sus actividades la distribuidora, cuenta con un principal competidor ubicado en la zona de Colombres el cual distribuye diferentes bebidas en la zona tanto sin alcohol o con alcohol.

En el pueblo no existen otras distribuidoras que comercialicen bebidas gaseosas, solo existen comercios minoristas que traen el producto de las distribuidoras ubicadas en Banda del Rio Salí y una ubicada en Colombres.

Generalmente estas distribuidoras frecuentan al cliente en forma mensual, quincenal o semanal; entregando lo que previamente se pidió al encargado de transportar a la zona y llevar los productos al comerciante minorista.

Los precios que fijan las distribuidoras son parecidos para todos los clientes, no se considera tamaño de compra ni ofertas que no provengan de fábrica de determinada marca de gaseosa.

El objetivo de este trabajo será lograr una distinción de la competencia para captar más clientes y fidelidad de los mismos.

6- Las Fuerzas Competitivas y su intensidad

Para poder conocer como es el ambiente donde se desenvuelve la empresa, un aspecto importante a saber es cómo influyen y presiona la competencia en su accionar y cuál es el grado de incidencia que posee en la misma. Para ello se realizará un análisis de 5 fuerzas de Porter ellas son:

- Poder de Negociación de los Proveedores
- Poder de Negociación de los compradores
- Amenaza de Ingresos de productos Sustitutos
- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de nuevos participantes

6.1- Análisis de 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter se desarrollará basándose en la intensidad competitiva de la región donde la empresa desarrolla las actividades.

Las 5 fuerzas se analizan sobre la siguiente escala de valores:

Tabla 1.*Calificación en Análisis de Fuerzas*

<i>ALTO</i>	
<i>MEDIO-ALTO</i>	
<i>MEDIO</i>	
<i>MEDIO-BAJO</i>	
<i>BAJO</i>	
<i>NULO</i>	

Fuente: Elaboración Propia.

i. Poder de Negociación de los Proveedores

La empresa cuenta para comercializar sus productos con dos grupos de proveedores: proveedores de bebidas gaseosas en general y proveedor exclusivo de gaseosa Secco. Se clasifica en estos dos grupos debido a que el poder de negociación e influencia no es el mismo para la empresa.

Además de estos, cuenta con proveedores menores de servicios para poder desarrollar la actividad (energía eléctrica, teléfono, internet, mantenimiento del edificio y rodados).

Tabla 2*Análisis poder de negociación de proveedores*

Nombre	Análisis	Poder de Negociación
Proveedor exclusivo Secco	La empresa es el distribuidor exclusivo de esta marca de bebida gaseosa en la zona este. Esto hace que el proveedor sea el único que fije las condiciones de compra, plazo de entrega y precio del producto.	5
Demás Proveedores de bebidas Gaseosas	Posee una gran incidencia en la actividad de comercialización pero en menor medida con respecto al proveedor exclusivo debido a que existe una mayor variedad de productos y oferentes del mismo.	3
Energía Eléctrica, teléfonos.	Las condiciones ya se encuentran fijadas respecto a los precios	5
Mantenimiento Rodados-Edificios	Al encontrarse la distribuidora en un pueblo hace que sea un potencial clientes de estos proveedores pudiendo obtener mejores condiciones de compra.	2
Alquiler local comercial	Las condiciones ya se encuentran fijadas respecto a los precios	5
Promedio		4

Fuente: Elaboración propia

ii. Poder de Negociación de los compradores

Los compradores están compuestos por comercios minoristas y los compradores con fines de consumo propio. Este grupo diverso y pequeño de clientes que la distribuidora posee; tienen diferentes tipos de incidencia en la estructura de ventas.

Tabla 3

Análisis poder de negociación de los compradores

Nombre	Análisis	Poder de Negociación
Kioscos	Es un canal poco profesional que principalmente busca obtener oferta en menor medida y no aplica diferenciación de precios.	3
Almacenes , bares y autoservicios	Están muy pendientes de los precios y las promociones vigente	5
Compradores con fines de consumo propio	Son aquellos que si tienen en cuenta los precios, sus compras no representa un gran volumen en la operatoria	4
Promedio		4

Fuente: Elaboración propia

iii. Amenaza de Ingresos de productos Sustitutos

En lo que respecta a los productos sustitutos estos no representan una amenaza alta debido a que si bien los mismos buscan satisfacer las mismas necesidades de los clientes, las gaseosas siguen teniendo predominio en las demandas de los consumidores. Entre algunos productos sustitutos se encuentran:

- Jugos naturales y artificiales
- Bebidas en base a hierbas naturales
- Aguas minerales y soda en sifón

Tabla 4

Análisis de Amenaza de Ingreso de productos sustitutos

Nombre	Análisis	Poder de Negociación
Jugos Naturales y artificiales	Este tipo de producto cada vez está tomando mayor tendencia en su consumo, por cambios en las preferencias de la sociedad	3
Bebidas en base a hierbas Naturales	Este producto posee una inserción en el mercado dirigida a consumidores específicos, no posee una tendencia de expansión en su mercado	2
Aguas minerales y soda en sifón	Este producto posee una inserción que se mantiene en el tiempo sin representar una amenaza o una nueva preferencia que marque tendencia en el consumidor	3
Promedio		2,67

Fuente: Elaboración propia

iv. Rivalidad entre los competidores

La competencia presenta una gran influencia en el accionar de la empresa. Si bien en la zona este existe solo una distribuidora con características similares a la empresas bajo estudio. Existen otros competidores los cuales ofrecen bebidas gaseosas.

Tabla 5

Análisis de Rivalidad entre los competidores

Nombre	Análisis	Poder de Negociación
Distribuidora en la localidad de Colombres	Posee características similares en los precios y distribución. La diferencia radica en que no poseen la distribución exclusiva de una gaseosa en la zona. Representan una fuerza alta en el accionar de la empresa	4
Mayoristas	Posen gran variedad de productos como la distribuidora pero presentan precio diferentes que la misma	3
Supermercados	Posen precios más altos y van dirigidos principalmente al comercio minorista	3
Promedio		3,33

Fuente: Elaboración propia

iv. Amenaza de nuevos participantes

Las barreras de entrada son muy bajas en este negocio. Si bien hay que realizar inversión en logística y espacio para los productos, el mismo es accesible en la zona donde se comercializa.

Tabla 6

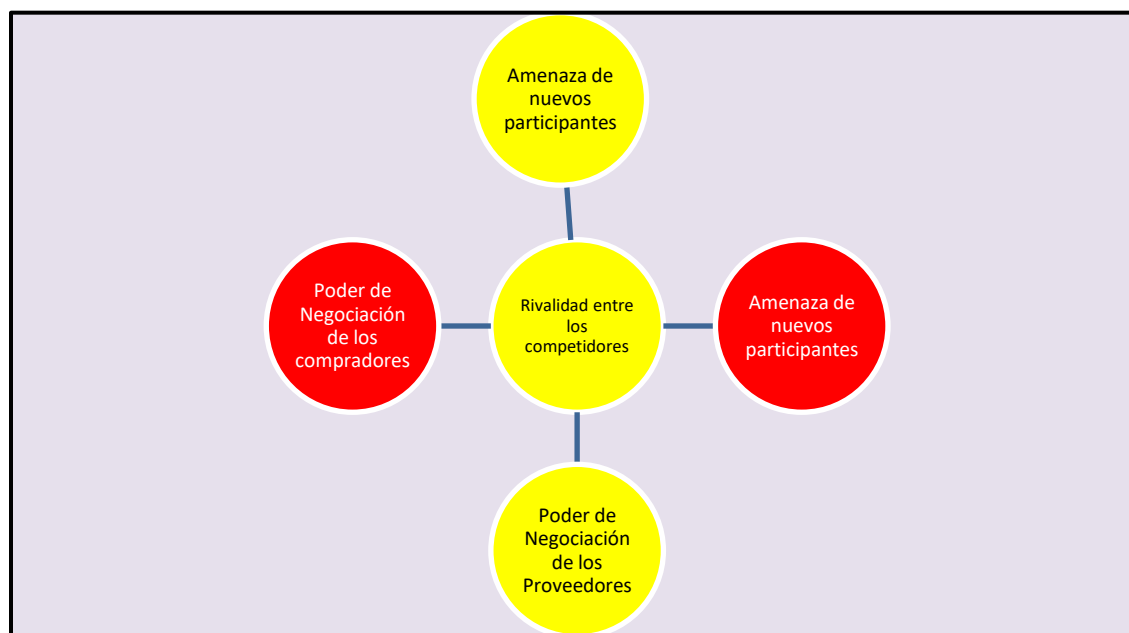
Análisis Amenaza de nuevos participantes

Nombre	Análisis	Poder de Negociación
Distribuidores de las fabricas de las gaseosas	Actualmente no hay ningún distribuidor propio de las marcas de gaseosas en la zona, pero poseen la capacidad logística para dedicarse a la actividad	4
Distribuidoras de alimentos	Existen algunas distribuidoras de alimentos en la zona. Actualmente no se encargan de la distribución y comercialización de gaseosas; pero cuentan con la logística para ampliar su actividad.	3
Promedio		3,5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7*Resumen de Fuerzas competitivas*

FUERZA COMPETITIVA	Valoración Promedio
Poder de Negociación de los Proveedores	4
Poder de Negociación de los compradores	4
Amenaza de Ingresos de productos Sustitutos	2,67
Rivalidad entre los competidores	3,33
Amenaza de nuevos participantes	3,5
TOTAL GENERAL	3,50

Fuente: Elaboración propia**Figura 8***Fuerzas Competitivas*

Fuente: Elaboración propia. *Nota* La figura muestra la calificación otorgada a las distintas fuerzas que actúan en la empresa de acuerdo al análisis realizado.

6.2 Atractivo de la Industria

Tabla 8

Determinación del atractivo de la industria en base a las 5 fuerzas

Fuerza	Poder de la Fuerza de Porter					Atractivo de la industria
	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO	
Amenaza de Ingreso de productos sustitutos		X				Medio Alto
Poder de Negociación de los compradores				X		Medio bajo
Poder de negociación de los Proveedores				X		Medio bajo
Amenaza de los nuevos Participantes			X			Medio
Rivalidad entre los competidores			X			Medio
Evaluación General						Medio

Fuente: Elaboración propia. *Nota:* la tabla 8 describe el grado de importancia para la empresa de las fuerzas que influyen de acuerdo al análisis realizado

Para poder evaluar el atractivo de la industria se tuvo en cuenta cómo influyen las 5 fuerzas en la empresa.

En base a la tabla 8 la industria posee una rentabilidad en grado medio, basándose en el criterio que indica Thompson A y Strickland (2012) en *Administración Estratégica*; en el que una industria posee fuerzas que presionan en forma moderada, la misma es rentable en gran medida pero siempre prestando atención a las fuerzas que la influyen.

De acuerdo al análisis realizado previamente hay 2 fuerzas que condicionaran el accionar y afectará la rentabilidad de la empresa: El poder de negociación de los compradores y

proveedores. De allí que todas las estrategias de comercialización deberán apuntar a lograr una idealización de los clientes y obtener un mayor número de los mismos; de manera que se pueda obtener una rentabilidad razonable que le permita afrontar los costos existentes.

Capítulo III

Análisis del Contexto Interno: La compañía.

Sumario: 1. Análisis contexto interno Enfoque. 2. Conociendo la empresa: ubicación y descripción de distribuidora “San Antonio” - 3. Cultura de la Organización 4. Estrategia actual 5. Capacidades y recursos de la empresa: análisis de su poder competitivo. 5.1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. 6. Cadena de Valor y Benchmarking: 6.1-¿Qué son? 6.2- Aplicación de conceptos en la Distribuidora: Cadena de valor y Benchmarking

1- Análisis contexto Interno. Enfoque

Para poder fijar estrategias de comercialización, es fundamental evaluar cuáles son las condiciones en que se encuentra la empresa. El análisis del contexto interno es una pieza clave para poder ver los planes a seguir.

Para llevar a cabo este análisis se tomará algunas preguntas genéricas mencionadas en el libro de *Administración Estratégica* de Thompson A y Strickland A. (2012);

- 1) ¿La estrategia actual funciona bien?
- 2) ¿Los recursos y capacidades de la empresa tienen suficiente poder competitivo para dar ventaja sobre los rivales?
- 3) ¿Es capaz la empresa de aprovechar oportunidades y vencer amenazas externas a un bienestar futuro?
- 4) ¿Los precios, costos y propuestas de valor de la empresa son competitivos? (Pág.89)

Cada una de estas preguntas se analizará en los próximos puntos para poder brindar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

2- Conociendo la empresa: ubicación y descripción de Distribuidora “San Antonio”

Antes de llevar a cabo el análisis de la empresa primeramente, se realizará una descripción interna y donde se encuentra ubicada.

