

2014

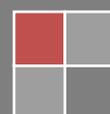
Plan Estratégico Comercial para una Empresa Láctea

Tucumana

COMERCIALIZACIÓN

Tutora: Prof. Liliana Fagre

Cano, Luciana María
Soria, Mariana



RESUMEN

En el inicio de la investigación y desarrollo de este trabajo de campo se realizaron entrevistas al dueño de la empresa bajo estudio, Cerros Tucumanos, y al personal de planta.

Se relevó información sobre la industria en su conjunto, analizando sus principales actores, las relaciones entre ellos y su situación actual, para determinar así estrategias alternativas que pueda llevar a cabo la empresa para aprovechar sus fortalezas y oportunidades. Se puso énfasis en el estudio de las variables del microentorno (a través del análisis de las 5 Fuerzas de Porter) y del macroentorno, así como del mercado meta al cual apunta la empresa, y la oferta comercial que brinda para satisfacerlos.

Por último se realizó una investigación acerca del posicionamiento y participación de mercado del Dulce de Leche, uno de los productos que ofrece la empresa, al mercado de consumidores finales en diferentes puntos de venta de la capital tucumana.

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

PALABRAS CLAVE: empresa láctea, posicionamiento, estrategia comercial.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objeto conocer en qué medida las empresas tucumanas aplican los conceptos de Administración, fundamentalmente los del área de Marketing, los cuales adquirimos durante nuestra carrera universitaria. Para ello comenzaremos analizando a la empresa Cerros Tucumanos y su entorno, nos valdremos de herramientas tales como el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Continuaremos con el diagnóstico de la actual Estrategia Comercial de la empresa, analizando el tipo de segmentación que realiza, qué segmentos de mercado elige y qué mezcla de marketing les ofrece, a través de las 4 variables que la empresa puede controlar: producto, precio, plaza y promoción. Por último, realizaremos una investigación en uno de los mercados en los que la empresa participa, en el mercado de consumidores finales del Dulce de Leche, con el objeto de determinar cómo la empresa se posiciona ante sus competidores en ese mercado y qué participación tiene en el mismo. A continuación una breve reseña acerca de la empresa:

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

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

Cerros Tucumanos es muy buscada por las empresas de la provincia porque hacen productos pensados para cada cliente de negocio. Realizan cambios en el Dulce de Leche a pedido de cada empresa. El Dulce de Leche puede ser más claro o más oscuro, más o menos denso. Esta forma de producción específicamente diseñada para satisfacer las necesidades de cada empresa-cliente, es altamente valorada por las mismas porque estos cambios no los pueden hacer las plantas industriales de las marcas nacionales, ya que éstas producen en grandes volúmenes.

Cerros Tucumanos se encuentra localizada en la zona Los Vallistos, de la localidad de Banda del Río Salí, sobre la ruta 306 esquina Mendoza Sur. Allí se encuentra la fábrica de 1 hectárea de extensión y 3000 metros cuadrados cubiertos, donde se elaboran todos los productos. En el mismo predio se encuentra la Administración de la empresa. Su planta posee dos silos para la recepción de la leche cruda de 10.000 litros de capacidad cada uno.

DESARROLLO

Análisis del entorno de la empresa

Uno de los modelos utilizados para analizar a la empresa Cerros Tucumanos es el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, que tiene por objeto analizar la situación competitiva de cada uno de los productos-mercados, teniendo en cuenta las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. A continuación el análisis de las fuerzas competitivas de Porter que afectan a Cerros Tucumanos, con enfoque en la industria láctea tucumana:

- La amenaza de los nuevos competidores: quienes representan un riesgo por la posibilidad de que se constituyan en nuevos competidores para Cerros Tucumanos, son las empresas proveedoras de leche, es decir, que harían una integración hacia delante en caso de ingresar a la industria. Las barreras de entrada a la industria son: las necesidades de capital, para financiar instalaciones de producción sobre todo; economía de escala que obligan al nuevo competidor a trabajar en gran escala para no incurrir en desventajas de costos; y por último el efecto de la experiencia que permite no incurrir en costos extra. Otros que constituyen una amenaza son las empresas de provincias de la región con un gran crecimiento, quienes tienen grandes posibilidades de quebrar las barreras de entrada a la industria, como por ejemplo Campo Quijano de la provincia de Salta. Los puntos débiles de la barrera de entrada son la falta de fuerza de imagen de marca y el fácil acceso a los canales de distribución que tendrían los posibles nuevos competidores, ya que no hay acuerdos escritos de exclusividad con dichos canales.

