



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**“Plan de Marketing para la fábrica de alfajores Cerro Azul”**

**Director: Ricci, María Beatriz**

**Alumnos:  
Gatesco Senmartin, Valentina  
Niveyro, David Eduardo**

**Córdoba. febrero de 2016**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo del cursado de la carrera y a mi pareja, por su acompañamiento y aliento constante para seguir adelante. También me gustaría dedicarlo a la empresa Cerro Azul, por abrirnos sus puertas y por su buena disposición en todo el tiempo dedicado a la constitución de este trabajo.

Valentina Gatesco Senmartin

**A mis padres;** Eduardo Niveyro y María Elena San Emeterio mis grandes ejemplos y maestros, tanto desde lo académico como principalmente de la vida. Por enseñarme los valores del trabajo, progreso, esfuerzo y honestidad

**A mi esposa:** Andrea Navajas por su apoyo, amor incondicional, guía académica y el aliento hasta el final.

**A mi hija:** Lucía, por motivarme a ser mejor persona cada día y por alegrar cada día de mi vida.

Eduardo David Niveyro

## **AGRADECIMIENTOS**

Luego de la elaboración del trabajo, agradezco enormemente la colaboración y dedicación de nuestra tutora, Mgter. María Beatriz Ricci, ya que gracias a su apoyo a lo largo de este tiempo, pudimos lograr un trabajo organizado y completo.

Agradezco también a Juan y Alfredo Llamas, por la buena predisposición ante nosotros y por toda la información que nos brindaron para poder llegar a elaborar este trabajo.

Finalmente, me gustaría agradecer a mi familia y mi pareja, por el apoyo a lo largo de la carrera y la elaboración de este trabajo, y por el aliento constante para que podamos llegar a este momento tan importante para nosotros.

Valentina Gatesco Senmartin

Quiero agradecer especialmente a mi tutora Mgter María Beatriz Ricci por su gran apoyo, tiempo compartido y por el empuje para la elaboración de esta tesis.

A todo el personal del Instituto Universitario Aeronáutico por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi vida como alumno.

A Tarjeta Naranja Por la ayuda en todo el proceso, por la flexibilidad, por brindarme el espacio para poder realizar esta tesis.

A mis suegros Carmen Zampino y Raúl Navajas por su apoyo y ayuda constantes.

A la empresa Cerro Azul y todos sus integrantes, quienes muy amablemente me brindaron toda la información para lograr este trabajo.

A todos los profesores que a través de su dictado de materias me transmitieron su conocimiento y sus ganas de saber.

Y por último, pero no menos importante a MI FAMILIA, AMIGOS y COMPAÑEROS DE TRABAJO quienes de una forma u otra apoyan en cada uno de mis pasos.

Mil palabras no bastarían para agradecerles a todos su apoyo, su comprensión y sus consejos.

Eduardo David Niveyro

## ÍNDICE

RESUMEN.....	7
GLOSARIO.....	8
INTRODUCCIÓN.....	11
MARCO TEÓRICO.....	12
1. La naturaleza y el contenido de un plan de marketing .....	12
2. El rol de las relaciones .....	14
3. Del plan de marketing a la acción de marketing .....	14
4. El rol de la investigación .....	15
5. El concepto de marketing holístico .....	16
6. Marketing integrado.....	16
7. Marketing interno.....	17
8. Rendimiento del marketing .....	17
9. Actualización de las cuatro Ps .....	17
10. Etapas y fases para la elaboración de un plan de marketing .....	19
11. Análisis de la situación .....	20
12. Estrategias de Marketing .....	24
CAPÍTULO 1.....	31
1. Historia y evolución de la empresa.....	31
2. Estructura organizativa y organigrama .....	32
3. Planificación de la Producción.....	34
4. Proceso productivo .....	35
5. Receta.....	36
6. Maquinaria.....	37
7. Comercialización .....	40
8. Lay Out empresa Cerro Azul .....	42
CAPÍTULO 2.....	44
1. Introducción .....	44
2. Descripción del entorno externo .....	44
3. Fuerzas de Michael Porter .....	59
4. Factores claves de éxito .....	63

5. Objetivos planteados por Cerro Azul .....	64
6. Análisis del tipo de mercado y segmentación.....	65
7. Comportamiento del consumidor .....	66
8. Análisis de Marketing Mix .....	66
9. Análisis de la matriz D.A.F.O. ....	68
10. Diagnóstico.....	68
CAPÍTULO 3.....	72
1. Introducción y fundamentación de la propuesta .....	72
2. Objetivos de Marketing .....	72
3. Análisis de Ventas .....	73
4. Estacionalidad .....	75
5. Estrategias de marketing.....	77
CAPÍTULO 4.....	84
1. Campañas y acciones de Marketing .....	84
2. Cuadro estratégico: Objetivos – Campañas –Acciones.....	84
3. Plan de Acción N° 1: ¡Otra forma de decir lo que sentís! .....	85
4. Plan de Acción N° 2: Cerro Azul digital: Campaña ¡Conocé nuestros alfajores!	
.....	87
5. Plan de Acción N° 3: Cerro Azul en redes sociales: Campaña ¡Siempre ricos!	
.....	89
6. Plan de Acción N° 4: Cerro Azul: En Vía Pública.....	95
7. Plan de Acción N° 5: ¡Probá Alfajores Cerro Azul y ganá!.....	97
8. Presupuesto y aportes del plan .....	99
CAPÍTULO 5.....	102
1. Introducción .....	102
2. Flujos de Caja.....	102
3. Facturación estimada plazo 2015 – 2017.....	103
4. Detalle de facturación con el plan ejecutado.....	103
5. Proyecciones de resultados.....	104
6. Escenarios planteados .....	105

CONCLUSIÓN.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	117

## **RESUMEN**

El Trabajo Final de grado que se desarrollará a continuación tendrá como objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos en las distintas materias cursadas a lo largo de la carrera. Se elaborará un plan de marketing para la empresa Cerro Azul a través del cual se espera obtener un crecimiento en la participación del mercado y mayor reconocimiento de marca en la Ciudad de Córdoba.

Para comenzar, se planteará un Marco teórico en dónde se expone un marco referencial como compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la investigación realizada.

En el primer capítulo, “Presentación y descripción de la empresa”, se realiza una presentación general de la empresa, en la que se incluyen una reseña histórica de su evolución en el tiempo, su estructura, su planificación de la producción, descripción del proceso productivo y maquinarias utilizadas, una breve descripción de cómo se comercializan los productos y un lay out de la empresa. Esto permitirá conocer más a la empresa, y obtener una visión global de la misma antes de adentrarse al trabajo.

En el segundo capítulo, “Análisis del entorno y diagnóstico”, se realizará un análisis exhaustivo del entorno macro y micro en el cual se encuentra situada la empresa, para poder llegar a elaborar un diagnóstico de la situación actual y plantear los objetivos, misión y visión de la misma.

En el tercer capítulo, “Planificación comercial y estrategias de Marketing”, se plantean los objetivos de marketing que se proponen alcanzar con la aplicación de este plan, y también un análisis de las ventas y estacionalidad de las mismas en los últimos años. Se continúa con el desarrollo de distintas estrategias de marketing que serán aplicadas en esta propuesta.

En el cuarto capítulo, “Programas y planes de acción de marketing”, se desarrollarán detalladamente cada uno de los planes de acción propuestos para llegar al logro de los objetivos planteados en el capítulo anterior, en un periodo de 24 meses.

Por último, en el quinto capítulo, “Evaluación económica y financiera” se elaboran distintos escenarios de cómo podrían presentarse los flujos de caja y se realiza el análisis de las variables financieras, los principales ratios y su respectiva interpretación, para conocer si el plan propuesto es viable o no para ser aplicado por la empresa Cerro Azul.

## **GLOSARIO**

### **A**

Análisis de escenarios: Desarrollo de representaciones plausibles sobre el futuro posible de una empresa, en los que hacen diferentes supuestos sobre las fuerzas que impulsan el mercado y que incluyen diferentes factores de incertidumbre.

Anuncios en display: Pequeños carteles rectangulares que contienen texto y tal vez una imagen para apoyar una marca.

### **B**

Banners (Internet): Anuncios rectangulares pequeños que contienen texto y tal vez una imagen para reforzar una marca.

Búsqueda pagada: Cuando un consumidor realiza una búsqueda en Internet utilizando Google, Yahoo! o Bing, se paga sobre los términos de búsqueda, sus anuncios aparecerán en la página de resultados y pagarán solamente si el consumidor hace clic en el vínculo de su empresa.

### **C**

Canales de marketing: Conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o su consumo.

Comunidad de marca: Comunidad especializada de consumidores y empleados cuya identificación y actividades se concentran en la marca.

Concepto de marketing holístico: desarrollo, diseño e implementación de programas y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias.

Cuota de mercado: Proporción de las ventas en un mercado que corresponde a una empresa.

### **D**

Demanda de mercado: Volumen total de un producto que sería adquirido por un grupo definido de clientes en un área geográfica establecida

Distribución exclusiva: Limitación severa del número de intermediarios para mantener el control sobre el nivel de servicio y los resultados ofrecidos por los revendedores.

Distribución minorista: Todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal y no para hacer negocio.

E

Envasado (packaging): Todas las actividades de diseño y producción del contenedor de un producto.

F

Fijación de precios basada en la competencia: Precios basados en gran medida en los precios de los competidores.

Fuerza de ventas directa (o de la empresa): Empleados a tiempo completo o parcial que trabajan exclusivamente para la empresa.

I

Imagen de marca: Percepciones y creencias que tienen los consumidores y que se reflejan en las asociaciones de su memoria.

Índice de penetración de mercado: Comparación del nivel actual de demanda de mercado con el nivel de demanda potencial.

Intermediarios: Mayoristas de pequeña escala que venden a minoristas.

L

Línea de marca: Todos los productos, tanto originales como las extensiones de línea y categoría que se venden bajo un determinado nombre de marca.

M

Materiales y piezas: Bienes que se introducen en el producto del fabricante.

Métrica de marketing: Conjunto de medidas que ayuda a las empresas a cuantificar, comparar e interpretar su desempeño de marketing.

Micrositio: Un área limitada en Internet administrada y pagada por una empresa o un anunciante externo.

O

Objetivo de marketing: Tarea específica de comunicación y nivel de logro que debe alcanzarse con un público específico en un periodo específico.

P

Plan de marketing: Documento escrito que resume lo que el profesional de marketing ha aprendido sobre el mercado, indica cómo la empresa planifica alcanzar sus objetivos de marketing.

Plan táctico de marketing: Tácticas de marketing que incluye las características del producto, la promoción, la comercialización (merchandising), el precio, los canales de venta y el servicio.

Posicionamiento: Diseño de la oferta y de la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

Propuesta de valor: Conjunto total de beneficios que la empresa promete entregar.

Punto de venta (P-O-P): Ubicación donde se realiza una compra, generalmente se piensa en términos de ventas minoristas.

R

Rendimiento del marketing: Comprensión de los rendimientos financieros y no financieros para el negocio y la sociedad a partir de las actividades y programas de marketing.

S

Sistema de canal de marketing: Conjunto específico de canales de marketing empleados por una empresa.

Sistema de información de marketing (SIM): Personas, equipamiento y procedimientos para recopilar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información a los responsables de la toma de decisiones de marketing.

V

Valor percibido: Valor que promete la empresa en su propuesta y que el cliente percibe.

Valoración de marca: Estimado del valor financiero total de la marca.

Venta mayorista: Todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a aquellos que los adquieren para volver a venderlos o usarlos en su negocio.

Ventaja competitiva: Capacidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar.

## **INTRODUCCIÓN**

Cerro Azul es una fábrica de alfajores de la Ciudad de Córdoba que inició sus pasos como un emprendimiento familiar a cargo de Juan y Alfredo Llamas.

Esta empresa realiza la fabricación y comercialización de distintos productos, entre los cuales se incluye alfajores, chocolates, frutillitas y bombones de fruta. Se trabajará sobre la línea del alfajor de dulce de leche con cobertura de chocolate, por ser el producto principal de la empresa y en el que se intentará lograr un mejor posicionamiento en el mercado de Córdoba.

Actualmente la empresa trabaja sólo a nivel mayorista, pero se propondrá expandirse para llegar también al consumidor final, un público que por el momento ellos tienen desatendido.

La empresa detectó una baja en las ventas en distintas épocas del año a causa de la estacionalidad del producto y un estancamiento del crecimiento debido a que el porcentaje del segmento de mercado que poseían en la Ciudad de Córdoba era muy pequeño y casi no eran conocidos en la ciudad que los vio nacer, por lo que la empresa tomó la decisión de recurrir a profesionales en administración y marketing para que pueda orientarla en diferentes caminos a seguir para conocer a sus clientes y competidores directos, cómo es su comportamiento y poder así, tomar decisiones que la ayuden a conseguir los objetivos propuestos, los cuales hasta el momento no se han establecido de manera clara y formal.

Para la consecución de los mismos se desarrollará un plan de Marketing para un período de dos años contemplado entre enero 2016 y diciembre 2017 y organizado en etapas de análisis y diagnóstico, establecimiento de objetivos de marketing, estrategias propuestas que luego derivarán en un plan de acciones para poder llevarlas a cabo.

El siguiente plan de Marketing se desarrollará bajo el contexto de la necesidad de darle un marco organizativo a la empresa ya que ésta no posee ningún documento que evidencie planificación y además la posibilidad de brindar una guía de acciones que le puedan favorecer para el crecimiento y desarrollo de la marca.

Será un trabajo que resultará de fácil lectura y aplicación para darle la posibilidad a Cerro Azul de poder llevarlo a cabo con éxito y generar resultados positivos.

## **MARCO TEÓRICO**

Para el abordaje de este trabajo nos valemos de varias fuentes y autores que son referentes en marketing estratégico, los mismos serán el marco de referencia para la consulta y desarrollo de este proyecto y nos permitirán darle un orden y coherencia lógicos a partir de los pasos necesarios para generar un plan de marketing. Se toma el modelo planteado por Kotler/Keller (Dirección de marketing, 2012)

### **1. La naturaleza y el contenido de un plan de marketing**

Los gerentes de producto trabajan, dentro de los planes concebidos por las jerarquías superiores, en los planes de marketing para productos individuales, líneas, marcas, canales o grupos de clientes. Cada nivel de producto, ya sea una línea de producto o una marca, debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas.

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado.

El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa. Las organizaciones no lucrativas utilizan planes de marketing para guiar sus esfuerzos de recaudación de fondos y su alcance, y las agencias de gobierno los usan para generar conciencia pública en torno a sus temas de interés, por ejemplo, la nutrición o el estímulo al turismo. El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente. Además, se vincula con los planes de otros departamentos. Sin el nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Los planes de marketing se están volviendo más orientados al cliente y a la competencia, están mejor razonados y son más realistas. Requieren más aportaciones de todas las áreas funcionales, y son desarrollados en equipo. La planificación se está convirtiendo en un proceso continuo para responder a las condiciones rápidamente cambiantes del mercado. Los defectos citados con más frecuencia de los planes de

marketing actuales, según los ejecutivos especializados en el tema, son la falta de realismo, un insuficiente análisis competitivo, y un enfoque en el corto plazo.

Aunque su disposición y longitud exacta varían de una empresa a otra, casi todos los planes de marketing tienen un alcance anual y una longitud de entre 5 y 50 páginas. (Kotler/Keller, 2012) Es posible que las empresas más pequeñas creen planes de marketing más cortos o menos formales, mientras que las corporaciones por lo general requieren documentos muy estructurados. Para guiar eficazmente la implementación, cada parte del plan debe ser descrita con mucho detalle. A veces una empresa publicará su plan de marketing en un sitio Web interno, para que todos sus empleados puedan consultar secciones específicas y colaborar en los cambios.

Según Kotler/Keller 2012, el plan de marketing contiene las siguientes secciones.

- **Resumen ejecutivo y tabla de contenido.**

El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.

- **Análisis de la situación.**

Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.

- **Estrategia de marketing.**

El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.

- **Proyecciones financieras.**

Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas. El análisis de punto de

equilibrio estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio. Un método más complejo de calcular las ganancias es el análisis de riesgos. En él se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte la rentabilidad, bajo un entorno de marketing supuesto y con una estrategia de marketing para el periodo planeado. La computadora simula los posibles resultados, y calcula una distribución que muestra la gama de posibles tasas de retorno y sus probabilidades.

• **Controles de la implementación.**

En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas.

## **2. El rol de las relaciones**

Aunque el plan de marketing muestra qué hará la empresa para establecer y mantener unas relaciones rentables con sus clientes, también afecta las relaciones internas y externas. En primer lugar, influye en cómo trabaja el personal de marketing de manera interna y con otros departamentos para entregar valor y satisfacer a sus clientes. En segundo, afecta la forma en que la empresa trabaja con sus proveedores, distribuidores y socios para lograr las metas del plan. En tercero, influye en los tratos de la empresa con otros grupos de interés, incluyendo los reguladores del gobierno, los medios de comunicación y la comunidad en general. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, y deben ser tomadas en cuenta al desarrollar un plan de marketing.

## **3. Del plan de marketing a la acción de marketing**

Casi todas las empresas crean planes anuales de marketing, aunque algunos de ellos abarcan periodos más largos. Los especialistas en marketing inician su planificación con mucha anticipación a la fecha de implementación, con el propósito de contar con suficiente tiempo para hacer investigaciones y análisis de marketing, revisiones de

gestión y coordinación entre departamentos. Una vez que se ha dado inicio a cada programa de acción, los especialistas en marketing comienzan a monitorear los resultados que van presentándose, investigan cualquier desviación respecto al resultado proyectado, y ponen en práctica acciones correctivas conforme sea necesario. Algunos especialistas en marketing también preparan planes de contingencia para implementarlos si surgen determinadas situaciones. Debido a los inevitables y a veces impredecibles cambios del entorno, los especialistas en marketing deben estar listos para actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento. Para la implementación y el control eficaces, el plan de marketing debe definir cómo se medirá el progreso hacia el cumplimiento de las metas. Los gerentes suelen utilizar presupuestos, programaciones y métricas de marketing para monitorear y evaluar los resultados. Los presupuestos les permiten comparar los gastos proyectados con los gastos reales en un periodo determinado. Las programaciones constituyen un recurso con el que la dirección puede visualizar en qué fechas se suponía que las tareas estarían completadas y cuándo fueron terminadas en la realidad. Las métricas de marketing registran los resultados reales de los programas de marketing, para determinar si la empresa realmente está avanzando hacia el cumplimiento de sus metas.

#### **4. El rol de la investigación**

Para desarrollar productos innovadores, estrategias exitosas y programas de acción, los especialistas en marketing necesitan información actualizada sobre el entorno, la competencia y los segmentos de mercado seleccionados. Con frecuencia, el análisis de los datos internos es el punto de partida para evaluar la situación de marketing actual, junto con la inteligencia de marketing y las investigaciones del mercado en general, de la competencia, de las problemáticas clave, así como de las amenazas y las oportunidades. A medida que el plan se va implementando, los especialistas en marketing hacen nuevas investigaciones para medir el progreso hacia el cumplimiento de las metas, y para identificar áreas de mejora si los resultados están quedándose cortos respecto a las proyecciones. Por último, las investigaciones de marketing contribuyen a que los especialistas aprendan más sobre los requerimientos, expectativas y percepciones de sus clientes, así como sus niveles de satisfacción y lealtad. Esta comprensión más profunda provee los cimientos para construir una ventaja competitiva

a partir de las decisiones correctas y bien informadas en materia de segmentación, determinación de mercados meta y posicionamiento. Por lo tanto, el plan de marketing debe dar una idea general de qué tipo de investigaciones de marketing serán llevadas a cabo, así como cuándo y de qué manera se aplicarán los hallazgos.

Se extrae desde el libro Dirección de marketing (Kotler/Keller, 2012) el concepto de marketing holístico, un concepto muy útil para la integración de toda las áreas críticas de la organización, en el proceso de elaboración del plan de marketing.

## 5. El concepto de marketing holístico

Este **concepto** se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada es necesaria frecuentemente. Reconoce y reconcilia entonces el alcance y la complejidad de las actividades de marketing. Y presenta una vista esquemática de los cuatro principales componentes que lo caracterizan:

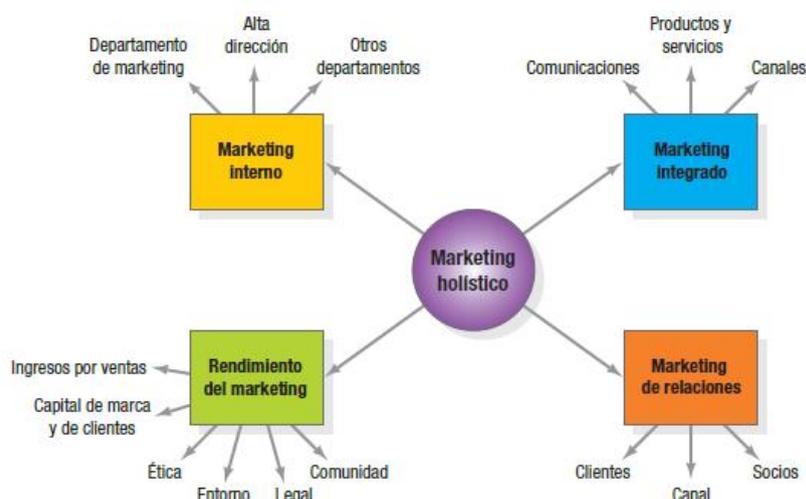


Figura N°1: Dimensiones del marketing holístico  
Fuente: Kotler/Keller, 2012

## 6. Marketing integrado

El marketing integrado tiene lugar cuando se diseñan actividades de marketing y se establecen programas de marketing para crear, comunicar y entregar valor a los clientes tales como “el todo es mayor que la suma de sus partes”. Dos temas fundamentales son

que (1) muchas actividades diferentes de marketing pueden crear, comunicar y entregar valor, y (2) los especialistas en marketing deberían diseñare implementar cualquier actividad de marketing con todas las demás actividades en mente. Además, todas las comunicaciones de la empresa deben estar integradas.

Las actividades de marketing online cada vez son más prominentes para forjar marcas y ventas.

## **7. Marketing interno**

El marketing interno, un elemento del marketing holístico, consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes.

El marketing ya no es responsabilidad de un solo departamento, es un empeño de toda la empresa que impulsa la visión, misión y planificación estratégica de la empresa. Sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr objetivos de clientes.

## **8. Rendimiento del marketing**

El rendimiento del marketing requiere el entendimiento de los resultados financieros y no financieros para el negocio y la sociedad a partir de las actividades y programas de marketing. Los especialistas en marketing de alto nivel, a fin de examinar sus resultados de marketing, van más allá del solo ingreso por ventas e incluyen en su interpretación lo que sucede con la cuota de mercado, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes, la calidad del producto y otras medidas. También consideran los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de las actividades y programas de marketing.

## **9. Actualización de las cuatro Ps**

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las cuatro Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing —como se ejemplifica con el marketing holístico— actualmente

esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay. Si las actualizamos para que reflejen el concepto de marketing holístico llegamos a un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y performance.

El concepto de **personas** refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios.

El concepto de **procesos** refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing.

El concepto de **programas** refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor.

Abarcan las antiguas cuatro Ps y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing. Sin importar si son online u offline, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y que logren múltiples objetivos para la empresa.

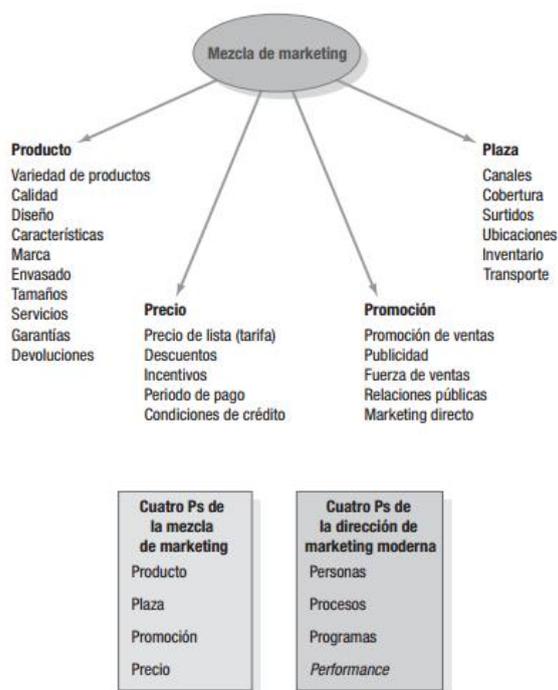


Figura N°2: Las 4 Ps de la mezcla de marketing y la evolución en la dirección de marketing.  
Fuente: Kotler/Keller, 2012

## 10. Etapas y fases para la elaboración de un plan de marketing

Tomando como referencia a (Sainz de Vicuña, 2014) se describen las fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing.