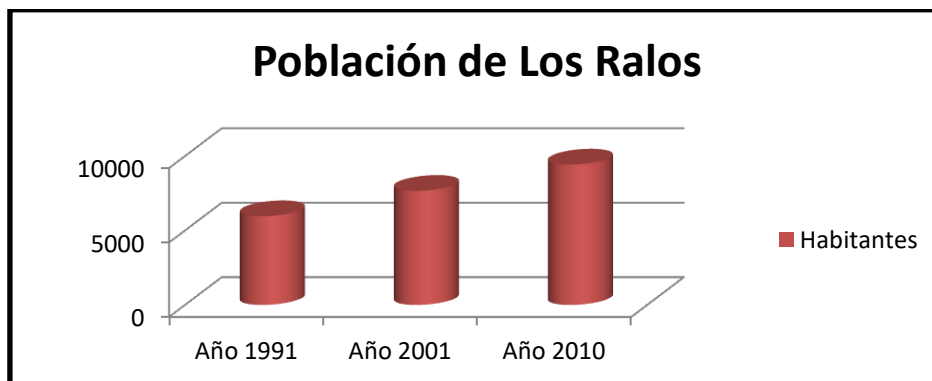
La empresa se localiza en Los Ralos, un pueblo ubicado en la zona este de la provincia, en el departamento Cruz Alta, a 22 km de San Miguel de Tucumán.

Cuenta con 9.429 habitantes (INDEC, 2010), lo que representa un incremento del 23% frente a los 7.662 habitantes (INDEC, 2001) del censo anterior. Comprende además a Villa Recaste y Villa Tercera. Recuperado 05 de Mayo de 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Los_Ralos

El Figura 9 muestra el crecimiento de la población en los últimos años según el último censo realizado.

Figura 9

Población en los últimos años



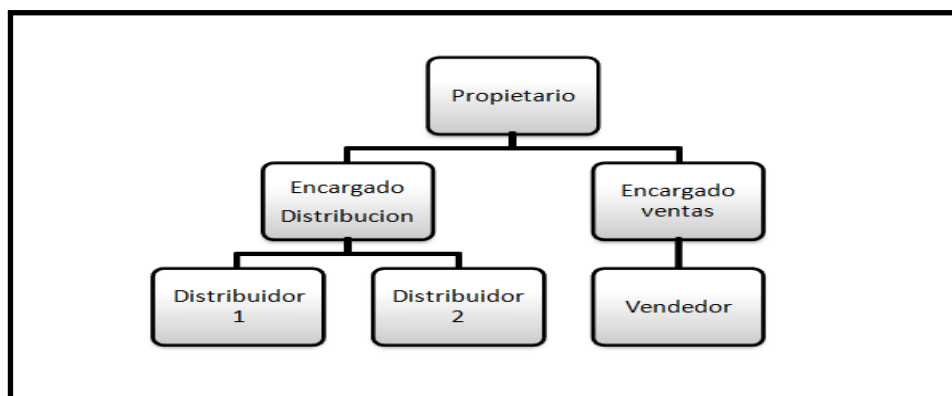
Fuente: Adaptado *Población de Los Ralos* por Enciclopedia Wikipedia, 2021,

www.es.wikipedia.org/wiki/Los_Ralos

La Pyme objeto de estudio, está administrada por su dueño. Se encuentra establecida en la localidad hace 13 años; cuenta con vehículos de transporte de mercadería y empleados que trabajan en la misma.

Figura 10

Organigrama Distribuidora San Antonio



Fuente: Elaboración propia

En los principios de su vida comercial, se encargaba de la venta minorista de mercadería en la localidad donde reside. Posteriormente comenzó la venta a otros establecimientos al por mayor en el lugar. A partir del 2013, se emprende en la representación de una gaseosa de segunda marca. Para poder cumplir en forma eficiente dicho objetivo se pone de manifiesto la necesidad de establecer una planificación estratégica de marketing que hasta este momento la misma carece.

El establecimiento está ubicado a cuerdas del centro de la localidad, lo cual facilita la venta minorista. Entre sus principales clientes se encuentran los almacenes de dicha localidad, la comuna, las escuelas de la zona, el hospital y una fábrica industrial.

Por sus años de antigüedad, la empresa es conocida en la localidad de origen, pero no cuenta con una difusión en las zonas aledañas.

Considerando la situación actual de resultados obtenidos, se puede observar que no se pudo lograr una buena difusión del producto.

Los clientes que se captaron a través de la venta de gaseosas son de la zona, los mismos se basaron en el precio del producto y la atención personalizada recibida para efectuar las compras, según informes de la propia Pyme.

El principal objetivo de los dueños es vender más gaseosas logrando captar clientes de las ciudades vecinas pero para ello se necesita de una mayor organización en la comercialización. En las ciudades vecinas se busca captar a los comerciantes para que establezcan la venta al por menor de la bebida.

Figura 11

Mapa de la zona Este de Tucumán. Los Ralos y Localidades Limítrofes



Fuente: Adaptado de Mapa de la zona Este de Tucumán. Los Ralos y Localidades Limítrofes por Enciclopedia

Wikipedia, 2021, www.es.wikipedia.org/wiki/Los_Ralos

En el mapa se muestra toda la zona este de la provincia de Tucumán, las diferentes localidades que la componen. Principalmente la empresa busca llegar a las zonas más cercanas a la localidad como Florida y Luisiana, Ranchillos, Colombres y Los Pérez.

3- Cultura de la Organización

Figura 12

Cultura Organizacional



Fuente: Adaptado de Cultura Organizacional, Diciembre 2018, www.altoren.com/cultura_org.htm.

Cultura organizacional

Se entiende por cultura a la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

La Cultura Organizacional se la puede definir como;

La unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Recuperado 10 de Mayo 2021 <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

En otras palabras se puede decir que el comportamiento de la empresa depende de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Tabla 9

Características de una cultura definida

	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con Cultura Definida</i>
<i>Planificación</i>	Los Objetivos se establecen en forma dictatorial	Gran participación de todos los empleados
<i>Organización</i>	Autoridad Centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos"	La selección se realiza en base a criterios de desempeño
}	Capacitaciones restringidas	Capacitaciones
<i>Dirección</i>	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático

	Empresa sin cultura definida	Con Cultura Definida
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación	Comunicación descendente, ascendente y cruzada
<i>Control</i>	Estrecho seguimiento	Se ejerce el auto control de los funcionarios

Fuente: Adaptado de *Cultura Organizacional*, por Enciclopedia Financiera Enero 2021

www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm

En la distribuidora, de acuerdo al análisis realizado que la cultura no se encuentra bien definida.

Para llegar a esta conclusión se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Estructura de la empresa, todo se fija alrededor del dueño quien determina las funciones y preestablece los comportamientos de las personas a cargo que posee.
- El personal con que cuenta presenta poca identificación con la empresa, lo cual se justifica debido a que no se transmitió valores ni visión y misión a sus integrantes. Esto no se encuentran bien definido. Al tratar el clima laboral se puede decir que el mismo es bueno, no se presentan grandes conflictos. Sin embargo es importante no dejar de mencionar que no existe una gran interacción del personal en el desarrollo de las tareas.
- Comunicación: no existe una comunicación fluida por parte del dueño de la empresa, solo se fija en forma verbal las directrices. En la empresa no se cuenta con designación de funciones específicas para cada uno de los miembros en forma escrita. Cada uno se le

designa una actividad pero las mismas pueden cambiar de acuerdo a la situación que se presente.

Al tratarse de una pequeña empresa la cual no cuenta con una cultura fuerte ni bien establecidos su visión, misión, y valores; se puede observar que el plan de marketing que se elaborará le permitirá fortalecer la cultura y lograr una optimización en su vida diaria. El trabajo buscará lograr una mayor identificación con la empresa por parte del personal en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 10

Características de la Cultura de la Distribuidora San Antonio

	<i>CULTURA FUERTE</i>	<i>CULTURA DEBIL</i>
<i>ESTRUCTURA</i>		X
<i>CLIMA LABORAL</i>		X
<i>COMUNICACIÓN</i>		X

Fuente: Elaboración propia

4- Estrategia Actual

Basándose en el primer interrogante, que es referencia para el análisis ¿La estrategia actual funciona bien?, se debe ver qué estrategia se está llevando a cabo en la empresa. Para ello, se debe analizar qué objetivos tiene actualmente la empresa y si se cumplieron con los mismos.

De acuerdo a la información que se posee, la empresa, mantiene una dirección rudimentaria donde los objetivos fijados solo fueron vender y tener clientes en la localidad donde se ubica.

Es importante destacar que la empresa no mantiene un sistema de gestión que brinde información detallada de su operatoria. La contabilidad se efectúa de forma manual. Algunos puntos que se tomaran para evaluar el plan de acción que mantiene actualmente la empresa son:

- a) Cantidad de clientes a lo largo de vida de la empresa
- b) Comparación de ventas entre periodos de la empresa
- c) Inversiones realizadas por la empresa

- a) Cantidad de clientes en últimos años de la empresa

De acuerdo a los registro de la organización, basado en clientes que compran al por mayor. La siguiente tabla muestra la cantidad de clientes que compra al por mayor productos para la reventa, debido a que los mismo mantiene un comportamiento habitual. En estos no se detalla al cliente minorista que también operan con la empresa pero no mantiene un comportamiento habitual.

Tabla 11

Antecedes de Números de Clientes potenciales en los Últimos años

TIPO DE CLIENTE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
N° Mayoristas	2	4	5	5	4	4

Fuente: Elaboración propia

b) Información de ventas provenientes de la contabilidad de la empresa

Los siguientes datos fueron extraídos de la información contable de la empresa. El mismo se consideró desde el 2013 al 2018.

Tabla 12

Evolución de las ventas de la empresa en los últimos años

Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas	68.000	70.000	73.000	87.000	98.000	125.000
Variación Ventas año anterior ²		2.000	3.000	14.000	11.000	27.000
Variación relativa		3%	4%	19%	13%	28%

Fuente: Elaboración propia *Nota:* ² Las variaciones de las ventas están expresadas sin tener en cuenta los efectos de la inflación

c) Inversiones realizadas por la empresa

De acuerdo a la información recolectada de los dueños y de sus estados contables, la empresa no realizó inversiones significativas, la mayor parte de sus recursos ganados se utilizó solo para la operatoria habitual y uso de sus dueños.

Conclusión

En base a la información recabada se puede llegar a concluir que la empresa no mantiene definida una estrategia que le permita el crecimiento a largo plazo.

Esto se observa en primer lugar en la cantidad de clientes mayoristas (tabla1), desde el año 2013 al 2018; si bien no hay una disminución de la cantidad de clientes habituales tampoco se observa que se aplicó un plan de acción para ampliar la cartera vigente.

En lo que respecta a las ventas hubo un crecimiento pero el mismo no es significativo. Esto también se observa en las inversiones que fueron nulas por parte de la empresa; lo que conlleva a inferir que no tienen un mapa estratégico que le permita un crecimiento o uso de los recursos para una optimización de la operatoria.

5- Capacidades y recursos de la empresa: Análisis de su poder competitivo

En este punto se buscará conocer si los recursos y capacidades de la empresa tienen suficiente poder competitivo para obtener ventaja sobre los rivales. Para ello primeramente, se definirá que es un recurso y capacidad de una empresa.

Según Thompson A. y Strickland A (2012) realiza la siguiente conceptualización:

Un Recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee.

Existen diferentes recursos que una empresa posee:

➤ *Recursos Físicos*: es un derecho de propiedad o acceso a recursos naturales, equipos de distribución avanzados, predios y terrenos.

➤ *Recursos financieros*: efectivo o equivalentes en efectivo, valores negociables u otros activos similares. Entre ellos:

- ✓ Activos Tecnológicos: Patentes o derechos de autor, tecnología o procesos tecnológicos.

