



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

PLAN DE MARKETING: SUSHIEAST

Trabajo de Investigación

POR

Josefina Paturzo

Registro: 28318

josefinapaturzo@gmail.com

Profesora Directora

Analía Villegas

Mendoza – 2019

RESUMEN

El plan de marketing de un negocio es primordial para orientar todas las actividades de marketing de la organización. Dicho plan debe ser disciplinado y consistente pero sin dejar de tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios que puedan presentarse.

El objetivo de la presente investigación es la de elaborar un plan de marketing para el negocio denominado Sushieast el cual consiste en la elaboración de sushi y distribución en formato delivery en la zona este de la provincia de Mendoza.

El sector geográfico en el que se desarrolla la investigación está ubicado a 46 km de la ciudad de Mendoza y se encuentra conformado por los departamentos de Rivadavia, Junín y San Martín. Allí la oferta gastronómica no es variada y representa una oportunidad para un negocio de estas características.

Para la realización de este trabajo se utilizarán herramientas bibliográficas como base troncal como también entrevistas que lo nutrirán y una encuesta a consumidores actuales y potenciales que servirá para brindarnos mayor información.

Los resultados de la investigación muestran que la zona se muestra muy favorable para desarrollar un negocio de estas características ya que existe un gran vacío en este género gastronómico. Otro aspecto a destacar que resultó del desarrollo de la misma es que la calidad es el aspecto más relevante para los clientes y por lo tanto el eje central de los lineamientos de las estrategias formuladas por el emprendimiento.

Sin embargo, la amenaza de nuevos ingresantes es inminente por lo que se debe monitorear constantemente este aspecto para estar preparados como también se debe monitorear la inestabilidad económica constantemente para mantener las estrategias y los costos dentro de márgenes controlables que permitan al negocio operar sin sufrir pérdidas o, en el caso de que haya, tratar de minimizarlas. Por encima de ello, el negocio se ve prometedor y haciendo pequeños ajustes las ventas se elevarán de inmediato.

Palabras clave: Plan de marketing, delivery de sushi, zona este de Mendoza, sushi, emprendimiento.

ÍNDICE

Introducción.....	5
1. Planteo del problema.....	5
2. Objetivos específicos.....	5
3. Método de investigación.....	6
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO.....	8
1. Análisis del contexto.....	8
A. Entorno sociocultural.....	8
B. Entorno económico.....	8
C. Entorno político y legal.....	9
D. Entorno tecnológico.....	9
E. Entorno geográfico.....	9
F. Ambiente competitivo.....	9
2. Plan de marketing.....	15
A. Generalidades del negocio.....	16
B. Segmentación de mercado.....	17
C. Posicionamiento.....	18
D. Producto.....	20
E. Promoción.....	23
F. Distribución.....	26
G. Precio.....	29
CAPÍTULO II – MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. Entorno sociocultural.....	36
2. Entorno económico.....	36
3. Entorno político y legal.....	37
4. Entorno tecnológico.....	38
5. Entorno Geográfico.....	38
6. Ambiente competitivo.....	39
CAPÍTULO III – DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
1. Generalidades del negocio.....	46
2. Segmentación del mercado.....	47
3. Posicionamiento.....	49
4. Producto.....	52
5. Promoción.....	58
6. Distribución.....	59
7. Precio.....	61
8. Estrategias a implementar.....	68
CAPÍTULO IV – CONCLUSIÓN.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS.....	77

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está pensado como un análisis de las condiciones en las que opera un negocio de sushi ubicado en el Este de la provincia de Mendoza, con la intención de revisarlas y hacer los ajustes pertinentes. A través de esta investigación nos proponemos generar un crecimiento en las ventas del negocio.

En la zona Este de la provincia de Mendoza, conformada por los departamentos de Junín, San Martín y Rivadavia, la oferta gastronómica está compuesta fundamentalmente por comidas rápidas y parrillos. De esta observación surge la idea de dos jóvenes emprendedores que notaron la ausencia de algún local que ofreciera comida asiática, particularmente sushi. Así fue, que impulsados por el deseo de emprender su propio proyecto en conjunto, decidieron abrir servicio de delivery de sushi. Macarena una de las fundadoras del negocio, había trabajado en la cocina de un reconocido sushi bar en el Gran Mendoza donde adquirió los conocimientos necesarios para animarse a elaborar su propia carta. Por otro lado, Martín quien es técnico en seguridad e higiene, poseía los conocimientos necesarios para armar la cadena de suministros. De esta forma nace Sushi East, el primer delivery de sushi en la zona de Junín, San Martín y Rivadavia.

De a poco fue tomando forma, primero definieron la carta y donde comprarían los elementos. Luego empezaron a comentarles a sus conocidos de la idea para ir teniendo público hasta que empezaron a trabajar.

PLANTEO DEL PROBLEMA

La puesta en marcha de un delivery de sushi en la zona este de la provincia de Mendoza requiere del desarrollo de las ventas para poder crecer y ser exitoso.

Para el correcto funcionamiento de un negocio es fundamental contar con un sólido plan de marketing que permita, no sólo la fijación de objetivos claros teniendo en cuenta las fortalezas y amenazas de este, sino también la previsión de ventas para un período determinado, y como también la elaboración de un plan de contingencia que nos proporcione protección frente a posibles ataques de la competencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar aquellos elementos que componen un plan de marketing.

- Realizar un análisis del entorno en el cual está inserto el negocio, lo que nos permitirá conocer mejor las condiciones sobre las que se desenvuelve y las variables que lo afectan directa e indirectamente.
- Llevar a cabo un análisis interno para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades.
- Determinar el segmento objetivo al cual estará dirigido el negocio.
- Elaborar una mezcla de comunicación eficiente y concreta.
- Analizar la competencia y el ingreso de posibles competidores.
- Formular estrategias que permitan consolidar el negocio y posicionarlo como el número uno en la mente del consumidor.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un análisis de las posibles estrategias basadas en observación y entrevistas. Para ello se utilizarán diversas herramientas de bibliografía que guiarán dicho análisis y entrevistas en general que lo nutrirán.

Tendrá como punto de partida el análisis del macro entorno con el objetivo de conocer las condiciones de mercado bajo las cuales opera el negocio y así comprender como funcionan las variables involucradas que influyen en el mismo lo cual es de vital importancia para determinar dónde estamos parados y guiará el establecimiento de estrategias. En paralelo se analizará el micro entorno a través del Análisis FODA el cual nos permite conocer las fortalezas, debilidades amenazas, oportunidades que posee el negocio como también definir la ventaja competitiva que caracteriza al mismo.

Una vez concluido el análisis interno y externo sabremos con exactitud quiénes somos, qué queremos, hacia donde vamos, quiénes son nuestros clientes y por qué nos eligen lo que nos permitirá definir la misión, visión y valores que tiene el emprendimiento y que alinearan las estrategias a definir como así también el funcionamiento de todo el negocio.

Teniendo en claro el contexto, la visión, la misión y los objetivos nos encontramos en condiciones de proceder con el desarrollo del plan de marketing. Este comenzará con la segmentación en donde se definirán los segmentos potenciales.

Por consiguiente, nos ocuparemos del posicionamiento el cual en primera instancia nos permitirá conocer nuestra competencia y en segunda determinar las estrategias posibles según el escenario actual y futuros.

Luego analizaremos el producto y servicio ofrecido, cada uno por separado con el fin de aislar las verdaderas ventajas competitivas de las debilidades y que ello nos permita fijar las estrategias actuales y cuales pueden dejarse para más adelante.

De la mano con el punto anterior se analizará la distribución. Pieza fundamental dado que es parte del servicio que se brinda y se deben respetar aspectos clave del producto para que sea eficiente.

Casi al final nos ocuparemos de la promoción abordando la mezcla comunicacional de lleno y estableciendo los lineamientos que se deben seguir para llegar en forma eficaz y concreta al cliente como también las acciones puntuales a seguir.

Posteriormente se fijará el precio del producto luego de realizar un análisis del valor percibido por el cliente a través de una encuesta.

La investigación llegará a su punto culmine con el desarrollo de la matriz de impacto cruzado. Con esto se persigue el objetivo de desdoblar estrategias a implementar que mejoren el desempeño del negocio y lo hagan más eficiente.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En este apartado se persigue el objetivo de delimitar el marco teórico que nos guiará para la definición de las variables que rodean al negocio teniendo impacto en el mismo y así como también definir su entorno. La información necesaria para poder llevar a cabo esta tarea se ha recopilado del libro “Teoría y diseño organizacional”, décima edición, de Richard L. Daft (2010) como también de la teoría “PEST” (Aguilar, 1967), la cual proporciona información valiosa de distintas variables a analizar dentro de cada sector del entorno.

El entorno está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla directa o indirectamente. Dichos elementos son infinitos y la organización no tiene control sobre ellos, por lo que también se los denomina variables no controlables.

Hacer un profundo análisis del entorno es importante porque nos permite comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores de este y apreciar el impacto que tendrán en la organización.

A. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Las empresas se encuentran inmersas en una sociedad que tiene características, ideologías y costumbres propias. Todo ello influye en la manera de desenvolverse y hacer negocios. Algunos factores pueden ser: hábitos de consumo, edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y nivel de educación.

B. ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico es una de las variables más sensibles porque afecta directamente en los niveles de rendimiento de la entidad. Algunos factores que podemos mencionar son: crecimiento

económico, tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación, entre otros.

C. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Las decisiones de los gobiernos y las políticas públicas tienen incidencia directa en las condiciones competitivas de la empresa y por lo tanto en el desempeño de esta. Los factores más destacados son: política fiscal, restricciones a las industrias, la regulación laboral y aranceles.

D. ENTORNO TECNOLÓGICO

Las cambiantes tendencias que se dan en el área de la informática y las nuevas tecnologías adquieren un fuerte impacto en las organizaciones y en el ámbito en que compiten. Pueden modificar la manera de hacer negocios o la producción de la noche a la mañana, es por ello por lo que es primordial mantenerse siempre a la vanguardia. De esta manera la nueva era digital es un aspecto importante para tener en cuenta dentro de la organización.

E. ENTORNO GEOGRÁFICO

Toda organización opera sus negocios y operaciones en un espacio físico. Lo relevante es determinar cuál va a ser el alcance de su negocio, es decir, si va a operar en una ciudad, un barrio, una provincia, conjunto de ellas o hasta en varios países. Esto le permitirá acomodar las estrategias de comunicación, canales de distribución, niveles de producción y también la propuesta de valor.

F. AMBIENTE COMPETITIVO

Al referirnos a ambiente competitivo no podemos pensar que son únicamente las empresas quienes se disputan una cuota de mercado porque hacemos foco en las empresas competidoras, que si bien son los principales elementos, no son los únicos.

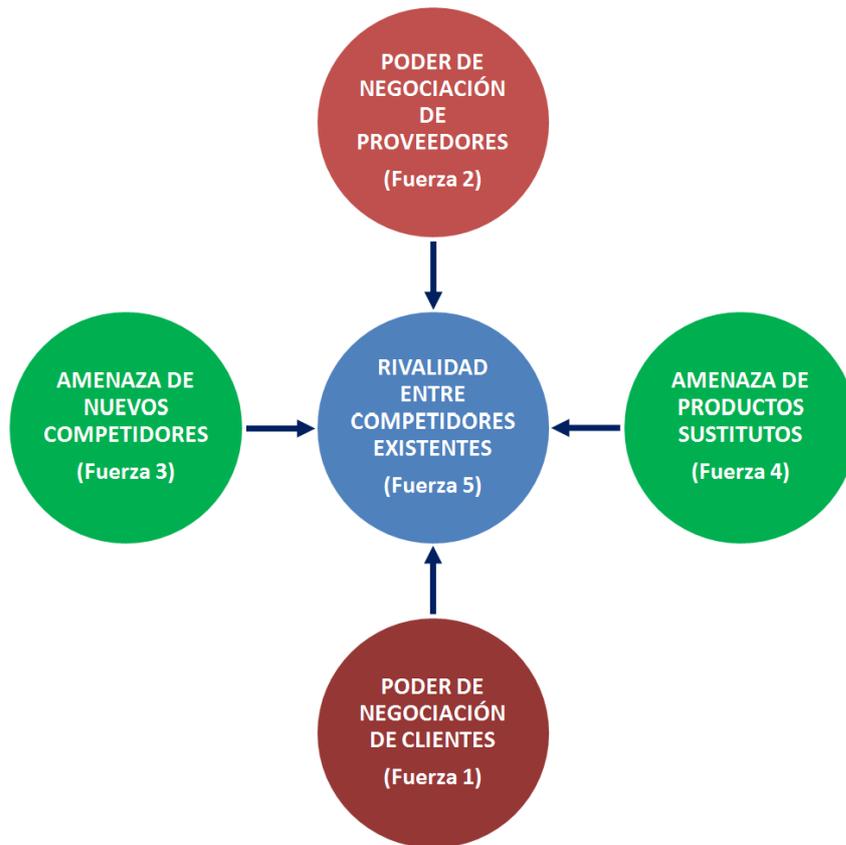
El ambiente competitivo abarca un concepto más amplio, son también las acciones que se llevan a cabo por los actores, las reglas de juego, las relaciones y alianzas que se generan, la escasez de mano de obra, los competidores indirectos que también participan de ese mercado, entre otros.