Aunque en su forma, los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor lo cierto es que en el fondo todos coinciden en:

**Primera fase:** Analisis y diagnostico de la situación

1. Etapa: Analisis de la situación
2. Etapa: Diagnostico de la situación

**Segunda fase:** Decisiones estratégicas de marketing

3. Etapa: Formulacion de los objetivos de marketng a alcanzar
4. Etapa: Elaboracion y elección de estrategias de marketing a seguir

**Tercera fase:** Decisiones operativas de marketing

5. Etapa: Acciones o planes de acción
6. Etapa: Determinacion del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación

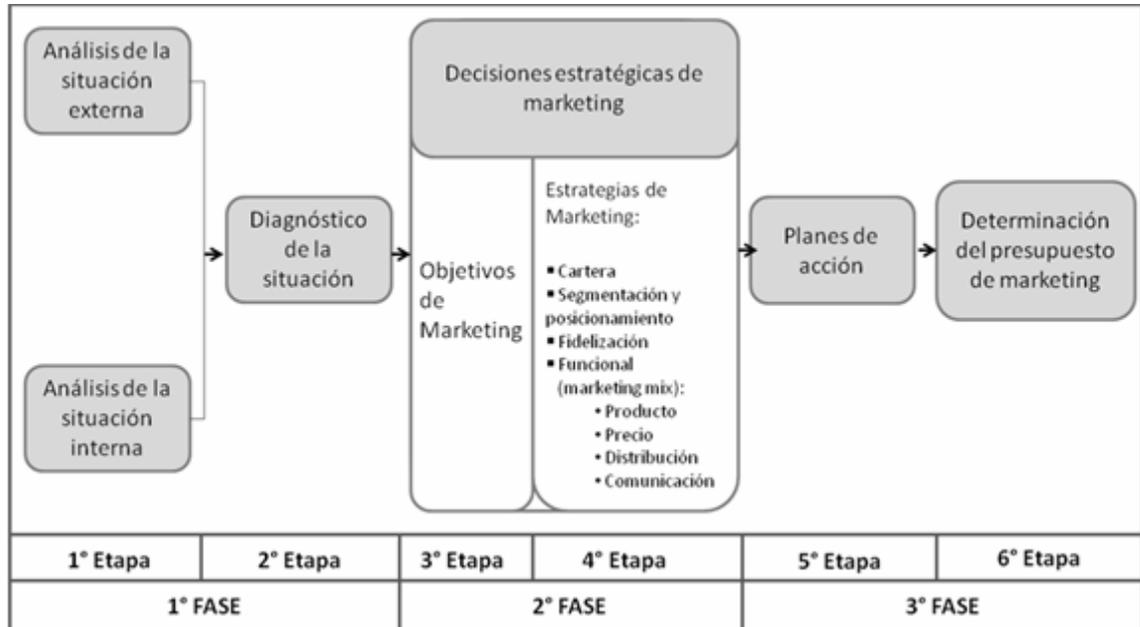


Figura N° 3: Esquema básico del plan de marketing estratégico

Fuente: (Sainz de Vicuña, 2012)

Este esquema presentado, brinda las bases a partir de las cuales se desarrollarán

diferentes teorías, que harán de este plan un documento que permita analizar, atender y proponer soluciones a partir de la situación inicial de la empresa.

## **11. Análisis de la situación**

Esta primera etapa requerirá de un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa (económica, social, política, etc.) como de la interna. En el primer caso, nos centraremos principalmente en el análisis del mercado, esto es, de la estructura (cuota de mercado de los diferentes competidores: global, por segmentos, canales y marcas), la naturaleza (aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones e inhibiciones, comportamiento y proceso de compra, etc.), y evolución y tendencias (tanto de su estructura como de su naturaleza).

### *Análisis de la Situación Externa:*

La realización de este análisis se vuelve indispensable ya que es sumamente necesario evaluar cuáles son las variables no controlables que determinarán el entorno al momento de la realización del plan. En su libro “Estrategia Competitiva”, Michael Porter (1980), plantea 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

Las 5 fuerzas planteadas son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Y deben ser analizadas cuando:

- a. Se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
- b. Se desea entender la dinámica que influye en la propia industria o cual es la posición en ella.
- c. Se estudia la propia posición estratégica y se buscan iniciativas que puedan mejorarla.

El análisis del mercado ha de tener en cuenta aquellos aspectos que se relacionan con:

“Oferta” (Estructura de Mercado)

- Situación del mercado relevante. Tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.
- Competidores: Número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc.”(Sainz de Vicuña, 2000, p.113)

“Demanda” (Naturaleza de mercado)

- Situación y Evolución de los segmentos de mercado
- Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado: Necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.
- Competidores por segmento y sus participaciones de mercado
- Cambios producidos en la demanda
- Unidad de Toma de Decisiones. De especial importancia en el marketing Industrial.

*Análisis de la Situación Interna:*

Este es el momento en que se analiza la empresa desde el punto de vista comercial, financiero, productivo y organizacional intentando profundizar en la estrategia de marketing conjugada con las demás variables internas. Esto conlleva a un profundo análisis de la estrategia de productos, precios, distribución y ventas, y comunicación actual de nuestra empresa para identificar fortalezas y debilidades que en su momento deberán ser potenciadas o corregidas respectivamente permitiendo así definir una

estrategia que nos permita aprovechar las oportunidades del mercado, basándonos en la ventaja competitiva más relevante intentando ser flexibles ante los cambios y amenazas del entorno.

Sainz de Vicuña (2012) detalla los siguientes aspectos a considerar en el análisis interno:

Concretamente el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

- Si la empresa posee objetivos de Marketing y si son correctos.
- Qué estrategias de marketing utiliza la empresa: estrategia de cartera, de segmentación, de posicionamiento y de marketing mix.
- ¿Los recursos humanos y materiales que hemos desplegado para alcanzar estos objetivos son los adecuados?
- Cuál es la estrategia de precios.
- Cuál es la estrategia de distribución, su adecuación al mercado y los canales en los que hoy se hace presente la marca.
- Estrategia de comunicación interna y externa.
- Análisis de coherencia entre los diferentes medios de comunicación que utilizamos.¿Son los medios más indicados?
- Cuál es la estrategia de ventas. Análisis de la misma.Cuál es la estructura comercial.

Una vez realizado los respectivos análisis de los sectores, a continuación se procede a establecer un inventario de las oportunidades y amenazas que hayan surgido del análisis externo y de los puntos fuertes y débiles de la empresa que hayan surgido en el análisis interno.

Una vez realizado este relevamiento, es necesario ordenar todos estos puntos en una matriz a la que se la denomina FODA, la cual establece el diagnóstico estratégico a partir de las conclusiones obtenidas luego de su análisis.

Las fortalezas y debilidades son indispensables para saber sobre la posibilidad de que el proyecto sea viable a partir del entorno en que éste se tiene que llevar a cabo.

“Luego determinaremos las variables o factores críticos de éxitos apropiados a utilizar y una vez realizado esto se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativos con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

Es fundamental enmarcar el plan de marketing en un **sistema de objetivos**, para orientar el análisis y las acciones estratégicas de la empresa. Con la finalidad de determinar cuál debe ser el lineamiento estratégico de una firma, el autor Sainz de Vicuña (2012) expone en el siguiente cuadro, un sistema de objetivos corporativos con distintos órdenes de prioridad según el tamaño de la empresa.

Tabla N°1: Objetivos corporativos según tamaño de la firma

	GRANDES	MEDIANAS QUE BUSCAN SOBREVIVIR	MEDIANAS QUE BUSCAN VENDERSE	PEQUEÑAS
1º	Crecimiento de la facturación	Consolidación	Rentabilidad a CP	Consolidación
2º	Rentabilidad a CP	Crecimiento	Crecimiento	Rentabilidad a CP
3º	Consolidación	Rentabilidad a CP	Consolidación	Crecimiento

Fuente: Sainz de Vicuña, 2012

Estos objetivos Corporativos darán pie al establecimiento de los Objetivos de Marketing definidos de la siguiente manera:

#### OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- Facturación o ventas

#### OBJETIVOS CUALITATIVOS:

- Fidelización
- Posicionamiento
- Participación de Mercado
- Notoriedad de marca

Finalmente, se considera importante hacer referencia al marketing en relación a la herramienta Internet. Se conoce el auge de Internet como medio de comunicación en la actualidad; se profundizará más adelante acerca de la realidad actual y las tendencias que presenta el mundo digital.

En este apartado, puntualmente y debido a que cada vez más empresas incursionan en el comercio electrónico, resulta necesario definir aquí de qué se trata esta práctica, que luego será tomada en cuenta al momento de definir estrategias de ventas. Al respecto, Kotler y Keller (2012) expresan que “el **comercio electrónico** implica procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por Internet. Los mercados electrónicos son espacios de mercado, no mercados físicos, en los que las empresas ofrecen sus productos y servicios en línea, y los compradores buscan información, identifican lo que quieren y hacen pedidos por medio del empleo de tarjetas de crédito u otros medios de pago electrónico”.

Por su parte, “el comercio electrónico incluye el e-marketing y las compras electrónicas (adquisiciones electrónicas). El **e-marketing** es el lado de “venta electrónica” del comercio electrónico. Consiste en lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet. El otro lado de e-marketing son las compras electrónicas, el lado de las adquisiciones por medio del comercio electrónico, las cuales consisten en que las empresas adquieren bienes, servicios e información de proveedores en línea. En las compras de empresa a empresa, entre negocios, quienes compran y quienes venden se enlazan en extensas redes de comercio electrónico”.

## **12. Estrategias de Marketing**

Sainz de Vicuña, (2012) propone 4 Niveles de estrategias que se detallan a continuación:

### **1. Estrategias Corporativas**

En esta etapa se definen aspectos claves para la empresa, cuestiones que le darán a ésta un rumbo, manteniendo el resto de las decisiones dentro de un camino hacia las metas que se ha propuesto la compañía. Estos aspectos de los que hablamos son: la visión, la

misión, el negocio y la estrategia competitiva.

Para esta última, Michael Porter (1980) ha diferenciado los tipos de estrategias en tres tipos genéricos:

- **Liderazgo en costos:** se basa en la creación de una posición de bajo costo en relación con la competencia, derivada de la disminución de los costos con varias o todas las partes de la cadena de valor que involucren la producción.
- **Diferenciación:** está basada en crear productos o servicios únicos y que estos sean valorados como tal, como por ejemplo el servicio brindado, la calidad ofrecida de los productos y/o servicios, el estilo o tecnología otorgada por las marcas en los procesos o en el producto terminado, pero no es posible ser líder en todo.
- **Enfoque:** consiste en concentrarse en uno o más segmentos reducidos del mercado, conocerlo profundamente y buscar liderazgo de costos o diferenciación dentro de él.

## 2. Estrategias de Cartera

También existen aquellas matrices que sirven para guiar las estrategias de una empresa. Una de ellas, sugeridas por Sainz de Vicuña (2000, p.225) es la Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff, útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Esta matriz atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su atractivo, para desembocar en una línea estratégica de expansión o de diversificación. En el siguiente cuadro se muestra la representación:

Tabla N° 2: Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff 1957

La estrategia de cartera denominada **penetración de mercado** busca crecer en el mercado actual con los productos actuales que ofrece la empresa.

La estrategia de **desarrollo de nuevos mercados** permite ampliar mercados por ejemplo desarrollando nuevos canales de distribución.

La estrategia de **desarrollo de nuevos productos** permite llegar a los mercados actuales ofreciendo nuevos productos.

Finalmente, una estrategia de **diversificación** concentra sus esfuerzos en desarrollar productos que puedan ser ofrecidos en nuevos mercados.

### 3. Estrategias de segmentación y posicionamiento

El siguiente nivel estratégico definido por Sainz de Vicuña (2012) determina a qué producto- mercado deberá dirigirse la empresa y cuál será su respectivo posicionamiento.

**Estrategia de segmentación:** seleccionar el segmento al que la empresa se va a dirigir o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto a nuestros competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente. (Sainz de Vicuña, 2000, p.254)

**Estrategia de posicionamiento** supone definir en un sentido global, cómo quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario. (Sainz de Vicuña, 2000, p.254)

Según Kotler los diferentes tipos de posicionamiento son los siguientes:

- **Posicionamiento por atributos específicos** como el tamaño, forma, precio, etc.
- **Posicionamiento por beneficio o necesidad que satisface el producto.**
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

El posicionamiento requiere que se definan y comuniquen las similitudes y las diferencias que existen entre su marca y la de sus competidores. En concreto, tomar decisiones en materia de posicionamiento exige: (1) determinar un marco de referencia, mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente; (2) reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca a partir de ese marco de referencia, y (3) crear un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca.

#### *Diseño del mantra de marca*

Al contrario de los eslóganes, que son afirmaciones al exterior cuyo objetivo es atraer de manera creativa a los consumidores, los mantras de marca se diseñan teniendo en mente propósitos internos de la empresa. Los siguientes son los tres criterios clave a tener en cuenta para diseñar un mantra de marca:

**Comunicar.** Un buen mantra de marca debe definir la categoría (o categorías) de negocio en que interviene la marca y establecer los límites de la misma. También debe aclarar las cualidades únicas de la marca.

**Simplificar.** Un mantra de marca eficaz debe ser memorable. Para ello debe ser corto, preciso y con un significado vívido.

**Inspirar.** Lo ideal sería que el mantra de marca también replanteara los temas que son personalmente significativos y relevantes para tantos empleados como sea posible.

#### **4. Estrategias de Diferenciación**

La forma más evidente de diferenciación, y por lo general la más convincente para los consumidores, es la que se basa en las características del producto o servicio. En los mercados competitivos, sin embargo, las empresas no se pueden limitar a esto.

Consideremos estas otras dimensiones, entre las muchas que una empresa puede utilizar para diferenciar sus ofertas de mercado:

**Diferenciación por medio de los empleados.** Las empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente

**Diferenciación por medio del canal.** Las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante.

**Diferenciación por medio de la imagen.** Las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores

**Diferenciación por medio de los servicios.** Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. En este sentido existen tres niveles de diferenciación. El primer nivel es la confiabilidad: algunos proveedores son más confiables en lo que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden y el tiempo del ciclo solicitud-entrega. El segundo es la elasticidad: algunos proveedores son mejores en el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas. El tercero es la innovación: algunos proveedores crean mejores sistemas de información, introducen códigos de barras, presentan embalajes variados y ayudan a los clientes de otras maneras.

## 5. Estrategias Funcionales

Explica al respecto el autor Sainz de Vicuña que las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

**-Productos** amplitud, longitud y profundidad de gama, modificación y creación de productos, etc.,

**-Plaza:** distribución y ventas (sistemas de ventas, localización de los puntos de ventas, cobertura de mercado, etc.),

**-Precios:** estrategia de formación, aplicación de descuentos,

**-Promoción y comunicación** (comunicación interna y externa, mensajes medios, soportes, incentivación, etc.).

Por último debe definirse la 3ra fase “**Decisiones operativas de Marketing**”, que incluyen las siguientes etapas:

a. Planes de Acción:

“Traducción concreta de una estrategia para que sea efectiva, a la que se les asignará un responsable que los supervise y ejecute en los plazos previstos asignando recursos humanos, materiales y financieros, evaluando costos previstos y jerarquizándolos según urgencia o importancia.” (Sainz de Vicuña, 2012)

b. Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional

Para finalizar la etapa de planificación, se procederá a hacer un análisis financiero basándonos en la teoría de Nassir Sapag Chain, “Proyectos de Inversión, formulación y Evaluación” (2007). Se utilizarán diferentes indicadores que, a partir de la construcción de Flujos de Caja en distintos escenarios, nos darán como resultado la viabilidad o no del proyecto.

Estos indicadores son:

- VAN (Valor Actual Neto): “(...) muestra cuánto gana el inversionista por sobre lo que quiere ganar, después de recuperada la inversión. La rentabilidad la muestra en valores monetarios equivalentes en el momento cero” (SapagChain, 2007, p.253). Es fundamental agregar este indicador al análisis financiero ya que cuenta con el enorme beneficio de ser muy sencillo para su aplicación y tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
- TIR (tasa Interna de Retorno): Este indicador medirá en el proyecto presentado la rentabilidad reflejada a través de un porcentaje.

- Payback (Período de recupero): será de utilidad en este plan de marketing para proyectar a la empresa, que será quien realice la inversión, en cuánto tiempo recuperará dicho dinero.

A partir de la aplicación y análisis de estos indicadores, estaremos en condiciones de afirmar la conveniencia del proyecto a nivel financiero.

## **Conclusión**

A partir del desarrollo del presente marco teórico, se cuenta con un proceso bien detallado para la creación de un plan de marketing, que a partir de las diferentes etapas planteadas por los autores citados, permite el abordaje paso a paso dando solución a la problemática establecida. Esto se realiza comenzando con el diagnóstico de la situación, que nos brinda herramientas para conocer y analizar la condición en la que se encuentra la empresa tanto internamente como externamente, siguiendo con una completa etapa de formulación de estrategias para abordar las problemáticas detectadas en relación a los objetivos planteados, para luego concluir con los planes de acción y el análisis financiero del proyecto.

Se considera que las fuentes y autores consultados son grandes referentes en marketing estratégico, como son Sainz de Vicuña, Philip Kotler y Kevin Lane Keller. Los mismos son el marco de referencia para la consulta y desarrollo de este proyecto y permitirán darle un marco de desarrollo, herramientas y coherencia lógicas a partir de los pasos necesarios para generar un plan de marketing según lo planteado.

Para cada etapa descrita, se cuenta con herramientas de probado éxito de otras empresas de diversos autores considerados, referentes a nivel mundial en marketing, que ya se han desarrollado y probado en innumerables planes de marketing de empresas de todo el mundo, con resultados exitosos.

## **CAPÍTULO N°1: Presentación y descripción de la empresa.**

En el presente capítulo se realizará una presentación de la empresa Cerro Azul, la cual se desempeña en la fabricación de alfajores de distintos sabores, chocolates rellenos y bombones de fruta. Esta es una empresa familiar situada en la ciudad de Córdoba que comercializa sus productos de forma mayorista en distintos puntos del país.

Además, se describirá su estructura organizativa, así como su proceso productivo, la receta del producto que conforma el proyecto de estudio y las distintas maquinarias que se utilizan en dicho proceso. Sumado a esto se hará una descripción de cómo se realiza la comercialización de los productos y un lay out para conocer la distribución interna de esta empresa.

### **1. Historia y evolución de la empresa**

La empresa Cerro Azul está fundada por Juan y Alfredo Llamas, dos hermanos que decidieron comenzar un emprendimiento familiar en conjunto. Tras la crisis que aconteció en el país en el año 2001, Alfredo le propone a Juan asociarse para apostar por este emprendimiento. Alfredo ya tenía las ideas y con un aporte de capital de Juan, dieron comienzo a la fabricación de alfajores, con el objetivo de ofrecer al mercado un alfajor regional que se diferencie en sabor y calidad.

Comenzaron con una receta familiar, intentando a prueba y error, ir mejorando el sabor a lo largo del tiempo, produciendo en la cocina de sus hogares, en la cual la fabricación de alfajores se hacía netamente de forma manual y en pocas cantidades.

A medida que fueron creciendo, empezaron a comprar una a una las maquinarias necesarias para poder ampliar la producción, hasta llegar a donde se encuentran hoy.

Cerro azul, es una pyme situada en la ciudad de Córdoba capital que está formada por sus dos socios fundadores y actualmente posee 15 empleados en el área de producción.

La empresa se encuentra ubicada en la calle Cochabamba 1208, en una planta que cuenta con una oficina, y otro galpón a su lado en el que funciona el área de producción y almacenamiento.

En sus principios, comenzaron sólo con la fabricación del alfajor tradicional de leche con glaseado, y a medida que fue pasando el tiempo, ampliaron su gama de productos. Actualmente cuentan con una gran variedad de productos:

- alfajores de leche,
- alfajor de chocolate y baño de chocolate,
- alfajores con relleno de frutas
- chocolates rellenos de dulce de leche,
- bombones de fruta,
- frutillitas, etc.

Su último lanzamiento ha sido su nueva línea Premium llamada “Swizery” que ofrece alfajores y chocolates con dulce de leche de una calidad y terminación superior, para competir directamente con otros sectores del mercado.

El objetivo de la empresa Cerro Azul es mejorar constantemente el producto y la imagen del mismo, para lograr ser líder en el mercado de alfajores y mantener la clientela que es fiel al producto.

## **2. Estructura organizativa y organigrama**

La empresa Cerro Azul es una pyme que cuenta con quince empleados.

El directorio está formado por los hermanos socio fundadores, y a su vez, ellos mismos tienen bien distribuidas las tareas y responsabilidades.

Alfredo Llamas es el jefe de producción, encargado de llevar adelante y asesorar toda el área productiva así como crear y testear nuevos sabores y productos, y también es el encargado de realizar todas las compras de materiales y materias primas relacionadas a la producción. Él tiene luego a su cargo, un encargado de producción que realiza un seguimiento más próximo a todo el proceso productivo de cada uno de los productos que fabrican. Este encargado es quien tiene contacto directo con cada uno de los empleados que se encuentran en las demás áreas del proceso productivo. Este proceso, se encuentra dividido por etapas, las cuales son: amasado, horneado, armado, baño de repostería y empaquetado.

En el área de amasado y de horneado, se encuentran dos empleados a cargo, por área respectivamente. En el área de armado y de baño de repostería se encuentran tres empleados. Finalmente, en el área de empaquetado, se encuentran siete empleados, que se encargan de colocar el packaging correspondiente a cada línea de producto.

A su vez, todos los empleados tienen conocimiento de todas las etapas del proceso productivo, permitiendo que en caso de que surja un faltante eventual en algún área, ya sea por enfermedad o vacaciones, o se produzca un cuello de botella en la producción, empleados de otra etapa productiva puede hacer frente a la situación y así evitar demoras en la producción o llegar a la instancia de tener faltantes de productos terminados, y eso asegura poder llegar siempre con la producción diaria planeada.

Por otro lado, Juan Llamas, es el jefe del área de administración y comercial. Se encuentra a cargo de realizar todos los contactos comerciales, así como definir variaciones en los precios, maneja el contacto directo con los distribuidores mayoristas, y se encarga de buscar nuevos puntos de venta o segmentos de mercado. También es quien mantiene relación con el estudio de diseño, que tiene participación de staff, ya que realiza tareas eventuales sólo para realizar alguna modificación en el diseño del packaging, o diseño de alguna publicación eventual que pueda hacerse en medios gráficos con destino publicitario.

Juan también es quien posee contacto directo con el estudio Contable, quien también tiene participación de staff. Este, es un estudio contable tercerizado que se encarga de llevar adelante todas las cuentas, administración del personal, control impositivo, etc. de la empresa.

A continuación brindamos un Organigrama a modo ilustrativo de lo recién descripto, respecto a la distribución de las áreas que conforman la empresa Cerro Azul.

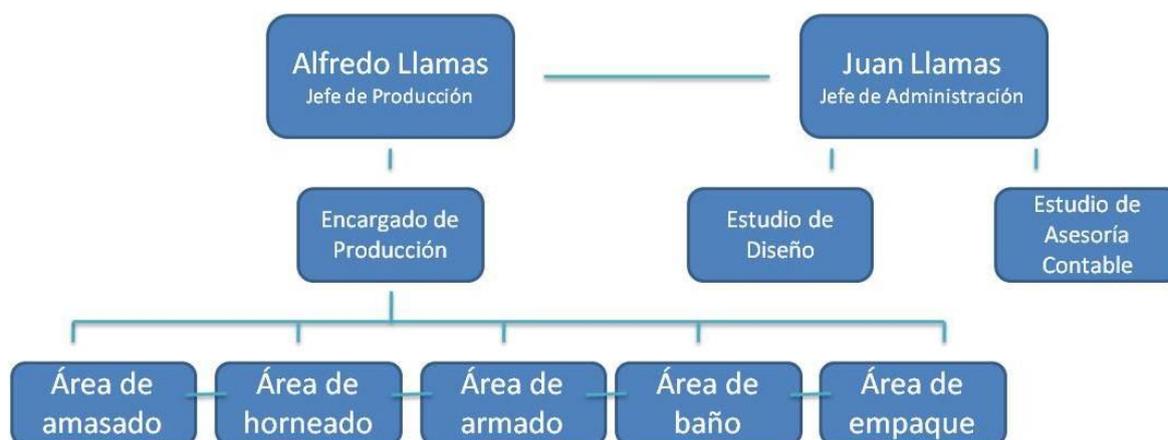


Figura 1: Organigrama Cerro Azul

Fuente: Elaboración propia

### 3. Planificación de la Producción

Actualmente, la empresa Cerro Azul organiza su producción entre los distintos productos que produce. Es decir, que el día que se encarga de producir bombones de fruta, se realiza sólo ese producto, y el día que realiza alfajores, toda la producción se centra en ello. Esto se debe a que cada producto tiene distintos procesos y utiliza distintas maquinarias.