- *Recursos organizacionales*: sistemas de tecnología de la información y comunicación, diseños organizacionales y estructura de presentación de informes.
- *Recursos Intangibles*: se encuentra el activo humano y capital intelectual (se refiere a la experiencia, conocimientos de los empleados). Entre ellos:
 - ✓ Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación: son los nombres de marcas, imagen de los productos, imagen de la empresa, reputación en la calidad del servicio con los clientes y proveedores.
 - ✓ Relaciones: alianzas o sociedades en conversión que dan acceso a tecnologías a técnicas especializadas, asociaciones con proveedores, distribuidores.
 - ✓ Cultura y sistema de incentivos de la empresa: son normas de conducta o convicciones arraigadas en la empresa.

Las capacidades Organizacionales son aquellas habilidades que se forman a partir del uso de recursos, aprovechando la combinación de ellos que puede hacerse en la empresa. Una forma de conocer las capacidades es identificar los recursos y saber que habilidades propias se adquirió con el uso de los mismos. Por ejemplo una flotilla de camiones usa una tecnología de rastreo avanzada puede inferir que tiene capacidad más compleja en logística. (Pág. 95)

En base a la información se puede decir, que la capacidad competitiva que tiene la empresa se observa en que es la única en la localidad que se dedica en forma particular a esta actividad (distribución y comercialización de bebidas gaseosas al por mayor y menor). Uno de los principales recursos que la diferencia es que posee mayor cantidad y variedad de bebidas

gaseosas. Un segundo recurso es el capital humano, sus miembros poseen gran experiencia en este tipo de negocios y conocimiento de la zona donde se realiza la distribución del producto.

4.1- Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La tercera pregunta que se tomó como guía para analizar a la empresa es si ¿Es capaz de aprovechar oportunidades y vencer amenazas externas a un bienestar futuro?

Para poder responder esta pregunta y seguir analizando internamente a la empresa se determinará cuáles son las oportunidades y las amenazas a través de un análisis FODA

Figura 13

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA es una herramienta para identificar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis FODA se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear que más convenga en función de sus características propias y de las del mercado que se mueve.

Considerando que es un análisis FODA, se fijará cuales son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa bajo estudio.

Fortalezas: los puntos fuertes que tiene internamente la empresa son:

- La logística que posee al poder distribuir a diferentes zonas el producto.
- Buena atención del cliente por parte de la empresa.
- Atención telefónica a los clientes de antigüedad.

- Situación estable de la empresa: al encontrarse hace unos años posicionada en la localidad.
- Gran conocimiento de la zona, lo que facilita la distribución del producto.
- Cartera de clientes ya establecidos.

Oportunidades: entre las oportunidades con que cuenta la empresa se puede destacar:

- Posibilidad de ampliar la cartera de clientes en diferentes zonas
- Menores costos brindado por el proveedor al alcanzar un poder de compra mayor en la adquisición de productos.
- Posibilidad de negociaciones con las entidades públicas de la zona para proveer de productos en las mismas: comuna del pueblo, hospital.

Debilidades: entre las debilidades se puede establecer:

- Falta de claridad en la misión y los objetivos de la empresa
- Falta de claridad en las funciones y los puestos en la organización
- Carencia de un plan comercial para aumentar la cartera de clientes.
- Falta de planeamiento en la distribución.

- Poca rentabilidad en la venta al no captar la venta esperada por la empresa.
- Falta de gestión contable en la empresa, solo se lleva la gestión impositiva.
- Falta de equilibrio entre la oferta y la demanda del producto
- Desconocimiento por parte de la demanda del producto por falta de promoción y marketing.
- Falta de conocimientos en redes sociales para promocionar productos y captar clientes

Amenazas: se pueden llegar a mencionar como amenazas:

- Crecimiento por parte de la competencia en localidades vecinas.
- Políticas agresivas como respuesta a la incorporación en el mercado de bebidas.
- Mayor carga impositiva por nuevas regulaciones estatales.
- Aumento en los costos generados por aumento a nivel nacional del combustible.
- Aumento en los salarios de los empleados provenientes de aumentos en las paritarias.
- Mayor costo al contratar mayor cobertura en los seguros de los empleados.
- Mayor inflación que genera variaciones en el precio y la rentabilidad a obtener

La siguiente figura muestra las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa y las estrategias que surgen del análisis.

Figura 14

Matriz FODA

<h1 style="text-align: center; color: red;">Matriz FODA</h1>		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> *Posibilidad de ampliar la cartera de clientes en diferentes zonas. *Menores costos brindado por el proveedor al alcanzar una determinada cantidad en la compra de productos. *Posibilidad de negociaciones con las entidades públicas de la zona para proveer de productos en las mismas en forma monopólica: comuna del pueblo, hospital. 	ESTRATEGIA (FO) <ul style="list-style-type: none"> *Distribucion en zonas mas alejadas de la localidad gracias a la logistica de la empresa. *Negociacion con los proveedores mejores condiciones de compras gracias a la antigüedad de la empresa en el rubro. *Negociaciones con entidades publica de la localidad que ven en la organizacion una empresa estable y confiable gracias a la antigüedad que tiene en el pueblo. 	ESTRATEGIA (DO) <ul style="list-style-type: none"> *Rediseñar la misión y objetivos de la empresa, determinar las funciones y elaborar un plan comercial permitirá a todos sus miembros captar mas clientes en diferentes zonas. *Elaboracion de un plan comercial que permita captar clientes de gran solvencia como las entidades publicas de la localidad. *Aumento de la rentabilidad en las ventas gracias a la disminución de los costos de compra generado por los nuevos acuerdos que se realicen con los proveedores.
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> *Crecimiento por parte de la competencia en localidades vecinas *Mayor carga impositiva por nuevas regulaciones estatales *Aumento en los costos generado por aumento a nivel nacional del combustible. *Aumento en los salarios de los empleados provenientes de aumentos en las paritarias. *Mayor costo al contratar mayor cobertura en los seguros de los empleados. *Mayor inflación que genera variaciones en el precio y la rentabilidad a obtener. 	ESTRATEGIA (FA) <ul style="list-style-type: none"> *Mayor competencia por parte de la empresa a traves de una mejor utilizacion de la logística. *Elaboracion de un plan de comercializacion que afiance la confiabilidad de los clientes. *Lograr un crecimiento de las ventas a traves de mejoras en la formas de ventas y distribución 	ESTRATEGIA (DA) <ul style="list-style-type: none"> *Elaboracion de planes de promoción a traves de redes sociales que permitan a la empresa mantenerse competitiva ante las demás empresas del rubro. *Elaboracion de procedimientos de distribución para ser mas eficientes en la tarea y ampliar la zona de comercializacion *Adquisición de un software administrativo contable que permita obtener información de las variaciones de los costos de la mercaderia vendida (mano de obra, gastos fijos, etc) para la toma de decisiones en tiempo real. *Elaboracion de previsionos para afrontar los cambios que surgen de las nuevas politicas económicas.

Fuente: Elaboración propia

6- Cadena de valor y Benchmarking

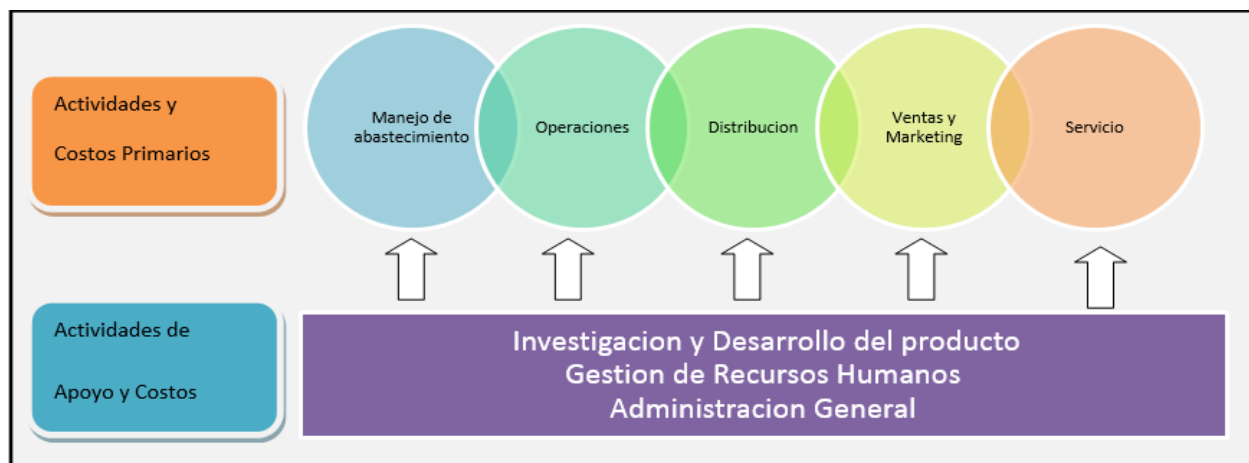
6.1- Cadena de Valor y benchmarking: ¿Qué son?

Para responder la última pregunta en el análisis del contexto interno, ¿Los precios, costos y propuestas de valor de la empresa son competitivos?, se debe estudiar dos herramientas: cadena de valor y benchmarking.

La cadena de valor es una herramienta que identifica las diversas actividades que tienen en la empresa y que crean valor al cliente. Las clasifica en actividades primarias y actividades de soporte. Las Primarias son aquellas que directamente crean valor al cliente mientras que las de soporte facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. (Thompson A y Strickland A, (2012), *Administración Estratégica*, Pág. 107).

Figura 15

Cadena de valor representativa de una empresa



Fuente: Elaboración propia

La Figura 14 muestra la cadena de valor de una empresa las diferentes actividades que realiza, en ella se determina las actividades primarias (aquellas que aportan al cliente): manejo de abastecimiento, operaciones, etc., y las actividades de apoyo (aquellas que colaboran con las actividades primarias): gestión de recursos humanos, administración general, etc.

El benchmarking es una herramienta para mejorar las actividades internas de la empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus “mejores prácticas”.

A través de esta herramienta se compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en otras empresas (como se ensamblan los productos, como se despachan los pedidos de clientes, o como redujeron costos, etc.) para identificar aquellas mejores prácticas que pueden mejorar su desempeño.

6.2- Aplicación de los conceptos en la Distribuidora

CADENA DE VALOR y BENCHMARKING

Figura 16

Cadena de valor de Distribuidora San Antonio



Fuente: Elaboración propia

La siguiente Figura muestra la cadena de valor de la distribuidora objeto de este trabajo. En el mismo puede observarse actividades primarias y de Apoyo.

Entre las actividades primarias se encuentran:

- **Logística Interna:** esta actividad desarrollada por la empresa, indica las tareas realizadas por el personal, para verificar que siempre tenga producto para la venta en base a la demanda que posea. Semanalmente se evalúa el stock con que se cuenta y si es necesario realizar un pedido a los proveedores.
- **Operaciones:** este punto describe las tareas realizadas por la empresa para cumplir en tiempo y forma con los diferentes pedidos realizados por los clientes.
- **Marketing y ventas:** la empresa cuenta con políticas que otorgan a aquellos clientes habituales que mantienen determinados volúmenes de compra; descuentos en sus compras futuras. También se realizan promociones determinados días para clientes minoristas y mayoristas.
- **Servicio:** la empresa tiene políticas básicas con su personal referidas atención al cliente

Actividades de apoyo:

- **Infraestructura:** la empresa cuenta con un depósito que si bien, no es de gran magnitud, permite el acceso rápido. El mismo al ser espacioso, facilita la velocidad de entrega de los productos. La empresa además cuenta con logística en el envío de los productos.

➤ **Administración de Recursos:** la empresa cuenta con personal con experiencia en las ventas de este tipo de producto y con conocimiento en toda la zona donde se realiza la comercialización.

➤ **Adquisiciones:** la empresa mantiene relación directa con los proveedores, lo cual permitirá contar con productos en stock de acuerdo a la demanda que posean los clientes. También al mantener acuerdo de exclusividad puede obtener los mismos a un precio menor que los demás comercios dedicados al rubro

En lo que respecta a Benchmarking, esta técnica actualmente no puede ser usada por la empresa debido a que no existe actualmente acceso a información sobre la industria que le permita, llegar a fijar un análisis objetivo.

Capítulo IV

Investigación de mercado: Definiendo el mercado objetivo

Sumario: 1. El mercado de distribución de bebidas gaseosas 1.1- Que es el mercado Meta. 1.2--Requisitos para segmentar.1.3-Criterios de segmentación .2-Estudio de las preferencias de nuestros consumidores: Análisis de datos recolectados en la Encuesta

1. El mercado de distribución de bebidas gaseosas.

En este capítulo se buscará conocer el comportamiento del mercado total, sus gustos y preferencias para definir el mercado meta que la empresa apuntará.