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

- El poder de negociación de los principales proveedores:
 - Tamberos: son los productores de leche, tienen poder de negociación con respecto a las condiciones de venta. Con algunos de ellos lograron establecer acuerdos para la entrega regular del producto, lo que en épocas de escasez de materia prima, le permiten a la empresa estar abastecida en forma permanente de su principal materia prima. Esto es de extrema importancia debido a la corta caducidad de la leche.
 - Cañeros: productores de azúcar, no tienen mucho poder de negociación, con los que debido a una larga relación a través de los años, han logrado la confianza mutua y por lo tanto condiciones de pago y entrega preferenciales.

- El poder de negociación de los clientes, enfocándonos en los clientes de negocio, es relativamente bajo dado que la empresa es la única en la región que brinda un producto, como el dulce de leche, que es modificado de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Si tenemos en cuenta los clientes intermediarios de los mercados de consumidores finales, como por ejemplo los supermercadistas, éstos tienen un gran poder de negociación porque casi todos imponen formas de pago o contratación, que a la empresa no le son favorables, resultando muy difícil para Cerros Tucumanos llegar a acuerdos más beneficiosos que le permitan ofrecer sus productos en tales puntos de venta.

- Existe una rivalidad directa entre los competidores locales que si bien son pocos, como Alba Clara, La Piedad y Latatá, algunos de ellos son muy fuertes en sus productos-mercados, como Latatá en el Dulce de Leche. En cambio a nivel nacional hay muchos competidores con una gran capacidad de producción, como Manfrey, Sancor y La Serenísima, entre otros. Pero por otro lado el ingreso a la industria tiene costos muy elevados tanto a nivel local como nacional, siendo este el principal factor que actúa como barrera de entrada. Otra manera de disminuir la rivalidad existente es diferenciar los productos de los de la competencia, para lograr así tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Otra manera en la que se diagnosticó la situación de la empresa fue con el estudio de su entorno de marketing, consistente en los actores y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta, es decir, con los clientes que seleccionados para atender sus necesidades. Las fuerzas del Macroentorno que afectan a Cerros Tucumanos son:

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

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

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

- Fuerzas tecnológicas: en la mayor parte de los casos, Cerros Tucumanos tiene posibilidades de acceder a nuevas tecnologías a través de la adquisición de maquinarias de segunda mano. A su vez, las políticas

económicas de fomento de la industria láctea le dan la posibilidad comprar nuevas maquinarias, en un futuro no muy lejano.

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

Gracias a las herramientas de análisis utilizadas pudimos arribar a los factores clave que conforman el Análisis FODA, es decir, las oportunidades y amenazas externas a la empresa, y sus fortalezas y debilidades internas. Este análisis colaboró en muchas de las propuestas elaboradas para el plan estratégico comercial de la empresa, que se presentan al final de esta sección. A continuación los factores externos e internos del Análisis FODA:

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gran demanda de lácteos en la provincia	Integración vertical hacia adelante de productores de leche a la industria láctea
Posibilidad de acceder a licitaciones gubernamentales para productos lácteos probióticos	Inminente crisis económica
	Escasez de materia prima por inclemencias climáticas
Percepción de los consumidores como productos regionales y artesanales	Posibilidad de acceder a créditos blandos por parte de la competencia
Concesión de créditos blandos para el sector por políticas del gobierno	Ingreso de nuevos productores nacionales para satisfacer la demanda insatisfecha
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posee la Mayor capacidad de producción de la planta en la provincia	Obsolescencia de la tecnología utilizada en planta
Capacidad para adaptar los productos a especificaciones de los Clientes de Negocios	Mala distribución de tareas y falta de procedimientos para el cumplimiento de las mismas
Basta experiencia en la producción láctea	Ausencia de personal de ventas
Precios competitivos	Poco conocimiento de la marca de los consumidores finales