El trabajo de estudio se centra en la producción de alfajores de chocolate con baño de chocolate.

La empresa posee una producción diaria de 700 docenas de alfajores, durante una jornada laboral de lunes a viernes de 8 a 17 hs.

La producción es de forma continua, ya que reciben pedidos ininterrumpidamente por lo que debieron ajustar su producción de esta forma para poder abastecer la demanda constante. En épocas de baja demanda, se realiza el stock de unidades en el depósito, ya que los productos tienen una duración de 3 meses y permite de esta forma abastecerse con los excedentes en épocas de poca demanda para poder cubrir posibles pedidos imprevistos.

#### **4. Proceso productivo**

Si bien la empresa Cerro Azul produce diversos tipos de productos, la investigación se centrará en el proceso productivo del alfajor de chocolate con baño de chocolate, que es su producto principal y al cual está apuntado el trabajo de estudio.

El proceso productivo del alfajor conlleva varias etapas:

Este proceso se inicia con la compra de las materias primas necesarias para poder fabricar la producción diaria pautada.

1. Se separan la cantidad de materias primas necesarias para la producción
2. Se colocan los materiales en la “Amasadora”. Se hace un batido previo mezclando grasa, azúcar, huevo, químicos en cantidades necesarias, lecitina (utilizado para unir agua y grasa) y comienza el batido para hacer una crema. Luego se agrega la harina y se mezcla. Logramos una masa tipo gransa, semiseca y granulada para formar las tapitas del alfajor.
3. Se coloca la masa en la tolva. El proceso continúa en la Rotoestampadora, que es la máquina utilizada para fabricar las tapitas del alfajor. Esta máquina, comprime la masa entre dos rolos, y va llenando los huequitos. Estos dos rolos tienen huequitos, que son los moldes en negativo de las tapitas de alfajor. De esta forma la masa avanza y se van llenando las tapitas, despegando las tapitas en una cinta, colocándolas en un molde asadera, donde las va depositando y ya queda la fuente molde lista para ir al horno.
4. Se colocan las bandejas asaderas en el horno, y se mantienen durante 485 segundos a 220 grados.
5. Se retiran las tapitas del horno y se las deja enfriar (oreado).
6. Se procede a la siguiente máquina que se llama “Armadora” en la cual las tapitas se colocan en dos tubos, y también hay una tolva (embudo) en donde se coloca el dulce de leche. La máquina suelta una tapita que avanza, en donde se dosifica una ración de dulce de leche, luego avanza y se le coloca la tapita que va arriba. Avanza un poco más y sale el alfajor listo.
7. El próximo paso es la máquina “Bañadora” encargada de realizar el baño de chocolate. Esta máquina es una batea chiquita que tiene una bomba que tira chocolate por arriba realizando el efecto de una catarata de chocolate. También posee un soplador

que le saca el excedente de chocolate. La Bañadora se encuentra conectada a la armadora. En una batea de doble fondo se coloca el chocolate derretido listo para usar y realizar el baño de los alfajores.

8. Luego, los alfajores pasan a otra máquina ensamblada y continuada, que se llama “Túnel de frío”, en la que el alfajor entra, le da frío y le quita humedad al alfajor. El alfajor ya se encuentra terminado, para pasar a la última etapa de la producción

9. El Packaging se realiza de dos maneras. Una, los alfajores envasados en bolsita plástica, se colocan en una máquina envasadora automática (Flowpack) que ensobra el alfajor de chocolate y le imprime la fecha, y en caliente va cortando los extremos, quedando así el alfajor listo para ser colocado en las cajas para presentación final. Algunos productos, además llevan una fajita de papel, en caso que corresponda, que se coloca de forma manual en cada alfajor. La segunda manera de realizar el packaging, para los alfajores línea Premium es manualmente, realizando el personal encargado de esta tarea los pliegos necesarios para envolver a cada alfajor individualmente con el papel especial para esto. Luego son colocados en cajas de 12 unidades y están listos para ser comercializados.

## 5. Receta

Se define Materia Prima a toda sustancia que para ser utilizada como alimento requiere de una transformación física, química o biológica. Suelen provenir de plantas o animales explotados por el hombre.

A continuación se detallan las materias primas necesarias para la elaboración del alfajor de chocolate, junto con las cantidades necesarias de cada ingrediente para abastecer la producción diaria de 700 docenas de alfajores. (8400 unidades).

INGREDIENTES	CANTIDADES
Azúcar	46 Kg.
Grasa refinada	40 Kg.
Esencia de limón	100 grs.
Sorbitol	6 Kg.
Glucosa	10 Kg.

Lecitina de soja	2 Kg.
Agua	16 lts.
Huevo en polvo	2 Kg.
Fécula de maíz	10 Kg.
Cacao	4 Kg.
Bicarbonato de amonio	1 Kg.
Harina	200 Kg.
Dulce de leche alfajorero	240 Kg.
Chocolate para baño	100 Kg.

## 6. Maquinaria

### *Amasadora*

Es una máquina en la cual se colocan todos los ingredientes para lograr la masa de la cual se obtendrán las tapitas de los alfajores.



Figura 2: Máquina Amasadora

Fuente: Google 2015

### *Rotoestampadora*

Esta máquina saca de la masa en hoja el producto final por medio de moldeo. El elemento principal de la máquina es el rodillo molde que, mediante un movimiento giratorio, imprime y corta las figuras de las tapitas de alfajor sobre la hoja de masa proveniente del tren de laminación. Las tapitas quedan colocadas automáticamente sobre

una cinta que avanza, de las cuales se quitan las tapitas para colocarlas en las asaderas para luego ser llevadas al horno.



Figura 3: Máquina Rotoestampadora

Fuente: Google 2015

### *Horno*

El que se utiliza es un horno industrial muy común en el sector de la panificación en el cual se colocan las asaderas con las tapitas de los alfajores para su cocción



Figura 4 y 5: Horno

Fuente: Foto tomada en planta

### *Armadora*

La Armadora es una máquina para armar los alfajores. Se colocan las tapitas en unos tubos, los cuales van soltando las tapitas, que avanzan en una cinta. Luego en el proceso de la cinta, pasan por debajo de un embudo que dispara pequeñas dosificaciones de dulce de leche constituyendo el relleno del alfajor, la cinta sigue avanzando y otros tubos similares al del inicio sueltan la que sería la segunda tapita del alfajor, quedando de esta forma el alfajor terminado listo para el baño de repostería.



Figura 6: Máquina Armadora

Fuente: Foto tomada en planta



Figura 7 y Figura 8: Máquina Armadora

Fuente: Foto tomada en planta

### *Bañadora*

La máquina bañadora, normalmente se encuentra conectada a la máquina Armadora, para darle continuidad al proceso. Avanza por la cinta el alfajor terminado, y pasa por debajo de una catarata de chocolate líquido, para luego pasar por el túnel de frío que realizará el secado del chocolate.



Figura 9: Máquina Bañadora

Fuente: Foto tomada en planta

### *Envasadora automática flowpack*

Es una máquina automática de envasado horizontal de alta producción, que utiliza una sola bobina de film para la realización de la envuelta mediante tres soldaduras, dos transversales y una longitudinal. De esta forma se realiza el packaging de los alfajores. A continuación se muestra una foto ilustrativa de una máquina envasadora similar a la que utiliza Cerro Azul.



Figura 10: Máquina envasadora

Fuente: Google 2015

## **7. Comercialización**

La comercialización de la empresa Cerro Azul se centra sólo en forma mayorista, faltando puntos de ventas minoristas o formas de llegar de manera directa al cliente.

Actualmente, la venta y distribución de los productos se realiza de las siguientes maneras.

- Propia: Ellos mismos entregan productos a distintos comercios conocidos o clientes de distintas ciudades que le realizan pedidos o los visitan de forma directa.
- Revendedores: Está formado por grandes distribuidores o representantes de la marca en distintas zonas del país. Estos representantes realizan un pedido de gran tamaño, previo depósito bancario y luego ellos mismos distribuyen a sus contactos comerciales. De esta forma el producto tiene llegada a zonas de cuyo, Rosario, Buenos Aires, Capital Federal, interior de Córdoba, etc,
- Furgonero: Este nombre reciben los distribuidores de menor tamaño que los revendedores, los cuales visitan la fábrica, compran de manera directa y luego ellos venden en puntos de venta minorista, como bares, quioscos y estaciones de servicio.

### 8. Lay Out empresa Cerro Azul

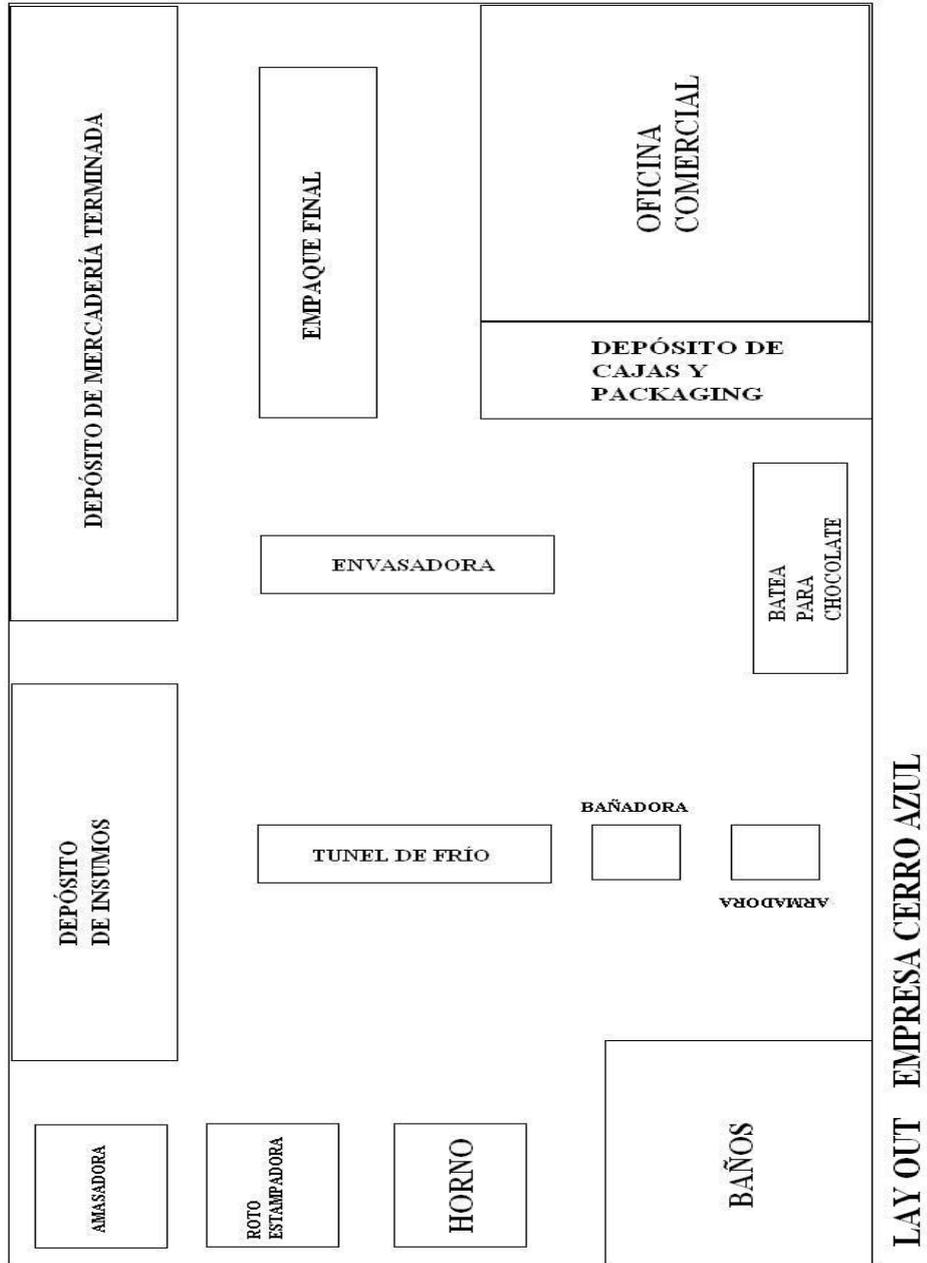


Figura 11: Lay Out Empresa Cerro Azul

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusión**

Se puede concluir que la empresa Cerro Azul es una pyme familiar que realiza internamente todas las etapas del proceso productivo así como la comercialización de los mismos. Se ha podido estudiar en detalle el proceso productivo del producto de estudio, siendo este el alfajor de chocolate con baño de chocolate, y cada una de las maquinarias que participan de dicho proceso, así como la estructura organizativa de la empresa, y la distribución de puestos de trabajo en cada etapa del proceso.

Se concluye también que sus métodos de comercialización relevados son sólo desde el punto de vista mayorista, faltando llegar al punto minorista o de venta directa para poder ampliar su participación en el mercado.

## **CAPÍTULO 2: Análisis del entorno y diagnóstico**

### **1. Introducción**

En el presente capítulo se desarrollarán todos los análisis correspondientes para poder conocer en profundidad la situación tanto externa como interna, y un diagnóstico final que servirá de punto de partida para las estrategias del presente plan de marketing.

En primer lugar, se realizará un análisis profundo de la situación externa para conocer en qué entorno se sitúa Cerro Azul, y también un análisis de la situación interna, para conocer el comportamiento del mercado alfajorero.

También se analizará tanto la estructura como la naturaleza del mercado para poder identificar cuál es la situación actual de los segmentos demandantes y de la oferta presente en el mercado que consta de conocer los cinco principales factores que influyen en el desarrollo de una empresa. Para esto se utilizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Por último, se realizará un análisis competitivo para determinar las principales fuerzas que Cerro Azul enfrentará en el mercado seleccionado y poder así definir el sector.

En la situación externa se analizará el entorno político-económico, demográfico, sociocultural y tecnológico y el medioambiental general nacional haciendo, además, hincapié en la ciudad de Córdoba, que es en la cual está sumergido el mercado al cual apunta Cerro Azul con este Plan de Marketing

Se describirá el objetivo planteado por la empresa, su misión y visión, qué marketing mix aplican y por último un diagnóstico completo tomando en cuenta todos los puntos desarrollados.

### **2. Descripción del entorno externo**

#### **2.1 Situación Externa: Entorno Macro**

En la situación externa se analizará cada uno de los entornos haciendo hincapié en Córdoba que es el mercado al cual apunta Cerro Azul con este Plan de Marketing.

##### *Entorno político-económico*

El entorno económico de cada país afecta directamente el desempeño y las decisiones de inversión de las empresas. Por este motivo, se dedicará un apartado al análisis de los

principales indicadores de la economía argentina, que inciden en las decisiones empresariales.

Las variables de interés son aquellas que determinan, en parte, el clima de negocios de una economía. “El clima de negocios en una economía se relaciona con la facilidad que tienen las empresas para desarrollar sus actividades. Múltiples factores influyen, por ejemplo, regulaciones estatales, disponibilidad tecnológica, calidad del capital humano, infraestructura, y las condiciones de la economía” (IERAL2014)

Dentro de las innumerables variables que afectan el entorno en el que se desenvuelven las empresas, para el presente trabajo se tendrán en cuenta las siguientes:

- a. Nivel de actividad económica;
- b. Nivel general de precios;
- c. Nivel de desocupación laboral;

El análisis de estas variables se debe al modo en el que influyen en las decisiones de compra de los habitantes. Cuando estas variables modifican el modo de vida de la gente, pueden modificar a su vez, de manera tanto positiva como negativa en la venta de productos, especialmente de aquellos que no forman parte de la canasta básica familiar.

A continuación se mencionan aspectos referidos a cada una de estas variables.

#### **a) Nivel de actividad económica**

Según estadísticas oficiales la economía creció 0,5 % durante 2014, tras avanzar 0,4 % en el último cuatrimestre del mencionado año, según informa el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

La evaluación oficial mostró una desaceleración del ritmo de crecimiento del PBI, que inició el primer trimestre con una suba de 2,8%, continuó con un avance de 1,6 % en el segundo período, y se ubicó en 0,8 % en el tercer trimestre de 2014.

El primer trimestre de 2015 se muestra un estancamiento con 0% de crecimiento con respecto al mismo mes de 2014. Se observa una caída sostenida, esta tendencia se observa desde fines de 2013 con la retracción del crecimiento.

Para el resto del año se espera una continuidad en la retracción, estimando un decrecimiento del 1,5%.

En síntesis, podría afirmarse que el nivel de actividad económica comenzó un nuevo ciclo de retracción luego del estancamiento que se produjo en el crecimiento durante el año 2013. Pero, si bien se estima esta retracción, hay que tener consideración que se trata de un año en donde las elecciones legislativas presidenciales impactarán fuertemente en la economía relativizando este y todos los indicadores.

La importancia de enmarcar el nivel de actividad económica en el ciclo de la economía radica en que “la estabilidad del ciclo económico es fundamental para la planificación y proyección de los negocios” (IERAL, 2014); mientras más inestable es el ciclo económico de un país, los proyectos son más riesgosos y peor es el clima de negocios del país.

En este sentido, Argentina ha demostrado a lo largo de los años ser un país con una gran inestabilidad en materia de actividad económica. Jorge Vasconcelos, economista jefe del IERAL Buenos Aires de Fundación Mediterránea, explica que hay un escenario de incertidumbre respecto a cómo evolucionará la economía argentina luego del cambio de gobierno. Para 2016 se espera un estancamiento en el nivel de actividad económica, dado el aumento de las tasas de interés que harán que se frenen las inversiones y a pesar de que el crecimiento se mantenga positivo, no implicará que sea creciente respecto a 2015. (Revista Punto a Punto)

#### **b) Nivel General de Precios (Inflación)**

Los procesos inflacionarios se generan con incrementos sostenidos y generalizados en el nivel general de precios (de los productos y de los factores). Tal como señala el informe del IERAL (2014), “la inflación es otro de los factores que hay que tener en cuenta en cuestión de negocios. Niveles inflacionarios superiores al dígito anual dificultan mantener estable los precios en el tiempo generando una gran volatilidad en los mismos dificultando los planes de inversión”. Esto puede verse reflejado en el siguiente gráfico que muestra las variaciones en la tasa de inflación año a año y comparando las estimaciones de estudios privados vs la inflación que estima el INDEC (Tasa de Inflación, 2015).

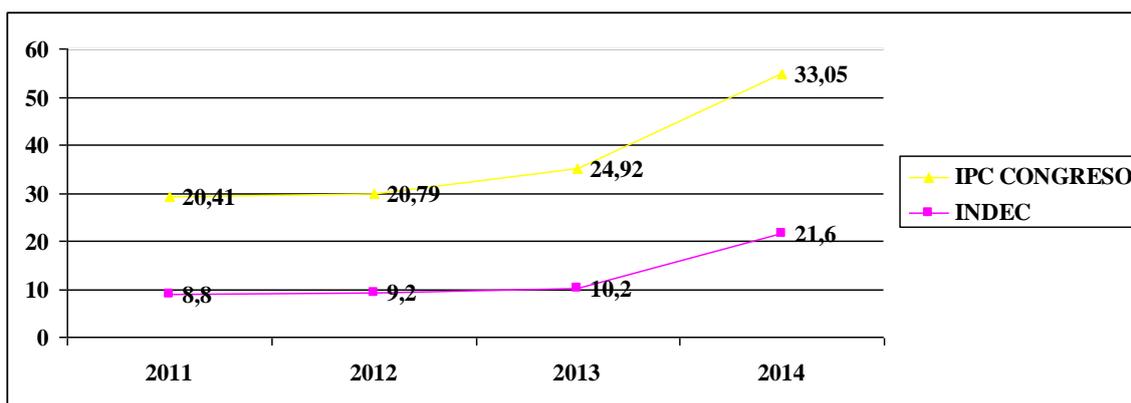


Figura 1: Evolución de Tasa de inflación

Fuente: Diario La Nación 2015

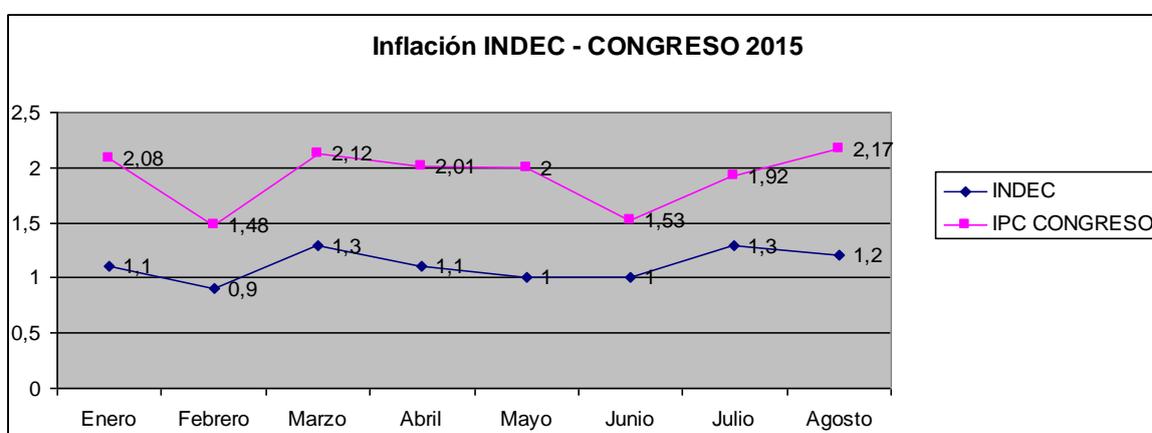


Figura 2: Inflación INDEC 2015

Fuente: Diario La Nación 2015

Tal como puede visualizarse en el gráfico, la tasa de inflación en Argentina tendió a mantenerse estable en 2011 respecto a 2010. No sucedió lo mismo en 2012 respecto a 2013, ya que en promedio muestra un alza tanto en los datos oficiales de INDEC (25%), como para las consultoras privadas, quienes estimaron una inflación del 26,5%. Más allá de la diferencia en los datos, los cuales podrían promediarse en un 19%, es claro el aumento en el índice de precios. Este índice elevado respecto a la media regional y mundial, afecta negativamente el desempeño de la actividad empresarial vía incrementos en los costos y caída de la competitividad y rentabilidad.

### **c) Nivel de desocupación**

El desempleo experimentó un leve pero constante aumento durante todo el año 2013, luego de su descenso en 2012. En 2011 se alcanzó la tasa de desempleo más baja de los últimos 20 años. En el tercer trimestre del 2014 la tasa de desocupación alcanzó un 5,8%, levemente por arriba del 5,3% registrado en el segundo trimestre 2011, en un contexto de crecimiento de la actividad económica (CEPAL, 2014b).

Según fuentes oficiales (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2015), el año 2014 cerró sus informes con un promedio del 5% de nivel de desocupación, esta estabilidad en los niveles de desempleo favorecen el consumo de las familias y el nivel de ventas al incrementar la masa salarial de la población pero esto es relativo ya que actualmente, entre la inflación y el impacto del cambio sobre la base imponible del impuesto a las ganancias, la cual no fue suficiente para compensar el nivel inflacionario del año 2013 y 2014, se ha carcomido gran parte del poder adquisitivo de los trabajadores. El último trimestre de 2014, se observa un descenso de la tasa, cerrando el año con 4.6%.

Finalmente cabe tener en cuenta que, si bien los niveles de desempleo se mantienen en un nivel relativamente bajo, mucha gente permanece inactiva porque considera remotas las posibilidades de conseguir un empleo y otras se declaran ocupadas aunque tienen un empleo de bajísima calidad; en este sentido los déficit del empleo son importantes (IDESA, 2014, informe 672).

En conclusión, este indicador es necesario tenerlo en cuenta debido a que la empresa comercializa productos que no pertenecen a la canasta básica; y si los niveles de desocupación aumentan en conjunto con los precios, esto puede influir negativamente en el momento de tomar una decisión de compra de este tipo de producto.

#### *Entorno demográfico y socio-cultural*

A continuación se describen algunas tendencias referidas a la cuestión demográfica y a los hábitos de consumo. Respecto a los “Datos Demográficos”, sólo se analiza la población de la ciudad de Córdoba ya que es en donde se encuentra inmerso el target al cual se apunta con este plan de Marketing.