Es por ello por lo que podemos definir al ambiente competitivo como un sistema dinámico en el que la empresa compete, entendiendo por sistema dinámico todas estas relaciones complejas y variables que rodean a la organización y que, por lo tanto, constituyen el entorno competitivo en el cual se desempeña.

Una excelente herramienta para definir el ambiente competitivo en el cual se encuentra una organización es el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, donde establece que los competidores directos no son los únicos que influyen en el ambiente competitivo de un sector, sino que también está compuesto por otros cuatro elementos o “fuerzas”: los productos sustitutos, los proveedores y los compradores.

Es importante conocer bien las fuerzas que componen la estructura del sector porque esta define la brecha existente entre ganancias y costos como también la naturaleza de las interacciones dentro del mismo. Por ejemplo, si existe una rivalidad muy intensa esto afecta el precio que nos obligará a mantenerlo bajo para poder competir o eleva los costos de marketing. Si los proveedores tienen mucho poder el costo de los insumos será elevado lo que se traducirá en precios más altos o menores márgenes de rentabilidad. Si existen muchos sustitutos el precio también se verá afectado y el esfuerzo de marketing deberá ser mayor y por lo tanto más costoso. Si los compradores tienen mucho poder el precio lo fijarán ellos y hasta podría elevar los costos por satisfacer la demanda.

Figura 1: "Las cinco fuerzas de Porter"



Fuente: ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html?m=1

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los competidores que puedan ingresar en un sector traen consigo nuevas capacidades y deseo de tomar participación del mercado lo más rápido posible lo que hace cambiar la dinámica del sector y remecer a la competencia.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos ingresantes pone límites a la rentabilidad potencial que puede tener un sector porque cuando existe una alta amenaza, las empresas que ya se encuentran en el sector deben aumentar la inversión para desalentar a los nuevos o bajar los precios para poder competir.

La amenaza de nuevos ingresantes depende de las barreras de entrada que tiene el sector, entiéndase por estas como las ventajas que tienen los actores actuales frente a los nuevos, y por la reacción de los actores actuales ya que si estos toman pocas represalias las barreras de entrada se ven desdibujadas.

Existen siete fuentes de barreras:

- Economías de escala por el lado de la oferta: que una empresa tenga economía de escala significa que produce grandes volúmenes y por lo tanto el costo de producir cada unidad es menor ya que se distribuyen los costos fijos en más unidades. Esto desalienta la entrada de nuevos competidores porque los obliga a desplazar a los ya establecidos o aceptar la desventaja de costos.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda: estos beneficios se dan cuando los compradores están más dispuestos a adquirir un producto si más compradores también lo hacen, es decir que se inclinan por adquirir determinado producto en empresas más grandes ya sea porque les genera confianza o por su posicionamiento. Esto desalienta la entrada de nuevos competidores al limitar la disposición que tienen los compradores de elegir comprarle a una empresa más nueva o pequeña, también se ve limitado el precio que el ingresante puede exigir hasta generar su propia base de clientes.
- Costos para los clientes de cambiar de proveedor: cambiar de proveedor significa para el cliente asumir ciertos costos fijos por lo tanto cuanto más alto sea el costo por cambiar de proveedor, más difícil será para el ingresante conseguir clientes.
- Requisitos de capital: al principio la empresa entrante debe invertir recursos financieros claves para el funcionamiento del negocio como acumulación de stock, instalaciones, incluso para financiar las pérdidas del primer año, entre otros. Sin embargo, representa una amenaza que se deba invertir una gran suma de capital en gastos irrecuperables como lo son publicidad para el lanzamiento, investigación y desarrollo u otros costos de marketing.
- Ventajas de los actores establecidos: Los actores que ya se encuentran en el mercado tienen ventajas de costos o calidad, independientemente de su tamaño, y que no se encuentran al alcance de los entrantes. Algunas ventajas pueden ser el know how, la tecnología con la que ya cuentan, las ubicaciones geográficas, entre otras.
- Acceso desigual a los canales de distribución: toda empresa debe asegurarse de que su producto llegue al consumidor. Sin embargo, la barrera es alta cuando los canales de distribución se encuentran capturados por los competidores actuales y le dificulta al ingresante colocar sus productos en el mercado. En algunos casos la barrera es tan alta que para ingresar a un sector el ingresante debe crear su propia red de distribución.
- Políticas gubernamentales restrictivas: las políticas que lleva adelante el gobierno pueden obstaculizar o promover la entrada de nuevos competidores al sector. Cuando se exigen demasiados requerimientos de licencias, habilitaciones municipales, normas de cumplimiento o hay restricciones en las inversiones la barrera de entrada será más alta. En cambio, cuando

el estado impulsa programas de emprendedurismo, da subsidios o ayuda en forma indirecta al sector financiando investigación básica y poniéndola a disposición del público disminuye las barreras de entrada.

Es importante al momento de analizar las barreras de entrada que éstas sean consideradas según las capacidades que puedan tener los posibles ingresantes, ya sean empresas del exterior, del mismo ámbito, nuevas empresas o incluso regionales.

Para culminar el análisis debemos considerar las represalias que pueden tomar los competidores actuales. Si la reacción de los mismos es energética y sostenida en el tiempo el costo de capital que le insumiría al ingresante poder entrar al sector sería mayor a la rentabilidad que le generaría participar en el mismo.

Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores tienen mucho poder extraen directamente del sector parte de la rentabilidad que genera. Esto puede darse a través de precios altos, restringiendo la calidad o incluso los servicios y transfiriendo los costos a las empresas participantes del sector.

Algunos indicadores de que el proveedor tiene mayor poder de negociación son:

- Si existe un único o un único grupo de proveedores en el sector.
- Los ingresos de los proveedores no dependen en gran medida de ese sector por lo que no dudarán en centrarse en otros sectores que le generan más ganancia.
- El cambio de proveedor implica un costo muy grande para la empresa.
- Si el proveedor ofrece un producto diferenciado en el sector.
- No existe un producto sustituto para el producto que ofrece el proveedor.
- Si existen amenazas de que el proveedor se integre hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores son poderosos si tienen la capacidad de exigir precios más bajos, mejores servicios o incluso mejor calidad lo cual trae aparejado el enfrentamiento de los participantes del sector y pérdida en la rentabilidad que genera el mismo.

Los compradores tienen poder de negociación si:

- Existen pocos compradores o compran en grandes volúmenes
- Los productos no se diferencian entre sí

- Los costos de cambiar de proveedor son pocos
- Si existe la posibilidad de que los compradores se integren hacia atrás en el sector
- Si son muy sensibles al precio ya sea porque representa parte importante de la estructura de costos o la calidad del servicio no se ve afectada.

La amenaza de los sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades y que cumple las mismas funciones que el producto de un sector. Hay que tener en cuenta que los sustitutos siempre están presentes pero a veces no nos percatamos de ellos porque pueden no pertenecer al mismo sector. Por ejemplo, para alguien que busca un regalo de cumpleaños para un niño de diez años u perfume o un videojuego puede ser productos sustitutos o incluso un regalo hecho a mano.

Los productos sustitutos limitan la rentabilidad que genera una empresa en el sector porque limita los precios de este. Por lo tanto, el sector debe distanciarse de los productos sustitutos a través de inversiones en marketing, mejorando el desempeño del producto o cualquier otro medio.

La amenaza de productos sustitutos es alta si:

- Ofrece un atractivo en cuanto a relación calidad-precio respecto del producto del sector.
- El costo de cambiar al producto sustituto es bajo

Rivalidad entre competidores existentes

La competencia entre competidores puede darse en distintas formas ya sea a través de promociones, descuentos, campañas publicitarias, lanzamiento de nuevos productos, entre otros. Cuando esta rivalidad se torna muy intensa o agresiva la rentabilidad del sector se ve disminuida sobre todo si esta rivalidad se centra exclusivamente en el precio dado que transfiere las utilidades desde el sector hacia los consumidores.

La rivalidad entre competidores es fuerte cuando:

- Los competidores son muchos y son parecidos en tamaño y potencia
- El crecimiento del sector es lento ya que promueve la lucha para ganar participación de mercado.
- Las empresas rivales están determinadas a ser líderes

Las fortalezas de las cinco fuerzas aquí planteadas son las que determinan el potencial de rentabilidad que un determinado sector posee dado que determinan como se divide el valor económico que creado por el mismo.

2. PLAN DE MARKETING

Es fundamental que toda empresa, por más pequeña que sea, cuente con un correcto plan de marketing que sirva de guía para alcanzar los objetivos planteados y hacer crecer su negocio. Sin él, es como conducir un tren sin rieles que le indiquen el camino.

Existen múltiples definiciones de plan de marketing, una de ellas y la que tomaremos como punto de partida en este trabajo, es la que utiliza el renombrado Phillip Kotler en su obra “Dirección de marketing”, en la cual explica: “el plan de marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso”.

Otra definición interesante y que podría servir para complementar la anterior es la de los autores McCarthy y Perrault (1997, págs. 56): “el plan de marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costos) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal”.

De esta manera podemos decir que el plan de marketing es un valioso instrumento escrito que sirve como guía para toda la organización ya que en él se incluyen los aspectos más importantes de la misma como lo son los objetivos que se pretende alcanzar, el plan de acción para alcanzarlos, los recursos que se emplearán, el cronograma de actividades y los mecanismos de control para realizar ajustes.

Al tratarse de uno de los elementos más significativos del proceso de marketing es fundamental que atraviese a toda la organización para que los distintos sectores que la componen estén orientados hacia los mismos objetivos.

La extensión del plan de marketing depende mucho del tamaño de la empresa y los objetivos a alcanzar, pero normalmente abarcan el período de un año.

No existe un formato único para el establecimiento de un plan de marketing dado que este se ajusta a las necesidades de cada organización y su funcionamiento. Por lo tanto, en este apartado se desarrollarán los puntos considerados como indispensables para hacer crecer las ventas del emprendimiento en cuestión.

A. GENERALIDADES DEL NEGOCIO

Un buen plan de marketing siempre comienza haciendo una descripción de las generalidades del negocio y las características del mismo, lo que nos servirá para tener en claro hacia dónde está enfocado el negocio y cuál es nuestra ventaja competitiva, lo que nos diferencia de la competencia.

En la descripción se incluirán todos los antecedentes que nos llevaron a identificar una necesidad para luego transformarla en oportunidad de negocio, como también los valores, misión y visión de nuestro emprendimiento.

Es importante saber a qué nos referimos cuando hablamos de misión, visión y valores para poder definirlos correctamente (Kotler 2012).

Valores

Los valores, también llamados valores corporativos, son los principios éticos sobre los que se sostiene la cultura de la organización y con ello construir las pautas de comportamiento de la misma.