Estrategia Comercial de Cerros Tucumanos

La determinación de una estrategia comercial se ve reflejada en la manera en que una empresa segmenta al mercado; en que selecciona los segmentos objetivo y cómo se dirige a ellos; cómo se posiciona en la mente de esos clientes meta; y por último en cómo determina su oferta comercial, es decir, su marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Esta información fue obtenida a través de las entrevistas realizadas al dueño de la empresa y al personal de planta, las preguntas realizadas se encuentran en el apéndice del presente trabajo.

- **Segmentación y Marketing Meta**

El mercado consta de muchas clases diferentes de clientes, productos y necesidades. La empresa tiene que determinar qué segmentos le ofrecen la mejor oportunidad para el logro de los objetivos de la compañía, y a esos segmentos seleccionarlos para atenderlos dándoles una oferta comercial especializada.

La empresa Cerros Tucumanos no ha segmentado ninguno de sus mercados de consumidores de sus diferentes productos (B2C – “Business to Customers”). Por lo tanto a ellos se dirige con una sola oferta comercial para todo el mercado, es decir, una “Estrategia de Marketing Meta No Diferenciada”.

En lo que respecta a la segmentación de los mercados de negocios de sus productos (B2B – “Business to Business”) la empresa Cerros Tucumanos realiza una segmentación respecto a los beneficios buscados (entrega garantizada, disponibilidad de los productos y adaptación del producto a los requerimientos específicos de cada cliente), la frecuencia de uso y el nivel de lealtad. Por lo tanto, a estos clientes de negocios se dirigen con una “Estrategia de Micromarketing”, ya que a cada tipo de consumidor de negocio se le ofrece características diferentes del producto. Por ejemplo, las necesidades del alfajorero en cuanto a la densidad y color del Dulce de Leche son diferentes a las del heladero, ofreciéndoles entonces distintas características del producto a cada uno, incluso con la posibilidad de modificación del mismo a pedido individual de cada cliente de negocio.

- **Posicionamiento**

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

La posición que logró la empresa Cerros Tucumanos para sus productos en el mercado de consumidores, es el de calidad aceptable a precios bajos. Ofrecen productos que no están al nivel de calidad (en cuanto a envasado o longevidad del producto) que obtienen las primeras marcas nacionales debido a la tecnología de punta que utilizan, pero aun así Cerros Tucumanos ofrece una calidad aceptable, sus productos son menos longevos pero más naturales, artesanales y cumplen con todas las reglamentaciones sanitarias. Y como sus precios están siempre por debajo de los precios de las marcas nacionales, ya que la empresa considera que el público consumidor no elegiría a Cerros Tucumanos en caso de tener el mismo precio de tales marcas, entonces aplican una estrategia de posicionamiento “Lo mismo por Menos”. Es de considerable interés saber si el consumidor percibe que Cerros Tucumanos les ofrece “la misma calidad”, ya que la empresa desea aplicar esta estrategia pero no sabe si realmente ha surtido efecto.

En cambio, para el mercado de negocios la empresa logró posicionarse como proveedora de productos de calidad, con un servicio personalizado y una entrega garantizada. Por lo tanto, Cerros Tucumanos para el mercado de

negocios intenta establecer una estrategia de posicionamiento “Más por menos”. Este tipo de estrategia no es conveniente para la empresa a largo plazo ya que económicamente se ve perjudicada al ofrecer “más” que otras empresas y obtener por ello “menos”, viendo así disminuidos sus ingresos.