#### *Demografía*

El nivel de población y su tasa de crecimiento son variables significativas desde el punto

de vista de la comercialización.

Se deja asentado en el siguiente cuadro, la estructura poblacional de la provincia de Córdoba.

Tabla 1: Estructura de la población de las Cuidad de Córdoba según Censo Nacional 2010

Edad	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
<b>Total</b>	<b>1.329.604</b>	<b>634.341</b>	<b>695.263</b>
0-4	105.013	53.168	51.845
5-9	102.703	52.248	50.455
9-14	105.467	53.314	52.153
<b>15-19</b>	<b>114.047</b>	<b>56.820</b>	<b>57.227</b>
<b>20-24</b>	<b>125.974</b>	<b>61.671</b>	<b>64.303</b>
<b>25-29</b>	<b>116.145</b>	<b>57.202</b>	<b>58.943</b>
<b>30-34</b>	<b>109.145</b>	<b>53.510</b>	<b>55.635</b>
<b>35-39</b>	<b>89.107</b>	<b>43.412</b>	<b>45.695</b>
<b>40-44</b>	<b>73.991</b>	<b>35.428</b>	<b>38.563</b>
45-49	70.461	33.141	37.320
50-54	65.247	30.273	34.974
55-59	61.191	27.692	33.499
60-64	54.861	24.273	30.588
65-69	43.186	18.396	24.790
70-74	33.835	13.920	19.915
75-79	26.724	10.090	16.634
80-84	18.814	6.205	12.609
85-89	9.635	2.684	6.951
90-94	3.227	766	2.461
95-99	738	111	627

Fuente: ámbito.com (Septiembre, 2011)

A continuación se observa la estructura del nivel socio económico (NSE) construido a partir de la población argentina según datos proporcionados por la Consultora W (2015). En el gráfico se observa la pirámide del NSE; se extrae de la misma que el 16,5% de la población se encuentra en la base, es decir, pertenece al nivel agregado “D2” más “E” (el nivel de NSE más bajo de la estructura social).

Por su parte, el 30% se concentra en el nivel “D1”, el 31% en el “C3”, el 17% “C2” y en la cima de la pirámide se encuentra el 5.5% de la población en el nivel ABC1.



Figura 3 – Pirámide social Argentina 2014

Fuente: Consultora W, 2011 – Citado en Edición Especial 45° Aniversario AAM, p.167

### *Sociedad, cultura y tecnología*

Valeria Bellani (2012), Research Director de la consultora de investigación GFK, presenta en un informe tendencias culturales enfocadas al consumo: “Para comprender

lo que los cambios implican, para ver cómo van a impactar en las formas en que los consumidores van a actuar y van a tomar sus decisiones, y por ende, poder identificar con qué oportunidades las empresas van a poder conquistar ese futuro” expresa Bellani. Las tendencias que se destacan para los próximos años, son:

- **Localismo:** Preferencias por las marcas locales. Tanto fenómeno de marca mundial que lleva a la impersonalización o a la masividad. El volver a adquirir productos de origen local.
- **Eco ciudadanía:** Mayor concientización del consumidor respecto de la protección del medioambiente.
- **Personalización:** La tecnología ha hecho que los consumidores hoy tengan un amplio control de todos los aspectos de su vida en su mano.
- **La cultura del ahora:** “¡Lo quiero ya!” Esto tiene que ver con la falta de tiempo de la gente, que hace que la conveniencia y flexibilidad sean necesarias.

Según Bellani(2012), las implicancias que tienen estas tendencias para las empresas se explican desarrollando productos flexibles, diseñados para satisfacer esas necesidades puntuales. Tienen que lograr una comunicación con los consumidores, que realmente les haga sentir que su necesidad está siendo satisfecha en la medida personal.

Las empresas han comenzado a captar una nueva necesidad de los seres humanos que surge en respuesta a la cultura homogénea. Hoy por hoy es imprescindible que otorguen a sus consumidores la posibilidad de individualizarse, generando su oferta en base a la demanda puntual del consumidor. En este sentido, Internet se ha transformado en quizás la herramienta de mayor poder de conexión, de comunicación, comercial e informativa del mundo. Según el último informe de ComScore Argentina (2014), Argentina es el tercer mercado en Latino América en términos de volumen de usuarios únicos, con un consumo promedio de 27,4 horas en la web, 4 horas más que la media mundial (23,1horas). Asimismo, ComScore identifica que el 30% del tiempo en Internet se invierte en redes sociales.

Hoy en día, las redes sociales son comúnmente el puntapié inicial hacia el conocimiento de nuestra marca, son un medio que forma parte de la comunicación integral de las compañías de hoy y es por esto que el uso y administración correcta de las mismas puede llevar a las empresas al éxito o al fracaso.

Teniendo en cuenta la comparación entre países de la cantidad de horas mensuales promedio que se pasa en las redes sociales, Argentina se encuentra tercera en el orden de poblaciones con mayor cantidad de horas mensuales. Se computa una cantidad promedio de 8,4 horas mensuales pasadas sólo en redes sociales.

Por lo tanto, teniendo en cuenta la cantidad de horas diarias que un consumidor navega por redes sociales y, además, asociando esa información al uso que le da a esas horas, es importante como empresa estar en las redes sociales y no subestimar al consumidor que las utiliza para informarse sobre marcas y productos. Serán los medios digitales quienes en gran medida podrán ayudarlo o no a tomar una decisión de compra.

### *Entorno Ecológico*

Se presenta hoy en el mundo una fuerte preocupación para con el planeta y el cuidado de recursos y el medio ambiente. Las personas se agrupan en asociaciones que defienden y promueven estos cuidados en las actividades empresariales y en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Hoy en día, es común que gran cantidad de empresas cuenten con áreas y equipos de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que trabajen desde distintos aspectos, como por ejemplo, rediseñando sus procesos de producción por otros menos contaminantes, cambiando maquinarias, productos con packaging o envases reciclados, bolsas que se degradan en menos tiempo, envases reutilizables para los cuales se ofrecen productos “repuesto” para rellenarlos y programas y acciones que los relacionen con el cuidado del medio ambiente. Esto, hoy en día, favorece a la creación de una imagen positiva de las marcas.

## **2.2 Situación Externa: Entorno Micro – Análisis del Sector**

En esta etapa se analizará tanto la estructura como la naturaleza del mercado para conocer la situación actual de la demanda y la oferta del mercado alfajero. Para esto se hará un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

## **Análisis del Mercado**

### *Estructura del Mercado (Competidores -Oferta)*

Se entiende por “Alfajor” “el producto constituido por dos o más galletitas, galletas o masas horneadas, adheridas entre sí por productos, tales como mermeladas, jaleas, dulces u otras sustancias o mezclas de sustancias alimenticias de uso permitido. Podrán estar revestidos parcial o totalmente por coberturas, o baños de repostería u otras sustancias y contener frutas secas enteras o partidas, coco rallado o adornos cuyos constituyentes se encuentren admitidos”.

En el mercado se ofertan cerca de 40 diferentes tipos de alfajores y existen más de 120 marcas conocidas en el país.

Según un estudio realizado por Ibope Argentina, TGI Argentina 2004 2, en nuestro país hay más de 12 millones de consumidores de alfajores y se consume en promedio 900 millones de unidades al año. Este negocio mueve \$ 7000 millones anuales, representando la mitad de las ventas de los quioscos.

Según publica el matutino La Nación, José Ignacio Amodei, director de Trade de la consultora CCR, precisa que en diciembre de 2014, los comercios mayoristas vendieron un 44,7% más de alfajores que en igual mes de 2013. De todos modos, el consultor aclara que 65,5% de este producto se compra en quioscos; 17,5% en autoservicios y mayoristas, y 17%, en hipermercados, supermercados y cadenas de descuento.

Un detalle no menor es que durante el año 2014 la facturación de este mercado aumentó un 32 %.

Por lo tanto, teniendo en cuenta estos datos anteriores podemos concluir que es un sector atractivo y altamente competitivo ya que se muestra en constante crecimiento.

El mercado presenta una clara segmentación en tres grupos bien diferenciados:

- Regionales/Artesanales
- Industriales
- Premium

Los alfajores regionales, están presentes en los distintos puntos turísticos del país. En su mayoría son PyMEs familiares, o micro emprendimientos. Prácticamente todas las

provincias argentinas tienen su alfajor autóctono, y algunos de ellos se siguen fabricando en forma artesanal. En su mayoría llegan al mercado con puntos de ventas propios.

Los industriales son elaborados empleando máquinas de última generación, lo que permite garantizar homogeneidad en la producción y ausencia de la manipulación de personal. Las marcas apuntan al consumo masivo, y en algunos casos ellas mismas logran la identificación del producto.

Llegan al mercado a través de distribuidores y mayoristas, y muchas veces la dimensión de la empresa les permite alcanzar directamente las góndolas de supermercados e hipermercados. Comercializan el producto en kioscos, almacenes, autoservicios, estaciones de servicio, supermercados, hipermercados y discounts.

Los alfajores premium se caracterizan por tener un packaging más sofisticado y apuntan a un segmento socioeconómico alto. En Argentina, se comercializan en cadenas de delicatessen y gourmet; en el exterior, los residentes argentinos son los mayores demandantes de esta golosina nacional, aunque debido a la participación en distintas ferias alimentarias y a la realización de promociones en el exterior están llegando a otros consumidores. En este segmento, es donde se logra un margen de beneficio más importante por kilo de producto.

Esta diferenciación permitirá segmentar el mercado y poder seleccionar el más indicado para la oferta de Cerro Azul, que si bien la empresa posee tanto un alfajor para poder competir a nivel local y a nivel país, con su alfajor de chocolate, también posee un alfajor de categoría Premium para competir directamente con las grandes marcas. Este trabajo se enfocará en lograr posicionar la marca Cerro Azul en la Provincia de Córdoba a través de acciones enfocadas en su alfajor de chocolate clásico, ganando posicionamiento en el mercado cordobés.

En el mercado de Córdoba, Cerro Azul comenzó de forma regional pero hoy es una empresa industrial en vías de crecimiento. En la provincia encontramos marcas de alfajores que son de competencia directa con Cerro Azul, algunas son marcas regionales y otras marcas a nivel nacional, que compiten a la par por la preferencia de los clientes. Algunos son considerados competidores directos, y otros indirectos, ya que muchos de sus productos son de categoría Premium o industrial a gran escala.

Se presenta a continuación un cuadro competitivo en el que se nombra a las principales

marcas competidoras y algunos aspectos que las caracterizan, teniendo en cuenta sólo los competidores directos, con productos de similares características y más representativos del segmento industrial, alfajor de dulce de leche con baño de chocolate.

Tabla 2: Análisis comparativo de la competencia.

	Jorgito	Guaymallén	La Nirva (Grandote)	La Nirva clásico	Fantoche	Altas Cumbres	Estancia del Rosario
<b>Perfil general</b>							
<b>Dimensión fábrica</b>	Grande	Mediana	Mediana/Grande	Mediana/Grande	Mediana/Grande	Chica	Mediana / Chica
<b>Clientes pref</b>	Jóvenes /Clase media	Jóvenes /Clase media baja	Jóvenes /Clase media	Jóvenes /Clase media	Jóvenes /Clase media	Turista + clase media	Turista + clase media
<b>Tipo de producto</b>	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Regional	Regional
<b>Presentación</b>	Dos tapas	Dos tapas	Tres tapas	Dos tapas	Tres tapas	Dos tapas	Dos tapas
<b>Peso x unidad</b>	55gr	38gr	70gr	35gr	85gr	60gr	35gr
<b>Perfil comercial</b>							
<b>Precios</b>	Medio/Bajo	Bajo	Medio/Bajo	Bajo	Medio/Bajo	Medio	Medio/Alto
<b>Distribución</b>	Todo el país	Buenos aires, Córdoba, interior del país	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Córdoba e interior Bs. As	Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe
<b>Comunicación</b>	Redes sociales, vía pública masivos+ sponsoro	Redes sociales, vía pública masivos+ sponsoro	Redes sociales, vía pública masivos	Redes sociales, vía pública masivos	Redes sociales, vía pública masivos	Punto de venta en zonas turísticas	Venta en zonas turísticas + vía publica
<b>Canales de venta</b>	Kioscos, Supermercados	Kioscos, Supermercados	Kioscos, Supermercados	Kioscos, Supermercados	Kioscos, Supermercados	Puntos de venta propios+Kioscos	Puntos de venta propios+Kioscos
	Chammás	Terrabusi (Mondeléz)	Tatín (Arcor)	Aguila (Arcor)	Blanco y Negro (Arcor)	Suchard (Mondeléz)	Milka (Mondeléz)
<b>Perfil general</b>							
<b>Dimensión fábrica</b>	Mediana	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
<b>Clientes pref</b>	Adultos clase media/alta	Clase media	Chicos y Jóvenes	Clase media y alta	Clase media y alta	Clase media y alta	Clase media y alta
<b>Tipo de producto</b>	Regional	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial
<b>Presentación</b>	Dos tapas	Dos tapas	Dos tapas	Tres tapas	Dos tapas	Dos tapas	Dos tapas
<b>Peso x unidad</b>	40gr	38gr	33gr	78gr	50gr	50gr	42gr
<b>Perfil comercial</b>							
<b>Precios</b>	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio alto	Medio alto	Alto
<b>Distribución</b>	Córdoba/CABA	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Todo el país
<b>Comunicación</b>	Puntos de venta + tienda online - Medios Masivos	vía pública, masivos redes	Masivos	vía pública, masivos redes	Redes sociales+ digital + vía publica	Redes sociales+ digital + vía publica	Redes sociales+ digital + vía publica

<b>Canales de venta</b>	Puntos de venta propios	Kioscos, Supermercados					
-------------------------	-------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

Es necesario destacar que se realiza sólo el análisis de estos competidores, ya que tienen marcas bien posicionadas en el mercado de Córdoba, lugar donde se realiza el análisis de este proyecto.

En cuanto a cómo se reparte el mercado, las dos empresas que dominan la categoría son Arcor (Blanco y Negro, Bon o Bon, Tatín, Cabsha) y Kraft (Terrabussi, Milka, Cadbury, Shot, Mantecol, Oreo, Pepitos) con un 30% y 19% respectivamente. Detrás de éstos se encuentran las empresas clásicamente productoras de alfajores Jorgito (17%) y Guaymallén (14%). El 20% restante se divide entre una inmensa cantidad de marcas.

Los competidores de “Dimensión Grande o Medianos” son quienes compiten directamente entre sí, desde la preferencia de los clientes, por calidad percibida, precio, presentación y distribución, son marcas bien posicionadas y populares, son empresas que destinan un aproximado de entre el 3 y el 5% para acciones de marketing, se distribuyen en grandes cadenas y kioscos por todo el país. Actualmente concentran el 49% del total de ventas del mercado y son marcas multinacionales como Arcor o Mondelez. A nivel consumo son muy populares entre el segmento de los jóvenes debido a las grandes campañas de comunicación.

Los competidores medianos, en el que se destaca Jorgito con un 31% del mercado, son productos con cierta historia en el mercado, y posicionamiento, percibidos con un grado de calidad mayor, y un alto grado de trayectoria. Son los preferidos de la clase media y clase media/baja típica argentina.

Están también las marcas más chicas, en mayor cantidad que concentran el 20% restante del mercado, como es el caso de Altas Cumbres o Estancia del Rosario, con una distribución más local, y menos acciones de comunicación, centran sus estrategias en zonas turísticas y puntos de venta propios. No es muy frecuente ver estos productos en grandes cadenas o en kioscos a nivel masivo. El público preferido o de mayor preferencia es el turista, o adulto.

### Mapa de Posicionamiento

A continuación se presenta un mapa de Posicionamiento donde se evalúa la posición individual de las empresas competidoras previamente analizadas. Se tuvieron en cuenta las siguientes dos variables:

- Precio: precio de venta de alfajores a nivel minorista
- Calidad: Calidad del producto percibido por el consumidor final
- Distribución: presencia de estas marcas en distintos puntos de la ciudad de Córdoba

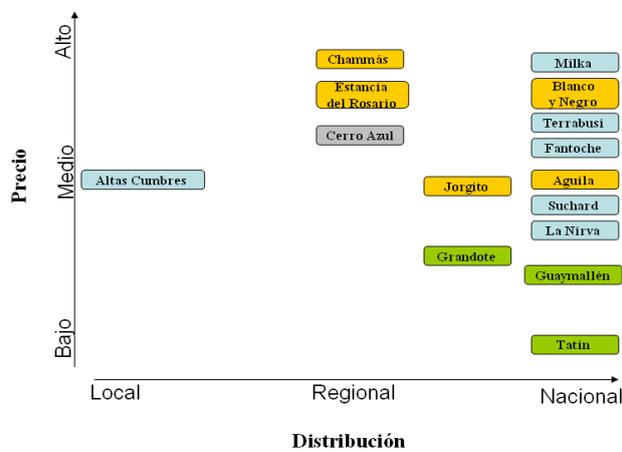


Figura 4: Mapa de posicionamiento precio - distribución

Fuente: Elaboración propia

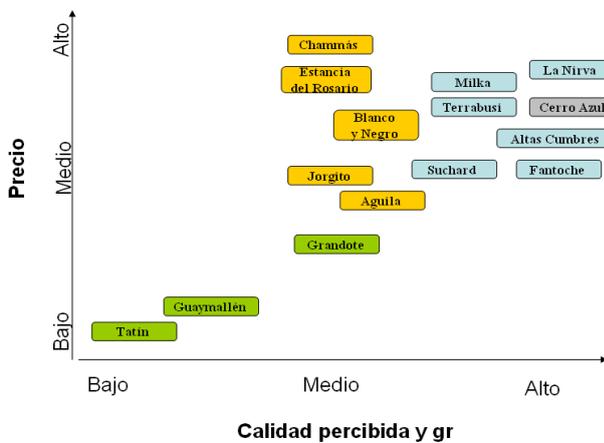


Figura 5: Mapa de posicionamiento precio – calidad percibida

Fuente: Elaboración propia

La elección de las variables se explica en la intención de comparar y seleccionar a los competidores que se asemejen en el producto, tanto de precio de venta y calidad percibida con respecto a Cerro Azul, como de distribución y presencia en los puntos de venta y así generar acciones que diferencien a la marca teniendo en cuenta la capacidad y estructura de la empresa.

#### *Naturaleza del Mercado (Demanda –Clientes)*

En este caso podemos dividir el mercado en consumidor final y en el consumidor mayorista o distribuidor. Con respecto al consumidor final, se conoce que las mujeres consumen más alfajores que los hombres, en tanto que los niños y jóvenes de entre 12 y 19 años dan cuenta del 24% del total de consumo.

El lugar que ocupa el alfajor dentro de la alimentación puede diferenciarse a través del nivel económico de los compradores. Así como los sectores de menor ingreso lo incorporan a su dieta como sustituto de las comidas (53% del total), posicionándolo así como un alimento barato, la población de mayor poder adquisitivo lo consume en busca de deleite, como postre o merienda (47% del total).

Es un negocio en el que 70% de las compras se decide por impulso, ya que pasan sólo 10 segundos desde que se reconoce la golosina y se la elige, por lo cual se busca que el alfajor esté siempre a la vista del consumidor final.

Con respecto al cliente mayorista, que conforma los canales de distribución del producto, se conforma por:

- Distribuidor ( mayorista de mayorista)
- Mayorista : Existen dos tipos, uno es el que tiene solamente góndola por ejemplo bombonería royal y el otro que tiene distribución en la calle, que trabajan a través de preventistas.
- Petit mayorista
- Minorista importante (estaciones de servicios de ubicación estratégica).
- Comercios minorista (quiosco, minimercado, bar, etc.)

Se conoce que el 65,5% de este producto se compra en quioscos; el 17,5 % en autoservicios y mayoristas, y el 17%, en hipermercados, supermercados y cadenas de descuento. El crecimiento de la demanda del producto aumenta cada año, ya que

aparecen nuevos mayoristas distribuidores dispuestos a llevar el producto a nuevos puntos del país, por lo cual fomenta a aumentar la cantidad producida para poder cumplir con la demanda de producto durante toda la temporada fuerte en ventas.

Las principales tendencias estratégicas que resalta Claves (2011) para este sector son las siguientes:

- El desarrollo de la marca, diversificación, diferenciación y desarrollo de los canales de distribución son los ejes de la industria, potenciando el crecimiento del mercado.
- El mercado se irá concentrando en empresas grandes donde la capacidad financiera es central de modo de responder a las exigencias de la demanda.
- La especialización productiva por parte de los productores locales permitirá mayores posibilidades para colocar productos en el exterior y desarrollar un marco de crecimiento continuo.

### **3. Fuerzas de Michael Porter**

#### *Rivalidad entre los competidores:*

El alfajor es un producto que se comercializa ya sea por empresas dedicadas exclusivamente a la producción de este producto o por empresas dedicadas al rubro de las golosinas u otros alimentos que también producen alfajores como una de sus líneas de productos. En Argentina, existen actualmente más de 120 marcas distintas de alfajores, y en la provincia de Córdoba, encontramos un gran número de fábricas de alfajores ya sea para distribución en el resto del país o sólo como alfajor regional apuntado principalmente al turismo. Por lo tanto, se conoce que la oferta es muy amplia y poco diferenciada unos de otros.

En general todas las empresas han adoptado una estrategia similar en cuanto a tamaños de los productos, presentación y si bien tienen diferencias de ingredientes que logran una diferenciación uno con el otro, la mayoría mantiene un estilo y uso de ingredientes general. La diferenciación se encuentra en el precio, y al segmento que el alfajor apunta, ya sea regional, Premium o industrial. Esto genera que el costo de los clientes por cambiar de marcas sea relativamente bajo, ya que todos los alfajores pueden cumplir con la necesidad alimenticia o por placer de compra de un cliente; razones por las cuales

aumenta considerablemente el grado de rivalidad entre los competidores.

Por esta razón es que los fabricantes más pequeños del sector adoptan continuamente diferentes modalidades de venta con los distribuidores para ajustarse a la necesidad de la demanda y lograr estar presente en más puntos del país y estando atento a lo que el cliente final busca como producto para consumir.

Por otro lado, un competidor de producción masiva tiene mayores posibilidades de negociar precios por ventas mayoristas a comercios, pero es menos probable que pueda ofrecer un producto diferenciado o con un valor agregado debido a la venta y producción masiva teniendo que buscar la posibilidad de diferenciarse en cuanto a precio, distribución o tal vez, servicios de logística.

Debido a la cantidad de oferta de marcas y tipos de alfajores y a la cantidad existente de empresas productoras se puede analizar que la rivalidad entre la competencia es muy alta.

Por último, en lo referente a las barreras de salida, se podrían considerar en nivel medio en este sector, ya que al abandonar el negocio, revender toda la materia prima no presenta grandes dificultades pero si puede serlo liquidar toda la maquinaria invertida en la fabricación del producto. Otros costos que se podrían incurrir en este caso son, indemnizaciones del personal, barreras emocionales y restricciones gubernamentales y sociales, que impidan liquidar la empresa afectando fuertemente a la rivalidad entre competidores quienes intentarán constantemente mantenerse en el mercado y consolidarse con la intención de evitar el ingreso de futuras empresas que les puedan quitar su porción de mercado.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

En esta industria, existen muchos proveedores que comercializan los ingredientes que se utilizan para la fabricación de los alfajores. Estos pierden gran parte de su poder de negociación a causa de la facilidad que tienen las empresas que manejan este rubro de conseguir nuevos proveedores, ya que hoy el mercado posee bajas barreras de entrada y no es difícil conseguir otros proveedores del rubro con el cual adquirir las materias primas necesarias. Aquellos proveedores que cumplen un papel primordial son aquellos que suministran el chocolate para el baño del alfajor y el dulce de leche para el relleno. La mayoría de las empresas fabricantes de alfajores tienen una receta especial que las caracterizan y esto se debe a la combinación de estos dos ingredientes fundamentales.

Los proveedores de estos dos ingredientes pueden llegar a tener un poder de negociación alto, si la empresa productora no tiene otra opción en donde comprar el producto con la misma calidad requerida. En promedio podemos decir que los proveedores tienen un poder de negociación media. Lo importante es que se logre entre ambas partes un tipo de negociación “ganar-ganar”.

En cuanto a los proveedores de packaging, tampoco cuentan con un apalancamiento debido a la gran oferta que existe en este sector.

#### *Poder de negociación de los clientes:*

En este rubro, existen muchas circunstancias que provocan un apalancamiento en el poder de negociación de estas empresas con sus clientes. Una de las más importantes es que los costos de cambiar de marca para los compradores son relativamente bajos, ya que los productos de estas empresas son similares entre sí, por lo tanto la mayor parte de la decisión del cliente pasa por el precio, más que por la preferencia entre un producto u otro.