Es importante que los valores no reflejen el deseo de los directivos si no que sean realistas y reflejen la identidad del negocio y en lo que este cree.

Misión

La misión es la que define la actividad a la que se dedica la empresa y si se quiere también puede agregarse aquella particularidad o factor diferencial que constituye su ventaja competitiva.

Para definirla correctamente resulta de mucha ayuda responder a algunas preguntas que Kotler plantea en su libro "Marketing", octava edición, las cuales son ¿Qué hacemos, a qué nos dedicamos?; ¿En qué se basa nuestra razón de ser? ¿A qué público apuntamos?; ¿Qué nos diferencia de la competencia?

Visión empresarial

Constituye la meta que queremos alcanzar en un futuro. Debe basarse en estudios, ser completamente realista y concreta sin dejar a libre albedrío o a la suerte ninguna afirmación.

La visión empresarial es sumamente necesaria porque a través de ella se planean estrategias, se dirigen los esfuerzos para la consecución de objetivos, ayuda a la asignación de recursos, moviliza y hace crecer a la organización.

B. SEGMENTACION DE MERCADO

Antes de hablar sobre la segmentación de mercado es importante especificar qué es el mercado meta y su importancia.

La selección del mercado meta o mercado objetivo debería ser una prioridad para cualquier empresa porque le permite saber y conocer perfectamente quien es su cliente y que busca. Esto le permite crear productos adaptados a sus necesidades y generar valor.

El concepto de mercado meta según Kotler y Armstrong (2012, págs. 255), se define como “un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización desea servir. Dirigiendo hacia él su programa de marketing con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio”.

De esta manera podemos decir que el mercado meta es la porción de una región, mercado o población que posee características homogéneas que permiten agruparlos y a los cuales la organización dirige sus productos o servicios.

Definido lo que es el mercado meta podemos referirnos a la segmentación de mercado la cual nos servirá para definir nuestro mercado meta.

Nuestros referentes Kotler y Armstrong, afirman que segmentar el mercado “consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”. Por lo tanto, segmentar el mercado significa fraccionar en diferentes grupos compuestos por individuos con necesidades, características y gustos similares para así determinar el mercado objetivo.

En este trabajo partiremos de la metodología propuesta por los mismos autores para desarrollar la segmentación de mercado y con ello definir el mercado objetivo.

Para ello, partiremos de algunos requisitos que son indefectibles para segmentar en forma correcta, los cuales son:

- Homogeneidad en el segmento.
- Heterogeneidad entre segmentos.
- Estabilidad de segmentos.
- Los segmentos deben ser identificables y medibles.
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables.
- Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables.

La segmentación se puede llevar a cabo en varios y distintos niveles dependiendo de las características, necesidades, preferencias y objetivos de la organización.

De esta manera existen empresas que deciden no segmentar el mercado porque sus productos no lo requieren. Es el caso de las empresas de producción en masa y por lo tanto deciden que la promoción y distribución de estos también sea en masa. A esta práctica se la denomina marketing masivo.

Por el lado opuesto, tenemos aquellas empresas que deciden tomar en consideración los distintos comportamientos de compra de sus consumidores, necesidades, gustos y característica para conformar segmentos más amplios y adaptar su estrategia de marketing a las necesidades de esos segmentos. Esta división del mercado se conoce como marketing de segmento.

Luego, tenemos aquellas otras empresas que deciden ir un poco más lejos y se enfocan en un subsegmento de mercado o nicho que posee características distintivas y que están buscando determinado mix de beneficios. Este es el caso del marketing de nicho, donde el foco de la empresa está puesto en subgrupos dentro de un segmento de mercado que suelen ser mercados donde los competidores no ponen la atención. Esta es una estrategia muy utilizada por empresas de recursos limitados que quieren ingresar en un mercado.

Por último, tenemos al micromarketing el cual consiste en adaptar las estrategias y productos a los gustos y preferencias de consumidores y lugares específicos. Este tipo de segmentación incluye al marketing local, el cual implica adaptar productos, marcas, promociones, entre otros a consumidores de un área o localidad específica, y por el otro lado el marketing individual, el cual consta de adaptar productos y estrategias a las necesidades de clientes específicos.

C. POSICIONAMIENTO

La empresa debe decidir qué lugar va a ocupar en cada segmento y para ello es necesario establecer una estrategia de posicionamiento que mantenga estrecha relación con los objetivos que se esperan lograr.

Tal como afirman Kotler y Armstrong (2012, págs. 183), “la posición de un producto, es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.”

Siguiendo estos lineamientos el posicionamiento es la imagen que ocupa la empresa en la mente del consumidor con relación a la competencia.

Este posicionamiento se produce independientemente de la proactividad que la empresa tenga en su desarrollo, es decir, que el producto de la empresa va a tener una imagen asociada en la mente del consumidor siempre, porque este genera asociaciones para ordenar la información que se le presenta. Es tarea de la empresa decidir si va a adoptar un enfoque orientado a crear una impresión única en el consumidor para que asocie algo deseable y específico con su marca.

Es través del desarrollo de una estrategia de posicionamiento que la organización va a poder adoptar la imagen que desea en la mente del consumidor.

Cuando llevamos a cabo la importante tarea de definir la estrategia de posicionamiento, se recomienda tener cuenta algunos factores que nos serán útiles:

- Diferenciación
- No ser imitable
- Proporcionar beneficios relevantes
- Integración con la comunicación
- Posición rentable

Existen varios tipos de estrategias de posicionamiento en los que la organización puede apoyarse al momento de desarrollar la estrategia que se adapte mejor a sus requerimientos, estas son:

Estrategia basada en los atributos del producto

Se centra en mostrar un atributo como puede ser la antigüedad, el tamaño, la marca o un beneficio puntual del producto. Aquellas empresas que basan su estrategia en un solo atributo pueden fortalecer la imagen que tienen en la mente del consumidor con mayor facilidad que aquellas que intentan hacerlo en base a varios atributos.

Estrategia basada en la aplicación del producto

Busca destacar la finalidad de un producto, es decir, cuándo se utiliza, cómo se utiliza, donde se utiliza y para qué se utiliza. Un ejemplo puede ser el de las bebidas energéticas para deportistas.

Estrategia basada en el tipo de usuario

Se enfoca en un perfil de usuario en concreto y se utiliza mucho cuando la organización quiere diversificarse y dirigirse a un mercado meta diferente del actual. Un ejemplo concreto es cuando las marcas utilizan a una persona reconocida, una celebrity, para que sea la imagen asociada a la misma.

Estrategia basada en la competencia

Se enfoca en mostrar los atributos y las ventajas competitivas de la empresa, en comparación con la competencia resaltando los aspectos negativos y posicionándose como líder.

No obstante, no siempre es posible posicionarse frente a la competencia como la mejor marca o líder de segmento por lo que la empresa puede optar por una estrategia de seguidor o segundo del mercado mostrándose como una alternativa al líder o una opción más económica.

Estrategia basada en la calidad o precio

En este tipo de estrategia la empresa puede centrarse en la relación calidad-precio, en el precio del producto o en la calidad del mismo. Por ejemplo, si quiere posicionarse como la marca de lujo en la mente del consumidor optará por centrarse en la calidad y un precio más elevado.

Estrategia basada en el estilo de vida del usuario

Esta estrategia se enfoca en los intereses y actitudes de los usuarios para dirigirse a ellos según el estilo de vida que llevan.

D. PRODUCTO

Para la elaboración de este apartado partiremos de las definiciones propuestas por Kotler y Armstrong en su libro Marketing (2001, págs. 234-252) donde especifican que se entiende por producto cualquier elemento físico que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo. Las características de un producto son:

- Tangibilidad: el producto tiene una estructura física.
- Proceso separado: el cliente no participa directamente de la elaboración.
- Homogeneidad: los productos presentan las mismas características.
- No perecederos: los productos tienen una fecha límite de uso o consumo.

Se entiende por servicio cualquier actividad o beneficio que la organización ofrece a otra parte para satisfacer sus necesidades y que es en esencia intangible. Las características de los servicios son:

- Intangibilidad: Satisface una necesidad sin la presencia de un objeto físico.
- Inseparabilidad: el cliente participa en el proceso de satisfacción de la necesidad al interactuar con el prestador.
- Heterogeneidad: al intervenir el contacto humano la calidad de la interacción puede variar.
- Perecederos: son consumidos en el momento.

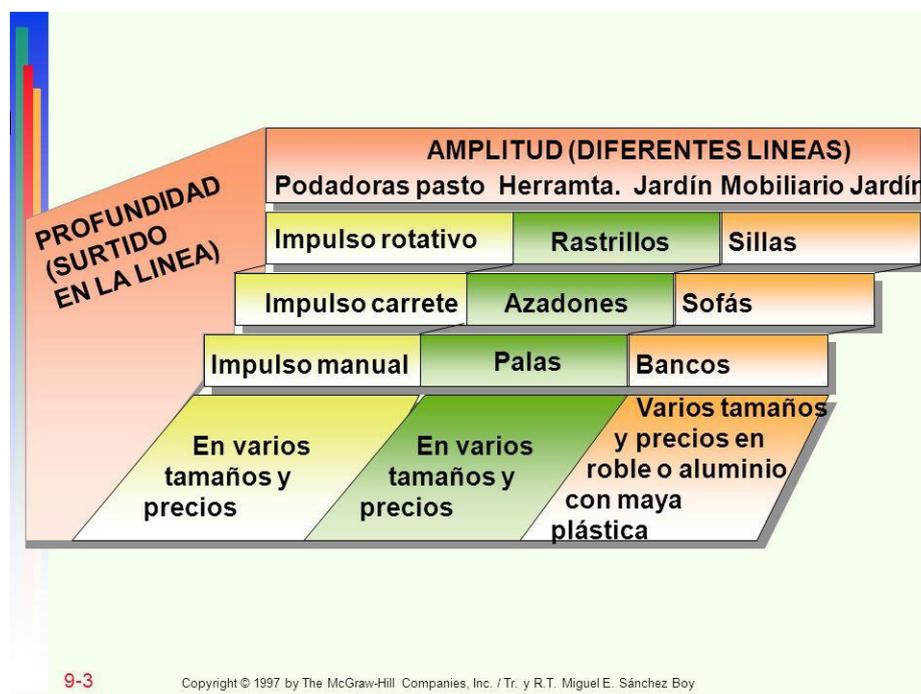
Las empresas pueden comercializar tanto productos como servicios o una combinación de ambas, pero lo cierto es que pocas empresas logran subsistir comercializando un único producto porque no resulta rentable. Por lo tanto, lo ideal es buscar una mezcla de productos que satisfaga al segmento.

Cuando nos referimos a una línea de productos nos referimos al grupo de artículos, ya sean productos o servicios, que están estrechamente relacionados porque satisfacen un tipo de necesidad y por lo tanto apuntan al mismo segmento. Por ejemplo, Nike comercializa las líneas de productos de zapatillas, ropa deportiva.

Distinto es el concepto de mezcla de productos, la cual definiremos como el conjunto de todos los productos y servicios ofrecidos al mercado por la organización. Por ejemplo, P&G que tiene una línea de productos para el hogar y también líneas de belleza y cuidado personal

Dicha mezcla de productos para definirla debe tener amplitud y profundidad, siendo la amplitud el número de líneas de producto que posee y la profundidad diversidad de los productos como pueden ser los colores, tamaños o modelos.

Figura 2: "Amplitud y profundidad de la mezcla de productos"



Fuente: <https://slideplayer.es/slide/1105324/>

Por lo tanto, para desarrollar la línea de productos que la empresa va a ofrecer al mercado debemos definir primero la amplitud y longitud que va a tener la mezcla de productos.

Dado que el emprendimiento bajo análisis se dedica a la distribución en formato delivery de piezas de sushi, el servicio es un eje central por lo que resulta importante desarrollar un poco más acerca del marketing de servicio.

Kotler (2001) establece que existe una cultura de los servicios dada la evolución que se ha visto en los mercados, los cuales pasaron de vender productos finales a vender cada vez más servicios. Además, explica que esta cultura "se centra en atender y satisfacer al cliente".