- **Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción**

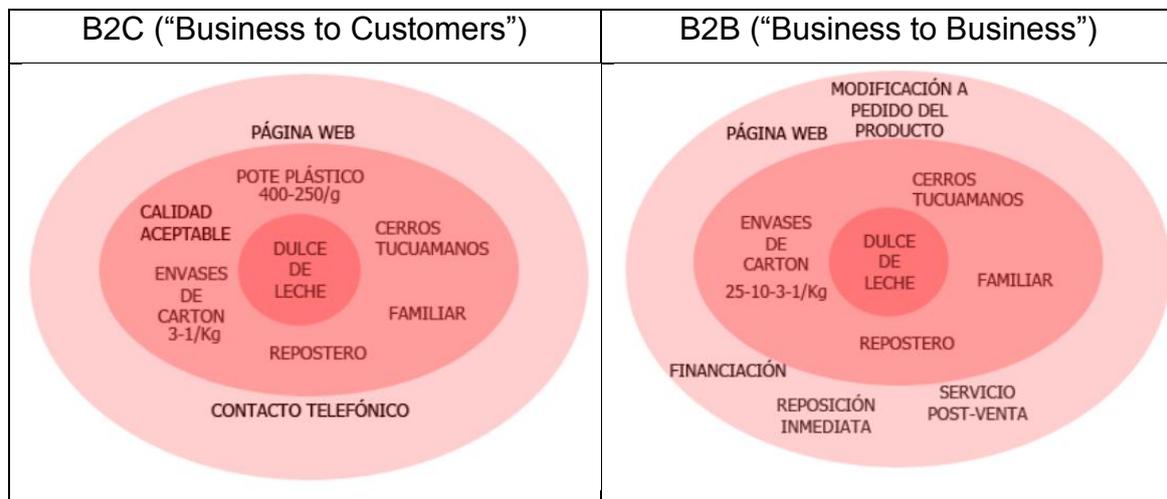
Producto

Los productos que ofrece la empresa a los diferentes mercados de clientes son: Leche Entera y Descremada (en sachet de 1 litro); Crema de Leche (en cuñetes plásticos de 10kg); Yogures de Frutilla, Vainilla y Durazno (en sachet de 1 litro); Dulce de Leche (en envases de 25kg, 10kg, 5kg, 3kg, 1kg -en cuñetes de cartón- y 400g, 250g en envases de plástico); Quesos (por pieza, cada una de 4,5kg aproximadamente); Yogur Probiótico y Leche Chocolateada Probiótica (en sachet de 140g).

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

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

Analizamos los niveles de producto que Cerros Tucumanos ofrece a los mercados, para ello tomamos al producto Dulce de Leche como ejemplo:



La empresa Cerros Tucumanos utilizó varias estrategias de marca a lo largo de su existencia. En un primer momento al incursionar también en la producción de Leches pasteurizadas con la marca “La Tranqueña”, además de la ya existente elaboración de Dulce de Leche de marca “Cerros Tucumanos”, implicó aplicar una estrategia de Marcas Nuevas. La razón radicó en la intención de proteger el posicionamiento alcanzado por “Cerros Tucumanos”

debido a la incertidumbre en cuanto a la calidad que iba a tener la Leche pasteurizada que elaborarían.

Al momento de empezar la producción de Yogures se decidió por una estrategia de Extensión de Marca, llevando a “Cerros Tucumanos” a esa nueva categoría de producto. Sucedió lo mismo cuando se introdujeron las producciones de Crema de Leche y Quesos, aprovechando el posicionamiento logrado por la marca ya existente para estos nuevos productos de nuevas categorías.

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

Precio

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

Entre los factores internos que toma en cuenta están:

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

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

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

- Consideraciones de la organización: como se trata de una empresa pequeña, las decisiones de fijación de precios están a cargo del mismo dueño, Lucas Medici, y por lo tanto no existen conflictos organizativos que las afecten.