Con respecto a datos estadísticos de las ventas en toda la industria, se carece de información estadística en la zona donde se desarrolla la actividad. Sin Embargo de acuerdo a los últimos datos brindados por CADIBSA (Cámara Argentina de la Industria de Bebidas Sin Alcohol, estos últimos años sigue en baja las ventas de bebidas gaseosas. (CADIBSA.www.cadibsa.org.ar. 2021),

Para definir a qué consumidores la empresa aplicara sus estrategias comerciales, se estudiará cuáles son los segmentos presentes en el mercado. Para ello se abordara los siguientes conceptos:

- a. Mercado meta
- b. Requisitos para segmentar
- c. Criterios de segmentación.

1. 1- ¿Qué es Mercado Meta?

Son varios los conceptos aplicados por diferentes autores acerca de que es un mercado meta. Algunos conceptos que ellos exponen son:

Consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización deciden servir. (Kotler y Armstrong, 2017; Pág. 179)

La American Marketing Association (A.M.A) lo define como el segmento particular de una población total que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con el fin de lograr una determinada utilidad. (Recuperado 15 de mayo 2021 de www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html)

De acuerdo a estas definiciones se puede decir que Mercado Meta es el segmento de mercado al que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia el su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.

Para poder determinar el mercado meta, se debe elegir el segmento de mercado al cual la organización considere adecuado para llevar a cabo sus acciones.

La segmentación es un proceso consistente en identificar aquellos grupos con necesidades homogéneas, para establecer una oferta diferenciada de acuerdo a las necesidades e intereses del grupo de consumidores del segmento.

Algunas de las ventajas que genera la segmentación son:

- Facilita el ajuste de ofertas comerciales a los requerimientos específicos de los segmentos identificados
- Ayuda a identificar oportunidades de negocios
- Contribuye a establecer prioridades y establecer una mejor asignación de recursos.
- Facilita el análisis de la competencia

1. 2- Requisitos para una segmentación

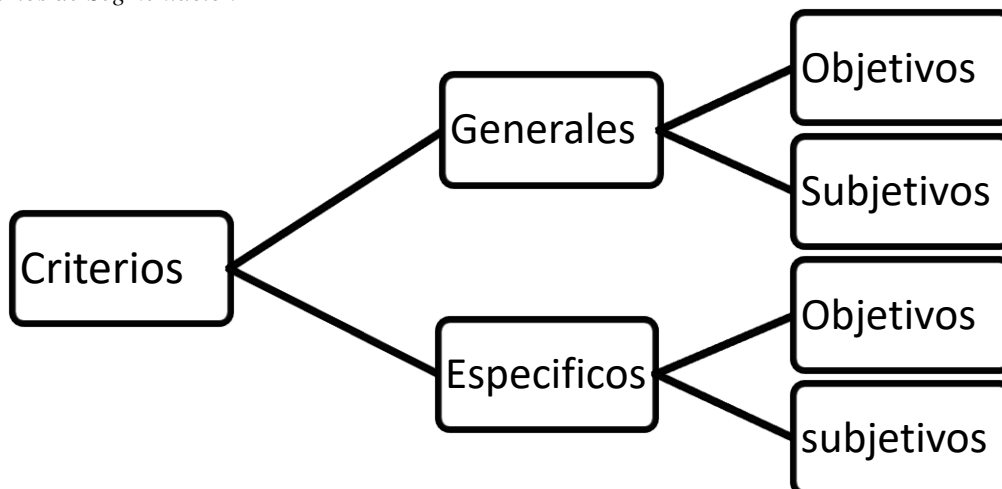
Los segmentos de mercado, para que logren una mayor utilidad, deben cumplir algunos requisitos:

- Ser medibles: es decir que se pueda determinar tamaño, poder de compra, y perfil de cada segmento.
- Ser accesibles: se refiere a que se pueda llegar a ellos
- Ser sustanciales: deben ser grandes o rentable. Es decir que un segmento debe ser un grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse.
- Ser diferenciales: un segmento debe ser diferente de otro, de manera que responda a las actividades de marketing.

1. 3- Criterios de Segmentación

Figura 17

Criterios de Segmentación



Fuente: Elaboración propia

Criterios Generales Objetivos

A través de este criterio se clasifica a la población con independencia de sus pautas de consumo y compra que tengan. Son medibles y comprenden:

- Variables Demográficas: como sexo, estado civil, tamaño del hogar.
- Variables Socioeconómicas: como nivel de ingreso, ocupación, clase social, status profesional, nivel de estudios.
- Variables Geográficas: como región, habitad, clima, nación.

Criterios Generales Subjetivos

Tienen en cuenta aspectos o criterios propios basándose en gustos o preferencias de los consumidores.

- Tipos de personalidad: se refiere a si los consumidores son extrovertidos, introvertidos, conservadores, liberales, líderes o imitadores.
- Estilos de vida: se describe la forma de ser y comportarse de los individuos a través de 3 indicadores: actividades, intereses, opinión o visión del mundo que los rodea.

Criterios Específicos Objetivos

Tiene en cuenta pautas de consumo o de compra. Algunos de los criterios a tomar son:

- Uso del producto: se busca segmentar de acuerdo al servicio o el tipo del producto dentro de una gama de alternativas
- Situación del uso de productos: busca identificar dentro de los consumidores de un mismo tipo de producto a aquellos que buscan distintos de beneficios o lo adquieren con distinto fin.
- Categoría del usuario: busca clasificar en el mercado entre aquellos nuevos usuarios, ex usuarios, potenciales usuarios, etc.
- Tipo de compra: se diferencia si es la primera compra o compra repetitiva
- Grado de Fidelidad o lealtad a la marca: los compradores son leales a la marca, el almacén o el lugar de acuerdo al producto analizado
- Lugar de compra: se determina según el lugar donde el consumidor realiza la compra.

Criterios Específicos Subjetivos

A través de este criterio se identifica demanda presenta disparidades significativas en su respuesta. A diferencia de los criterios anteriores la forma de segmentar el mercado no es descriptiva sino de funciones y presenta una mayor dificultad en su aplicación.

Ventajas o beneficios buscados en los productos: requiere identificar los motivos de compra y consumo en cada clase de producto

Actitudes percepciones o preferencias: se refieren a variables internas que intervienen en el proceso de compra. Actitud: se refiere a la predisposición del producto. Las percepciones y preferencias permiten ver mapas preceptuales en los que aparece una representación grafica del producto y el consumidor lo que permite conocer nuevas oportunidades de mercado o un mercado insatisfecho.

2- Estudio de las preferencias de nuestros consumidores: Análisis de datos recolectado en la encuesta.

Una vez establecido los conceptos que se tienen en cuenta para el estudio del mercado; se elaboro una encuesta para estudiar el comportamiento en la actividad.

A través de esta encuesta se logro:

- Realizar una investigación descriptiva del mercado de distribución de bebidas gaseosas.

- Conocer las necesidades de posibles clientes, sus gustos y preferencias.
- Conocer las tendencias que siguen al momento de seleccionar donde

Análisis de los resultados

En base a los datos recolectados se pudo observar que tanto los pequeños comerciantes como los consumidores finales consumen bebidas gaseosas.

Los mismos, prefieren adquirir bebidas gaseosas de segunda marca en predominio de las de primeras marcas en la zona. Al momento de efectuar la compra se fijan en los diferentes precios que los proveedores ofrecen, y seleccionan aquellos que les parezca más accesible en el mercado.

De dicho análisis también se vislumbra que al momento de consumir gaseosas o comprarlas para vender prefieren hacerlos con oferentes de la zona en vez de ir a capital para su obtención.

También se observa que en caso de que el proveedor les brinde un servicio adicional ellos se inclinarían por ellos principalmente si otorgan promociones, hacen envíos, etc.

En base al conocimiento adquirido a través de la investigación efectuada sobre las preferencias del consumidor; la segmentación que se adoptara para realizar la estrategia será una segmentación intermedia, en la que no se realizara un marketing de masas pero tampoco será personalizada para cada cliente.

A través de la segmentación elegida se define el mercado meta al que se apuntará. Cabe aclarar que un mercado meta es el segmento que se dirigirá la distribuidora.

En otras palabras se puede decir que son los compradores que presentan necesidades y/o características comunes a los cuales la empresa buscará prestar sus servicios u ofrecer sus productos.

Los criterios utilizados para realizar la segmentación son:

1. Características del consumidor atendiendo a características demográficas, y socioeconómicas.

- Demográficas: los consumidores serán las familias y pequeños comercios ubicados en la zona este de la provincia de Tucumán
- Socio económico. Los clientes a los que se apunta son aquellos cuyo nivel socio económico es medio- bajo. Es decir que va dirigido a aquellas personas sensibles al precio condicionadas en satisfacer sus necesidades de manera que utilicen menos recursos económicos para ello.

En conclusión se puede decir que el mercado que la empresa apuntará está constituido por los pequeños comercios y las familias de la zona Este (principalmente el departamento Cruz Alta y Burruyacú) de ingresos medios-bajos.

Capítulo V

Plan de Comercialización: estrategias y planes a seguir

Sumario: 1 Definiendo la estrategia de la distribuidora 1.1 Estrategia genérica 1.2 Estrategia de Posicionamiento 2. Marketing táctico. Concepto 2.1- Producto 2.2- Precio 2.3- Plaza o Distribución 2.4- Promoción- 2.5-Personas 2.6- Planta 2.7-Procesos.

1- Definiendo la Estrategia de la Distribuidora

1.1- Estrategia Genérica

Luego de realizar análisis del mercado y la industria y definir a cuál será el segmento de mercado donde se aplicarán las diferentes estrategias de comercialización. Se debe definir cuál será la estrategia genérica que se llevará a cabo.

En base al análisis de las diferentes estrategias se considero que la más adecuada con los objetivos de la empresa es la estrategia de mejores costos.

La estrategia de mejores costos: es una estrategia que busca ofrecer a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos al producto con un costo menor a que los rivales. (Thompson A. y Strickland A. (2012), *Administración Estratégica* Pág. 153).

Para llevar a cabo esta estrategia, se buscará mantener en la distribución de productos un precio menor que la competencia, lo cual se podrá lograr a través de la exclusividad en una de las marcas de gaseosa. Paralelamente, se diferenciará en la atención al cliente, generando nuevas

formas de pedido a través de medios electrónicos, nuevas promociones de acuerdo al volumen de compra, mayor diversidad en las formas de pago y periodos de entrega más cortos asegurando el despacho en 24 horas como máximo.

1.2- Estrategia de Posicionamiento

La empresa se mostrará a los clientes como una empresa que prioriza al cliente, su opinión y sus necesidades tanto en atención como en los precios de los productos. Siempre interesado en quien compre este a gusto y satisfecho de la operación que realizo y con deseos de volver a comercializar con ella. La distribuidora ofrecerá variedad de precios en los productos que distribuye siempre diferenciándose en la marca que posee exclusividad.

Los nuevos medios de difusión de promoción, la atención personalizada, el feedback constante en las operaciones serán los puntos que le permitirán lograr fidelización y captar nuevos clientes.

Para lograr una distinción frente a la competencia se creará un logo que describa su servicio y que sea representativo de la imagen que la empresa quiere lograr en sus clientes.

Figura 18

Logo Tentativo



Fuente: Elaboración propia

El logo será utilizado siempre en las promociones publicidades, pagina web, redes sociales. La imagen apunta a una de las característica principal del servicio que será la rapidez en la entrega (camión andando); a través de la botella animada se busco mostrar la eficiencia en el servicio y la relación amigable que la empresa busca tener con los clientes.

2. Marketing Táctico

Concepto

Cuando se habla de marketing táctico, se hace referencia al conjunto de actividades realizadas tendientes a cumplir las estrategias planteadas en la empresa. Cada una de las acciones a seguir, se realizará abarcando los elementos del marketing mix.

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Personas
- Planta
- Procesos

2.1-Producto

En el capítulo 2 se hizo una descripción del producto que se distribuye en la empresa. En la elaboración del plan de comercialización; cuando se hable del producto se considerará tanto al producto en sí mismo como el servicio que la distribuidora prestara a los clientes.