Esto es así porque al hablar de esta área del marketing ya no estamos refiriéndonos al simple intercambio inmediato de un bien tangible por una unidad de valor cuyo receptor puede o no ser el usuario de dicho bien. En la transferencia de un servicio se presenta, indefectiblemente, una interacción entre seres humanos.

Por lo tanto, esta interacción entre individuos implica que al ofrecer un servicio tenemos que pensar en que el sistema de comunicación sea efectivo y que se encuentre cargado de valores humanos fundamentales que hagan sentir al consumidor contento y satisfecho de estar realizando este intercambio.

E. PROMOCIÓN

La promoción es uno de los elementos del marketing mix y consiste en realizar esfuerzos comunicacionales dirigidos a los consumidores, actuales y potenciales, con el fin de informar, persuadir o recordar la marca, producto o servicio.

La mezcla de marketing consta de cinco herramientas que permiten alcanzar dichos objetivos, las cuales se detallan a continuación:

Publicidad

Es una forma de comunicación no personal de un producto, servicio, idea o marca por la cual se paga a un patrocinador. Esta definición tiene dos aspectos importantes una es el pago, esto quiere decir, que la organización le paga a la revista, radio, canal de televisión, red social por adquirir un espacio de publicidad. El otro es la forma no personal de comunicación, esto quiere decir, que el anuncio está dirigido a una masa de personas o segmento de mercado por lo que el mensaje, el momento, el diseño deben estar bien planificados.

Ventas personales

La venta personal se da cuando un vendedor contacta en forma personal a un comprador y lo persuade de adquirir el producto o servicio. Esta herramienta ha sido creada con el fin de influir en la decisión de compra del consumidor.

Promoción de ventas

La promoción de ventas opera como un incentivo de corto plazo el cual consiste en disminuir el valor de un bien o servicio y así despertar interés en el consumidor. Esta herramienta va de la mano con la publicidad y las ventas personales y se puede ofrecer tanto a consumidores finales como también a intermediarios.

Relaciones públicas

Consiste en una forma de comunicación que apela directamente a las emociones, sentimientos, opiniones y creencias del consumidor actual y potencial, proveedores, intermediarios y quien se encuentre dentro del grupo de interés de la organización para crear una imagen positiva de la marca, producto o servicio. Ejemplos de ésta herramientas son los balances sustentables anuales, los eventos especiales, conferencias de prensa, etc.

Marketing directo

Consiste en la comunicación directa con los consumidores, en forma individual, y son seleccionados a través de una base de datos y con criterios determinados cuidadosamente. Los ejemplos más comunes suelen ser el correo directo, solicitudes telefónicas, venta personal, marketing por internet y publicidad de respuesta directa.

Hace unos años se creía que el uso de estas herramientas podía darse por separado o incluso seleccionar una sola y ejecutarla, pero en la actualidad se ha demostrado que los programas de marketing que utilicen todas las herramientas son más exitosos por la consistencia que ello implica. Esta modalidad recibe el nombre de comunicación de marketing integrado.

Hoy por hoy, la realidad es que los consumidores tienen acceso a un nivel de información jamás pensado a través de internet. No sólo por los esfuerzos de marketing. Esto les permite comparar precios online, buscar promociones o descuentos en un instante, conocer las características y beneficios de los productos o servicios a adquirir, y también las experiencias generadas de la mano de otras personas que ya lo adquirieron.

Este nuevo paradigma nos lleva a una sola conclusión: aquella empresa que no se encuentre en internet y, sobre todo en redes sociales está destinada al fracaso.

Las nuevas estrategias comunicacionales deben estar enfocadas al consumidor ya que este es capaz de buscar lo que desea en los denominados “search engineers”, algunos de los más conocidos son Google, Yahoo y Bing entre otros, como también puede consultar si su decisión es correcta en medios digitales o bien leer reseñas, comentarios y opiniones de otros consumidores.

Todo esto nos obliga a plantearnos una nueva forma de administrar la mezcla comunicacional en la nueva “era digital”: el marketing digital.

Para desarrollar los conceptos necesarios para entender de qué se trata el marketing digital, cuáles son sus herramientas y fundamentalmente como se aplica hemos entrevistado a Rocío Ferrer, egresada de la Fundación Universitas como “Técnica en Gestión Comercial” y experta en marketing en redes sociales o mejor conocido como community manager.

Para empezar es necesario tener en claro el concepto de marketing digital. El diccionario de negocios define al marketing digital como “la promoción de productos o marcas mediante varias vías de medios electrónicos. Los medios que pueden ser usados como parte de una estrategia de mercadotecnia digital de un negocio puede incluir esfuerzos de promoción vía internet, social media, teléfonos móviles, billboards electrónicos y también mediante la televisión y la radio”.

Elaborar una estrategia de marketing que contemple la presencia en internet de la organización no debe tomarse a la ligera, requiere de un esfuerzo constante tanto en recursos económicos como en tiempo, ya que una página web, blog o perfil en una red social no registrará tráfico ni ventas si no se renuevan sus contenidos con cierta frecuencia que mantengan fresca la curiosidad del usuario.

Dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar y de los recursos con los que cuente la empresa van a ser las herramientas que se podrán utilizar. Las principales son:

Web

La web es la forma más conocida de hacer marketing digital, consiste en diseñar una página en internet para la empresa con el fin de disuadir a los usuarios de que el producto o servicio que se ofrece es el mejor y más adecuado para ellos. Es fundamental para lograr esto que se genere tráfico en la página, ya que sin tráfico nadie conocerá los beneficios del producto ni se generarán ventas. Para ello la web debe ser atractiva, fácil de entender y de navegar, con contenido de calidad y con un mensaje claro.

En la página web deben dejarse bien indicados los medios de contacto y se puede contar también con herramientas como el “chat online” o el “click call”. Otro aspecto importante que tener en cuenta al momento de diseñar la página es si va a contar con venta online o tienda nube, esto quiere decir que las ventas se realicen directamente por la página sin necesidad de presentarse en un lugar físico para concretar la compra. Este punto es muy importante dado que en la actualidad y con las nuevas tendencias es cada vez más grande la cantidad de negocios que únicamente venden en forma online.

Posicionamiento online

El posicionamiento online hace referencia al posicionamiento de la empresa en los motores de búsqueda (SEO) y representan la herramienta más eficaz para generar tráfico orgánico en la página web. El tráfico orgánico se consigue estando bien posicionado en los buscadores a través de la creación de contenido de calidad. Para ello es útil ayudarse de blogs corporativos, notas de prensa, entre otros lo que harán que el nombre de la empresa aparezca una mayor cantidad de veces.

Blog corporativo

El blog corporativo es una página interactiva donde la empresa publica artículos de interés, novedosos y con contenido de calidad relacionados a su actividad donde puede recibir comentarios y responderlos en forma online. Esta es una gran herramienta para fidelizar al cliente y para atraer nuevos, como también apalanca mucho el tránsito para la página web que mencionamos anteriormente.

Email marketing

El emailing consiste en cadenas de mails que se envían a los usuarios que ya son clientes de la empresa. Puede utilizarse para hacer llegar a los clientes newsletters con novedades, promociones, eventos o nuevos productos. Si es utilizado en forma efectiva e inteligente puede servir de fidelizador de clientes y hasta beneficiar la imagen de la marca.

Redes sociales

Los perfiles en redes sociales son casi una cuestión obligatoria para cualquier empresa. Lo que hay que tener en claro cuando se crea un perfil es que este no sólo será un portal de ventas si no que al mismo tiempo se está creando una comunidad de usuarios fieles a la marca que comparten contenido. Esto quiere decir que la gestión del perfil debe ser impecable, constante y cuidada; una mala respuesta, contenido poco atractivo o incluso poca actividad pueden significar la pérdida de la imagen de la marca.

No es necesario crear perfiles en todas las redes sociales existentes, se deben conocer las más populares del momento y elegir la que se ajuste mejor a la oferta de la organización. Dado el esfuerzo que requiere manejar una red social que tendrá interacciones las 24 horas, comentarios y contenidos que atender lo mejor es tener la cantidad justa de perfiles en redes sociales.

Sea cual sea la herramienta por la cual se incline la organización debe ir de la mano a los lineamientos del plan de marketing para que se integre por completo al mismo y nos permita alcanzar los objetivos planteados.

F. DISTRIBUCIÓN

Los bienes y servicios llegan desde el área de producción a las manos de los consumidores a través de los canales de distribución, los cuales se establecen como una enorme red de instituciones, entidades y establecimientos por los que el producto va pasando hasta ser vendido.

En este apartado se utilizará como fuente de información el libro “Fundamentos del marketing”, sexta edición, de Phillip Kotler y Gary Armstrong (2012) como también el libro “Canales de comercialización” (2013), quinta edición, de los autores Louis Stern, Adel El-Ansary, Anne Coughlan, Ignacio Cruz.

Según Kotler, un canal de distribución comprende un “conjunto de organizaciones interdependientes (intermediarios) que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o usuario de negocios, para su uso o consumo. Básicamente es el camino que recorre el producto desde el fabricante hasta el consumidor, igualando de esta forma la oferta con la demanda.

Para que una empresa pueda hacer llegar sus productos al consumidor final debe asumir las funciones de mantener inventarios, generar ventas, distribuir físicamente los productos, proporcionar servicios de post venta u otorgar créditos. Estas cinco funciones pueden realizarlas la misma empresa o delegar algunas a otras organizaciones integrantes de la red de canales. Para garantizar dichas funciones existen algunos principios básicos de la estructura de canales: Se pueden suprimir o sustituir organizaciones del canal de distribución, pero no se pueden eliminar las funciones que estas entidades desempeñan. Al eliminarse entidades, las funciones que estas desempeñaban deben ser absorbidas o transferidas hacia adelante o hacia atrás en la estructura del canal, es decir que deben ser asumidas por los demás integrantes.

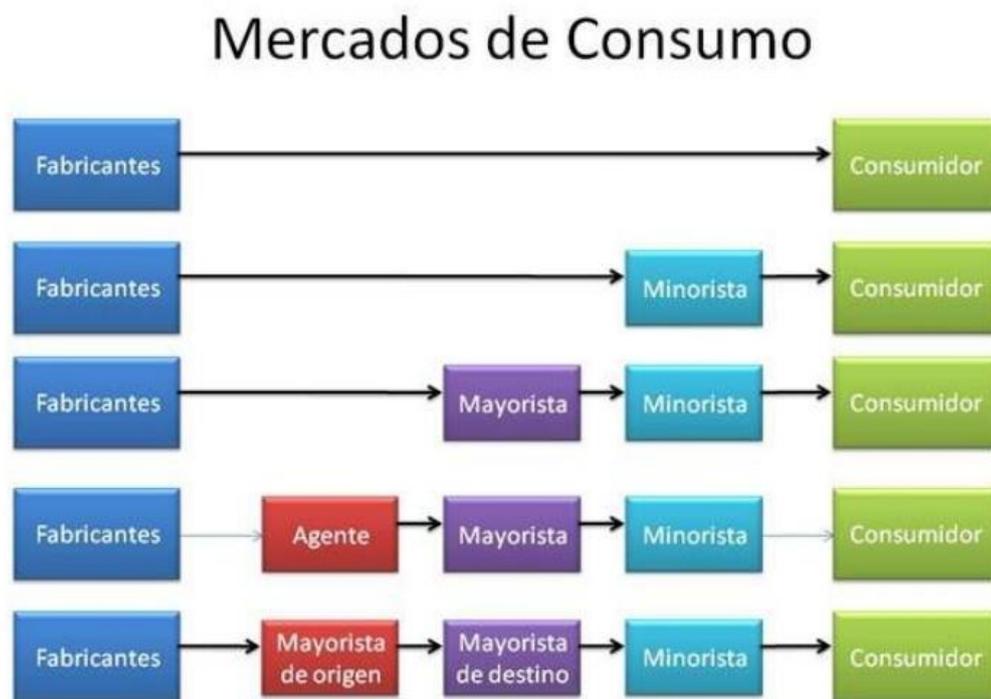
Un intermediario es una organización que se dedica a prestar servicios relacionados directamente con la transferencia de un producto desde que es fabricado hasta el consumidor, mediante la compra o venta del mismo. De este modo el intermediario en algún punto de la cadena es dueño del producto o servicio, o colabora activamente en la transferencia de propiedad. Los grupos de intermediarios que existen son: los *mayoristas* quienes le venden a los minoristas, otros mayoristas u otros fabricantes pero jamás al consumidor final. Los detallistas o *minoristas* quienes directamente venden a los consumidores finales por lo tanto son el último eslabón de la cadena. Por último, tenemos a los *agentes intermediarios* quienes en ningún momento poseen la propiedad del producto sino que arreglan su transferencia, es el caso de los agentes inmobiliarios por ejemplo.