Con los clientes mayoristas (distribuidores), el poder se encuentra en las ventajas que el cliente puede negociar con la empresa productora, ya que el hecho de la compra en grandes cantidades, le proporciona a un comprador de este tipo el apalancamiento suficiente para obtener concesiones de precios u otros términos favorables como financiación y medios de pago. A su vez, la gran oferta hace aumentar su poder de negociación, ya que si no le compra a una empresa específica el mayorista sabe que puede adquirir productos similares en otra empresa fabricante.

También cabe aclarar que este tipo de consumidores se encuentra relativamente informados acerca de productos y precios, así como también son medianamente conscientes sobre los posibles costos que este negocio acarrea, lo que les da poder de negociación a la hora de decidir cuánto pagarían por sus productos, por lo cual se puede concluir que el poder de negociación que poseen los clientes es alto.

#### *Amenaza de los productos sustitutos:*

Lo alfajores se encuentran dentro del rubro de las golosinas, y al hablar de productos sustitutos podemos dividirlos en dos grandes grupos:

Por un lado, al hablar de golosinas en general, en el cual el alfajor se encuentra compitiendo en los puntos de venta con infinidad de otros productos, decimos que la

amenaza de los sustitutos es alta, ya que al momento de realizarse la compra, el cliente busca buen precio y buen sabor, y existen muchos productos que pueden cumplir con ambas características.

Por otro lado, podemos colocar al alfajor junto a otros productos sustitutos como pueden ser los alfajores de arroz inflado, o de obleas. Que si bien no poseen las mismas características, por lo cual no pueden considerarse un alfajor en sí, y no todo el público los prefiere, son productos que como se dijo anteriormente, puede cumplir la misma satisfacción de compra que un alfajor propiamente dicho pero captando el porcentaje de público de gente que se encuentra a dieta, o con intolerancia a alguna harina o materia prima utilizada, personas diabéticas, etc. En este caso la amenaza es menor, pero no por eso menos considerable.

En conclusión, podemos decir en promedio que la amenaza de los productos sustitutos es de nivel medio.

#### *Los productos nuevos entrantes:*

La inversión requerida para comenzar con una empresa de producción de alfajores no es accesible considerando que se debe contar con un espacio físico para montar la fábrica, contar con personal especializado para cada puesto de trabajo de la producción, y lo más importante, contar con la inversión de maquinaria necesaria para poder fabricarlo, ya que cada etapa del proceso productivo requiere una máquina especial para poder llevarlo a cabo.

Sin embargo, no existe una gran barrera de entrada debido a la amplia y poco diferenciada oferta y a la cantidad de empresas productoras de alfajores que abren sus puertas cada año. Por lo tanto, el competidor que quiera ingresar, deberá presentar alguna innovación o valor agregado que le permita posicionarse y acaparar gran parte de este mercado.

Otro punto a considerar es que las posibilidades de abrir una fábrica desde su inicio son más altas para las nuevas empresas que para las empresas dedicadas a otros rubros alimenticios o del rubro de golosinas, que ya cuentan con maquinaria y personal especializado en el rubro, por lo cual sólo deberían incursionar en una nueva línea de producto. Resumiendo se puede concluir que la amenaza de productos nuevos entrantes es de nivel media, teniendo en cuenta las variables consideradas anteriormente.

A continuación se presenta una tabla que resume la intensidad con la que las 5 fuerzas de Porter se presentan en el sector:

Tabla 3: Resumen de las cinco fuerzas de Porter

	Alta	Media	Baja
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Alta	Media	Baja
<b>Negociación Proveedores</b>	Baja	Media	Baja
<b>Negociación Clientes</b>	Alta	Media	Baja
<b>Amenaza Sustitutos</b>	Baja	Media	Baja
<b>Amenaza Productos Nuevos</b>	Baja	Media	Baja

Fuente: Elaboración Propia

A partir de lo desarrollado en el análisis de microentorno y de la tabla 3, resumen de las fuerzas de Porter, podemos concluir que en el sector alfajorero hay una participación activa de cada uno de los participantes que Porter denomina “fuerzas”. Es un sector amplio compuesto por muchas empresas de diversos tamaños y posicionamientos, ya que hoy en día es muy común encontrar este tipo de productos en las góndolas de los supermercados, quioscos, estaciones de servicio, así como en la exclusividad de una marca de producción artesanal.

Es por esto que en mayor o menor medida hay que estar atentos a cada una de ellas y saber de qué manera pueden afectar a la empresa teniendo en cuenta cuál es la que más podría afectar a la oferta. De esta forma se podrá enfrentar cambios en el mercado de manera que impacte lo menos posible en la empresa.

#### 4. Factores claves de éxito

Los Factores Claves de Éxito para este sector son los siguientes:

- **Diferenciación:** entregar una oferta con un valor agregado que la distinga de la competencia, con cualidades y características distintivas como lo son el sabor y un packaging llamativo.
- **Precio:** Ingresar al mercado con un precio competitivo y diferenciador, logrará ganar posición con respecto a la competencia y estar dentro de la elección del cliente al momento de la compra.

- **Calidad:** Lo importante es presentar un producto que se destaque de la competencia, dándole fuerza al sabor característico de cada marca, sobre todo con diferenciación en la calidad de su relleno (dulce de leche) y en el chocolate utilizado para el baño de repostería, logrando así un sabor único que logre quedar en la mente del consumidor, para volver a ser elegido en la próxima compra frente a todas las demás opciones del mercado.

## 5. Objetivos planteados por Cerro Azul

La empresa Cerro Azul no tiene estrategias ni objetivos corporativos formalmente declarados. Sin embargo, desde su fundación en 2001 el principal desafío de la empresa, más allá de conseguir rentabilidad, fue comercializar golosinas artesanales enfocándose en la calidad y la constante innovación de los productos, tanto en sus recetas, materias primas y envoltorios.

### *Objetivo Corporativo*

Cerro Azul es considerado una empresa de tipología pequeña, y es por tal motivo que deberá plantearse como objetivo prioritario consolidar la marca en el mercado aumentando la rentabilidad a corto plazo y creciendo de la misma forma en la que crece el mercado.

Tal como se estableció en el Marco Metodológico, uno de los objetivos de la investigación incluía conocer aspectos generales de la empresa. A partir de una entrevista con los propietarios de la empresa, se pudieron rescatar ciertos aspectos que permitieron en conjunto con ella establecer los siguientes lineamientos:

### *Misión*

Endulzar con nuestras golosinas a todos los hogares de Córdoba, creando valor, mediante originalidad y calidad, despertando sentimientos y emociones a través de los sentidos.

### *Visión*

Ser la empresa regional líder de golosinas dulces en el mercado de Córdoba, distinguiéndonos por excelencia en la calidad de nuestro producto.

Objetivos corporativos

1. Incrementar las ventas de alfajores un 10% anual
2. Incrementar *la cuota de Mercado de la marca* en Córdoba

## 6. Análisis del tipo de mercado y segmentación

Es muy importante identificar el tipo de mercado en el que se encuentra la empresa, ya que sirve para conocer los potenciales clientes a la cual se dirigirá. En el caso de Cerro Azul, la empresa opera en un mercado industrial. Cerro Azul adquiere distintos tipos de materias primas y a través de la utilización de recursos tecnológicos (maquinarias especializadas) y recursos humanos (operarios de la planta), obtienen el producto final que son los alfajores.

### *Segmentación*

Para poder definir el segmento en el que operará Cerro Azul, primero se diferenciará cada uno de los mercados al cual apunta su negocio.

El **mercado total** es el conjunto universal de consumidores de una rama de productos, en este caso estaría compuesto por todas las personas que comen golosinas.

El **mercado relevante** se constituye con todos los clientes potenciales, que para Cerro Azul serían todas las personas que comen alfajores de chocolate y dulce de leche.

La empresa Cerro Azul debe implementar acciones de marketing para conseguir que el mercado potencial se convierta en consumidor y aquellos que ya son clientes, sigan comprando y sean fieles a la marca, ya que los consumidores leales constituyen un conjunto de clientes estables.

Finalmente, el **mercado meta** es el segmento del mercado que se elige luego de realizar la segmentación, y en este caso, estaría formado por el conjunto de personas consumidores de alfajores de chocolate y dulce de leche que comprarían los alfajores Cerro Azul.

Cuando se habla de **segmentación** se refiere a un segmento del mercado que representa un grupo de consumidores potenciales con características similares que constituyen un único mercado objetivo.

En el caso de los alfajores, el público consumidor experimenta más o menos las mismas preferencias, ya que todos buscan satisfacer su antojo de algo dulce y/o necesidad nutricional con alfajores que no varían mucho entre sí de marca a marca. Se dice que las preferencias son homogéneas.

## **7. Comportamiento del consumidor**

También es importante identificar el enfoque del comportamiento del consumidor, que en el caso de Cerro Azul, su público objetivo toma un enfoque **conductista**, ya que la tendencia a repetir una conducta basada en el aprendizaje, se traduce en volver a comprar la misma marca.

En el caso de los alfajores, es un producto que no es de primera necesidad y mayormente se compra por impulso. Quizás el consumidor no tenía en mente comer un alfajor, pero si tenía un antojo de algo dulce, y no es hasta el momento en que el consumidor tiene un contacto directo con el producto que se produce ese impulso y deseo de compra. Cuando la experiencia ha sido positiva, el consumidor vuelve a repetir la experiencia. Es por eso que se dice que si bien muchas personas aún no conocen la marca, en el momento de probar el sabor característico de Cerro Azul existen grandes posibilidades de que el consumidor vuelva a elegir dicha marca en el próximo momento de compra. Luego de esta experiencia, el consumidor se comportará a través de un “**estímulo – respuesta**”, ya que la persona tendrá un deseo de comer algo dulce y rico, y por recordación de marca y por haber tenido una buena experiencia pasada, asociará ese momento de antojo con los alfajores Cerro Azul, volviendo a repetir la experiencia generándose así una próxima compra, asociando una necesidad con la marca directamente o el alfajor en sí.

## **8. Análisis de Marketing Mix**

- **Producto:** El alfajor está realizado con materias primas de primeras marcas como Águila en el caso del chocolate y San Ignacio en el dulce de leche. La receta es realizada de manera detallada, asegurando la uniformidad de la calidad de cada alfajor.

La oferta se basa en la presentación del alfajor Cerro Azul, en su caja de 12 unidades, con cada alfajor individualmente empaquetado, con un peso de 80 gramos.

El packaging es presentado por un lado con su caja de cartón contenedora, con abertura

exhibidora y cada alfajor envasado individualmente en un packaging plástico tipo flowpack de excelente calidad, color marrón con logo, marca, tipo de alfajor, etc.



Figura 6 y Figura 7: Alfajor y cajas contenedoras

Fuente: Empresa Cerro Azul

- **Precio:** la empresa no cuenta actualmente con una estrategia de precios establecida. Los precios son definidos dependiendo a qué segmento se dirija, es decir, precios por mayor o por menor y se basan en los costos para establecer el piso, y el precio de la competencia para establecer el techo.

Actualmente la empresa tiene un costo aproximado de \$3 la unidad y el precio de venta mayorista para el canal de distribución es de \$6 la unidad. Aproximadamente un alfajor Cerro Azul se vende al consumidor final a un precio estimado de \$12.

- **Venta y distribución:** cuenta con revendedores como método de venta directa de sus productos. Realiza ventas mayoristas a distribuidores que alcanzan mayormente la zona de influencia de Gran Buenos Aires (70% de sus ventas) e interior de Santa Fe. La distribución se realiza, dependiendo del volumen y ubicación del cliente y se establece contacto comercial sólo con los distribuidores y los mayoristas, para respetar la cadena de mercado, no contando actualmente con un punto minorista directo al público.

- **Comunicación y promoción:** actualmente no utiliza ningún medio de comunicación o promoción, apostaron al “boca en boca” para ir ganando mercado, de esta manera han logrado cierto volumen de ventas que les permite operar y mantener su estructura,

con un crecimiento aproximado del 8% anual. La presencia en los kioscos en Córdoba, es muy limitada, estando presente solo en menos del 5%.

## 9. Análisis de la matriz D.A.F.O.

La siguiente matriz fue formulada a partir de la realización de una serie de puntos fuertes y débiles de la empresa, y también partiendo del análisis externo realizado previamente.

Tabla 4: Análisis DAFO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Necesidad de una oferta diferenciada.	A1: Gran cantidad de nuevos competidores de gran escala productiva y
O2: Nuevos segmentos de consumidores y mercados.	A2: Producto altamente estacional
O3: Mercado en constante crecimiento.	A3: Inflación e inestabilidad económica: Aumento de los costos y una dificultad de planificación a mediano plazo
F1: Producto de gran calidad, packaging y materias primas de primer nivel.	D1: Ausencia de estrategias de promoción
F2: Existencia de una oferta adaptada al segmento.	D2: Ausencia de un punto de venta con vista al público
F3: Producto masivo de bajo precio	D3: Desconocimiento de la marca en Córdoba
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

Fuente: Elaboración propia

## 10. Diagnóstico

A partir del análisis de la información interna y externa en conjunto con los resultados obtenidos de la investigación, se pueden obtener una serie de conclusiones a tener en cuenta a la hora de continuar con el desarrollo del plan, base para poder plantear y ejecutar acciones específicas.

La empresa presente no cuenta con planificación y organización de estrategia comercial,

puntualmente en ventas y distribución. No se está nutriendo de las nuevas herramientas tecnológicas y digitales que pueden ayudar a fortalecer estos aspectos ni aprovechando los beneficios que ofrecen las redes sociales y los medios de comunicación masivos provocando, además, una disminución en el conocimiento de marca.

Sin embargo, éstas están al alcance y ofrecen diversas alternativas para llegar al público objetivo con diferentes ofertas y/o mensajes.

En cuanto al mercado, el mismo no para de crecer año tras año a tasas importantes, hay un gran potencial a la vista, debido al tipo de producto que es, y la calidad que presenta. No se observa un interés en el precio de venta al público, ya que no cuenta con una estrategia de precios, esto podría ocasionar grandes variaciones en el precio de venta final al público.

También se necesita entrar a las grandes cadenas de supermercados y ampliar el área de distribución en Córdoba y mejorar la presencia en kioscos donde se efectúan el 70% de las ventas de este tipo de productos.

Los resultados de la investigación demuestran que quienes no son consumidores de Cerro Azul, no tienen en cuenta la marca o directamente no la conocen. Una razón puede ser la falta de un punto de venta con vista al público lo que imposibilita la generación de imagen de calidad por la que vela la empresa constantemente, y las ventas por impulso de quienes pasen frente a él. Por otro lado, también se analizó que cuentan con pocos distribuidores que estén presentes en la Ciudad de Córdoba, lo que es fundamental para poder alcanzar un mayor número de kioscos, que es el punto de venta más importante de este tipo de productos.

Pero también vale aclarar que los actuales clientes volverían a elegir la marca por cuestiones de relación precio/calidad, porque a pesar de no contar con un punto de venta a la vista del público, quien ya conoce dónde adquirir el producto, no le genera ningún inconveniente acercarse a comprarlo.

El aumento en los precios es otro punto a tener en cuenta que genera un descenso del poder adquisitivo, lo que puede afectar en una menor capacidad de compra de productos que no son de primera necesidad. Y si a esto se le suma que los costos fijos y materias primas están en constante aumento, se dificulta la posibilidad de planificar a largo plazo

o hacer inversiones importantes.

A pesar de esto, también puede observarse como Cerro Azul ha crecido como empresa respecto a sus comienzos como emprendimiento familiar sabiendo aprovechar la evolución del mercado para poder mantenerse. Si la tasa de crecimiento del mercado lograra mantenerse en ascenso como los últimos años, se cree que a través de una planificación estratégica puede, por ende, elevarse la facturación mensual que naturalmente puede obtener la empresa.

## **Conclusión**

A lo largo de este análisis, se pudo observar que a nivel macro, la Argentina en general se presenta como un país inestable económicamente, sobre todo con la incertidumbre que genera este año con tantos cambios electorales a nivel provincial y nacional. Hoy la economía se encuentra en un momento de retracción leve, encaminándose de manera creciente pero paulatina. El alto nivel de empleo y los aumentos salariales si bien tienden a elevar los costos laborales, generan alzas en los niveles de consumo y de ventas lo que favorece a este producto que se maneja en base al impulso y no es un bien de alta necesidad. La personalización y la influencia del placer en la sociedad, son tendencias que ya pueden observarse en la población y que cobrarán mayor importancia en los próximos años. Las marcas deberán crear más puntos de contacto entre las personas, buscando la personalización.

El éxito de las empresas alfajoreras, en este escenario, tendrá como factor clave el desarrollo de estrategias de diferenciación de canal y de imagen, dando lugar a una cada vez más precisa ejecución en el punto de venta, optimizando las 4 P tradicionales, y con ello, maximizando los resultados.

A nivel micro, puede concluirse, a partir del análisis, que el sector alfajorero está distribuido en una gran cantidad de marcas de tipo tanto industrial como regional, con diferentes niveles de producción y presupuestos publicitarios. Esto puede ser un obstáculo para las empresas pequeñas.

El hecho de que el sector crezca a pesar de haber crisis económicas, será un aspecto positivo, ya que, como se estudió en el análisis de macro entorno, la Argentina ha demostrado a lo largo de los años ser un país con una gran inestabilidad en materia de

actividad económica.

Por lo tanto, teniendo en cuenta estos datos anteriores podemos concluir que es un sector atractivo y altamente competitivo ya que se muestra en constante crecimiento, por lo que se cree conveniente buscar la consolidación de la empresa para poder ganar presencia de mercado y recordación de marca en los consumidores, de esta forma se conseguirá el crecimiento económico en Cerro Azul, acompañado al crecimiento del sector alfajorero.

También se detectó un mercado en crecimiento y muy dinámico en constante desarrollo, con muchos oferentes nuevos, algunos de los cuales cuentan con marcas muy reconocidas y gran escala productiva, que pueden ser grandes amenazas. Las barreras de entrada al mercado no son altas, por lo que puede atraer nuevos competidores haciendo que el nivel de rivalidad en un futuro sea aún mayor y requiera de mayores esfuerzos comerciales para lograr y/o mantener la posición deseada en el sector.

## **CAPÍTULO 3: Planificación Comercial y estrategias de Marketing**

### **1. Introducción y fundamentación de la propuesta**

Luego de realizar un análisis completo y obtener diversas conclusiones sobre la situación de Cerro Azul como empresa, es necesario plantear cómo se proseguirá para afrontar las dificultades que esté teniendo la empresa y poder corregirlas y a la vez mantener o mejorar lo que hasta el momento le ha dado resultado para continuar en el mercado.

A continuación se presentan las estrategias que le permitirán efectuar planes de acción acordados para conseguirlos. Estos se plantearán en base a la problemática planteada desde un principio: estancamiento en el crecimiento de la empresa, enfocando el plan en la consolidación de la marca en el mercado de Córdoba, donde la empresa tiene un gran potencial de crecimiento pero que no está siendo atendido correctamente. Lo que se buscará es llegar a los consumidores con mejores propuestas y mediante el aprovechamiento más eficiente de los medios de comunicación que actualmente se utilizan y la posibilidad de incluir nuevos canales y medios para lograr el cometido.

### **2. Objetivos de Marketing**

#### *Objetivos Cuantitativos*

#### **3. Incrementar el volumen de ventas total en un 50 % en el período Marzo 2016 – Marzo 2018.**

Este objetivo se plantea partiendo de la base de crecimiento de mercado del 30% anual. Los 20 puntos porcentuales de incremento sobre el crecimiento del mercado, se establecen teniendo en cuenta la aplicación del plan que logrará que se pueda mantener el crecimiento a la par del mercado y a la vez superarlo.

El volumen de ventas obtenido en el último período ha sido de 83.522 docenas que equivalen a \$6.393.600. El objetivo consta de mantener este volumen de ventas e incrementarlo en un 50% en dos años. Con el incremento pretendido de 41.760 docenas adicionales, estas ventas lograrían un total de \$3.142.000 adicionales anualmente.

De acuerdo al análisis de ventas realizado, se puede comprobar un crecimiento promedio de las mismas de un 8% a lo largo del corriente año. Se considera un objetivo alcanzable ya que a lo largo del año se alcanzaron porcentajes de crecimiento lo que demuestra que es posible, pero hay que mantenerlos e incrementar los meses de baja. El desarrollo del mercado de Córdoba, será un factor clave para contribuir al logro de este objetivo.

#### **4. Incrementar un 3% anual la cuota de Mercado en el período Marzo 2016 – Marzo 2018**

Dado el desconocimiento de la marca por gran parte de la población de Córdoba, debido a la falta de posicionamiento, la actual cuota de mercado de Cerro Azul en Córdoba es muy baja. Se plantea un crecimiento en la cuota de mercado a partir de las acciones del plan de marketing.

##### *Objetivos Cualitativos*

#### **5. Ganar posicionamiento de marca en el mercado de alfajores de chocolate de Córdoba en el periodo Marzo 2016 - Marzo 2018**

Se buscará generar contenido de interés en los medios propuestos, que ofrezcan información útil a los usuarios buscando la notoriedad de marca y por consiguiente, la consolidación de la empresa.

#### **6. Fidelizar los clientes actuales y potenciales de la empresa en el período Marzo 2016 - Marzo 2018**

Este objetivo se plantea con la intención de mantener clientes actuales que aseguren los beneficios de la empresa, teniendo la posibilidad de aumentar la cifra de negocios con ellos, como distribuidores y otros puntos de venta.

### **3. Análisis de Ventas**

Las ventas de Cerro Azul no tienen objetivos fijados, ni están planificadas

estratégicamente. La empresa fabrica los productos a medida que reciben pedidos. Una vez que se lanzan a la venta, se evalúa si son aceptados y demandados por el consumidor.

Asimismo, no tiene un nivel fijo de compras de sus clientes; los volúmenes de sus ventas varían de un mes a otro debido a que es un producto netamente estacional. Tampoco tiene un volumen mínimo de venta fijado. Además, éstas no se registran en un sistema, sino que se realizan a mano en fichas con el nombre del revendedor o cliente correspondiente en conjunto con el control de los recibos y facturas emitidas lo cual complica el control de stock y el correspondiente análisis de venta. Si este proceso estuviera sistematizado, los tiempos serían más eficientes ya que se conocerían faltantes y podrían conocerse con facilidad las variantes de ventas dependiendo el producto o la época del año, hacer análisis más profundos y realizar acciones en base a los resultados.

Otro dato importante es cómo se distribuye su producción, el 70% se destina a Buenos Aires, y Santa Fe, un 20% se distribuye en distintas provincias en menor cantidad y el resto a Córdoba.

La producción total que están realizando del producto es de 7.000 docenas mensuales, estando en la mitad de la capacidad productiva con la capacidad instalada, que es de 14.000 docenas mensuales.

Se han podido recopilar datos de ventas desde el mes de Enero de 2012 los cuales permiten realizar el siguiente análisis y hacer proyecciones de futuros comportamientos. Estos datos pueden verse en el Anexo, Tabla 1. Los mismos arrojaron el siguiente gráfico.

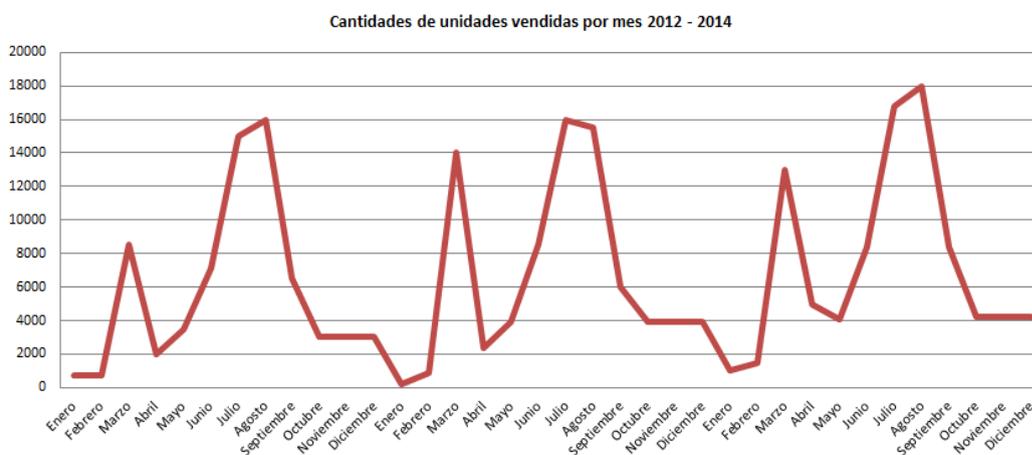


Figura 1: Cantidad de unidades vendidas por mes 2012 – 2014

Fuente: Elaboración propia

Las ventas anuales desde 2012, se reparten aproximadamente según el siguiente gráfico.