Estrategias

- Búsqueda de exclusividad de nuevas marcas de bebidas para tener los mejores precios a menores costos.
- Mejorar la exposición de las líneas de productos de acuerdo al tipo de cliente
- Resaltar los atributos de venta exclusiva para captar más ventas.
- Servicio personalizado en la venta y entrega del producto al cliente
- Mejorar el servicio brindando mayor celeridad en la entrega

Planes de Acción a seguir

- Búsqueda de nuevos proveedores: la empresa buscará obtener nuevos proveedores o lograr exclusividad en las ventas de nuevas marcas, de manera que tenga una mayor, variada y mejor oferta de las bebidas que comercializa con el fin de lograr una marcada diferenciación de la competencia. Esta tarea será realizada principalmente por el gerente de la empresa

- Cada producto posee atributos de fábrica. Se realizara dos clasificaciones de productos: 1) De acuerdo al precio: marcas económicas y las de mayor precio, 2) De acuerdo al tamaño de venta: bebidas de venta al por mayor y ventas al por menor.

Los mismos se comercializarán exhibiéndose en fardos de 6 botellas y por unidad lo que permite diferenciar aquellos que comprarán al por menor y por mayor los clientes. La capacidad de envasado viene determinada de fábrica; cada bebida (Las que se comercializa en fardo y por unidad) se ofrecerá en envases 0,5 litros, 1 litros, 1,5 litros, 2,5 litros y 3 litros

Se fijará también una división también, entre las marcas de bebidas más económicas y aquellas de precio mayor; apuntando principalmente a tener mayor oferta de las más económicas.

- Los productos se encontrarán expuestos en el salón de ventas separando los que se venden por unidad para un sector y en otro sector los ofrecidos en fardos. En lo que respecta a la marca de gaseosas de venta exclusiva se determinará un sector para las mismas.

- Aplicación de política de Servicio al cliente: la distribuidora tendrá como objetivo mantener una relación constante con los clientes, informándole de las promociones, descuentos, formas de pago.

- Se buscará cumplir con los pedidos en un plazo de 24 horas; con una garantía de un descuento de un 5% en caso de que no se cumplan con los plazos

2.2. Precio

El precio de las distintas marcas de gaseosas no se encuentra fijado por el proveedor; sin embargo se sigue una tendencia en el mercado de acuerdo a los precios que fijan los competidores.

Con la marca exclusiva, sucede de forma similar, si bien no se tiene en cuenta la tendencia que se toma en la zona del precio. Si se tiene en cuenta el precio fijado en otras regiones de la provincia.

Estrategias

- Realizar acuerdos estratégicos con clientes mayoristas en la comercialización de productos exclusivos

- Reducción del precio para incentivar las ventas
- Crear políticas de pago accesibles y descuentos en las ventas

Planes de Acción a seguir

- Elaboración de políticas de precios exclusivos por ventas en volúmenes.
- Negociación con proveedores para lograr ventajas en la adquisición de productos.
- Compras en grandes volúmenes para obtener precios menores.
- En las diferentes bebidas gaseosas tanto en la que se posee exclusividad como en las otras se reducirá un 10% el margen de ganancias. Actualmente de acuerdo a la marca se posee un margen de ganancias que ronda el 35%. Esto se aplicara para la venta mayorista y minorista.
 - Se ofrecerá descuentos en las compras a grandes volúmenes, cuando superen la compra de 5 fardos por marca. Este descuento será del 5%. También en las compras que se paguen en efectivo se otorgara un descuento del 5%.
 - Se ofrecerá otros medios de pago, tarjeta de crédito o pago a plazo. En lo que respecta al plazo para los pagos el mismo no superara los 35 días. La cantidad de días se determinó, de manera que la empresa cuente con tiempo para contar con los recursos para cumplir con las obligaciones que posee con los diferentes proveedores. En lo que respecta a los pagos con tarjeta de crédito está dirigido tanto al cliente minorista como mayorista, el precio que se ofrecerán los productos será con un recargo (precio de lista) de acuerdo a la financiación que otorgue la empresa de tarjeta de crédito.

2.3-Plaza o Distribución

Esta variable de marketing hace referencia principalmente a donde apuntará principalmente la empresa en la comercialización. Como se menciona anteriormente, el objetivo de la distribuidora es ampliar su comercialización por la zona este de la provincia. Para llevar a cabo esto en primer lugar se buscará vender por los pueblos cercanos a la localidad de Los ralos hasta luego abarcar toda la zona este.

La venta de los productos se podrá realizar en forma directa con el cliente o a través de internet (pagina de la empresa y redes sociales).

La entrega de los productos que se comercialicen por mayor se podrá realizar en el domicilio de los clientes o podrá retirarlo de la distribuidora. La venta por menor solo se generara la entrega en el domicilio de la Distribuidora.

Estrategias

- Realizar inversiones en logística
- Cumplimiento de los pedidos de los diferentes clientes que contactan de forma directa o a través de los nuevos medios de venta que ofrecerá la empresa

Planes de Acción a seguir

- Realizar un presupuesto y destinar fondos para inversión en logística
- Se realizara cotización de precios de camiones para aumentar las unidades con que cuenta la empresa y lograr cumplir con los objetivos nuevos que se fijó.
- Determinar a una persona que se encargue de controlar los diferentes pedidos que durante la jornada tenga la empresa para cumplir con el plazo de 24 horas para la entrega. El

plazo de 24 horas, se computara considerando el horario de pedido dentro de la jornada de trabajo; en caso de que se solicitara productos fuera de la jornada laboral se considerara como pedido de la jornada siguiente.

2.4- Promoción

La promoción de los productos y el servicio se realizará regularmente al mercado potencial. De esta forma se buscará generar una imagen al cliente de organización que represente seriedad y compromiso con la tarea que se realiza.

Estrategias

- Difusión a los clientes de las promociones, descuentos y ofertas disponibles
- Mantenerse en la mente del cliente como una distribuidora seria, con mejores precios y mayor variedad de productos.
- Establecer la presencia de la empresa a través de los medios de internet para lograr captar nuevos clientes.
- Promover sorteos o juegos entre los clientes a fin de lograr fidelización y mayores ventas en los productos.

Planes de Acción a seguir

- Elaboración de una página web para la empresa, se tendrá como objetivo lograr una plataforma donde los clientes podrán poseer una cuenta, tener trato directo con la empresa, conocer los precios, medios de pago, descuentos ofertas y realizar pedidos.

- Elaboración de una cuenta de la Distribuidora en redes sociales Facebook e Instagram donde se realizaran publicidades, se informarán los precios, el servicio que se le otorga al cliente. Promociones. A través de ella se podrá realizar pedidos y se buscará tener una comunicación fluida con el cliente.
- Destinar un presupuesto para realizar carteles que se expondrán en el local de las marcas que se comercializa.
- Realizar en fechas festivas (navidad, año nuevo) sorteos entre los clientes o descuentos particulares.
- Promocionar a través del vendedor part time que se contrate las ofertas de la empresa, descuentos, etc.

2.5- Personas

Para entregar un servicio acorde a los objetivos que la empresa se planteó, es necesario contar con personal capacitado y orientado a llevar a cabo estas tareas.

Estrategias

- Contar con personas comprometidas con las nuevas estrategias planteadas en la empresa.
- Verificar que las personas encargadas de las diferentes tareas tengan conocimientos y actitudes para la ejecución de las mismas.

Planes de Acción a seguir

- Realizar reuniones con el personal para que conozcan las estrategias a seguir por la empresa y sus objetivos.
- Seleccionar personas capacitadas para cubrir los nuevos puestos que surja del plan de acción a seguir.
- Capacitar al personal en tareas que se considere necesario contar con un mayor conocimiento para llevarlas a cabo.
- Delinear a las personas de cobranzas ventas y reparto las pautas de servicio al cliente que se mantendrán en la empresa.

2.6- Planta o evidencia Física

La evidencia física o planta se refiere al ambiente creado cuando se entrega el producto. Se debe detallar que existe evidencia física periférica y la evidencia física esencial. La periférica es lo que recibe un cliente al momento de comprar un producto o servicio y la evidencia esencial se refiere a las sensaciones que tiene el cliente al momento de comprar un producto en la empresa.

Estrategias

- Poner énfasis en la evidencia física periférica, nuevas metodologías de compras, mayor celeridad en la entrega, comunicación a través de internet, redes sociales.
- Poseer un local de venta organizado sectorizado con marcas, indicando promociones, diferenciándose de las distribuidoras de la zona.

➤ Brindar atención y confianza al cliente en el trato al momento de realizar una compra. Haciéndolo sentir que es importante para la empresa.

Planes de acción a seguir

- Transmitir confianza al cliente de los nuevos servicios brindados por internet demostrando que el mismo posee la misma calidad y celeridad que si la gestión se realizara en forma personal. Para ello todos los esfuerzos se enfocarán en cumplir con las demandas que se presenten de forma oportuna.

- Acondicionar el local de ventas por marcas, promociones. Dándole un toque más actual y organizado.

- Atención personalizada en el local comercial como a través de las páginas de internet

- Brindar confianza tanto en la venta y cobranzas al cliente respetando los plazos de entrega.

2.7- Procesos

Esta variable del marketing Mix, se refiere principalmente a como se brindara el servicio.

Estrategias

➤ Coordinación de acciones entre las ventas y las entregas de productos.

➤ Optimizar los procesos de forma que se cumpla con las entregas dentro de las 24 horas.

➤ Autoevaluaciones periódicas que permitan conocer cómo se está desarrollando las tareas y cómo se está cumpliendo con la estrategia genérica planteada en la empresa.

Planes de acción a seguir

- Mantener una comunicación fluida entre las personas que realizan ventas y toman pedidos con los encargados de la distribución

- Plasmar por escrito como será el proceso de ventas y entrega por parte de las personas que lo llevaran a cabo, de manera que se estandarice el proceso y se cumpla con servicio como la empresa desea.

- Realizar autoevaluaciones mensuales o bimestrales de cómo se viene realizando las ventas y entregas. Si se cumplió en tiempo y forma. En caso de que hubo errores o no se cumplió con los objetivos ver las razones por las personas que lo llevan a cabo y como se puede mejorar esto.

- Realizar encuestas cortas a los clientes una vez realizada la entrega; de manera de conocer si quedaron conforme con la compra.

Las encuestas se fijaran por correo electrónico en caso de que el cliente haya operado a través de internet; o escrita, si realizo el pedido en forma presencial con un vendedor. Se establecerá valoración numérica en la respuesta donde 5 es muy satisfecho y 1 no satisfecho. Se incluirán puntos como rapidez en la respuesta por el vendedor, precios de los productos, atención del vendedor, demora en la entrega, atención en la entrega del producto por parte del personal.

Capítulo VI

Conclusión del Trabajo

A través del siguiente plan de trabajo se buscó principalmente afianzar y reorganizar diferentes aspectos en la empresa, con la finalidad de optimizar su actividad y lograr mayor rentabilidad.

Al realizar el análisis interno de la empresa, se realizó una radiografía de la misma, de la cual se pudo observar que era necesario definir con mayor claridad los objetivos que tenía.

De este estudio también surgió la decisión de redefinir los procesos de la empresa, en particular los relacionados a la comercialización y contratar algunas personas en tareas que necesitaban una mayor atención.

En lo que respecta a la gestión; para poder mantener una mayor organización de los datos, se adquirirá un sistema de gestión y contable que permita obtener información de forma más fluida para la toma de decisiones.

La investigación de mercado permitió ver las preferencias de los clientes, de la cual se concluyó que si bien existe una gran inclinación al precio; también para ellos es importante contar con un servicio distintivo. Con respecto a la competencia, se observa que venden los mismos productos, salvo la gaseosa de venta exclusiva con que cuenta la empresa, además tienen estrategias diferentes a la de la distribuidora basada solamente en bajos precios.

La estrategia adoptada por la empresa consiste en combinar una estrategia de bajos precios y estrategias de distinción en el servicio que se ofrece al cliente.

Para tener mayor promoción, se aplicarán herramientas de difusión por parte de la empresa no consideradas por la competencia y en la zona: redes sociales, página web.

Se generaron nuevas políticas de ventas, ampliando medios de pago a los clientes para captar no solo a los clientes mayoristas si no también al minorista. La distinción de la empresa consistirá en una atención personalizada y una mayor celeridad en la entrega.

El logro de ventajas en los precios de los productos con respecto a las demás empresas, se llevará a cabo a través de nuevas alianzas con proveedores. La finalidad de las nuevas alianzas será obtener exclusividad en la distribución de otras marcas de bebidas o bonificaciones en las compras que permitan tener un precio más competitivo.

Toda la estrategia y los planes de acción a seguir que se indican en el plan de marketing, se llevaran a cabo de forma paulatina durante el ejercicio económico en forma progresiva; a fin de ver el impacto que tiene en el cliente los mismos y observar si posteriormente será necesario modificar alguna pauta preestablecida.