Por otro lado, los factores externos son:

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

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

- Al igual que en la mayoría de las empresas, las condiciones económicas, como la recesión y la inflación, influyen en las decisiones de fijación de precios. Un aumento en los precios de la materia prima generará un aumento en el costo de producción, lo que se transferirá así al precio de venta. Pero por el otro lado tenemos un factor importante, que es el Gobierno y las políticas que impone. El congelamiento de precios en los supermercados hace que éstos deben aceptar un precio preestablecido para la venta. Por lo que los supermercados para no perder sus márgenes de ganancias hacen uso de su poder de negociación, y trasladan ese congelamiento a los fabricantes como Cerros Tucumanos, que no pueden adaptar los precios que cobran por sus productos reduciendo así sus ganancias, ya que no pueden transferir esa imposición a sus proveedores, que cobran por sus productos los precios que ellos mismos establecen. Quedando entonces Cerros Tucumanos atrapada entre la espada y la pared en cuanto a la fijación de sus precios.

Cerros Tucumanos emplea una combinación de métodos de fijación de precios. El primero es el basado en el costo más margen. Para el cual, según lo expresado por el dueño y gerente de la empresa, se hace un análisis de los costos de producción y a partir de estos resultados se agrega un margen de beneficios que se pretende ganar, según se trate de la venta a un mayorista/distribuidor, a un minorista o si la venta es directa. El establecimiento de qué es un costo de producción dependerá del tipo de producto del que se trate, por lo que el Sr. Medici pidió asesoramiento a industriales de Rafaela, que son de mayores tamaños y más experimentados. El otro método está basado en la observación de los precios de los competidores, que como ya dijimos antes, las primeras marcas nacionales marcan el precio máximo que la empresa puede establecer para sus productos, ya que son éstos los percibidos como los que tienen la mejor calidad posible.

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

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

Plaza

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

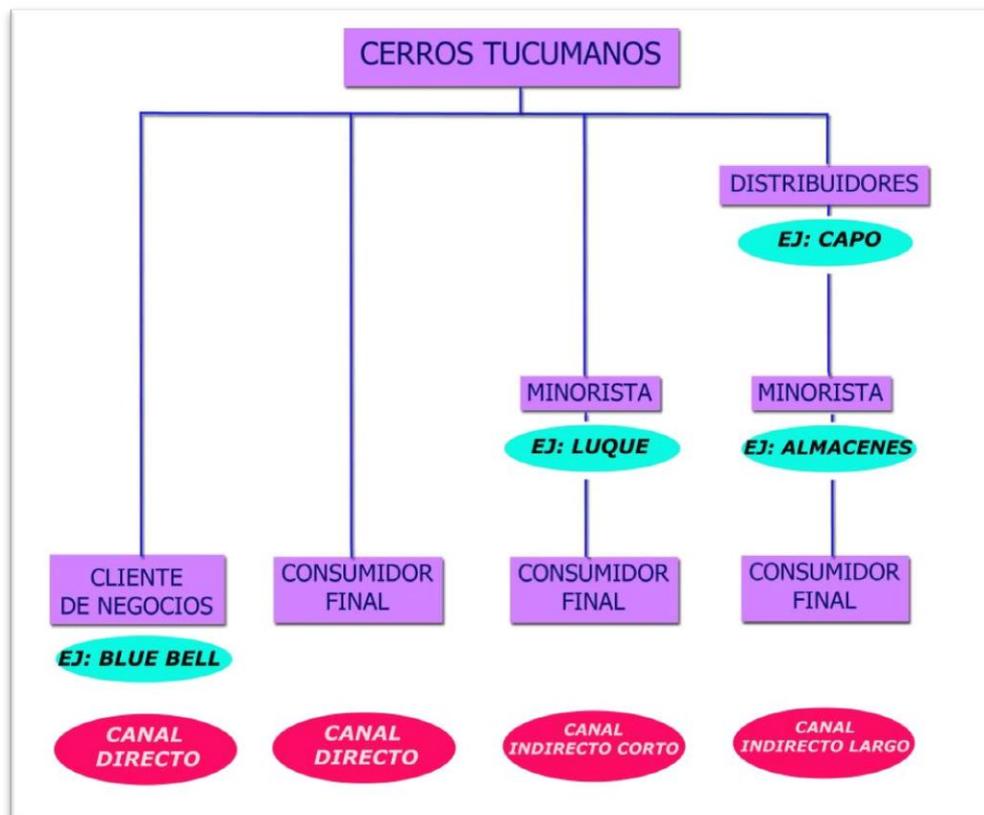
La empresa Cerros Tucumanos utiliza un Sistema de Distribución Multicanal. A los mercados B2C (“Business to Customers”) de cada uno de sus productos llega con canales de Distribución Directo, Indirecto Corto e Indirecto Largo y en lo que respecta a los mercados B2B (“Business to Business”) de sus productos,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