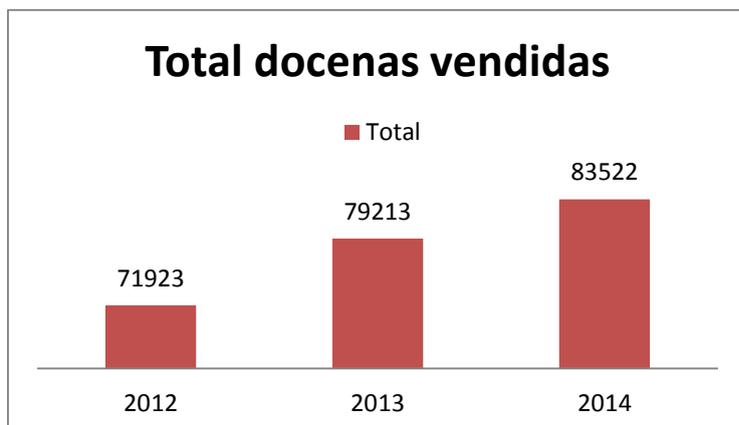


Figura 2: Venta total de docenas 2012 - 2014

Fuente: Elaboración propia

Analizando el gráfico y la evolución de las ventas mensuales, puede verse claramente como las ventas no siguen un patrón mensual continuo, no obstante se observa un crecimiento constante anualmente en torno al 7%. Se observa claramente la estacionalidad de la demanda y se puede obtener un claro comportamiento de las ventas esperadas mensualmente ya que se observan porcentajes de venta muy similares año tras año.

En general se observa un crecimiento lento en comparación al crecimiento del mercado 30% anual, pero se observa un incremento constante año a año.

#### 4. Estacionalidad

La estacionalidad se explica debido a la naturaleza del producto, una golosina de chocolate y dulce de leche, de muchas calorías. Es un producto de consumo impulsivo que tiene claramente mayor demanda en los meses invernales o de menores temperaturas. El comportamiento mensual año a año muestra:

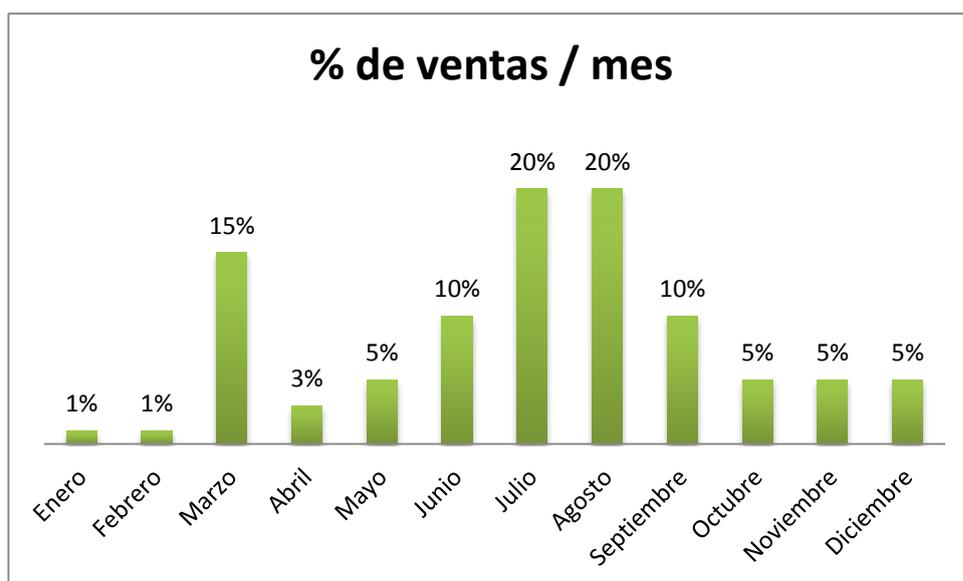


Figura 3: Porcentaje mensual de ventas

Fuente: Elaboración propia

**Enero y Febrero:** meses de vacaciones y altas temperaturas, marcan los menores índices de ventas, no obstante ofrecen los productos en puntos turísticos.

**Marzo:** Con el comienzo de las clases, se observa un claro repunte en los valores analizados. Este mes llamado “back to school” es muy importante para toda la industria alfajorera ya que produce ingresos fuertes en temporada baja.

**Abril y Mayo:** Son meses de transición por lo general con una demanda baja o media, no se caracteriza por valores altos y son los meses más variables en las cantidades observadas.

**Junio, julio y agosto:** Sin dudas los meses más fuertes en términos de ventas para toda la industria, marca aproximadamente el 50% del total anual. La llegada del frío marca un alto consumo de este tipo de productos. Tienen dificultades para llegar a cubrir el stock según la demanda, el volumen más alto histórico se produjo en agosto de 2014 con 18.000 docenas producidas.

**Septiembre y octubre:** meses de transición entre el frío y el calor de verano, marca históricamente niveles de ventas medios, comienzan los primeros calores, se evitan este tipo de productos de altas calorías, la gente empieza a cuidarse para el verano.

**Noviembre y diciembre:** Continúa el descenso en las ventas, llegando a aproximadamente el 10% del total anual. Se ve fuertemente influenciada por las fiestas

de fin de año, pero las temperaturas no hacen del alfajor el producto ideal para esta etapa del año.

## 5. Estrategias de marketing

### *Estrategia Corporativa*

En esta etapa se definen aspectos claves para la empresa, además de los objetivos, la visión y la misión de Cerro Azul que ya fueron enunciados en el capítulo anterior.

Dentro de esta estrategia, se define también la Estrategia para el desarrollo competitivo, que en el caso de Cerro Azul, se aplicará una estrategia de **diferenciación**, ya que se busca brindar un producto diferenciado atento a las necesidades y a lo que busca el consumidor. Se entrega un producto más grande en gramaje y de sabor más concentrado, y por el mismo precio competitivo de mercado, marcando la diferencia con la competencia.

### *Estrategia de Cartera*

En este punto comienza a definirse de qué manera se llevará a cabo la estrategia de marketing. Para esto, es necesario determinar la combinación de productos y mercados con que se trabajará en lo que resta del plan. Con este fin, se utilizará la herramienta denominada Matriz de Dirección de Crecimiento, desarrollada por Ansoff, que analiza el binomio productos/mercados, para determinar la línea estratégica a seguir.



Figura 4: Matriz de dirección de crecimiento

Fuente: Ansoff(1957)

Cerro Azul debe centrar sus esfuerzos en dar a conocer la marca y penetrar el mercado de Córdoba con su oferta actual previo a focalizarse en desarrollar nuevos mercados.

Debe asegurarse que el actual esté satisfecho y que se ha hecho todo por conseguir su cobertura. Es por esto que se utilizarán estrategias de penetración de mercado para el segmento consumidor final.

Por un lado, se apuntará a penetrar el mercado de los clientes, es decir, el consumidor final, quien compra en kioscos y autoservicios, intentando ampliar la cobertura y la presencia de la marca en estos puntos de venta, asegurando la entrega, manteniéndolo informado sobre novedades o cambios en las presentaciones mediante la utilización de medios masivos a través de los cuales se conseguirá llegar a más clientes del target de la empresa.

### *Estrategia de segmentación*

Las estrategias de cartera mencionadas anteriormente, van a estar dirigidas a los siguientes segmentos estratégicos prioritarios establecidos a partir de la investigación realizada, a los cuales se les destinarán todos los esfuerzos de marketing:

Segmento Consumidor Final:

Hombres y mujeres entre 15 y 50 años de la ciudad de Córdoba, de clase ABC1 y C2 casados con hijos.

En el caso de la empresa Cerro Azul, se elegirá aplicar un **Marketing Indiferenciado**. Aplicando este tipo de segmentación no se tendrán en cuenta las diferencias en el mercado y se presentará una sola oferta, que es el alfajor de chocolate y dulce de leche, ya que se considera que todos los consumidores tienen preferencias similares entre sí, es decir que son homogéneas.

Al aplicar este tipo de estrategia se buscará conseguir economías de escala al producir un solo tipo de producto en serie y de esa manera se reducirán los costos de producción y existencias, y se simplificarán las actividades de marketing apuntando a la promoción de un solo producto, facilitando la gestión de stock y transporte, etc.

### *Estrategia de posicionamiento*

Para considerar el posicionamiento que podría llevar a cabo la empresa, se tendrá en cuenta el posicionamiento de sus principales competidores, el cual se analizó en el capítulo 2, en el apartado de Estructura de Mercado.

Para la empresa Cerro Azul se propone aplicar un posicionamiento por **beneficios**

**buscados**, apuntando al segmento de clientes que buscan darse un gusto y disfrutar la vida, vivir sensaciones, emociones, piensa en su nutrición, etc. y es justamente esto lo que se espera que sientan de la marca y que la calidad de los productos sea lo que se las recuerde, impulsándolos a la repetición de compra.

Lo importante del posicionamiento es la diferenciación, diseñando un conjunto de diferencias importantes que distinga este producto del de los demás competidores.

Lo expresado en el párrafo anterior, se debe a que es una empresa en desarrollo con pocos años en el mercado, quien buscó diferenciarse desde sus inicios con la calidad de sus productos, brindando un producto de excelente sabor y presentación, que no tiene horario para ser consumido, y que apela a los valores tradicionales de los argentinos, como familia, recuerdos y la niñez, es un producto típico, es artesanal y con una receta casera. Se busca que el cliente pueda identificar todas las cualidades que diferencian al alfajor Cerro Azul de otras marcas al momento de elegirlo, para poder satisfacer la necesidad que tenía el cliente al momento de querer realizar la compra, generando así el posicionamiento que se pretende conseguir dentro del mercado.

#### *Estrategia de diferenciación*

Cerro Azul realiza la diferenciación a través de su producto y en destacar las características del mismo. Pero sumado a esto, se deberá aplicar una combinación de estrategias de **diferenciación por medio del canal**, buscando ampliar la red de distribuidores mayoristas y de preventistas que tienen actualmente para poder llegar a una mayor cantidad de puntos de venta y explotar sectores del mercado a los que no están llegando actualmente, y también se combinará con una estrategia de **diferenciación por medio de la imagen**. Esto se logrará a través de un cambio planteado en rediseño de packaging y comunicación de imágenes que despierten los sentidos, se busca crear necesidades psicológicas en los consumidores y que de esa forma se tientes de consumir el producto.

A través de estos nuevos mensajes se busca captar la atención del consumidor y generar tentación para consumir y comprar el producto. Estos mensajes pueden aplicarse como pauta de publicación en redes sociales y también en cartelera de vía pública.

## EL MEJOR REMEDIO PARA LOS LUNES



**SIEMPRE RICOS!**



Figura 5: Ejemplo de imágenes para tentar al consumidor

Fuente: Elaboración propia



Figura 6: Ejemplo de imágenes para tentar al consumidor

Fuente: Elaboración propia

A través de este tipo de comunicaciones y este cambio de imagen, que serán planteadas en detalle en el capítulo siguiente, se busca captar la atención del consumidor, y diferenciarse en imagen con los productos similares de la competencia.

### *Estrategias competitivas*

Al aplicar esta estrategia se buscará poder mejorar la posición de Cerro Azul frente a sus competidores en el mercado. Se aplicará una estrategia de **integración hacia adelante**, intentando establecer acuerdos con una mayor cantidad de distribuidores y preventistas para lograr aumentar la presencia del alfajor Cerro Azul en distintos puntos de ventas de la Ciudad de Córdoba, tanto mayoristas como minoristas. A su vez, se propone abrir un local de venta al público, para tener un espacio de punto de venta minorista y un lugar de encuentro para poder realizar ventas a todos los clientes que se encuentran desatendidos por no encontrar los alfajores Cerro Azul en muchos lugares de Córdoba.

### *Estrategias funcionales*

#### Producto:

En cuanto a productos dirigidos al Consumidor Final, la oferta se mantendrá como lo es actualmente: Alfajor de chocolate relleno con dulce de leche, en su presentación por 80gr. con envoltorio Flowpack vendiéndose en cajas de 12 unidades o en puntos de venta minorista por unidad. El cambio que se propone para destacar el mismo producto que se venía produciendo es el rediseño del packaging en envoltorio y en cajas contenedores, brindando una imagen más moderna y una sensación de mayor calidad en el producto.

Se puede concluir que es un producto en un mercado en crecimiento, por lo cual en el análisis de ciclo de vida de este producto se posiciona en la etapa creciente de la curva.

#### Precio:

Se necesita determinar un método de fijación de precios, que estaría dado por los costos como precio de piso y el de la competencia como precio techo. Se brindará un precio de venta sugerido para influir en el precio final que el minorista le asigne al producto de cara al consumidor final. Se aplicarán descuentos por volúmenes de compra a clientes, fijando un monto o cantidad mínima de compra.

Esto se resume en una **estrategia de precios competitiva**, ya que se establecerá un precio cercano al de la competencia pero considerando las variaciones que pueden tener según los distintos puntos de ventas, y las distintas localizaciones.

### Distribución y ventas:

En el caso de la distribución, se deberá aplicar una estrategia **intensiva**, ya que se busca estar presente en el mayor número posible de puntos de ventas y aumentar la cobertura en todos los puntos de venta de la Provincia de Córdoba, y continuar en el resto del País como se realizaba hasta el momento.

- Aumentar la presencia de la marca en los canales actuales: mediante revendedores, en kioscos y autoservicios.
- Ampliar la fuerza de ventas buscando trabajar con más revendedores y distribuidores mayoristas, lo cual no genera costos, sino ganancias por ventas al por mayor y los revendedores obtendrán su ganancia marcándole un precio más alto al producto. Este será el atractivo que se le ofrecerá a los revendedores: productos de calidad, típicos en el consumo de los argentinos, con aceptación de mercado a los cuales se les puede marcar una amplia diferencia entre el precio de compra al por mayor y el de venta al público.

### Promoción:

La empresa llevará a cabo varias estrategias de promoción que ayuden a cumplir sus objetivos. Para ello se seleccionarán los medios de comunicación que nos permitan llegar al cliente de forma eficiente, demostrando lo que Cerro Azul pretende vender, que no es sólo un producto con ciertas características, sino un conjunto de sensaciones, soluciones, satisfacciones y emociones.

- **Características:** Alfajor de chocolate relleno con dulce de leche, con excelente tamaño, con un exquisito sabor y presentación. Producto percibido como artesanal, con calidad Premium.
- **Sensaciones:** Aroma a chocolate, mucho dulce de leche, y masa blanda, produce placer al ingerirlo, sensación de plenitud y satisfacción.
- **Soluciones:** Golosina con alto poder calórico, y nutricional, apto para el consumo en cualquier momento del día, es práctico para merienda, desayuno, postre, vianda escolar, y puede acompañar cualquier reunión entre amigos para compartir algo dulce.

- **Satisfacción y emoción:** Darse un gusto, sentirse pleno y feliz.

Los medios a utilizar serán Redes Sociales, Página web, e-mail marketing, radio, folletos, acciones de BTL (Acciones en el entorno con objetivos publicitarios), Cartelería en Vía Pública, etc. que serán desarrollados en el próximo capítulo, al elaborar el plan de acciones para Cerro Azul.

## **Conclusión**

Teniendo en cuenta que el mercado alfajorero es un mercado que crece año tras año, y se prevé que esto se comporte de la misma manera para los años que siguen, se plantean estrategias buscando acompañar este crecimiento y que sea de igual manera para la empresa Cerro Azul. Estas estrategias desarrolladas buscan, por un lado, disminuir el efecto estacional en la demanda de los productos, y lograr una estabilidad sostenida durante todo el año a nivel de ventas, y además lograr la consolidación en el mercado, como punto más importante, para lograr penetrar el mercado de Córdoba y tener mayor presencia en el punto de venta minorista que es principalmente el sector en el cual la empresa está desaprovechando su posibilidad de venta. Esta estrategia de consolidación podrá llevarse a cabo realizando, a su vez, una diferenciación fuerte en varios puntos: ofreciendo a los consumidores un producto mejorado con respecto a la competencia, con mayor tamaño y muy buen sabor, acompañándolo de un nuevo packaging más sugestivo que logre tentar la mente del cliente, y luego pueda volver a ser elegido por este. Se busca que el público objetivo conozca la marca, la recuerde y la vuelva a elegir, estando dentro de sus preferencias.

Todas las estrategias anteriormente desarrolladas se llevarán a la práctica a través de un plan de acción que contenga todos los puntos mencionados. Con esto, se buscará lograr los objetivos planteados en el presente capítulo y conseguir mantener el nivel de ventas sostenido e incluso lograr el aumento que se pretende conseguir en los próximos dos años.

## CAPÍTULO 4: Programas y Planes de acción de Marketing

En el presente capítulo se desarrollarán cinco planes de acción que respondan a los objetivos de marketing planteados en el capítulo anterior.

Estos planes abarcan acciones tanto digitales como tradicionales, combinándolas para lograr los mejores resultados para Cerro Azul, buscando el crecimiento como marca en el mercado de Córdoba.

Se detallará a continuación la constitución de cada uno de estos planes y como llevarlos a cabo para obtener los resultados esperados.

### 1. Campañas y acciones de Marketing

Este apartado se enmarca en la fase de decisiones operativas de marketing. A continuación se mencionan las campañas diseñados para Cerro Azul.

### 2. Cuadro estratégico: Objetivos – Campañas –Acciones

A continuación se presenta un cuadro estratégico que sintetiza la relación entre cada uno de los objetivos planteados (de ventas y de marketing), y las campañas y acciones específicas que se realizarán para lograr el cumplimiento de los mismos.

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	CAMPAÑAS	ACCIONES
CONSOLIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar el volumen de ventas un 50 %</li> <li>-Incrementar un 3% <i>anual</i> <b>la cuota de mercado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Otra forma de decir lo que sentís</li> <li>- Cerro Azul Digital : Conocé nuestros alfajores</li> <li>- Cerro Azul en Redes Sociales: ¡Siempre ricos!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Packaging con mensajes para fechas especiales</li> <li>-Descuentos por cantidad</li> <li>-Oferta de Productos en Combos</li> <li>-Gestión de Facebook</li> <li>-Creación de Catálogo digital + e-commerce</li> <li>-Publicidad digital</li> <li>-Ampliar la red de distribución</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ganar posicionamiento de marca en el mercado de alfajores de chocolate de Córdoba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sabes dónde encontrarme</li> <li>- Cerro Azul en Redes Sociales: ¡Siempre ricos!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de Facebook</li> <li>-Creación de Catálogo digital/e-commerce</li> <li>-Evento para interactuar con la marca</li> <li>-Puntos de venta directa</li> <li>-Ampliar red de distribución</li> <li>-Rediseño de sitio web</li> <li>-Vía pública</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fidelizar los clientes actuales y potenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorteos</li> <li>- Cerro Azul en Redes Sociales: ¡Siempre ricos!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etiquetas para fechas especiales</li> <li>-Gestión de Facebook</li> <li>-Aumentar base de datos de contacto</li> <li>-Evento para interactuar con la marca</li> </ul>

### 3. Plan de Acción N° 1: ¡Otra forma de decir lo que sentís!

*Coadyuva al objetivo:*

1. Incrementar el volumen de ventas total un 25% anual.
2. Fidelizar los clientes actuales y potenciales de la empresa.

*Introducción:*

Esta campaña es enfocada en estar presentes en momentos importantes de la vida de las personas. El atractivo de esta acción es que cada producto contiene un envoltorio con diferentes mensajes. Con esta campaña se podrá obtener una imagen diferenciada adaptando los productos también al consumidor final que es a quien va destinado.

*Objetivos:*

- Diferenciar a Cerro Azul de las grandes marcas.
- Que el consumidor final elija el producto
- Dar el “toque” de personalización para diferentes consumidores finales.

*Metodología:*

Se fabricarán ediciones especiales del producto con un envoltorio especial con diferentes mensajes: te amo, te quiero, felicidades y muchas gracias! Como así también mensajes de fechas especiales como día de la madre, del padre, fin de año, primavera

etc. Tanto el producto como la caja estarán diferenciados de la imagen tradicional del producto.

Se potenciará la acción mediante la plataforma de Facebook y a través de revendedoras/es. Se realizarán combos, por cada 3 cajas de alfajores, la tercera con mensajes a mitad de precio. Los productos tendrán un packaging detalladamente realizado para la ocasión para entregarlo a modo de regalo.

*Responsables:*

- Juan Llamas
- Revendedoras/es
- Diseñador Gráfico

*Control:*

El control de la campaña será llevado a cabo calculando qué cantidad de ventas de combos o docenas se realizan por fecha estipulada. Esto dará la posibilidad de analizar si se están generando ingresos por ventas y si es conveniente seguir con la campaña.

*Costo:*

Item	Costo
Honorarios de un diseñador gráfico: \$2000 x 20diseños.	\$ 2.000
Banners para redes sociales: \$16.000 x 4 diseños mensuales	\$ 16.000
<b>Total</b>	<b>\$ 18.000</b>
Plazo	10 Meses



Figura 1 y 2: Ejemplos de diseños para plan de acción 1  
Fuente: Diseño brindado por Cerro Azul

#### 4. Plan de Acción N° 2: Cerro Azul digital: Campaña ¡Conocé nuestros alfajores!

*Coadyuva al objetivo:*

1. Ganar posicionamiento de marca en el mercado de alfajores de chocolate de Córdoba.
2. Incrementar el volumen de ventas total en un 25% al año

*Introducción:*

Esta campaña propone la modernización y desarrollo de nuevas herramientas digitales corporativas, brindando un espacio virtual para que la empresa pueda mostrarse ante sus clientes. Desarrollo de un nuevo sitio web institucional, desarrollo de una tienda e-commerce, y envíos de email marketing, para empezar a posicionar la marca en el mercado.

Estas acciones son parte del posicionamiento digital de la marca que buscamos, en conjunto con las otras acciones.

*Objetivos:*

Lograr posicionamiento de la marca en el mercado de Córdoba.

### *Metodología:*

Actualmente Cerro Azul cuenta con un sitio web muy limitado, con poco contenido e información y un diseño muy antiguo. Con esta campaña proponemos el rediseño integral del sitio, modernizando su apariencia, incluyendo información del producto, puntos de venta, promociones, información institucional, y el detalle de todas las campañas vigentes y garantizar la accesibilidad desde dispositivos móviles. Además proponemos desarrollar en el mismo, un e-commerce o tienda digital para poder tener un lugar donde direccionar el tráfico proveniente de los distintos medios donde se publicite y donde también el cliente pueda comprar el producto. Estas acciones son parte del posicionamiento digital de la marca que buscamos, en conjunto con las otras acciones.

Otra acción de la campaña, es el envío de email marketing a la base de contactos que ya disponen, más los contactos brindados por la base de datos de la agencia contratada para el envío, con el objetivo de atraer usuarios al sitio y al “e-commerce”.



Figura 3: Muestra de diseño para campaña digital  
Fuente: Diseño propio

### *Responsables:*

- Juan Llamas
- Diseñador gráfico
- Maquetador y diseñador web
- Agencia email marketing

### *Control:*

El control se realizará mediante varias acciones, en primer lugar una encuesta de posicionamiento luego de terminar el primer año de vigencia y en segundo lugar a

través de las métricas que Google Analytics nos puede brindar:

- Cantidad de visitas al sitio
- Cantidad de clics sobre los banners
- Cantidad de ventas a través del e-commerce
- Estadísticas de los envíos de email

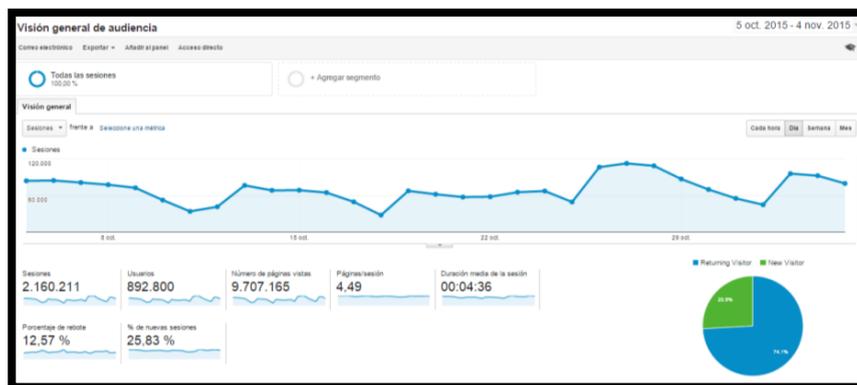


Figura 4: Visión de estadísticas brindadas por Google Analytics  
Fuente: Elaboración propia

*Costo:*

Item	Costo
Diseño de página web html5	\$ 25.000
Diseño de e-commerce, embebido desde mercado libre: \$10.000 + \$200 mensuales	\$ 14.800
Diseño y envío de email marketing (Por envío cada dos meses): \$4.000	\$ 48.000
<b>Total</b>	<b>\$ 87.800</b>
Plazo	24 Meses

### 5. Plan de Acción N° 3: Cerro Azul en redes sociales: Campaña ¡Siempre ricos!

*Coadyuva al objetivo:*

1. Incrementar el volumen de ventas total en un 25% al año.
2. Ganar posicionamiento de marca en el mercado de alfajores de chocolate de Córdoba.