APÉNDICE

Apéndice. Encuesta de Preferencias de consumidores

En este apéndice se expone la encuesta que permitió llegar a las conclusiones mencionadas en el capítulo IV sobre las preferencias de los consumidores de las bebidas gaseosas.

El cuestionario se desarrolló con preguntas que puedan ser contestadas siguiendo el mismo parámetro por consumidores finales y pequeños comercios. Dicha agrupación de los consumidores se efectuó para tener una clasificación de los consumidores con que trabaja la empresa. Todas las preguntas tienen selección de respuestas fijadas

La población tomada para análisis de datos fue de 30 personas. La encuesta fue realizada en el local y concurriendo a pequeños comercios de la zona.

Figura A 1

Modelo de Encuesta Aplicada

ENCUESTA
<i>Dichas preguntas deben ser contestadas en forma anónima para un mejor trabajo informativo</i>
1-Indique con x que tipo de consumidor es
consumidor final
comerciante
2- Consume bebidas gaseosas
si
no
3-La mercadería de uso diario incluyendo las bebidas gaseosas para adquirirlas tiene que ir a la capital o la adquiere en la zona
si
no
4- En forma periódica compra gaseosas de primeras marcas o de segunda marca
primera marca
segunda marca
5-Al momento de comprar una gaseosa realiza comparación de precios
si
no
6- Además del precio que determinaría que compre en un local
atención personalizada
servicio brindado al comprar : traslado de producto, promociones, etc
Solo el precio

Fuente: Elaboración propia

Recopilación de los datos obtenidos

- 1) De acuerdo a la pregunta: Indique con x que tipo de consumidor es

Tabla A1

Clase de Consumidores

CLASE DE CONSUMIDORES QUE ADQUIEREN EL PRODUCTO		
CONSUMIDOR FINAL	COMERCIANTE	TOTAL
17	13	30
56,67%	43,33%	100,00%

Figura A2

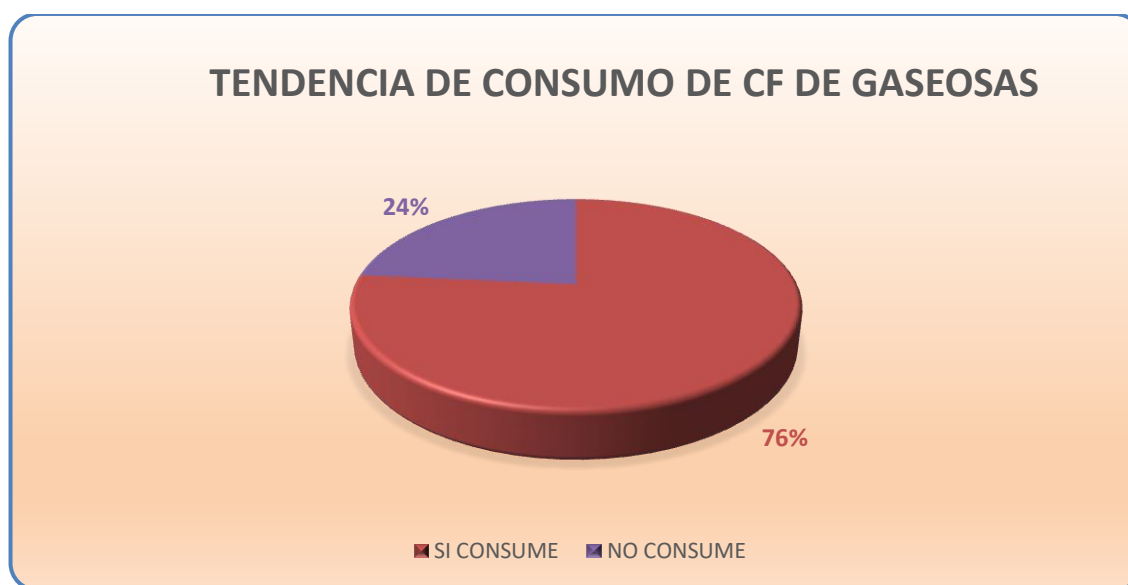
Grafico Clase de Consumidores



- 2) De acuerdo a la pregunta: Consume bebidas gaseosas,

Tabla A2*Tendencia de consumo de Consumidor Final de Gaseosas*

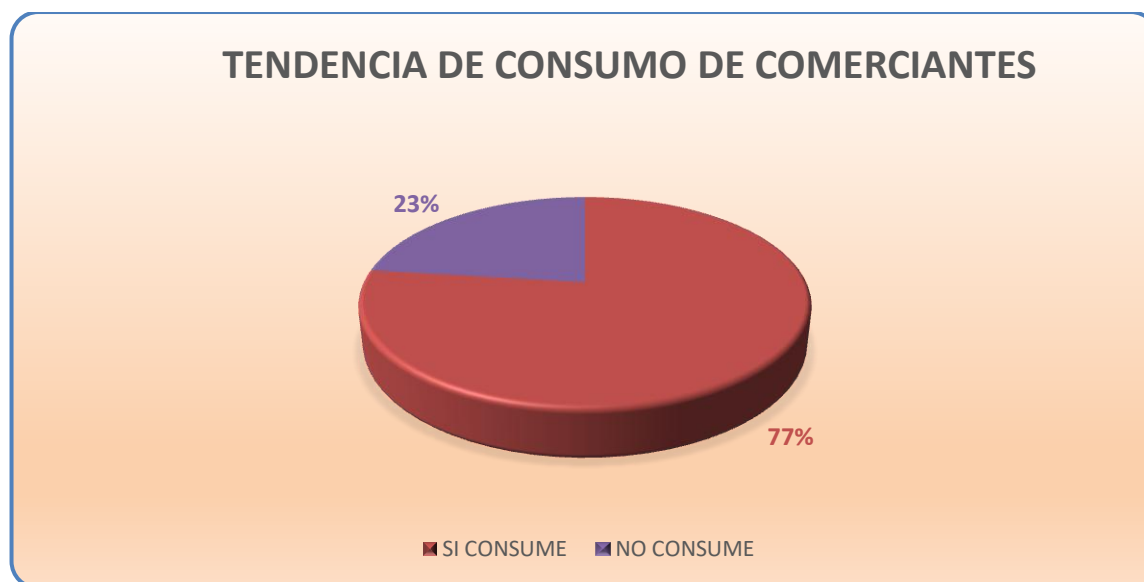
TENDENCIA DE CONSUMO CF DE GASEOSAS	Valores relativos	Valores Absolutos
SI CONSUME	76,47%	13
NO CONSUME	23,53%	4

Figura A3*Grafico de Tendencia de consumo Consumidor Final de Gaseosas***Tabla A3***Tendencia de Consumo de Comerciantes de Gaseosas*

TENDENCIA DE CONSUMO COMERCIANTES DE GASEOSAS	Valores relativos	Valores Absolutos
SI CONSUME	76,92%	10
NO CONSUME	23,08%	3

Figura A4

Grafico de Tendencia de consumo de Comerciantes



3) De acuerdo a la pregunta: La mercadería de uso diario, incluyendo las bebidas gaseosas para adquirirlas tiene que ir a la capital o la adquiere en la zona.

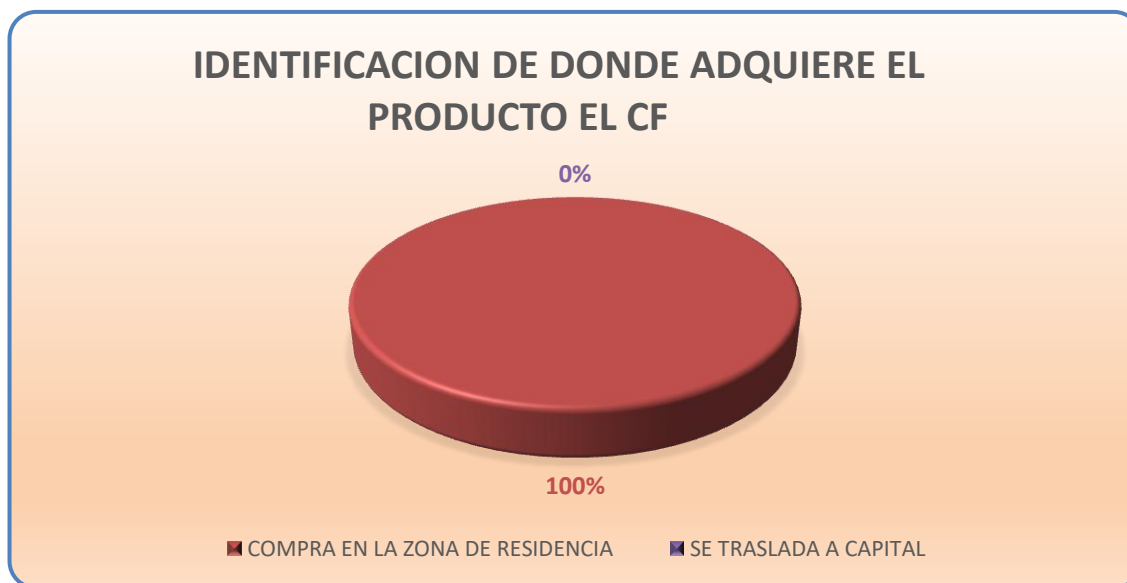
Tabla A4

Zona donde Adquiere el producto el Consumidor Final

ZONA DONDE ADQUIERE EL PRODUCTO CF		
CONSUMIDOR FINAL	Valores relativos	Valores Absolutos
COMPRA EN LA ZONA DE RESIDENCIA	100,00%	13
SE TRASLADA A CAPITAL		

Figura A5

Grafico de Identificación de donde Adquiere el producto el Consumidor Final

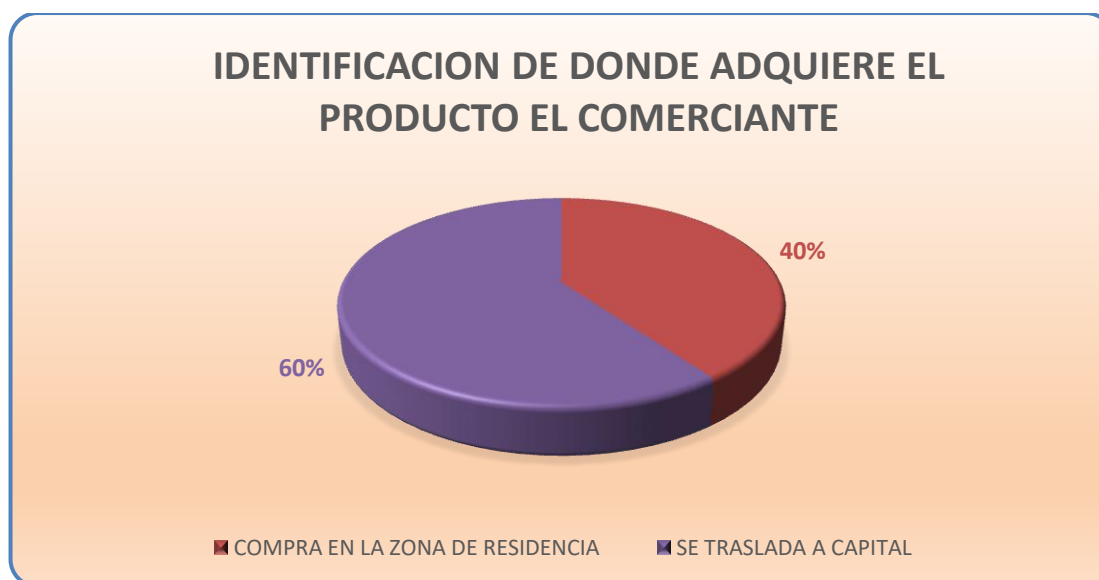
**Tabla A5**

Zona donde Adquiere el producto el Comerciante

ZONA DONDE ADQUIERE EL PRODUCTO COMERCIANTE		
COMERCIANTE	Valores relativos	Valores Absolutos
COMPRA EN LA ZONA DE RESIDENCIA	40,00%	4
SE TRASLADA A CAPITAL	60,00%	6