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

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

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

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



Representación del Sistema de Distribución Multicanal de Cerros Tucumanos

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

Promoción

La empresa Cerros Tucumanos utiliza las siguientes herramientas de comunicación:

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

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

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

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

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

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

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

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

Investigación sobre Cerros Tucumanos en Puntos de Ventas del Mercado de Consumidores

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

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

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

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

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

FICHA DE OBSERVACIÓN: DULCE DE LECHE CLÁSICO DE 1Kg CERROS TUCUMANOS

FECHA: ___ / ___ / ___
LUGAR: _____

1º ¿Hay existencia del producto para la venta?
 Sí No

2º Si la respuesta anterior es Negativa, la razón es:
 Hay ruptura de stock Hay en depósito y no repusieron No venden el producto

	..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?
3º ¿Cuántas caras de producto hay en la góndola (de todas las variedades del producto) de..					
4º ¿Cuántas caras hay en góndola de Dulce de Leche Clásico 1Kg de..					
5º ¿Qué ubicación tiene en la góndola: a la vista (estantes de arriba), al alcance de la mano (estantes del medio), abajo (estantes de abajo); ..					
6º ¿Qué proporción del estante le asignaron al Dulce de Leche Clásico de 1Kg de..					
7º ¿Tiene una puntera o anaquel especial para la exposición de sus productos..					

8º Cuál es el precio del Dulce de Leche Clásico 1Kg de..

..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?

9º ¿Hay alguna promoción asociada al Dulce de Leche Clásico de 1Kg de..

..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?

10º ¿Tiene repositor propio en el supermercado la empresa..

..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?

11º ¿Cuántas veces a la semana concurre el repositor de..

..CERROS TUCUMANOS?	..LATATÁ?	..MANFREY?	..SANCOR?	..LA SERENÍSIMA?

12º Si desea agregar alguna Observación especial, detalle:

Preguntas a Consumidores

13º ¿Conoce la marca Cerros Tucumanos?
 Sí No

14º ¿Compra sus productos?
 Sí No

15º ¿Por qué?

Esta Ficha fue utilizada para realizar las observaciones en los distintos puntos de venta de la capital tucumana. Dichos puntos de venta fueron: supermercados VEA (de Av. Belgrano, de Av. Alem y de Av. Sarmiento), Carrefour (de Av. Sarmiento y Catamarca, de calle San Martín, de calle 24 de Septiembre), Emilio Luque (de Av. Belgrano, de Av. Alem –minimercado-, de calle Corrientes y Muñecas), Walmart, Jumbo, HiperLibertad (de Av. Roca), Capó (del Barrio Ciudadela), Doña Maga, Big Bill y Wolf's.

Resultados obtenidos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Propuestas de Acciones para Cerros Tucumanos

Una vez finalizada la investigación se elaboraron una serie de propuestas que, de ser aplicadas, harán que Cerros Tucumanos sea más eficiente y rentable en sus operaciones diarias.