Ahora bien, existen dos tipos de canales de distribución para productos de consumo según la cantidad de intermediarios que intervengan en el proceso de entregar el producto al cliente. Estos son:

- Directo: El productor vende directamente el producto o servicio al consumidor final o usuario, sin ningún intermediario.

- Indirecto: En este caso, existen varios intermediarios entre el productor y el consumidor final. El tamaño del canal se mide en función de la cantidad de intermediarios que posee. Dentro de este tipo de canal se distinguen dos subtipos.
 - Corto o minorista: El canal sólo posee dos escalones, es decir un intermediario entre consumidor final y productor.
 - Largo o mayorista: El canal posee varios intermediarios entre consumidor final y productor, ya sean mayoristas, distribuidores, detallistas, revendedores o agentes comerciales.
- Agente intermediario: El canal posee un eslabón más que el largo donde intervienen los agentes o bróker.

Figura 3: “Tipos de canales de distribución para un mercado de consumo”



Fuente: <https://www.slideshare.net/Bidfriend/mkt-internacional-sesion11-12>

Cuando se está armando la estructura de los canales de marketing se deben tener en cuenta los objetivos que persigue la organización para que estén alineados con las estrategias de canales, del mismo modo deben considerarse los recursos financieros disponibles para invertir en ellos. Los canales

de distribución representan en mayor de los costos debido a la extensión que pueda tener el canal, el tiempo insumido las negociaciones, etc.

A continuación se detallarán las estrategias de canales que se pueden implementar:

Estrategias de distribución intensiva

En este caso el fabricante busca la mayor cantidad de puntos de venta disponibles para sus productos como también varios centros de almacenamiento para asegurar las ventas. Este tipo de estrategias requiere de un tipo de canal largo y suele emplearse en productos de compra frecuente como commodities. La ventaja de esta estrategia es que permite conseguir una amplia cuota de mercado teniendo una máxima disponibilidad de productos. Las desventajas son el elevado nivel de costos de distribución, el riesgo implícito de perder el control sobre el canal porque si es muy grande se puede perder de vista el estado en que llegan los productos al consumidor asimismo los precios pueden ser alterados o distorsionados por los intermediarios ambiciosos que quieren conseguir mayores ganancias.

Estrategia de distribución selectiva

El fabricante selecciona de la totalidad de intermediarios disponibles algunos de los cuales formarán la estructura del canal, dicha selección la hará en función del segmento al cual se dirige. Las ventajas de esta estrategia son que disminuye los costos de distribución y mantiene una relación más estrecha con los intermediarios lo que le permite tener mayor control. La desventaja es que se limite el alcance que pueden tener los productos en el mercado, es por ello por lo que esta metodología debe utilizarse en el caso de empresas que se dirigen a un mercado en concreto.

Estrategia de distribución exclusiva

Por el contrario a la estrategia selectiva, en este caso el fabricante elige a un solo distribuidor que tendrá el derecho exclusivo de vender el producto. Las ventajas de esta estrategia es que el fabricante tiene una estrecha relación con el distribuidor lo que le permite tener absoluto control del producto por lo que se recomienda en los casos donde se quiere cuidar la calidad del mismo.

G. PRECIO

El precio es el valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar por un bien o servicio. Dicha variable es la única que le genera un ingreso real a la organización y como tal es una variable flexible que se puede modificar en cualquier momento.

La fijación de precios puede variar mucho dependiendo de la empresa que se trate. En empresas pequeñas suele ser el jefe que elige un precio en forma arbitraria, otras empresas más grandes, y donde el precio es clave, tienen todo un departamento encargado de esta tarea, en otras son los directivos que, en función de las estrategias y políticas de la empresa, se ponen de acuerdo y fijan un precio, otras simplemente calcular los costos y le adicionan el margen de ganancia que resulta atractivo.

Por otro lado, existen quienes toman muy en serio la tarea de fijar los precios de sus productos teniendo una actitud totalmente diferente y entendiendo al precio como una estrategia clave para generar ingresos por lo que la fijación va de la mano con la estrategia de posicionamiento y lo personalizan según cada segmento.

Lo cierto es que la fijación de precios es una tarea compleja para cualquier organización y su principal complicación es que depende de diversos factores que deben considerarse en el proceso, como lo son: los costos de producción, las utilidades, la demanda y la competencia.

Debido a la variedad de factores lo primero que debería determinar la empresa son los objetivos de la fijación de precios. Los mismos sirven para posicionar la oferta y requieren establecer la función que va a tener el precio en el plan de marketing así como también en el plan estratégico de toda la organización.

Kotler (2012) en su libro "Dirección de marketing" establece que la organización puede elegir entre alguno de cinco objetivos para la fijación de precios:

Supervivencia

Cuando una empresa persigue la supervivencia fija su precio para cubrir los costos variables y parte de los fijos permitiéndole seguir con el negocio. Suele suceder cuando el mercado se achata y tanto la participación de mercado como el aumento de las ventas dejan de ser una prioridad. Es importante que este tipo de objetivos sea planteado a corto plazo.

Maximización de utilidades

En este caso la empresa busca establecer un precio basándose en los costos y la función de la demanda para lograr el máximo de utilidades o de rendimiento de inversión.

Maximización de la participación de mercados

Para aumentar la cuota de mercado la empresa fija precios más bajos con la idea de que eso aumentará las ventas y con ello las utilidades. El inconveniente con este tipo de estrategias es que a

menudo se da por sentado que el mercado es sensible al precio y si eso es errado este objetivo mantenido a largo plazo puede generar el efecto opuesto y hacernos perder cuota de mercado.

Maximización del mercado por descremado

El descremado consiste en lanzar un producto al mercado con un precio muy elevado para luego ir disminuyéndolo en forma paulatina. Esta estrategia se utiliza mucho cuando se trata de productos de nueva tecnología, los cuales son furor al lanzarse al mercado y tienen gran demanda.

Liderazgo en la calidad del producto

Normalmente los consumidores asocian un precio elevado con productos de mayor calidad es por eso por lo que cuando una empresa busca distinguirse por la calidad y exclusividad de productos o servicios que comercializa busca fijar precios elevados pero que se encuentren al alcance del consumidor.

Otros objetivos

Aquellas organizaciones sin fines de lucro, instituciones públicas, cooperativas o asociaciones tienen objetivos de precio muy diferentes y buscan cubrir sus costos principalmente para seguir funcionando. Incluso existen empresas que deciden renunciar a parte de sus utilidades para devolverle a la sociedad algún beneficio superior. Este tipo de actividades suele estar englobada en el marco de la responsabilidad social empresarial.

Una vez definidos los objetivos de la fijación de precios nos encontramos en condiciones de determinar la estrategia de precios que nos permitirá alcanzar con éxito dichos objetivos.

Seguiremos el enfoque de los autores Kerin, Hartley y Rudelius (2013) en su libro "marketing", 11va edición a lo largo de todo este apartado quienes agrupan las estrategias de precio en cuatro grandes grupos orientadas a la demanda, la competencia, los costos y la utilidad. En esta división por grupos aclaran que las estrategias pueden sobreponerse o complementarse y que deben considerarse varias de ellas.

Estrategias orientadas a la demanda

En este grupo tienen mayor peso a la hora de fijar los precios las preferencias y gustos de los consumidores por encima de los demás factores.

- Precio de descremado del mercado: consiste en fijar un precio muy alto por un producto nuevo e innovador para atraer a los consumidores que ponderan más la calidad y exclusividad que su precio, y luego de que ese segmento ha sido captado reducir el precio para atraer a otros

segmentos más sensibles al precio. En esta estrategia fijar un precio alto resulta eficiente cuando se trata de productos protegidos por alguna patente o tienen alguna particularidad que sirva para atraer a suficientes consumidores que hagan las ventas sean rentables, y que luego al disminuir su precio siga siendo atractivo para que no afecte la rentabilidad. Otro de los aspectos por lo que es eficiente fijar un precio alto es que la empresa se asegura de no atraer a la competencia.

- Precios de penetración de mercados: esta estrategia es totalmente opuesta a la anterior y consiste en fijar el precio inicial bajo para atraer al mercado masivo lo antes posible. Para que este funcione se deben dar algunas condiciones como que el segmento sea sensible al precio, el precio tan bajo desalienta la entrada de competidores al mercado y que los costos unitarios de producción se encarecen al aumentar el nivel de producción.
- Precios de prestigio: Como ya dijimos los consumidores asocian el precio a la calidad, exclusividad y/o prestigio de un producto, por lo que, la empresa consciente de la percepción que los consumidores tienen de él y de su marca, fija un precio alto que vaya de la mano con esta percepción. Ahora bien, si la empresa quiere aumentar el volumen las ventas a través de descuentos debe tener mucho cuidado ya que existe un punto de precio que si se traspasa los consumidores dejan de percibirlo como una oportunidad y lo perciben como una disminución en la calidad del mismo.
- Alineación de precios: esta estrategia se da cuando una empresa vende varios productos, es decir una línea de productos, y le asigna diferentes precios a cada una.
- Precio par-impar: consiste en fijar precios que terminen en número impar y que se encuentren unos centavos por debajo de un número par con el objetivo de jugar con la percepción del cliente. Estudios demuestran que las personas leen los precios de izquierda a derecha razón por la cual al ver el precio \$59 su mente asocia que el valor real es de \$50 en lugar de casi \$60.
- Precio objetivo: consiste en estimar el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto y luego la empresa ajusta tanto las características como la calidad del mismo al precio objetivo.
- Precio de paquete: Consiste en reunir dos o más productos o servicios que comercializa la empresa y venderlos en conjunto a un precio determinado que resulte menor al de adquirir esos productos por separado. Esta estrategia se basa en el supuesto de que el consumidor valora más los productos como un paquete que por separado.
- Precios de administración de rendimiento: esta estrategia se utiliza principalmente en los casos donde los bienes comercializados son servicios. Consiste en ajustar continuamente la oferta y demanda para modificar el precio del servicio. Esto es así porque la empresa tiene una

capacidad limitada y para poder optimizar sus rendimientos debe ajustar los precios según el día, la hora, la estación del año, etcétera. Un ejemplo claro es el de un teatro, dependiendo la distancia hacia el escenario será el valor de las entradas que ofrece como también variará el valor de las entradas a medida que se acerque la fecha de la función.

Estrategias orientadas a los costos

La organización fija el precio teniendo en cuenta los costos de producción y marketing, para luego adicionarle los costos directos y el margen de ganancia.