*Introducción:*

Estar presente en una red social como Facebook puede brindar muchas oportunidades.

Generar una comunidad en donde las personas interactúen y conversen de manera regular con la Marca es muy importante. Se aclara que por una cuestión de logro de objetivos (Consolidación de Marca), la planificación de este plan va a ser a 1 año, y buscando que se logre el aumento de fans y la interacción con ellos, para generar un contacto.

Actualmente Cerro Azul no está presente en las redes sociales, solo tiene realizada una fan page en Facebook con muy poca comunidad generada. Con esta campaña, queremos lograr el posicionamiento digital de la marca, a través de una campaña denominada ¡Siempre ricos!.

Consiste en la publicación de banners e imágenes del producto en diferentes situaciones cotidianas en redes sociales, además contará con una pauta de publicidad digital no sólo en Facebook, sino además en el buscador Google a través de “Adwords” y “Displays”.

Todo el tráfico generado será direccionado al renovado sitio web, que además permitirá la compra online del producto, y obtener información de los puntos de ventas presentes.

#### *Objetivos:*

- Posicionar a la marca en el mercado de Córdoba
- Promocionar los diferentes productos que ofrece la marca
- Realizar anuncios: Facebook brinda la posibilidad de realizar diferentes tipos de anuncios y promociones segmentadas de forma tal que sólo las visualizará el público objetivo que se le indique a la plataforma. (Sexo, edad, ciudad, intereses, etc.)
- Promocionar y dar a conocer todos los productos que la marca ofrece a través de catálogos: Facebook permite crear diferentes pestañas en donde la comunidad podrá visualizar las promociones vigentes de forma clara.
- Generar Base de Datos: A través de aplicaciones que permiten realizar sorteos, juegos, etc. se podrá comenzar a generar una base de datos completa y organizada que se podrá utilizar en un futuro para que la empresa pueda captar potenciales clientes.
- Generar conversión de ventas: Comunidad - Clientes
- Tener acceso a diferentes estadísticas que nos brinda la misma página de Facebook en su perfil de administrador y que permite identificar

diferentes aspectos y características de la comunidad de la marca.  
(Ciudad donde residen, idioma, sexo, edad, etc.)



Figura 5: Muestra de estadísticas demográficas de Facebook  
Fuente: Elaboración propia



Figura 6: Muestra de datos y estadísticas de página de Facebook  
Fuente: Elaboración propia



Figura 7: Muestra de estadísticas de alcance de las publicaciones en Facebook  
Fuente: Elaboración Propia



Figura 8: Muestra de interacciones en Página de Facebook  
Fuente: Elaboración Propia

A través de las figuras anteriores se puede visualizar los distintos datos y estadísticas que se pueden obtener desde el Panel de Control y Estadísticas de Facebook, brindando información importante sobre el comportamiento de los clientes de la marca, que servirá para poder tomar decisiones de cómo continuar en el tiempo con las acciones puestas en marcha, o en caso de no tener los resultados esperados, poder realizar las modificaciones necesarias para obtener mejores resultados finales.

#### Metodología:

La empresa actualmente tiene presencia en Facebook por lo que se le debería dar una estructura y organización al canal que permita cumplimentar nuestros objetivos.

- En primera instancia se trabajará con un diseñador gráfico para poder

definir un manual de estilo que la marca utilizará en Facebook: Manual de Colores, tipografías a utilizar en las diferentes imágenes que se publicará, logos, etc.

- Se definirá un cronograma de publicaciones acorde a las necesidades e interés de la comunidad, para la cual se tendrá en cuenta las diferentes estadísticas que nos brinda la misma red social. (“Inside de Facebook”)
- Se dictará una capacitación a medida, acorde a la persona que administrará la red social.
- Se definirá un panel de monitoreo para la marca, que permita controlar tanto las diferentes acciones que llevará a cabo, como también las de nuestra competencia.

Se realizará una pauta del producto a través de medios digitales, creando contenido relevante en Facebook traccionado a través de la publicidad digital en el mismo Facebook y también Google. El formato permite estar presente en las búsquedas relacionadas en internet como así también en importantes páginas web seleccionadas.

Esta campaña tiene una vigencia “always on” creando pauta de contenidos anuales para poder cubrir todo el año calendario, fortaleciendo la pauta en los meses de bajas ventas. Todo el tráfico generado a través de la publicidad será direccionado al nuevo sitio web, que contará con información completa del producto, puntos de venta, promociones, “e-commerce”, para poder hacer el pedido online.



Figura 9: Muestra de publicaciones para Facebook.

Fuente: Elaboración Propia

*Responsables:*

- Juan Llamas
- Diseñador gráfico
- Agencia de publicidad

*Control:*

El control se realizará mediante varias acciones, en primer lugar una encuesta de posicionamiento luego de terminar el primer año de vigencia y en segundo lugar a través de las métricas que las plataformas digitales nos pueden brindar:

- Cantidad de visualizaciones de los avisos
- Cantidad de clics sobre los banners
- Cantidad de visitas al sitio
- Cantidad de ventas a través del “e-commerce”
- Total de interacciones mensuales generadas en el mes. ( Me gusta + Compartidos + Comentarios)
- Crecimiento de Fans.
- Rendimiento de los diferentes anuncios pagos realizados dentro de la red social (Costo VS Rentabilidad). Uno de los factores que tendremos en cuenta para calcular la rentabilidad es el CPC. (Costo por clic)
- Comentarios y sugerencias realizadas. (Comentarios Positivos VS Comentarios Negativos)

*Costo:*

<i>Item</i>	<i>Costo</i>
Honorarios diseñador gráfico: banner x 24 (2 por mes) =\$14.000	\$ 14.000
Pauta publicitaria: Facebook \$20.000 al año y Google \$35.000	\$ 55.000
Honorarios agencia: \$23.000	\$ 23.000
Nuevo encabezado Facebook \$ 500 por única vez.	\$ 500
Manual de estilo: \$1500 por única vez.	\$ 1.500
Cronograma de publicaciones mensuales: \$350	\$ 350
Campañas anuncios dentro de Facebook, Google y administrarlos: \$2000 por bimestre	\$ 24.000
Administración mensual de la comunidad: \$ 1000 por mes (Una hora por día de lunes a viernes) (x 12 meses) =\$12000	\$ 12.000

<b>Total</b>	<b>\$ 130.350</b>
<b>Plazo</b>	<b>12 meses</b>

## 6. Plan de Acción N° 4: Cerro Azul: En Vía Pública

*Coadyuva al objetivo:*

1. Ganar posicionamiento de marca en el mercado de alfajores de chocolate de Córdoba.

*Introducción:*

Esta campaña consta de dos etapas, en la primera, ampliar el alcance del plan a través de acciones en vía pública, radios locales, carteles y acciones BTL (Acciones de promoción en el entorno) en el lanzamiento de la campaña en puntos estratégicos. En la segunda etapa se propone la apertura de un punto de venta en un sector estratégico de la ciudad de Córdoba.

*Objetivo:*

- Empezar a posicionar a la marca a través de presencia pública.
- Que los clientes potenciales empiecen a asociar la marca a un lugar específico.
- Que los clientes sepan dónde encontrar los productos

*Metodología:*

La primera etapa (primer año del plan) estará marcada por un presupuesto limitado, durante el primer año de este plan, por lo que se propone en primer lugar acciones de activación BTL BTL (Acciones de promoción en el entorno) en colegios céntricos de la ciudad de Córdoba, con 4 promotoras recorriendo distintos colegios de la zona, obsequiando alfajores. Reforzaremos la acción a través de PNT en las radios: Radio Orfeo FM, Radio Impacto (transmiten partidos de futbol) y Radio Shopping Classics.

En la segunda etapa con un flujo de efectivo mayor, se propone la apertura de un punto de venta al público y los 2 carteles en vía pública ubicados en plazas de la ciudad con alto tránsito, uno en zona norte en barrio Cerro de las Rosas y el otro en zona sur en barrio Jardín ambos en arterias principales de paso para el centro, con alto tránsito,

perfiles sociales y edades variados.

El local contará con toda la imagen de la marca, stock de todos los productos para venta directa minorista y mayorista, se prevé la contratación de un empleado para que lo atienda de lunes a viernes en horario comercial. También contará con grandes exhibidores de toda la línea de alfajores y productos. La ubicación no será céntrica debido a los altos costos de alquiler que demanda.

La cartelería pública por su parte, contará con la imagen de marca, el alfajor como protagonista acompañando la campaña ¡Siempre ricos!, que estará presente en redes sociales y avisos digitales. El tamaño presupuestado es de 6 x 9 metros en las zonas de Cerro de las Rosas y Zona Barrio Jardín.

*Responsables:*

- Juan Llamas
- Decorador/a de ambientes
- Diseñador Gráfico

*Control:*

El control de la campaña será llevado a cabo a través de la cantidad de visitas y ventas que se realicen.

*Costo:*

<b>Item</b>	<b>Costo</b>
PNT en Radios (Impacto, Grupo Shopping y Orfeo): \$15.000 mensuales x 12 meses	\$ 180.000
Acción BTL en colegios para lanzamiento (4 promotoras x 10 días)	\$ 16.000
600 docenas de alfajores para regalo	\$ 18.000
Alquileres + Impuestos: \$10.000 mensuales	\$ 120.000
Mobiliario	\$ 80.000
Cartelería y diseños	\$ 20.000
Alquiler de carteles vía pública 6x9mts: \$24.000 mensuales	\$ 288.000
Sueldos del personal: \$12.000 mensuales x 12	\$ 144.000
<b>Total primera etapa</b>	<b>\$ 214.000</b>
<b>Total Segunda etapa</b>	<b>\$ 652.000</b>
<b>Plazo:</b>	<b>24 meses</b>

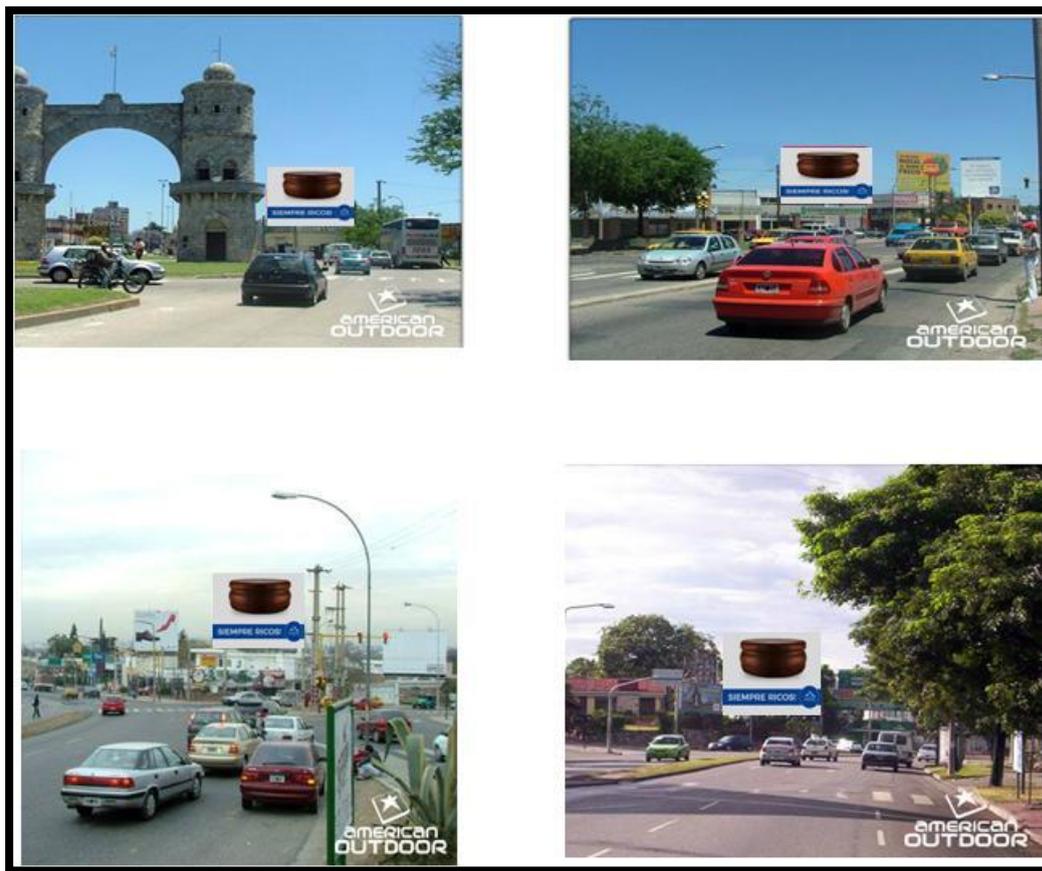


Figura 10: Muestras de Carteles de Vía Pública colocados con publicidad de Cerro Azul  
Fuente: Elaboración propia

## 7. Plan de Acción N° 5: ¡Probá Alfajores Cerro Azul y ganá!

*Coadyuva al objetivo:*

1. Incrementar volumen de ventas un 25% anual
2. Mejorar el posicionamiento de la marca

*Introducción:*

Una vez ejecutadas las acciones precedentes se realizará una campaña para potenciar todas las acciones ya ejecutadas.

*Objetivos:*

- Aumentar las ventas del producto en fecha de baja estacionalidad
- Aumentar el posicionamiento del producto y la marca

- Aumentar el tráfico en los sitios y redes sociales
- Generar bases de datos de clientes

*Metodología:*

A partir de septiembre de 2017, un mes que se caracteriza por las bajas en las ventas anualmente, proponemos una promoción para que el cliente que consuma un alfajor pueda participar por un premio en efectivo de \$50.000. Lo comunicaremos a través de:

- Redes sociales
- Sitio web
- Publicidad digital
- Folletería en vía pública en los puntos de venta
- Distribuidores

*Responsables:*

- Juan Llamas
- Diseñador
- Agencia publicidad digital

*Costo:*

<b>Item</b>	<b>Costo</b>
Presupuesto para sorteo: \$50.000	\$ 50.000
Diseño de piezas: \$20.000	\$ 20.000
Folletería vía pública: \$5.000	\$ 5.000
Escribano público: \$1.500	\$ 1.500
<b>Total</b>	<b>\$ 76.500</b>
<b>Plazo:</b> Agosto a Octubre de 2016	

## 8. Presupuesto y aportes del plan

El costo total del plan consiste en la suma de los costos de las cinco campañas propuestas:

<b>EGRESOS CAMPAÑAS</b>	
1. Plan de Acción N° 1: Otra forma de decir lo que sentís	\$18.000
2. Plan de Acción N° 2: Cerro Azul digital: Campaña ¡Conocé nuestros alfajores!	\$87.800
3. Plan de Acción N° 3: Cerro Azul en redes sociales: Campaña ¡Siempre ricos!	\$130.350
4. Plan de Acción N° 4: Cerro Azul: Sabes dónde encontrarme	\$866.000
5. Plan de Acción N° 5: Probá Alfajores Cerro Azul y ganá!	\$76.500

**COSTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING: \$ 1.178.650**

## Diagrama de Gantt

AÑO	2016												2017											
CAMPAÑAS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>1.Otra forma de decir lo que sentís</b>																								
Diseño e impresión de flowpack																								
Envasado especial																								
Publicaciones en Facebook																								
<b>2.Cerro Azul digital: Campaña ¡Conocé nuestros alfajores!</b>																								
Rediseño sitio web institucional																								
Desarrollo de e-commerce																								
Envíos de email mkt																								
<b>3.Cerro Azul en redes sociales: Campaña ¡Siempre ricos!</b>																								
Manual de estilo																								
Elaboración piezas																								
Cronograma Publicaciones mensuales																								
Anuncios Google y Facebook																								
Administración de la comunidad																								
<b>4.Cerro Azul: Sabes dónde encontrarme</b>																								
<b>1era etapa</b>																								
BTL Lanzamiento colegios																								
PNT en radios																								
<b>2da etapa</b>																								
Alquiler local																								
Contratación empleado																								
Adaptación local comercial																								
Apertura																								
Diseño de aviso vía publica																								
Instalación aviso																								
<b>5.Probá Alfajores Cerro Azul y gana!</b>																								
Publicaciones del sorteo																								
Ajuste de pauta digital																								
Sorteo																								

## **Conclusión**

A través de la aplicación de los cinco planes de acción detallados anteriormente, se podrán alcanzar los objetivos de marketing planteados para Cerro Azul y cumplirlos en el período de tiempo estipulado.

Se puede concluir que la correcta elección de combinar distintas acciones que abarquen llegar al mayor público de todas las formas posibles pueden lograr un crecimiento en el mercado de Córdoba, clientes fieles a la marca y un aumento en las ventas en el período de tiempo planteado.

## **CAPÍTULO 5: Evaluación económica y financiera**

### **1. Introducción**

A lo largo de este capítulo se realiza un análisis financiero completo para evaluar la conveniencia de implementar este plan de marketing.

Se describen todos los gastos que dicho plan insume de las acciones descritas en el capítulo anterior y todos los ingresos por ventas distribuido a lo largo de los 24 meses establecidos y a partir de ello se calculan los indicadores de evaluación de proyectos más importantes para establecer la conveniencia de la inversión, rentabilidad y el tiempo de recupero. También se establecen 3 escenarios posibles para contemplar un mayor abanico de posibilidades una vez ejecutado.

Una vez concluido este análisis, se está en condiciones de afirmar la conveniencia de realizar este plan de marketing recomendando realizar la inversión financiera por parte de la empresa.

### **2. Flujos de Caja**

Para el análisis financiero del plan, en primer lugar se detalla la facturación estimada a realizar con y sin el plan propuesto ejecutado. Luego, se plantea el mismo en 3 escenarios diferentes: un escenario optimista, uno esperado, y un escenario pesimista. En cada escenario se realizará un flujo de fondo del proyecto en general en el cual se detallan los costos del proyecto, las proyecciones de los ingresos que este puede generar y las herramientas financieras que permiten determinar la viabilidad y productividad de llevar a cabo los planes de acción.

La variabilidad de los escenarios está dada por la rentabilidad del proyecto, la cual estará determinada por el porcentaje de influencia porcentual que tendrá el proyecto sobre las ventas de la empresa.

Además se calculan indicadores de inversión, entre ellos el VAN en el cual se utiliza una tasa del 26%. Esta tasa se utiliza ya que es lo que están ofreciendo en promedio los bancos como tasa anual para un plazo fijo (26.22%, Banco Nación al 01/12/2015).

### 3. Facturación estimada plazo 2015 – 2017

Como punto de partida para este análisis establecemos un análisis de la facturación a partir de una estimación estadística partiendo del crecimiento anual habitual que viene teniendo la empresa, luego se realiza la estimación con el plan ejecutado.

### 4. Detalle de facturación con el plan ejecutado

Facturación total estimada sin el plan de marketing ejecutado, teniendo en cuenta el crecimiento del 8% anual normal de la empresa:

Tabla 1: Facturación estimada sin el plan ejecutado

	2015	Docenas	Ingreso por venta		2016	Docenas	Ingreso por venta		2017	Docenas	Ingreso por venta
	Enero	902	\$ 64.947		Enero	974	\$ 70.142		Enero	1.052	\$ 75.754
	Febrero	902	\$ 64.947		Febrero	974	\$ 70.142		Febrero	1.052	\$ 75.754
	Marzo	13.531	\$ 974.201		Marzo	14.613	\$ 1.052.137		Marzo	15.782	\$ 1.136.308
	Abril	2.706	\$ 194.840		Abril	2.923	\$ 210.427		Abril	3.156	\$ 227.262
	Mayo	4.510	\$ 324.734		Mayo	4.871	\$ 350.712		Mayo	5.261	\$ 378.769
	Junio	9.020	\$ 649.467		Junio	9.742	\$ 701.424		Junio	10.521	\$ 757.538
	Julio	18.041	\$ 1.298.934		Julio	19.484	\$ 1.402.849		Julio	21.043	\$ 1.515.077
	Agosto	18.041	\$ 1.298.934		Agosto	19.484	\$ 1.402.849		Agosto	21.043	\$ 1.515.077
	Septiembre	9.020	\$ 649.467		Septiembre	9.742	\$ 701.424		Septiembre	10.521	\$ 757.538
	Octubre	4.510	\$ 324.734		Octubre	4.871	\$ 350.712		Octubre	5.261	\$ 378.769
	Noviembre	4.510	\$ 324.734		Noviembre	4.871	\$ 350.712		Noviembre	5.261	\$ 378.769
	Diciembre	4.510	\$ 324.734		Diciembre	4.871	\$ 350.712		Diciembre	5.261	\$ 378.769
	<b>Total anual</b>	<b>90.204</b>	<b>\$ 6.494.671</b>		<b>Total anual</b>	<b>97.420</b>	<b>\$ 7.014.244</b>		<b>Total anual</b>	<b>105.214</b>	<b>\$ 7.575.384</b>

Fuente: Elaboración propia

Facturación estimada con el plan de marketing ejecutado, con un crecimiento en facturación del 25% anual, para 2016 y 2017.

Tabla 1: Facturación estimada con el plan ejecutado

	2015	Docenas	Ingreso por venta		2016	Docenas	Ingreso por venta		2017	Docenas	Ingreso por venta
	Enero	902	\$ 64.947		Enero	1.218	\$ 87.678		Enero	1.578	\$ 113.631
	Febrero	902	\$ 64.947		Febrero	1.218	\$ 87.678		Febrero	1.578	\$ 113.631
	Marzo	13.531	\$ 974.201		Marzo	18.266	\$ 1.315.171		Marzo	23.673	\$ 1.704.461
	Abril	2.706	\$ 194.840		Abril	3.653	\$ 263.034		Abril	4.735	\$ 340.892
	Mayo	4.510	\$ 324.734		Mayo	6.089	\$ 438.390		Mayo	7.891	\$ 568.154
	Junio	9.020	\$ 649.467		Junio	12.178	\$ 876.781		Junio	15.782	\$ 1.136.308
	Julio	18.041	\$ 1.298.934		Julio	24.355	\$ 1.753.561		Julio	31.564	\$ 2.272.615
	Agosto	18.041	\$ 1.298.934		Agosto	24.355	\$ 1.753.561		Agosto	31.564	\$ 2.272.615
	Septiembre	9.020	\$ 649.467		Septiembre	12.178	\$ 876.781		Septiembre	15.782	\$ 1.136.308
	Octubre	4.510	\$ 324.734		Octubre	6.089	\$ 438.390		Octubre	7.891	\$ 568.154
	Noviembre	4.510	\$ 324.734		Noviembre	6.089	\$ 438.390		Noviembre	7.891	\$ 568.154
	Diciembre	4.510	\$ 324.734		Diciembre	6.089	\$ 438.390		Diciembre	7.891	\$ 568.154
	<b>Total anual</b>	<b>90.204</b>	<b>\$ 6.494.671</b>		<b>Total anual</b>	<b>121.775</b>	<b>\$ 8.767.805</b>		<b>Total anual</b>	<b>157.820</b>	<b>\$ 11.363.076</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar el crecimiento esperado de aproximadamente 50% en la facturación a partir de la implementación del plan, pasando de una facturación estimada a 2017 sin el plan ejecutado de 7.5M a 11.3M con el plan ejecutado a 2017.

Tal como se explicó en el capítulo dos, la empresa tiene una capacidad ociosa de aproximadamente un 50%, pudiendo ampliar su producción sin alterar los costos fijos de manera significativa, siempre que se efectúen las mejoras propuestas en términos de planificación de producción y de recursos.

Este crecimiento propuesto supone 5,5 millones de pesos adicionales de facturación en 24 meses, si tomamos en cuenta que el costo de producción es de 36 pesos por docena, o sea un 50% del total, tenemos un ingreso extra en 2016 de 850.000 pesos y un total extra en 2017 de 1.9 millones de pesos. Utilidad neta: 2.750.000

## **5. Proyecciones de resultados**

Las proyecciones de los resultados se realizan a partir del planteamiento de tres escenarios posibles cuyas condiciones son el efecto de la interacción de las diferentes variables económicas y de mercado, con consecuencias directas en los niveles de demanda (Ventas) y variaciones en los costos. Los mismos han sido desarrollados a precios corrientes ajustados por inflación para el periodo estipulado en el plan.