Propuestas para la Estrategia General:

- Si bien la empresa Cerros Tucumanos tiene una visión, misión, y objetivos, que residen en la mente del propietario de la empresa, se sugiere: explicitar, formalizar y comunicar a todos los integrantes de la empresa debidamente, como un medio para motivar a sus empleados, y hacerlos sentir partícipes del progreso de la misma.
- Organizar mejor a la empresa a través de la implementación de manuales de funciones para especificar puestos, tareas y procesos. Definir un organigrama, que se podría basar en el propuesto en este trabajo, así como también manuales de procedimientos para los procesos productivos y administrativos. La mayor formalización en estos aspectos ayuda a la empresa a crecer con eficacia y eficiencia.
- Delegar más tareas y responsabilidades por parte del dueño, para que él pueda dedicarse principalmente a la planeación estratégica de su empresa y así evitar la llamada “trampa de la actividad” (destinar buena parte de su tiempo a tareas rutinarias).
- Fomentar una cultura organizacional, donde todos compartan los mismos valores, creencias y actitudes que la empresa plantea, creando una organización unificada. Si se lograra una cultura fuerte, ésta podría suplantar la falta de formalización de las tareas, ya que cada integrante sabría cómo comportarse.
- Mejorar la implementación de normas de Higiene y Seguridad en la empresa, para disminuir los riesgos de accidentes en la planta. Haciendo un análisis de los riesgos, y explicitando las condiciones de trabajo óptimas.
- Aplicar un Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones, por ejemplo en el área operativa, para definir volúmenes de producción para cada

período (el software utilizaría información acerca del stock, de las estimaciones de demanda, de la disponibilidad de materia prima, etc.) sin ser necesario el análisis humano, reduciendo el margen de error en la estimación.

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

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

Propuestas para la Estrategia Comercial

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

- Primer segmento definido: personas que hagan las compras para toda la familia (familia tipo, cuatro a cinco personas), con un nivel de ingreso desde los \$48.000 anuales, que quieren un producto económico sin que pierda calidad (sabor, color, olor y densidad), pertenecientes a una clase social media-baja, media-media y media-alta, que gusten compartir buenos momentos con la familia degustando comidas dulces elaboradas por ellos mismos, que gocen de un desayuno o merienda acompañadas de algo dulce y nutritivo, que aporte calcio, que consuman de manera habitual.

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

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

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

- Tercer segmento definido: personas que deseen utilizar este producto como insumo para realizar un microemprendimiento como los de repostería, que requieren un producto con calidad estable en cuanto a sabor y

densidad, adquiriéndolos en grandes cantidades para obtener un precio que les permita tener bajos costos de producción.

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

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

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

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

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

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

- Rever las relaciones comerciales con los clientes intermediarios de los mercados de consumo, para lograr nuevamente captar la plaza perdida (puntos de venta donde se comercializaba el producto y que actualmente manifiestan no venderlo) y captar nuevos clientes intermediarios. Se podría crear un puesto específico para quien realice esta tarea, de vital importancia para los mercados de consumos, otorgándole el poder necesario para cumplir con sus funciones.

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

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

- Se propone trabajar más en Relaciones Públicas en actividades o eventos relacionados con la familia o con microemprendimientos gastronómicos,

puesto que la empresa no dispone de un cuantioso presupuesto para la Promoción de sus productos.

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

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

- Continuar y ampliar su participación en ferias y eventos importantes de la región con un stand estándar para lograr el posicionamiento e imagen de la marca. Se sugiere realizar folletos informativos de la empresa para su distribución y capacitar a una promotora/vendedora para trabajar en dichos eventos.

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

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

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

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

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

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

CONCLUSIÓN

Por medio de los análisis y la investigación realizados, pudimos arribar a propuestas de acciones, tanto para la estrategia general de la empresa como para la estrategia comercial de la misma.

Los puntos clave de las propuestas generales apuntan a que la empresa defina sus objetivos a largo plazo, aproveche las oportunidades de financiamiento disponibles y que formalice ciertos aspectos administrativos, como manuales de procedimientos y funciones, para que la organización sea más efectiva y eficiente.