Figura A6

Grafico de Identificación de donde Adquiere el producto el comerciante

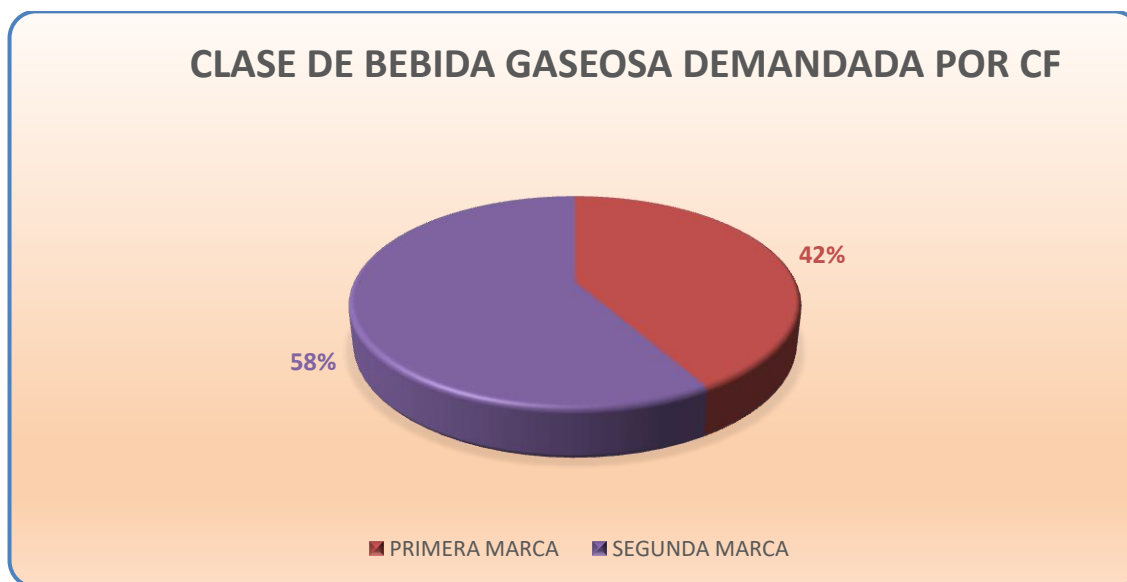


- 4) De acuerdo a la pregunta: En forma periódica compra gaseosas de primeras marcas o de segunda marca.

Tabla A6

Clase de Bebida Gaseosa consumida por consumidor final

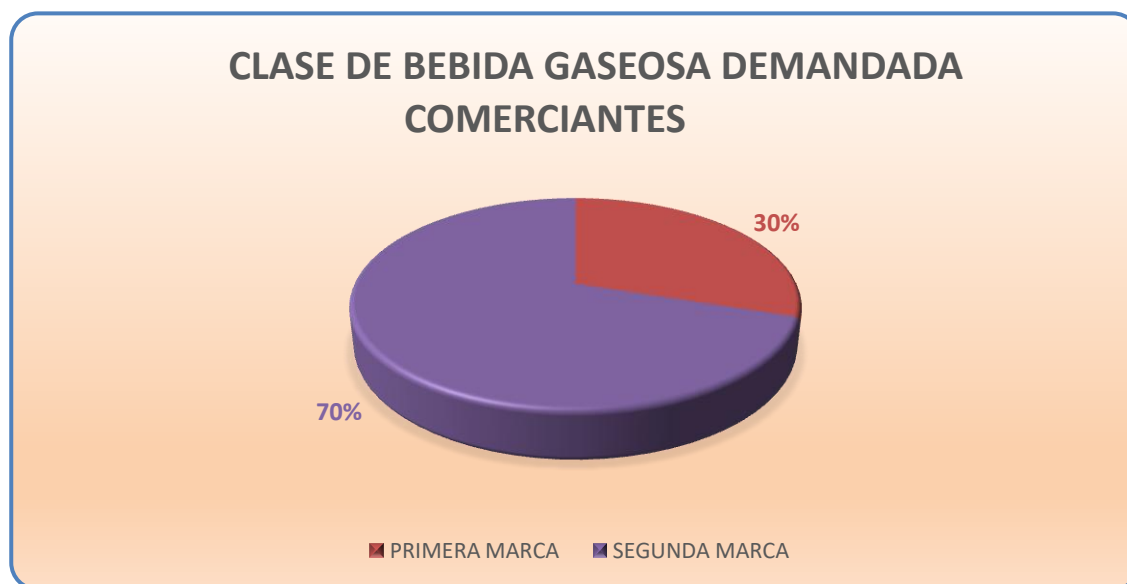
CLASE DE BEBIDA GASEOSA CONSUMIDA		
CONSUMIDOR FINAL	Valores relativos	Valores Absolutos
PRIMERA MARCA	38,46%	5
SEGUNDA MARCA	53,85%	7

Figura A7*Grafico de Clase de Bebida Gaseosa Demandada por Consumidor Final***Tabla A7***Clase de Bebida Gaseosa consumida por comerciantes*

CLASE DE BEBIDA GASEOSA CONSUMIDA		
COMERCIANTES	Valores relativos	Valores Absolutos
PRIMERA MARCA	30,00%	3
SEGUNDA MARCA	70,00%	7

Figura A8

Grafico de clase de Bebida Gaseosa demanda por comerciantes



- 5) De acuerdo a la pregunta: Al momento de comprar una gaseosa realiza comparación de precios

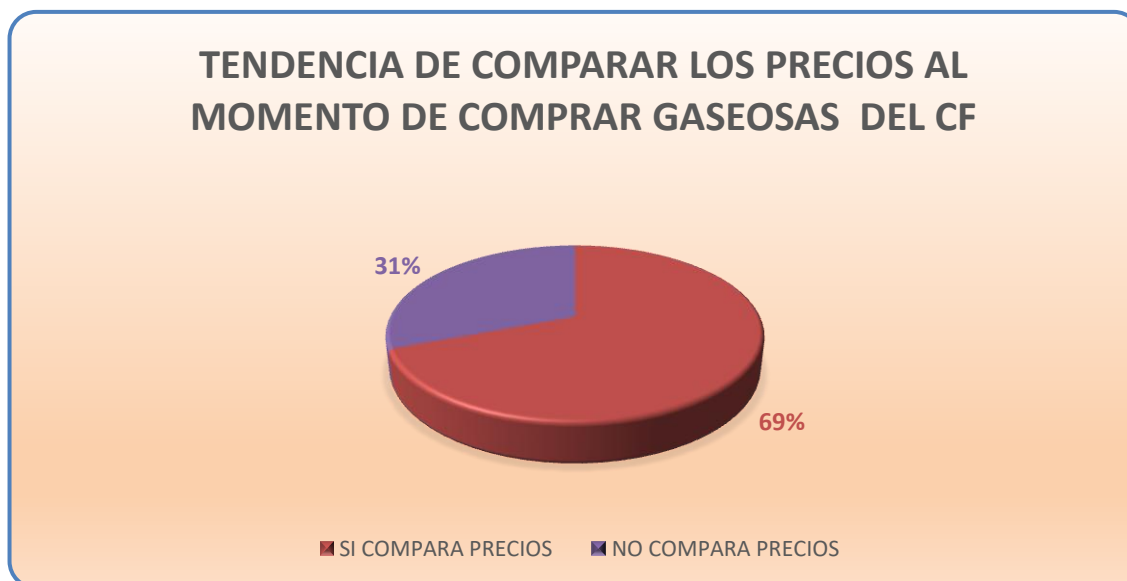
Tabla A8

Tendencia de comparar los precios al momento de comprar gaseosas del Consumidor final

TENDENCIA DE COMPARAR PRECIOS AL MOMENTO DE COMPRAR GASEOSA		
CONSUMIDOR FINAL	Valores relativos	Valores Absolutos
SI COMPARA PRECIOS	69,23%	9
NO COMPARA PRECIOS	30,77%	4

Figura A9

Grafico de Tendencia de comparar los precios al momento de comprar gaseosas el Consumidor Final

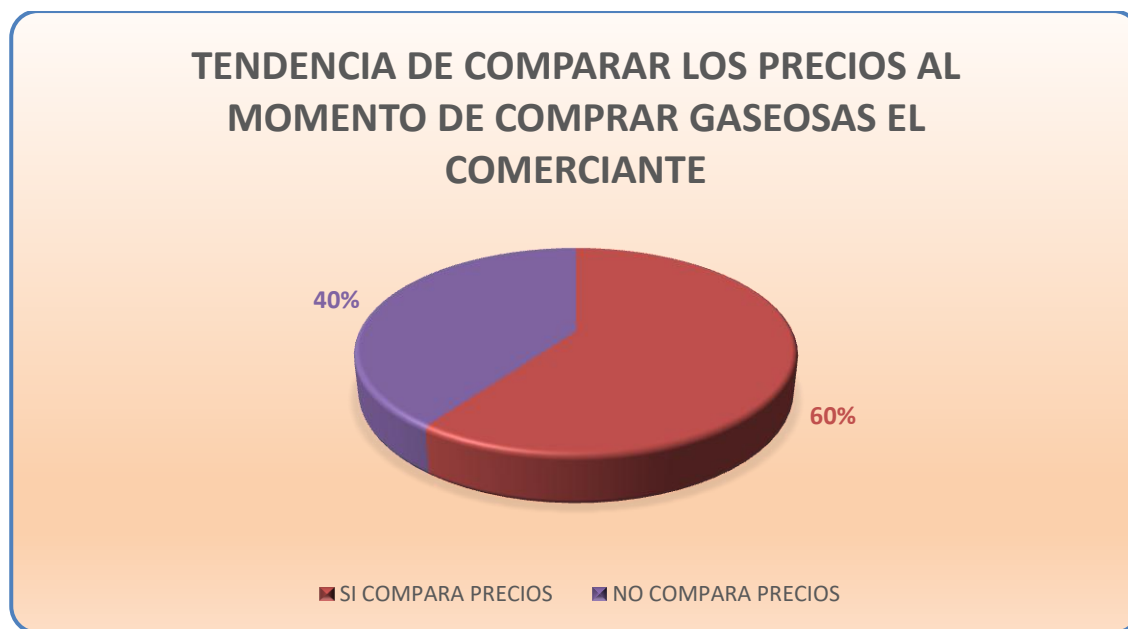
**Tabla A9**

Tendencia de comparar los precios al momento de comprar gaseosas del Comerciante

TENDEDNCIA DE COMPARAR LOS PRECIOS AL MOMENTO DE COMPRAR GASEOSA		
COMERCIANTE	Valores relativos	Valores Absolutos
SI COMPARA PRECIOS	60,00%	6
NO COMPARA PRECIOS	40,00%	4

Figura A10

Grafico de Tendencia de Comparar los precios al momento de comprar gaseosas el comerciante



- 6) De acuerdo a la pregunta: Además del precio que determinaría que compre en un local,

Tabla A10

Factores que influyen en la decisión de comprar del consumidor final

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN COMPRA		
CONSUMIDOR FINAL	Valores relativos	Valores Absolutos
ATENCION PERSONALIZADA	23,08%	3
SERVICIO ADICIONAL (traslado, promociones, etc.)	53,85%	7
SOLO PRECIO IMPORTA	30,77%	4

Figura A11

Grafico de Factores que influyen en la decisión de compra del Consumidor Final

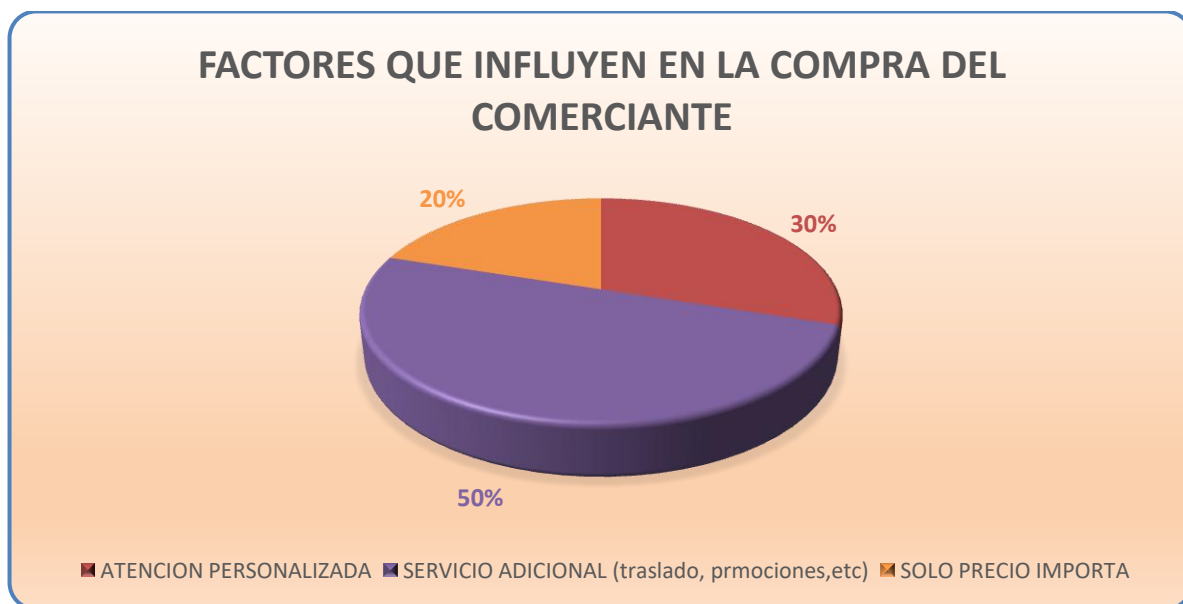
**Tabla A11**

Factores que influyen en la decisión de comprar del comerciante

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA		
COMERCIANTE	Valores relativos	Valores Absolutos
ATENCION PERSONALIZADA	30,00%	3
SERVICIO ADICIONAL (traslado, promociones, etc.)	50,00%	5
SOLO PRECIO IMPORTA	20,00%	2

Figura A12

Grafico de Factores que influyen en la decisión de compra del comerciante



ANEXO

Anexo. Precios Cuidados

Sumario: 1.Origen del Programa e historia. 2. ¿Qué es la Canasta básica Alimentaria?- 3.¿ Cuál es la diferencia entre Canasta Básica Alimentaria y Canasta de Precios Cuidados. 4. Las gaseosas en la lista de Precios Cuidados

1. Origen del Programa e historia

Precios cuidados es un programa que entro en vigencia a inicios del año 2014 en el país, fue promovido por el Ministerio de Economía bajo la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner.