### **Índices utilizados:**

Se eligen los siguientes índices para evaluar la rentabilidad del proyecto:

**Valor Actual Neto:** (VAN) se utiliza en el flujo de fondos ya que refleja en valores monetarios al momento cero. Se considera que es de gran utilidad para el presente plan ya que cuenta con la gran ventaja de reducir a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas en momentos de tiempo diferentes. La tasa utilizada (0,2622) corresponde al interés otorgado por el banco Nación por depósitos en plazo fijos por montos mayores a 20.000\$ al 1/12/2015.

**Tasa interna de retorno:** Se utiliza este indicador ya que es un excelente indicador de rentabilidad reflejado a través de un porcentaje. Se considerará que la inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior al 50%, ya que se considerará la inflación en el periodo de 24 meses y como se pudo ver a partir de los datos del

macro entorno, en el análisis de inflación, se visualiza una inflación promedio en 2016 del 24% (Inflación Privados vs. Inflación INDEC) y se proyectó aproximadamente la misma cifra para 2016. Por lo tanto se calcula este 50% a partir de la sumatoria de la inflación 2014-2015.

**Periodo de recuperación de la inversión:** (“Payback”) Se utilizará para el presente plan de marketing ya que a pesar de ser un método estático, aporta información adicional o complementaria para valorar el riesgo de las inversiones ya que resulta difícil predecir la tasa de depreciación de la inversión. Teniendo en cuenta que el plan de marketing se realizará en 24 periodos (meses), se considera aceptable un Payback de 12 períodos, para asegurar que la empresa recupere la inversión habiendo transcurrido la mitad de tiempo total de duración del plan.

**ROMI:** Se considera fundamental su utilización para conocer el retorno sobre las inversiones del plan. Se considera aceptable un ROMI de 1, que indique que las inversiones realizadas retornarán una vez en su valor total en resultados financieros generados.

## **6. Escenarios planteados**

### *Escenario probable efectivo*

Como podrá verse a continuación en los diferentes escenarios de los flujos de caja planteados, se considera que el probable escenario efectivo será el escenario esperado. El mismo refleja el flujo de fondos del proyecto según las proyecciones realizadas en este plan, como se detalló a lo largo del análisis, con el crecimiento de facturación del 17% sobre el crecimiento natural de la empresa sin plan de marketing (8%). Como se enunció en el planteamiento de los objetivos, se considera que este objetivo es alcanzable, e incluso el porcentaje de crecimiento puede ser mayor.

Como se puede observar, el escenario esperado cumple con los indicadores requeridos para aceptar el proyecto.

Respecto al resto de los escenarios, surgen a través de las siguientes estimaciones y cálculos matemáticos:

### *Escenario Optimista*

Se considera un flujo de fondos con ingresos del 10% adicional en todos los períodos al escenario esperado. Este porcentaje surge de un estimado que podría lograrse a partir de un mejor funcionamiento del plan esperado.

### *Escenario pesimista*

Se considera un flujo de fondos con ingresos menores en un 5% en todos los periodos respecto al escenario esperado. Se realiza esta estimación considerando que la inflación se mantuvo relativamente constante en los últimos años alrededor del 25%. Para que la empresa esté por debajo del crecimiento natural deben suceder a nivel macro acontecimientos que perjudiquen profundamente al país en general y a su industria. Además ese porcentaje menos tiene en cuenta que a pesar de que es el peor escenario planteado, la empresa no va a pérdida y puede mantenerse en el mercado.

### *Descripción de flujos de caja para cada escenario*

A continuación se presentan los flujos de caja para cada uno de los escenarios descritos anteriormente.

### Flujo de caja en un escenario esperado:

	Inv Inicial	E 2016	F 2016	M 2016	A 2016	M 2016	J 2016	J 2016	A 2016	S 2016	O 2016	N 2016	D 2016	E 2017	F 2017	M 2017	A 2017	M 2017	J 2017	J 2017	A 2017	S 2017	O 2017	N 2017	D 2017	E 2018	F 2018	
Ingresos operacionales		87.678	87.678	1.315.171	263.034	438.330	876.781	1.753.561	1.753.561	876.781	438.330	438.330	438.330	113.631	113.631	1.704.461	1.704.461	340.832	568.154	2.272.615	2.272.615	1.136.308	568.154	568.154	568.154	568.154	1.704.461	
1. Otra forma de decir lo que sentis.	-18000	0	1000	3000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorarios diseñador	-2000		1000	1000																								
Banners para redes sociales	-16000			2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000																	
2. Conoce nuestros alfajores!	-87800	0	4000	22500	16700	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	4200	4200	4200
Página web	-25000			12500	12500																							
Diseño ecommerce	-14800			10000	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Plataforma e-mail marketing	-48000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000	4000	4000	4000
3. Campaña siempre ricos	-130350	0	13020	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10630	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseñador grafico	-14000		3000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000														
Pauta digital	-104000		8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8630														
Cronograma Publicaciones	-350		350																									
Administración de la comunidad	-12000		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000														
4. Sabes donde encontrarme	-866000	0	0	43000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	115000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000
PNT Radios	-180000			15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000														
Accion BTL Colegios	-16000			16000																								
500 docenas de regalo	-18000			18000																								
Alquileres + impuestos	-120000															10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Mobiliario	-80000														80000													
Sueldos personal	-144000															12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Cartelería y diseño	-20000														20000													
Carteles via publica	-288000															24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000
5. Proba cerro azul y gana!	-76500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	5000	51500	0	0	0	
Diseño de piezas	-20000																					20000						
Premio	-50000																							50000				
Folletería via publica	-5000																					5000						
Escribano publico	-1500																						1500					
Costos plan de marketing	-1178650	0	14020	85170	44370	27870	31870	27870	31870	27870	31870	25870	29870	25830	119200	46200	50200	46200	50200	46200	70200	51200	101700	46200	50200	50200	50200	
Costos operacionales		43.833	43.833	657.585	131.517	213.135	438.330	876.781	876.781	438.330	213.135	213.135	213.135	56.815	56.815	852.231	170.446	284.077	568.154	1.136.308	1.136.308	568.154	284.077	284.077	284.077	284.077	56.815	56.815
Flujo de caja neto	-1178650	43.833	29.813	572.415	87.147	131.325	406.520	848.311	844.311	410.520	187.325	193.325	189.325	30.385	-62.385	806.031	1.483.815	10.615	-50.200	1.090.108	1.066.108	516.354	182.377	237.877	233.877	461.138	1.537.446	

Resultado generado por las acciones de Marketing	2.750.000	VAN	\$ 543.784,27
Inversión realizada en Marketing	-1178650	TIR	68%
Payback meses y días	5 meses	PAYBACK	0,42
		ROMI	2,33

Con un crecimiento de la facturación del 17% (Adicional al 8% natural de la empresa) se puede concluir que el proyecto es aceptable con excelentes valores en los indicadores analizados.

- VAN de \$549.784,27 TIR del 68% y ROMI del 2.33.
- El periodo de recupero es de 5 meses.

### Flujo de caja en un escenario pesimista:

	Inv Inicial	F 2016	M 2016	A 2016	M2016	J 2016	J 2016	A 2016	S 2016	O 2016	N 2016	D 2016	E 2017	F 2017	M 2017	A 2017	M 2017	J 2017	J 2017	A 2017	S 2017	O 2017	N 2017	D 2017	E 2018	F 2018
Ingresos operacionales		78.910	1.183.654	236.731	394.551	789.102	1.578.205	1.578.205	789.102	394.551	394.551	394.551	102.268	102.268	1.534.015	1.534.015	306.803	511.338	2.045.354	2.045.354	1.022.677	511.338	511.338	511.338	511.338	1.534.015
1, Otra forma de decir lo que sentis.	-18000	1000	3000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorarios diseñador	-2000	1000	1000																							
Banners para redes sociales	-16000		2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000																
2, Conoce nuestros alfajores!	-87800	4000	22500	16700	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	4200	4200
Pagina web	-25000		12500	12500																						
Diseño ecommerce	-14800		10000	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Plataforma e-mail marketing	-48000	4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000	4000	4000
3, Campaña siempre ricos	-130350	13020	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10630	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseñador grafico	-14000	3000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000													
Pauta digital	-104000	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8630													
Cronograma Publicaciones	-350	350																								
Administración de la comunidad	-12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000													
4, Sabes donde encontrarme	-866000	0	49000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	115000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000
PNT Radios	-180000		15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000													
Accion BTL Colegios	-16000		16000																							
600 docenas de regalo	-18000		18000																							
Alquileres + impuestos	-120000														10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Mobiliario	-80000													80000												
Sueldos personal	-144000														12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Carteleria y diseño	-20000													20000												
Carteles via publica	-288000														24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000
5, Proba cerro azul y gana!	-78500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	5000	51500	0	0	0	
Diseño de piezas	-20000																			20000						
Premio	-50000																					50000				
Folleteria via publica	-5000																				5000					
Escribano publico	-1500																					1500				
Costos plan de marketing	-1178650	14020	85170	44370	27870	31870	27870	31870	27870	31870	25870	29870	25830	119200	46200	50200	46200	50200	46200	70200	51200	101700	46200	50200	50200	50200
Costos operacionales		43.839	657.585	131.517	219.195	438.390	876.781	876.781	438.390	219.195	219.195	219.195	56.815	56.815	852.231	170.446	284.077	568.154	1.136.308	1.136.308	568.154	284.077	284.077	284.077	56.815	56.815
Flujo de caja neto	-1178650	21.051	440.838	60.844	147.486	318.842	673.554	663.554	322.842	143.486	143.486	145.486	19.622	-73.748	635.585	1.313.369	-23.474	-107.015	862.846	838.846	403.323	125.562	181.062	177.062	404.323	1.427.000

Resultado generado por las acciones de Marketing	2.612.500	VAN	\$ 475.523
Inversión realizada en Marketing	-1178650	TIR	63%
Payback meses y días	5 meses y 15 días	PAYBACK	0,48
		ROMI	2,27

Con un 5% menos de facturación respecto al 17%, se puede concluir que el proyecto es aceptable con excelentes valores en los indicadores analizados.

- VAN de \$475.523 TIR del 63% y ROMI del 2.27.
- El periodo de recupero es de 5 meses y 15 días.

### Flujo de caja en un escenario optimista:

	Inv Inicial	F 2016	M 2016	A 2016	M2016	J 2016	J 2016	A 2016	S 2016	O 2016	N 2016	D 2016	E 2017	F 2017	M 2017	A 2017	M 2017	J 2017	J 2017	A 2017	S 2017	O 2017	N 2017	D 2017	E 2018	F 2018
Ingresos operacionales		96.446	1.446.688	289.338	482.229	964.459	1.928.917	1.928.917	964.459	482.229	482.229	482.229	124.994	124.994	1.874.908	1.874.908	374.982	624.969	2.499.877	2.499.877	1.249.938	624.969	624.969	624.969	624.969	1.874.908
1. Otra forma de decir lo que sentís.	-18000	1000	3000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorarios diseñador	-2000	1000	1000																							
Banners para redes sociales	-16000		2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000																
2. Conoce nuestros alfajores!	-87800	4000	22500	16700	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	200	4200	4200	4200
Página web	-25000		12500	12500																						
Diseño ecommerce	-14800		10000	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Plataforma e-mail marketing	-48000	4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000		4000
3. Campaña siempre ricos	-130350	13020	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10670	10630	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseñador gráfico	-14000	3000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000													
Pauta digital	-104000	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8670	8630													
Cronograma Publicaciones	-350	350																								
Administración de la comunidad	-12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000													
4. Sabes donde encontrarme	-866000	0	49000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	115000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000
PNT Radios	-180000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000													
Acción BTL Colegios	-16000		16000																							
600 docenas de regalo	-18000		18000																							
Alquileres + impuestos	-120000														10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Mobiliario	-80000													80000												
Sueldos personal	-144000														12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Cartelería y diseño	-20000													20000												
Carteles vía pública	-288000														24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000
5. Proba cerro azul y ganá!	-76500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	5000	51500	0	0	0	0
Diseño de piezas	-20000																			20000						
Premio	-50000																					50000				
Folletería vía pública	-5000																				5000					
Escribano público	-1500																					1500				
Costos plan de marketing	-1178650	14020	85170	44370	27870	31870	27870	31870	27870	31870	25870	29870	25830	119200	46200	50200	46200	50200	46200	70200	51200	101700	46200	50200	50200	50200
Costos operacionales		43.839	657.585	131.517	219.195	438.390	876.781	876.781	438.390	219.195	219.195	219.195	56.815	56.815	852.231	170.446	284.077	568.154	1.136.308	1.136.308	568.154	284.077	284.077	284.077	56.815	56.815
Flujo de caja neto	-1178650	38.587	703.932	113.450	235.164	494.198	1.024.267	1.020.267	498.198	231.164	237.164	233.164	42.348	-51.022	976.477	1.654.261	44.705	6.615	1.317.369	1.293.369	630.585	239.192	294.692	290.692	517.954	1.767.892

Resultado generado por las acciones de Marketing	3.025.000	VAN	\$ 772.567
Inversión realizada en Marketing	-1178650	TIR	84%
Payback meses y días	4 meses y 15 días	PAYBACK	0,39
		ROMI	2,63

Con un crecimiento de la facturación adicional de 10% sobre el 17% del escenario esperado (Adicional al 8% natural de la empresa) se puede concluir que el proyecto es aceptable con excelentes valores en los indicadores analizados.

- VAN de \$772.567 TIR del 84% y ROMI del 2.63.
- El periodo de recupero es de 4 meses y 15 días.

## **Conclusión**

A lo largo de este capítulo se desarrolló un análisis sobre la viabilidad financiera del plan de marketing propuesto, como resultado se obtuvieron indicadores muy positivos a través de cada uno de los escenarios posibles planteados, con un VAN de no menos de \$475.523 un TIR de 63% y un periodo de recupero menor a los 5 meses y medio, por consiguiente se establece que este plan de marketing es aceptable en términos financieros en los 24 meses proyectados.

A pesar de no tener la exactitud de cuál de los tres escenarios analizados puede darse en un futuro, se puede observar que las tres situaciones brindan resultados positivos, por lo que se recomienda ejecutar el plan de marketing para lograr el crecimiento esperado de la empresa y lograr el objetivo planteado en el presente trabajo.

## CONCLUSIÓN

A lo largo de este plan de Marketing, se analizó en profundidad a la empresa Cerro Azul y el mercado en el que está inserta. Se considera que a pesar de los pocos años que hace que se encuentra en el mercado, el crecimiento ha sido positivo pero que aún tiene mucho potencial y se cuenta con una oferta adaptable a distintos formatos para “exprimir” dicho potencial. El mercado de alfajores es un mercado muy atractivo ya que se observa un crecimiento constante ininterrumpido, lo que hace ver muchas posibilidades de crecimiento.

No obstante, se han detectado falencias respecto a organización y planificación. Es por esto, que este plan se enfocó en estructurar a la empresa comercialmente, en términos de producto, promoción y principalmente comunicación, para lograr el conocimiento y la consolidación de la marca en el mercado de Córdoba.

Las acciones propuestas en los diferentes programas se organizaron de manera que la empresa logre un óptimo y rápido posicionamiento en el mercado que se eligió. Cabe aclarar que se está planificando a 24 meses futuros, por lo cual, es de esperar que los costos vayan incrementando. Aun así, el total del plan es de \$1.178.650, un monto absolutamente razonable para el nivel de operación y facturación de esta empresa y el cual se justifica de tal manera porque el desembolso de dicho monto será progresivo a lo largo de los dos años, y teniendo en cuenta que el segundo año será el de mayor inversión ya que en el plan, la acción “Cerro Azul en redes sociales” sólo se pensó para el primer año, con la pretensión de continuarlo durante 2017 pero con otra estrategia, por lo tanto no se contabilizó. Los indicadores financieros de rentabilidad y periodo de recupero analizados, dan valores muy positivos, por encima de lo aceptable para un proyecto como este.

Más allá de esto, por lo ya descrito en el plan de acción, es uno de los cuales se considera de mayor importancia, porque a pesar de que algunas de sus campañas no generen ventas directamente, provocarán el conocimiento de marca en el target al que la empresa apunta.

En este caso, como se planteó desde un principio, lo que se intenta con el plan es dar a conocer la marca y que esto genere mayores ventas, como con las campañas “Sabes

dónde encontrarme” y “Cerro Azul digital”. Una vez finalizado, se hará el control de ventas, se revisará si la comunicación por la fanpage de Facebook generó una tracción de “fans” a la marca y si se han incrementado los datos en la base de e-mail marketing, analizar el crecimiento de visitas tanto al sitio web institucional como al de e-commerce. Además se tuvieron en cuenta campañas que sigan con la línea de lo que pretende la empresa.

En caso de cumplirse los objetivos propuestos, se podrá destinar mayor presupuesto en períodos futuros para el desarrollo de las demás líneas de la marca y/o nuevos mercados. Este plan se ha elaborado de una manera muy realista, sin perder de vista las necesidades a corto y a largo plazo de esta empresa. Todas las acciones propuestas son factibles y económicamente razonables, y para todas las acciones planteadas, se pueden encontrar variantes. Se puede afirmar que se trata de un plan muy realista y flexible. Por estas razones, se recomienda fehacientemente implementar este plan y utilizarlo como herramienta permanente de consulta.

## **BIBLIOGRAFIA DE SOPORTE**

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing (14ª Edición)*. México D.F., México, Pearson.

Vicuña, J. M. (2014). *El plan de Marketing en la práctica (19 edición)* Madrid, España ESIC.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Nueva York: EEUU, The Free Press.

Ricci M.B., (2005), *Guía de Estudio Comercialización I IUA* Córdoba, Argentina.

Traballini H., (2004), *Guía de Estudio Sistemas contables III*, IUA. Córdoba, Argentina.

Héctor Traballini, (2006) *Guía de Estudio Administración financiera I*, IUA, Córdoba, Argentina.

Olivetto, G. (2011). *Un horizonte complejo y alentador. Edición especial 45º Aniversario AAM, 164-170*. Buenos Aires, Argentina, Pearson

### **Sitios web de consulta:**

Facebook (2015): *Anuncios de Facebook sencillos y eficaces, Facebook para empresas*. Recuperado de <https://www.facebook.com/business/products/ads/> ,diciembre 2015

Google (2015): *Publicidad en linea pago por clic*. Recuperado de <http://www.google.com.ar/adwords/costs/?channel=ha&subid=ar-es-ha-aw-bhrh~64742539255> , noviembre de 2015

ComScore (2015): Informe future digital en America Latina. Recuperado de

<https://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2015/2015-LATAM-Future-in-Focus>, diciembre de 2015

Social Tools: Que métricas medir y como evaluarlas. Recuperado de [www.socialtools.me](http://www.socialtools.me)

<https://www.socialtools.me/blog/descubre-las-metricas-en-email-marketing-y-evalua-tus-acciones/> diciembre de 2015.

Deloitte (2015): La estrategia, la clave para triunfar en la tranformacion digital. Recuperado

de <https://www.socialtools.me/blog/descubre-las-metricas-en-email-marketing-y-evalua-tus-acciones/>, agosto de 2015.

Dirección General de Estadísticas y Censos (2015). Estadísticas socio demográficas de la

provincia de Córdoba. Recuperado de <http://www.estadisticas.gov.ar>. Recuperado en <http://estadistica.cba.gov.ar/Poblacion/Poblacion/tabid/82/language/es-AR/Default.aspx> noviembre de 2015

<http://estadistica.cba.gov.ar/Poblacion/Poblacion/tabid/82/language/es-AR/Default.aspx> agosto 2015.

Dirección General de Estadísticas y Censos. Recuperado de [www.estadisticas.gov.ar](http://www.estadisticas.gov.ar),

septiembre de 2015.

Instituto para el Desarrollo Social Argentino. (2014). Recuperado de

<http://www.idesa.org/informes/672>, Diciembre 2014.

“Inflación INDEC vs privados 2015?”. Recuperado de

<http://www.tasadeinflacion.com.ar/inflacion-argentina-indec-vs-privados/>, diciembre de 2015

Consultora W: NSE ARGENTINA 2015. Recuperado de <http://consultoraw.com.ar/press>

<http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente>, noviembre de 2015

Iprofesional (2013): Cuales son las golosinas que prefieren los argentinos cuando van al kiosko? Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/152675-Cules-son-las-golosinas-que-prefieren-los-argentinos-cuando-van-al-kiosko>, septiembre de 2015

Instituto para el Desarrollo Social Argentino. (2015). Informe 672: “*Se triplicó el costo laboral en la última década.*” Recuperado de <http://www.idesa.org/informes/672>, agosto de 2015

Agencia de noticias (2015): “Un Mercado dulce y codiciado”. Recuperado de [http://www.agenciacna.com.ar/2/nota\\_1.php?noticia\\_id=30508](http://www.agenciacna.com.ar/2/nota_1.php?noticia_id=30508), agosto de 2015.

ADGYA (2014); El alfajor es un líder imbatible en el mundo de las golosinas. Recuperado de [http://www.adgya.org.ar/novedades\\_detalle.php?id=74](http://www.adgya.org.ar/novedades_detalle.php?id=74), junio de 2015

Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) (2015). Clima de negocios en Argentina. *Documento de trabajo Año 17 – Edición N° 88. “Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal: Clima de negocios en Argentina.”* Recuperado de [http://www.ieral.org/images\\_db/noticias\\_archivos/1746.pdf](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/1746.pdf), marzo 2015

Centro de Estudios para América Latina (CEPAL) (2012, 2013, 2014). “*Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*”. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/45581/Argentina2.pdf>, marzo 2015

Claves; Información Competitiva. (2011). ComScore, Media Metrix. Recuperado de [www.comscore.com](http://www.comscore.com), abril de 2011

Plan de marketing para la fábrica de alfajores Cerro Azul  
Valentina Gatesco – David Eduardo Niveyro

Dirección General de Estadísticas y Censos. Recuperado de [www.estadisticas.gov.ar](http://www.estadisticas.gov.ar) ,  
noviembre 2015

Revista Punto a Punto. En 2014 el nivel de actividad en Argentina y Brasil será más tibio.”

Recuperado de [www.papcordoba.com/27514#.UnO42amTsr1](http://www.papcordoba.com/27514#.UnO42amTsr1) , octubre 2013

## ANEXOS

### CAPÍTULO 3

Tabla 1: Ventas/Rentabilidad por año

Año	Mes	Cantidad de docenas	Ingreso por venta	\$ Total/Año
<b>2012</b>	Enero	720	\$ 51.840	
	Febrero	720	\$ 51.840	
	Marzo	8500	\$ 612.000	
	Abril	2000	\$ 144.000	
	Mayo	3500	\$ 252.000	
	Junio	7150	\$ 514.800	
	Julio	15000	\$ 1.080.000	
	Agosto	16000	\$ 1.152.000	
	Septiembre	6500	\$ 468.000	
	Octubre	3000	\$ 216.000	
	Noviembre	3000	\$ 216.000	
	Diciembre	3000	\$ 216.000	
<b>2013</b>	Enero	200	\$ 14.400	
	Febrero	850	\$ 61.200	
	Marzo	14000	\$ 1.008.000	
	Abril	2370	\$ 170.640	
	Mayo	3950	\$ 284.400	
	Junio	8500	\$ 612.000	
	Julio	16000	\$ 1.152.000	

Plan de marketing para la fábrica de alfajores Cerro Azul  
Valentina Gatesco – David Eduardo Niveyro

	Agosto	15500	\$ 1.116.000	
	Septiembre	6000	\$ 432.000	
	Octubre	3950	\$ 284.400	
	Noviembre	3950	\$ 284.400	
	Diciembre	3950	\$ 284.400	<b>\$ 5.703.840</b>
<b>2014</b>	Enero	1000	\$ 72.000	
	Febrero	1500	\$ 108.000	
	Marzo	13000	\$ 936.000	
	Abril	5000	\$ 360.000	
	Mayo	4100	\$ 295.200	
	Junio	8400	\$ 604.800	
	Julio	16800	\$ 1.209.600	
	Agosto	18000	\$ 1.296.000	
	Septiembre	8400	\$ 604.800	
	Octubre	4200	\$ 302.400	
	Noviembre	4200	\$ 302.400	
	Diciembre	4200	\$ 302.400	<b>\$ 6.393.600</b>

Fuente: Elaboración propia

Plan de marketing para la fábrica de alfajores Cerro Azul  
Valentina Gatesco – David Eduardo Niveyro