- Precios de margen estándar: Se da en los casos de empresas que comercializan altísimos volúmenes de productos como es el caso de supermercados, tiendas de ropa al detalle, mueblerías de prefabricados, etc. Al tener un volumen tan grande de productos y diversos resulta imposible calcular la demanda entonces le adicionan un porcentaje al costo y así fijan el precio de cada producto. El porcentaje dependerá del tipo de producto que se trate y el volumen de ventas, aquellos que sean artículos que generan muchas ventas por las características del mismo, como por ejemplo, artículos de primera necesidad se les asignará un porcentaje menor que aquellos productos que se venden menos como pueden ser caramelos o snacks.
- Precios de costo más importe específico: esta estrategia es parecida a la anterior. Consiste en agregarle al costo unitario del bien o servicio un monto fijo para determinar el precio. Normalmente se utiliza esta estrategia en empresas manufactureras, de construcción o servicios profesionales. Esta forma de fijación de precio puede dar en dos variaciones: La primera consiste en agregarle al costo unitario total un porcentaje fijo para fijar el precio, esta técnica es conocida como precio de porcentaje del costo más costo. Se utiliza para bienes inusuales o únicos, como por ejemplo cuando un arquitecto calcula un porcentaje sobre el valor de construcción de un proyecto. La segunda variación consiste en asignar una suma fija al costo unitario total del bien y se la conoce como precios de costo más cuota fija. Básicamente la empresa que emplea esta estrategia cobra una utilidad fija independientemente del costo total del bien o servicio.
- Precios de curva de experiencia: esta estrategia se basa en el efecto aprendizaje y supone que a medida que la organización vaya adquiriendo más experiencia en la producción y comercialización esta será cada vez más eficiente y por lo tanto los costos unitarios irán cayendo. Para que esta estrategia funcione el grado de experiencia debe ser medianamente predecible para calcular el costo promedio.

Estrategias orientadas a la utilidad

Se mide el punto de equilibrio entre costos e ingresos para determinar los precios orientándose en la utilidad.

- Precios de utilidad prevista: se basa en que la empresa fije una meta anual de utilidades monetarias. De esta manera fija el precio de cada producto en función de las utilidades que espera obtener en un año.
- Precios de rendimientos sobre ventas previsto: con el objetivo de suplir una deficiencia del método anterior que es que no se tiene un punto de referencia sobre las ventas que le permita a la empresa conocer cuánto esfuerzo le requerirá lograr la utilidad prevista, los precios de rendimientos sobre ventas previsto buscan determinar un precio aplicando un porcentaje fijo de utilidad al mismo.
- Precios de rendimiento sobre la inversión previsto: consiste en establecer un porcentaje de rendimiento objetivo sobre la inversión anual realizada por la empresa. Este cálculo resulta complejo por tener que considerar muchas variables y proyecciones de estas, por lo que se utilizan hojas de cálculo que ayuden a los tomadores de decisión a determinar el precio.

Estrategias de precios orientadas a la competencia

Siguiendo con el enfoque del libro “marketing” (2013) de Kerin, Hartley y Rudelius la organización pone especial atención en lo que están haciendo sus competidores para fijar el precio de sus productos.

- Precio acostumbrado: consiste en respetar la tradición que exista en ese mercado de acuerdo con el precio. Debido al historial de inflación en nuestro país esta estrategia no se utiliza y también resulta desconocida.
- Precios por arriba del mercado, de mercado o por debajo de mercado: A veces se da el caso de que no se puede determinar un precio específico para un producto o línea de productos pero si se tiene un punto de referencia. Por lo tanto, los mercadólogos toman ese punto de referencia y deciden si fijar un precio por encima, por debajo o igual.
- Precios de artículos de reclamo: Algunas veces las empresas establecen promociones con descuento en determinados productos no con el fin de aumentar las ventas si no de atraer a los consumidores para que compren también otros productos. Esta es la estrategia de productos gancho o de reclamo y que busca principalmente atraer la atención de los consumidores a otros artículos.

Fijar los precios de un producto o mezcla de ellos es una de las tareas más difíciles que debe afrontar una organización porque hasta el día de hoy sigue sin existir una fórmula específica, sin

embargo las diferentes metodologías aquí expuestas constituyen en sí mismas una guía para la formación de los precios. Dependiente del rubro de la entidad, sus objetivos y la información más relevante que posea es que tomará la determinación de elegir una o varias de estas estrategias para formular un precio que le permita llegar al mercado.

Se deduce, por lo tanto, que no existe una única forma de fijar precios si no que existe una o una mezcla de ellas que se ajusta a la organización y a sus objetivos.

En síntesis, para realizar un plan de marketing consistente se debe comenzar haciendo un análisis externo de las variables que son ajenas al negocio y de la competencia, dicho análisis nos permitirá conocer donde se encuentra ubicado el negocio y quiénes son sus contrincantes. Habitualmente se dice que el conocimiento es poder ya que cuánto más información se posea mejor es la toma de decisiones y el espectro de posibilidades que se puedan considerar, es por ello que es importante realizarlo. Del mismo modo, también debe hacerse un análisis del negocio con el objetivo de definir los valores, misión y visión que serán la guía y proporcionaran los lineamientos sobre los cuales se desarrollará cada paso del plan de marketing. Sin tener esto claro el plan de marketing no tendrá las bases sobre las cuales edificarse lo cual puede llevarlo al fracaso.

Una vez que se han determinado las bases del negocio los pasos de un buen plan de marketing son: a) segmentación, donde se determina que porciones del mercado total que se van a abarcar; b) posicionamiento, que es la posición que la empresa va a ocupar en el mercado y en la mente del consumidor; c) producto, aquí se determina qué productos se van a comercializar como también sus variantes o distintas versiones; d) Promoción, se determina cómo se va a dar a conocer el producto al cliente con el fin de ser comercializado; e) distribución, aquí se decide el medio por el cual se va a hacer llegar el producto físico al cliente; f) precio, para cumplir con la difícil tarea de asignarle un precio al producto existen varias herramientas o enfoques que sirven a tal fin y que dependerán de la visión y los objetivos del negocio.

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se evaluarán las variables externas que componen el entorno de la organización y que la afectan tanto directa como indirectamente. Además, se analizarán las variables internas de la organización con el propósito de conocer el punto de partida que nos permitirá tener certeza de hacia donde debemos ir.

1. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El mendocino desde siempre ha sido una persona con gusto por la carne, ya sea asado, lomos, milanesas o hamburguesas, es un carnívoro. Hace tan sólo algunos años empezó a verse en la provincia la tendencia del sushi como algo novedoso y totalmente opuesto a la costumbre mendocina. Poco a poco fue ganando adeptos y es así como el día de hoy el sushi ha logrado insertarse en una sociedad cuyas raíces criollas jamás se vieron comiendo pescado crudo.

Aquellas personas que optan por el sushi no sólo lo hacen por el gusto sino también por el estatus que esto les brinda. Los hace sentirse parte de un grupo muy selecto de personas que lo consumen y ello genera una imagen positiva.

Otro punto a favor es la marcada tendencia por alimentos que sean saludables. Comidas hechas sin grasas ni aceites, azúcares o almidonadas son las nuevas favoritas a la hora de elegir, lo que hace quedar al sushi como una opción más saludable en el espectro de posibilidades.

Cabe destacar que el perfil del consumidor mendocino es muy exigente y conservador, esto quiere decir que siempre espera el mejor servicio y la mejor comida por lo que no perdona errores. Además, por su perfil conservador no le gusta experimentar mucho y se inclina siempre por las opciones conocidas o más simples, en el caso del sushi por ejemplo, prefiere piezas clásicas y sin demasiada combinación de sabores.

2. ENTORNO ECONÓMICO

La situación actual de la economía argentina es muy compleja. En el último año la economía se ha visto muy deteriorada a raíz de las políticas monetarias del gobierno, la elevada presión fiscal y la inflación.

La política monetaria actual consiste en elevar la tasa de interés con el objetivo de contener el tipo de cambio y mantenerlo estable, esto es así dada la relación entre ambas en la cual si la tasa de interés sube la gente se desprende de sus dólares para adquirir pesos, disminuye la demanda de dólares y con ello baja el tipo de cambio. Sin embargo, esta relación causal ya no responde porque la gente ya no quiere los pesos que circulan en la economía, es decir hay una caída en la demanda de dinero. En cambio quiere posicionarse en dólares porque sabe que este va a seguir subiendo. La consecuencia de todo esto es que el BCRA tiene que subir cada vez más la tasa para mantener estable el tipo de cambio.

Respecto de la política fiscal esta es cada vez más elevada, impactando directamente en el consumo porque el contribuyente tiene que destinar un alto porcentaje de sus ingresos al pago de impuestos lo que disminuye el ingreso que le queda disponible para consumo.

Por otro lado, la inflación sigue siendo muy elevada y si bien crece a ritmos decrecientes, no para de subir dejándonos así con una inflación interanual a junio 2019 según en INDEC del 55%, esto se traduce en pérdida de poder adquisitivo y por lo tanto caída del consumo.

3. ENTORNO POLITICO Y LEGAL

Actualmente se vive un ambiente muy inestable producto de las políticas endeblas del gobierno y porque estamos en año de elecciones lo que puede dar posibilidad de un cambio de gobierno.

Ante este escenario no se toman las medidas necesarias para mejorar las regulaciones y políticas frente a la incertidumbre de quien asumirá luego dichas medidas o les dará continuidad.

El marco impositivo también afecta al sector en forma directa dado que la presión fiscal es muy elevada en nuestro país lo que en la mayoría de los casos se traslada a los precios o lleva a los negocios a cerrar por no poder afrontar los costos. Algunos de los impuestos que mayor carga tienen para los negocios son aquellos referidos a lo laboral, cuyo marco legal obliga al empleador a asumir costos muy altos por tener empleados y a responder en forma inflexible ante los reclamos de los sindicatos. Sin embargo, todos los comercios y empresas están en la misma situación por lo que no se lo considerará como una amenaza.

4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías representan una oportunidad y son un gran aliado para el negocio si se sabe cómo aprovecharlas. Nos permite ampliar nuestro alcance, por ejemplo, a través de la comunicación mediante las redes sociales y página de internet que posibilitan al negocio transmitir la propuesta de valor como también llegar a otros segmentos.

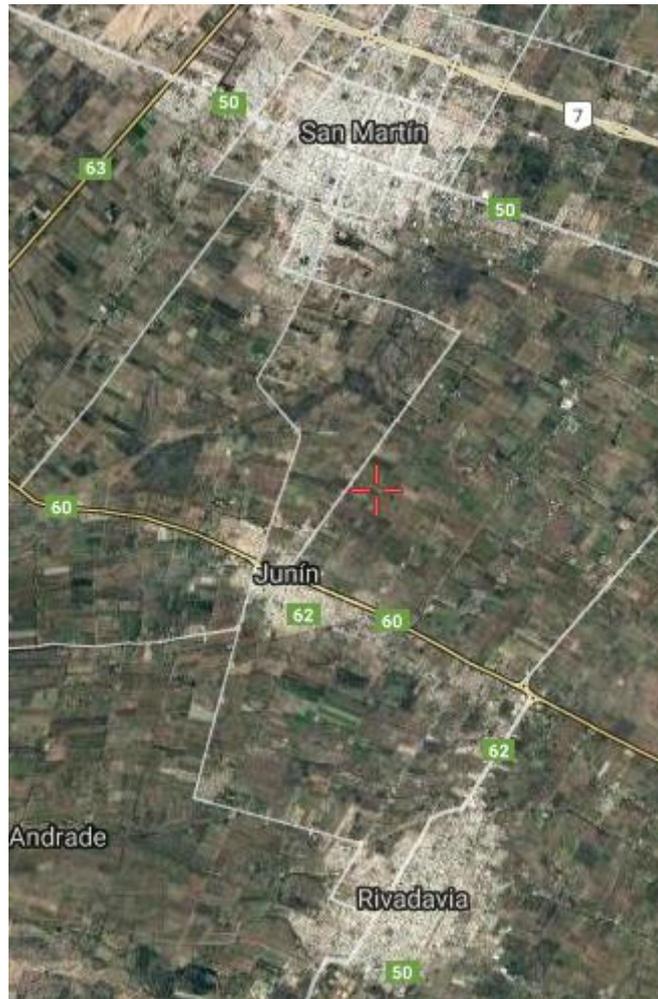
Además nos permite mejorar el servicio, ya sea a través del feedback que se genera al tener permanente contacto con el cliente o aplicando tecnologías para agilizar el proceso de producción o incluso aplicando un sistema de pedidos online que encole los pedidos y se los presente al sushiman en tiempo real.

Otra oportunidad se nos presenta para disminuir los costos, contando con programas computarizados o aplicaciones se puede hacer más eficiente el tiempo de distribución y la logística de entrega de pedidos.