El objetivo del programa es contener la suba de los precios de la canasta básica generada por la Inflación. En él, las principales cadenas de supermercados y proveedores de la Argentina se comprometían a vender sus productos al consumidor final a un precio único y constante.

En su lanzamiento se incluyó 302 productos que forman parte de la canasta básica. Durante el 2014, tuvo presencia en 19 provincias, con 4.682 comercios adheridos y 27 mayoristas, también se agregaron 667 productos de pequeños productores para lograr una mayor equidad entre los grandes y pequeños empresarios.

El programa continuó bajo la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019) pero con menores negociaciones por parte del gobierno con los empresarios, se realizaron modificaciones en la composición de los productos que se incluían, formando parte esta vez productos de segundas marcas.

En el 2020, bajo la presidencia de Alberto Fernández se anunció el relanzamiento del programa. En esta oportunidad se amplió para que incluya al sector de la construcción.

2. ¿Qué es la Canasta básica Alimentaria?

Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) define a la Canasta Básica (CBA):

Como el conjunto de alimentos y bebidas que satisfacen requerimientos nutricionales, kilocalóricos y proteicos, cuya composición refleja los hábitos de consumo de una población de referencia. El valor de la CBA, es utilizado en la Argentina como referencia para medir la línea de indigencia (LI) conocida como pobreza extrema. El concepto de línea de indigencia procura establecer si los hogares cuentan con los ingresos suficientes para cubrir una canasta básica de alimentos capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades. (INDEC. *Preguntas frecuentes*. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/preguntas_frecuentes_cba_cbt.pdf. Recuperado agosto 2021).

Los elementos que componen la canasta básica se eligen en base a hábitos y pautas de consumo de la población en las diferentes regiones del país. Existe seis tipos de CBA elaborados en base a seis regiones del país: Gran Buenos Aires, Pampeana, Noroeste, Noreste, Cuyo y Patagonia.

La canasta básica alimentaria se actualiza cada vez que se cuenta con nueva información de los patrones de consumo de la población. En Argentina, esta actualización se lleva a cabo la Encuesta Nacional de Gastos de Hogares (ENGHo). La última fue realizada entre 2017 y 2018.

En la siguiente tabla se muestra los alimentos que componen la canasta básica en base a información de INDEC:

Tabla B1

Componentes de la canasta básica Alimentaria en Tucumán en base a la cantidad consumida por adulto

<i>Componentes</i>	<i>Unidades</i>
Pan francés	7595 g
Galletitas de agua	310 g
Galletitas dulces	155g
Arroz	1,240g
Harina de trigo	2,170g
Harina de maíz	310g
Caldo concentrado	31g
Tomate envasado	217g
Fideos secos	1,240g
Azúcar	1,395g
Dulces	217g
Lentejas	93g
Tomate fresco	1,023g
Lechuga	620g
Acelga	775g
Pimiento	62g
Zanahoria	620g
Zapallo	1,240g
Cebolla	310g
Arvejas en lata	124g
Papa	7,750g
Batata	155g
Choclo	310g
Manzana	1,240g
Naranja	1,240g
Mandarina	620g
Banana	930g

Componentes	Unidades
Pera	310g
Sandía	310g
Costeleta de cerdo	155g
Caballa en lata	62g
Asado	930g
Osobuco	620g
Paleta/choquizuela	620g
Carne molida	930g
Duro (carnaza)	930g
Nalga	558g
Menudencias(vísceras)	155g
Pollo	2,170g
Paleta (cocida)	62g
Salchichón/mortadela	62g
Huevos	403g
Leche fluida	3100g
Leche en polvo	403g
Quesos	310g
Yogur bebible	465cc
Aceites	775cc
Manteca	31g
Margarina	124g
Mayonesa	62g
Gaseosas con azúcar	1550cc
Gaseosas con edulcorante	1550cc
Jugos conc. (polvo)	31g
Cerveza	465cc
Vino	372cc
Sal	124g
Vinagre	62g
Café	15,5g
Te-25 saquitos	46,5 g
Yerba	465g

Fuente: Adaptado Dirección de Estadísticas de Tucumán. <http://estadistica.tucuman.gov.ar/archivos/CBA/CBA%20Informe20julio202021.pdf>. Recuperado agosto 2021).

3. ¿Cuál es diferencia entre Canasta Básica alimentaria y Canasta de Precios cuidados?

La canasta básica alimentaria se construyó en base a los hábitos de consumo de la población de referencia de la Encuesta Nacional de Gastos de Hogares y sus componentes se valorizan con los precios relevados de Índice de precios al consumidor.

La canasta de Precios Cuidados comprende un listado de productos disponibles en supermercados, autotoservicios y mayoristas cuyos precios se mantienen estables durante un marco de tiempo gracias a un acuerdo que surge entre el estado y empresarios.

A partir de estos conceptos se puede concluir que el precio de un artículo que forma parte de la Canasta Básica Alimentaria es mayor al precio de ese mismo artículo en la canasta de precios cuidados. Esto se debe a que, la canasta básica alimentaria considera una muestra más amplia de marcas de ese artículo, presentaciones y negocios donde se ofrecen estos productos como los negocios de barrio.

4. Las gaseosas en la lista de precios cuidados.

En las siguientes tablas (tabla b2 y tabla b3), se incluyen los precios vigentes a bebidas gaseosas de la lista de precios cuidados. Estas listas de precios son los acordados son los vigentes en el año 2021.

La tabla B2, indica precio de algunas marcas de bebidas gaseosas ofrecidas en los supermercados. Entre las marcas que forman parte del programa este año, se encuentran la línea Coca Cola, Pepsi, Cunningham.

La tabla B3, muestra que marca de gaseosa forma parte del programa y el proveedor que ofrece esta bebida. En esta tabla no muestra el precio acordado al por mayor del producto.

Tabla B2

Lista de precios Cuidados de gaseosas en supermercados

Descripción artículos	Precio
Gaseosa 7Up 1,5 lt	\$ 115,75
Gaseosa Black Pepsi 1,5 lt	\$ 115,75
Gaseosa Cola Cunningham 1.5 lt	\$ 79,40
Gaseosa Cola Cunningham 2.25 lt	\$ 96,25
Gaseosa Cola Original Coca Cola 1.5 lt	\$ 130,40
Gaseosa Cola Sin Azúcar Cunningham 1.5 lt	\$ 79,40
Gaseosa Cola Sin Azúcar Cunningham 2.25 lt	\$ 87,40
Gaseosa Lima Limón Light Cunningham 2.25 lt	\$ 87,40
Gaseosa Naranja Light Cunningham 2.25 lt	\$ 87,40
Gaseosa Pomelo Cunningham 1,5 lt	\$ 79,40
Gaseosa Pomelo Cunningham 2,25 lt	\$ 96,25
Gaseosa Pomelo Schweppes 2,25 lt	\$ 146,75
Gaseosa Sin Azúcares Sprite 1,5 lt	\$ 130,40
Gaseosa Tónica Schweppes 1,5 lt	\$ 126,50

Fuente: Adaptado *Precios Cuidados* (<https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados/supermercados>. Recuperado agosto 2021)

Tabla B3

Lista de precios Cuidados de gaseosas Mayoristas

Descripción	Categoría	Zona	Proveedor
Gaseosa Cola Cunningham 2,25 x lt	Bebidas	NOA/NEA	Prodea

Fuente: Adaptado *Precios Cuidados* (<https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados/mayoristas>. Recuperado agosto 2021)

Bibliografía

- AAKER, D. A. (1994): *Gestión del Valor de Marca: Capitalizar el Valor de la Marca*. Madrid: Editorial. Díaz de Santos.
- KOTLER P. y ARMSTRONG G.(2017): *Fundamentos de Marketing*, Decimotercera edición. Formato digital. México: Editorial Prentice Hall.
- KOTLER P. y ARMSTRONG G.(2005): *Mercadotecnia*. Octava edición. México: Prentice Hall.
- LAMB C., HAIR J., MCDANIEL C (2011): *Marketing*. México Editorial Cengage Learning
- SAINZ DE VICUÑA, J (2013): *El Plan de Marketing en la Práctica*, Decimoctava edición, Madrid: Editorial Esic
- SCHIFFMAN, León (2015): *Comportamiento del consumidor*, Decimoprimer edición, México: Editorial Pearson.
- THOMPSON A y STRICKLAND A (2012): *Administración Estratégica*; Decimoctava edición. Formato Digital. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana
- USANDIVARAS DE HLAWACZEK, Silvia (2012): *Preparación de Tesis MBA*, Tucumán: Editorial Universidad Nacional de Tucumán,

Notas:

- ABDALA, G. (2012) *Apuntes de Clases de Gerencia de Marketing adaptación Prof. Gabriela Abdala sobre notas de William Perrault MBA, North Carolina USA*

-

Sitios de internet:

- <http://seccoweb.com/> (Agosto 2021)
- <https://www.indec.gob.ar> (Abril 2021)
- <https://www.aam-ar.org.ar/> (Junio 2013)
- <https://www.cronista.com/negocios/> (Junio 2013)
- <https://www.americaeconomia.com/> (Junio 2013)
- www.unl.edu.ec (Junio 2013)
- <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/argentina-lidera-el-consumo-mundial-de-gaseosas-nid1570996/> (Junio 2013)
- <http://www.fataga.com.ar/> (Abril 2021)
- https://es.wikipedia.org/wiki/Los_Ralos (Febrero 2021)
- <https://www.telam.com.ar/notas/201901/320877-la-argentina-es-uno-de-los-paises-con-mayor-consumo-de-gaseosas-y-bebidas-azucaradas.html>
(Marzo 2020)

- <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>
(Junio 2020)
- http://www.altoren.com/cultura_org.htm (Diciembre 2018)
- www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm (Enero 2021)
- <https://www.cadibsa.org.ar/> (Abril 2021)
- https://es.wikipedia.org/wiki/Precios_Cuidados (Agosto 2021)
- https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/preguntas_frecuentes_cba_cbt.pdf (Agosto 2021)
- <http://www.estadistica.tucuman.gov.ar/archivos/CBA/CBA%20Informe%20julio%202021.pdf> (Agosto 2021)
- <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados/supermercados>
(Agosto 2021)
- <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados/mayoristas> (Agosto 2021)
- <https://www.cronista.com/apertura-negocio/columnistas-apertura/Consumo-en-cuarentena-cuales-son-los-habitos-y-marcas-ganadoras-20200427-0004.html>(Agosto 2021)
- <http://www.nuevodiarioweb.com.ar/noticias/2019/02/25/185885-impulsados-por-la-crisis-los-sabores-de-la-provincia-se-imponen-en-el-pais>.
(Setiembre 2021)