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

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

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

Por último, cabe destacar que a través de este trabajo se pudo observar una situación muy común entre las empresas tucumanas: de manera informal y muchas veces intuitiva, los conceptos teóricos que son aprendidos durante la carrera, en la realidad empresarial de la región, son aplicados en algún grado, pero siempre bajo una cultura paternalista, es decir, que todas las áreas funcionales están dirigidas y controladas por el único dueño de la empresa. Si bien Cerros Tucumanos es una empresa que viene creciendo desde sus inicios, creemos firmemente que una instrucción formal en los miembros directivos de la empresa la harán desarrollarse a una mayor tasa de crecimiento, ya que le permitirá al dueño tener un pensamiento estratégico a largo plazo que le permita aprovechar las oportunidades que en el entorno se presentan.

Finalmente, en cuanto a la experiencia adquirida en el trabajo de grupo, pudimos acrecentar nuestras habilidades para trabajar en equipo, sorteando vicisitudes como la falta de horarios en común. Pero sobre todo, este trabajo de

campo encendió en nosotras el ánimo por la investigación, que esperamos podamos hacer crecer durante el resto de nuestra vida profesional.

APÉNDICE

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

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

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

- Historia de la empresa: ¿Qué lo motivó?, ¿Cómo consiguió el financiamiento?
- Visión: ¿Cuál es el ideal para su empresa?, ¿Qué quieren ser y lograr en el futuro?
- Misión: ¿Qué acciones irán tomando en el Corto Plazo para llegar a ese ideal?, ¿Cuándo las tomarán?
- Descripción de la Localización, Infraestructura y Maquinaria
- Organigrama
- Las medidas del Gobierno nacional de congelar los precios, ¿los afectó?
- ¿Qué influencias ejercen organizaciones como el Clúster Lácteo Tucumano, o PYMES Lácteas, o el Centro de la Industria Lechera, en el desenvolvimiento de la empresa?
- El poder adquisitivo de los consumidores está cada vez más ajustado, ¿creen que ello afecta positiva o negativamente en sus ventas?
- ¿Se producen cambios regularmente en las tecnologías y maquinarias utilizadas en el proceso productivo? ¿En qué medida son capaces de adoptarlas?
- ¿Quiénes son los productores de Leche con los que trabaja?
- ¿Qué sucede cuando los proveedores no pueden proporcionar la materia prima?
- Su empresa en particular, ¿puede ejercer influencia en el precio de compra de la materia prima?
- ¿Contrataron consultoría de marketing alguna vez?
- ¿Cómo financia la empresa la compra de materia prima?, ¿y la de maquinaria?

- ¿Tienen clientes internacionales?
- ¿Llegan al consumidor final con una marca propia o con la marca del intermediario?
 - ¿Quiénes son sus competidores en los mercados de consumo y los mercados de negocios?
 - ¿Utilizan un Sistema de Información en la empresa?, ¿cuál?
 - ¿Quién toma las decisiones de compra de materia prima o de maquinaria?, ¿quién/es influyen en su decisión?
 - A los clientes de negocios (panaderías, heladerías, etc.), ¿les ofrecen distintos productos y servicios? ¿En base a qué diferencias?
 - ¿Cuáles creen que son las cosas que ofrecen que hace que los clientes los elijan en vez de elegir a la competencia?
 - ¿Cuáles son los atributos principales de cada tipo de producto? ¿Qué cantidad o cualidad de ellos implica mayor calidad?
 - ¿Qué calidad es la buscada por la empresa?
 - Información detallada de cada tipo de producto (variedades, envases, etiquetado, procesos de producción, etc.)
 - ¿Por qué decidieron lanzar la Leche con otra marca?

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

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

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

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Especial

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

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

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

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

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

Otras Publicaciones

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

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

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

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

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

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

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

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO.....	3
Análisis del entorno de la empresa	3
Estrategia Comercial de Cerros Tucumanos	5
□ Segmentación y Marketing Meta	6
□ Posicionamiento	6
□ Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción	7
Investigación sobre Cerros Tucumanos en Puntos de Ventas del Mercado de Consumidores	13
Propuestas de Acciones para Cerros Tucumanos	16
CONCLUSIÓN	20
APÉNDICE	22
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	25
ÍNDICE	26