5. ENTORNO GEOGRÁFICO

El negocio se desarrolla en las zonas del centro Junín, parte de Rivadavia y San Martín las cuales representan una gran oportunidad dada la ausencia de oferta de sushi que responda a la demanda de las personas que allí habitan, como también la cercanía que tiene a la ciudad lo cual permite el abastecimiento de materia prima que se utilizará en el proceso de producción sin mayores inconvenientes.

Figura 4: "Mapa de Rivadavia, Junín y San Martín"



Fuente: Imagen satelital de google, 25/07/2019

6. AMBIENTE COMPETITIVO

La zona en la cual se encuentra el negocio no cuenta con competidores directos por lo que se analizará la oferta gastronómica de toda la zona.

El objetivo que queremos alcanzar en este apartado es el de delimitar a los competidores potenciales y cuáles son las fuerzas que determinan el rendimiento de nuestro negocio.

El análisis del ambiente competitivo surge a partir de una investigación online, en redes sociales y consultando con el encargado del delivery que vive en la zona para tener un panorama completo de la composición del mercado. Con esta información a continuación se desarrollan las cinco fuerzas de Porter (2008).

Entrada de nuevos competidores

Con el objetivo de delimitar a los competidores potenciales se llevó a cabo una investigación sobre la oferta de restaurantes y locales de comida en la zona. Se presentan en el siguiente cuadro según departamento y rubro.

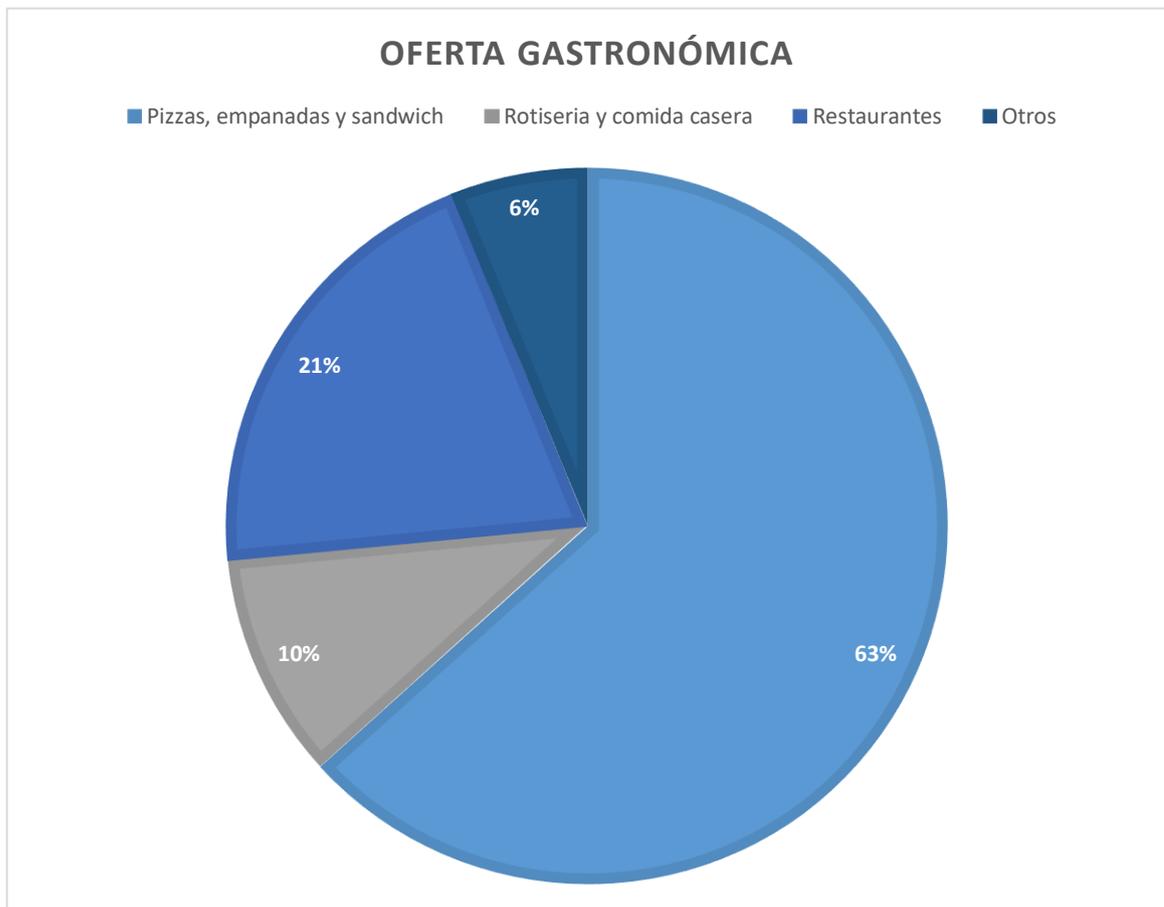
Cuadro N° 1: Competencia en el sector

DEPARTAMENTO RUBRO	RIVADAVIA	JUNÍN	SAN MARTIN
PIZZAS, EMPANADAS Y SÁNDWICHES	D'Giorgio Don José La Rienda El pizzero Mamma mia Al Horno + Ke Panchos Stand by restaurant	D'Giorgio Su lomos delivery El canario La cantina Pizzería San Martino Donatello Pizzas Oh la la Jurassic pancho Pizzería Leandro Pizzería Mary Primavera	D'Giorgio Tradicionale pizzas La perla Lo más pancho Homero Sandwich Boulevard lomos Tropero Don Agustin Cacha's food Capriccio La casona Subway
ROTISERÍA	Don Carlos	Que pollo	Parripollo El Chaca Parripollo el paso Ke riko
RESTAURANTE	Norte Resto&Bar El Cuyucho Aruma resto La Kermes		La Bisteca El sitio La pimienta Grill El Cuyucho Brasas café resto bar Restaurant María Paz
OTROS	Que Chido! (taquería)	Cooking with love (comida saludable)	Azafrán (viandas)

		Agrupación Gaucha Junín (parrillada con eventos)	
--	--	--	--

De esta forma se encuentra conformada la oferta gastronómica de la zona bajo análisis. Sin embargo, no resulta fácil llegar a conclusiones con la información expuesta de tal forma por lo que para poder tener una visión más clara que nos permita evaluar la situación, los datos aquí mostrados se vuelvan el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1: Oferta gastronómica en la zona este



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra los datos anteriormente expuestos donde se deja ver que la oferta del rubro pizzas, empanadas o sándwiches, tanto en formato delivery como establecimiento, se encuentra saturada con más del 63% del mercado total. En segundo lugar se encuentran los restaurantes, tanto

informales como clásicos, que componen el 21% del mercado. Luego, con el 10% tenemos los locales tipo rotisería donde en su mayoría ofrecen pollo a la parrilla y algunos cortes de carne y los locales de comidas caseras entendiéndose por estos aquellos que sirven platos caseros y tradicionales como milanesas, tartas e incluso pastas. Por último tenemos aquellos que por su oferta única en el mercado fueron agrupados en la categoría otros y que conforman el 6% del mercado, estos son la taquería “Que chido!” la cual no sólo ofrece tacos sino también sándwiches lo que nos lleva a pensar que debió diversificarse para no quedar fuera, el local de comida saludable “cooking with love” el cual tiene un formato restaurante informal muy acogedor, un local de comidas para llevar en formato viandas para todos los días llamada “Azafrán” y la parrillada “agrupación gauchezca Junín” la cual ofrece shows, montar a caballo y otro tipo de entretenimiento que por su naturaleza no se podía incluir en el rubro restaurante.

A la luz de lo que reflejan los datos podemos asegurar que la variedad de oferta existente es pobre dejando un gran vacío en el mercado lo cual representa una oportunidad de negocio sumamente atractiva.

Otro dato interesante es que en el departamento de San Martín se encuentra condensada la mayor oferta y variedad de restaurantes tanto informales como clásicos. Lo cual no debería sorprendernos dado que es la localidad más próxima a la ciudad y al acceso Este de las tres. Otro aspecto que llama mucho la atención es la presencia de locales de la sandwichería D’Giorgio en los tres departamentos, esto sugiere que podría ser el primer competidor potencial ya que es el único con varios locales de formatos distintos lo que podemos traducir como ambicioso y que además tiene buen conocimiento de la zona y de los procesos.

Por otro lado, en general las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas, pero en base a mi criterio se debe estar alerta a que no existe ningún local de comida de una empresa grande o multinacional, este punto constituye para el sector la mayor amenaza.

En conclusión, podemos decir que existe un amplio espectro de competidores potenciales los cuales representan una amenaza ya que teniendo conocimientos del negocio pueden diversificar la marca o incluso crear una nueva que sea nuestra competencia directa.

Poder de los consumidores

Los consumidores tienen alto poder de negociación porque no existe un costo de cambio para ellos ya que existen varios locales dedicados de los mismos productos.

Productos sustitutos

Existe un abanico de productos sustitutos determinado por la oferta que se encuentra en la zona, ya sea en formato delivery como también restaurantes o cafés.

La oferta consta principalmente de pizza, lomos, empanadas, hamburguesas, panchos, parrillada y comida casera. Pero también podemos encontrar, en menor medida, pastas y comida mexicana.

Proveedores

La materia prima y demás elementos necesarios para la producción de sushi se consiguen en determinados lugares especializados en gastronomía.

Los productos de pescadería como salmón, kanikama, langostinos y atún se adquieren en Lagus, reconocido local de venta de pescadería en la provincia, que abastece a la gran mayoría de restaurantes y deliverys de la ciudad como también al público general. Este proveedor es el único en Mendoza que asegura la calidad y sobretodo la frescura de sus productos. En ese sentido, tiene un alto poder de negociación ya que si cambia alguna de las condiciones de venta la empresa debe aceptarlo porque cambiar de proveedor implica dejar de lado la calidad y frescura del producto.

Otros productos como el arroz, vinagre, especias, algas, semillas, panko, jengibre, wasabi, condimentos, salsa de soja, azúcar y queso philadelphia son adquiridos en la distribuidora gastronómica Prisié, la cual se eligió por la especialidad que poseen en productos gastronómicos y sus precios. Esto no implica que tenga cautiva las compras de insumos ya que existen otros distribuidores especializados a los cuales se puede migrar, por lo que el poder de negociación es bajo.

Por último, los huevos, verduras y bandejas descartables se consiguen en la feria de Guaymallén y otros donde hay gran cantidad de puestos que ofrecen los mismos productos. Esta situación implica que el costo de cambiar de proveedor es muy bajo al encontrarse todos en el mismo recinto por lo que el poder de negociación también lo es.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad actual entre los competidores existente es baja porque el mercado en el que operan es lo suficientemente grande para que todos coexistan y no deben enfrentarse a grandes empresas que puedan tomar represalias extremas.

Sin embargo, aquellos restaurantes y deliverys de sushi ubicados en el Gran Mendoza pueden convertirse en competidores directos en el mercado actual si detectan que la zona es una oportunidad de negocio y deciden instalar una sucursal o habilitar el servicio de entrega a domicilio. Es por ello por lo que a continuación listaremos los restaurantes de sushi que sean más conocidos en el medio.

- Sushi Club
- Omoi
- Deziro
- Pez Globo
- Sushi box
- Sushi shop
- Ibuki
- Omaki Sushi
- Club Roll
- Sakura

Una vez realizado el análisis de las cinco variables de Porter podemos evaluar el peso relativo que tiene cada una de ellas en función del grado de impacto sobre el negocio y la rentabilidad del mismo.

La amenaza de nuevos integrantes es alta dado la cantidad de competidores indirectos, aunque si se establecen las estrategias adecuadamente la rentabilidad es alta. En el mismo sentido los productos sustitutos son tantos como competidores existentes en el mercado con lo que el grado de impacto es alto y la rentabilidad para el mismo es baja.

En cuanto a los compradores ellos poseen un alto poder de negociación por lo que si presionan para bajar el precio la empresa no tiene otra opción más que bajarlos teniendo como consecuencia una baja rentabilidad. Con los proveedores se presenta una situación particular en la que la mayoría tiene un bajo poder de negociación con lo cual la rentabilidad es alta, pero uno de ellos posee alto poder de negociación por ser el único que provee productos de pescadería frescos por lo que si sube el precio o decide no otorgar financiación por ejemplo impacta directamente en el negocio disminuyendo la rentabilidad.

Por último la rivalidad entre competidores es muy baja, al no existir competidores directos no se requieren esfuerzos para elaborar estrategias en ese sentido lo que beneficia a la rentabilidad.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de las variables:

Cuadro N°2: Calificación de las fuerzas de Porter

FUERZAS DE PORTER	GRADO DE IMPACTO	RENTABILIDAD
ENTRADA DE NUEVOS INGRESANTES	Alto	Alta

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Alto	Baja
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Alto	Baja
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Medio – Bajo	Media – Alta
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia

Recapitulando lo desarrollado en este apartado, el entorno en el cual opera el negocio es un entorno desafiante que presenta diversas amenazas principalmente por el entorno económico y político los cuales son muy inestables en este momento. La Argentina enfrenta una fuerte crisis económica que amenaza a todos los sectores y como si eso fuera poco existe un vacío político frente a las futuras elecciones que definirán el curso que tomará el gobierno. Sin embargo, se presentan algunas oportunidades de cara a lo tecnológico y la ubicación geográfica en la que se desenvolverán los negocios.

Con el objetivo de determinar el ambiente competitivo se tomó como punto de partida la premisa de quiénes son los competidores potenciales para lo cual se llevó a cabo una investigación detallada de la oferta gastronómica de la zona la cual arrojó resultados concluyentes en cuanto a la composición de la oferta y aquellos competidores que tienen el negocio más desarrollado. También se detectó los competidores potenciales que operan en el Gran Mendoza con el fin de tener conocimiento de quienes y estar alertas a futuras amenazas.

Al analizar el poder de negociación de los proveedores, dicho análisis determinó que es medio ya que sólo uno de los proveedores tiene alto poder de negociación, en cuanto al resto de determinó que es bajo su poder de negociación. En cuanto al poder de negociación de los consumidores este es bajo ya que los costos de cambiar de local son muy bajos.

Por último, pero no menos importante, las barreras de entrada al sector se comprobaron que son bajas dado el tamaño del mercado y la rivalidad existente.

A la luz de las evidencias se concluye que el ambiente competitivo es favorable para el desarrollo del negocio pero que se debe estar alertas a la amenaza de nuevos ingresantes.

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERALIDADES DEL NEGOCIO

El concepto del negocio es la elaboración de sushi con servicio de entrega al cliente en su domicilio abarcando la zona comprendida entre San Martín, Junín y Rivadavia.

El centro de operaciones se encuentra ubicado en el departamento de Junín, más precisamente en el centro de dicha localidad. La ubicación es ideal para atender a la demanda ya que se encuentra en el medio de las tres localidades facilitando su distribución.

El negocio se desarrolla únicamente los viernes, sábados y feriados por la noche, pero los pedidos pueden hacerse durante toda la semana.

Para la elaboración de sushi los dueños del negocio se dividen las tareas entre ellos en función de las habilidades de cada uno. Así la encargada de armar la carta y preparar el sushi es Macarena quien tiene el proceso bien aprendido y estudiado, es decir ya posee el know-how del proceso productivo, porque durante un tiempo trabajó en la cocina de un restaurante de sushi. Por el otro lado, Martín es quien se encarga de la cadena de frío, almacenamiento y manipulación de los insumos antes, durante y después de que se lleva a cabo la producción dado que es técnico en seguridad e higiene.

En lo que respecta al resto de las actividades cuentan con dos ayudantes, uno que se encarga de la recepción, armado y despacho de los pedidos y otro que es quien realiza la distribución en su vehículo particular.

Para que el negocio funcione correctamente es indispensable que este se encuentre atravesado por lineamientos que lo guíen en cada paso. Esto se logra a través de la declaración de los valores que son la base la cultura organizacional, de la visión que constituye la meta principal que se quiere alcanzar y la misión que establece la ventaja competitiva. Se especificará a continuación la

definición de cada uno de ellos a raíz del análisis de la cultura organizacional y de conversaciones con los dueños para conocer los principios que han definido para tal fin.

A. VALORES

- Compromiso: Asumir el compromiso con el cliente de hacerle llegar un producto de excelente calidad, cuidando el proceso productivo y utilizando materia prima del mejor nivel.
- Atención al cliente: Cuidar siempre el trato con el cliente y brindarle la mejor experiencia posible.
- Pasión: Amar lo que hacemos, luchar día a día para mejorar tanto el producto como el servicio que ofrecemos y procurar brindar siempre una propuesta fresca y original.

B. MISIÓN

El objetivo que nos impulsa diariamente es brindar a nuestros clientes el mejor servicio con propuestas innovadoras y de calidad.

C. VISIÓN EMPRESARIA

Ser reconocidos como el mejor delivery de sushi en la zona Este de la provincia de Mendoza, velando por el producto en cada etapa del proceso y prestando especial atención a las normas de seguridad e higiene.

2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Determinar los segmentos de mercado es fundamental porque es la base sobre la cual se desarrollan todas las acciones y estrategias de negocio. Sin conocimiento sobre el segmento de mercado hacia el cual nos dirigimos no sabríamos qué producir, cómo producirlo, ni siquiera sabríamos como hacerlo llegar al cliente. Para definir el segmento del mercado hacia el cual está dirigido el negocio se realizó una observación detallada del sector, del comportamiento de los consumidores y de la situación actual.

El sector en el que se desarrolla el negocio tiene características que le son propias por lo que puede dividirse en base a dos criterios, un primer criterio geográfico dado que abarca una zona determinada compuesta por Rivadavia, San Martín y Junín. Un segundo criterio demográfico que

considera la edad, perfil, posición socio-económica y generación las cuales se desarrollarán más adelante.

Teniendo en consideración lo mencionado anteriormente podemos iniciar el análisis del segmento descartando opciones. Es evidente que no nos dirigimos a un segmento masivo porque el público en general no elige el producto ya sea por una cuestión de cultura, de preferencia o por su elevado precio. Tampoco es un mercado nicho porque el producto no es un bien diferenciado que satisfaga a una parte específica del mercado. Por otro lado, tampoco nos dirigimos a distintos segmentos bien diferenciados entre sí con características que heterogéneas.

De esta manera la elección es un mercado segmentado donde se distinguen varios segmentos de clientes con necesidades y características similares por lo que la oferta será la misma para todos y contemplará algunos elementos con el objetivo de cumplir a los requerimientos que cada uno de ellos tenga. Es sustancial tener en cuenta que aunque los segmentos sean similares poseen sutiles distinciones entre sí que deben considerarse a la hora de elegir los medios de comunicación, la metodología de atención y los canales de distribución.

La primera distinción que llevaremos a cabo será la edad, los segmentos objetivos se mueven entre los 16 años y los 45 años. Estas generaciones son las más activas socialmente, destinan parte de su tiempo en reuniones lo que supone una excelente oportunidad para consumir el producto como también son las que menos gustan de cocinar ya sea por tiempo o por comodidad.

Generación X

Son aquellas personas nacidas entre 1965-1978 y tienen aproximadamente entre 36 y 49 años. Fue la última generación que conoció el mundo sin internet por lo que conocen ambos mundos, esto los hace más flexibles y adaptativos. Si bien son personas todavía jóvenes son muy tradicionales por lo que gustan de cocinar para la familia, mantenerse en casa y son más tranquilos, aunque las mujeres se incursionan en salidas fuera de la familia y el tiempo libre para ellas. Por otro lado emplean internet para obtener información por lo que podemos dar por sentado que si usan aparatos electrónicos y se sienten, al menos, medianamente a gusto.

Generación Y o Millennials

Son aquellas personas nacidas entre 1979-1996 y tienen aproximadamente entre 18 y 35 años. Esta generación nació con el internet y las computadoras por lo que no imaginan su vida sin sus dispositivos digitales y están acostumbrados a utilizar varias plataformas. Es más, un dato interesante es que a la hora de realizar alguna compra prefieren hacerlo a través de internet o alguna aplicación. Les gusta experimentar, son volátiles, críticos y exigentes. Les gusta el trato personalizado y basta con

tan solo una mala experiencia para prescindir de un servicio. Las mujeres posponen la maternidad y si forma familia exige involucramiento del padre y cooperación familiar, también pone como prioridad su tiempo de ocio y vida social.

Generación Z o Centennials

Son aquellas personas nacidas a partir de 1995 y tienen a partir de 18 años. Crecieron con la tecnología y se los considera los mayores consumistas hasta el momento. Así como los millennials no imaginan sus vidas sin los dispositivos móviles, los centennials no imaginan sus vidas sin las redes sociales y son más multiplataforma que ellos. Son altamente sociales por lo que interactúan mucho entre sí y gustan mucho de realizar reuniones sociales.

Alcanzando una segunda diferenciación, el segmento objetivo que en torno al cual girará el negocio es:

Jóvenes

A los jóvenes les gusta más experimentar y probar cosas nuevas es por eso que a la hora de reunirse a conversar y pasar el rato optan por algo diferente como lo es el sushi, lo cual implica además mínimos esfuerzos para su consumo y posterior limpieza.

Parejas

Dado el que el sushi es percibido como una comida extravagante ya sea por sus orígenes o por su precio más elevado muchos hombres lo eligen para agasajar a su pareja o conquistar a alguna chica. Además es un plan que resulta interesante y divertido por la novedad que supone una comida diferente o la destreza que se requiere para consumirlo al hacer uso de palillos chinos.

Mujeres

En los últimos tiempos se ha visto incrementada la regularidad de salidas sociales entre amigas que a diferencia de los hombres quienes suelen inclinarse por el asado a la hora de las reuniones sociales, la mujer opta por consumir un producto saludable, sabroso y en tendencia.

3. POSICIONAMIENTO

Una vez definido el segmento objetivo estamos en condiciones de definir qué posición va a ocupar el emprendimiento en la mente del consumidor. Para ello debemos partir de la elección de la

ventaja competitiva, ya que es esta ventaja la que nos va a diferenciar de la competencia y por lo tanto nos va a posicionar en el mercado.

El negocio en cuestión tiene varios atributos de los cuales debemos seleccionar sólo uno como ventaja competitiva. Esto supone una tarea ardua porque esta selección debe hacerse pensando en el consumidor, es decir, debemos elegir aquel atributo que el cliente meta percibe como el más importante a la hora de elegir un delivery de comida.

Habitualmente para definir la ventaja competitiva primero se mira a los competidores para conocer sus ventajas competitivas y así determinar la propia, en el caso bajo análisis no existe competencia directa ya que el negocio es el único que ofrece sushi pero si contamos con competencia indirecta. Aquellos locales de cualquier tipo de comida que brindan o no servicio de delivery pueden transformarse el día de mañana en competidores directos por ejemplo diversificando su negocio como también pueden surgir competidores nuevos que entran al mercado con la misma propuesta o una similar.

Bajo este paradigma los competidores potenciales cuentan con la ventaja de que ya son conocidos en el medio por lo tanto están posicionados en la mente del consumidor. Sin embargo, el negocio cuenta con el know how que como se mencionó anteriormente la elaboración del sushi no es tarea fácil y debe dominarse a la perfección para poder elaborar un producto fresco, sabroso y consistente. Además una vez dominado este arte le permite a la persona encargada de preparar el sushi entregarse a la creatividad e idear platillos más innovadores. Por lo que todo lo mencionado puede traducirse en calidad de producto.

Otra de las características que posee en negocio es que es un producto único en el mercado en el que se encuentra e incluso en ese rubro ya que no existen locales de comida asiática de ningún tipo.

Por lo expuesto tenemos dos atributos que se disputan el lugar de ventaja competitiva, por un lado el know how que se traduce en calidad y por el otro la exclusividad del producto. Entonces, ¿Calidad o exclusividad? Para definir este asunto debemos considerar tres aspectos importantes: relevancia, rentabilidad y distinción.

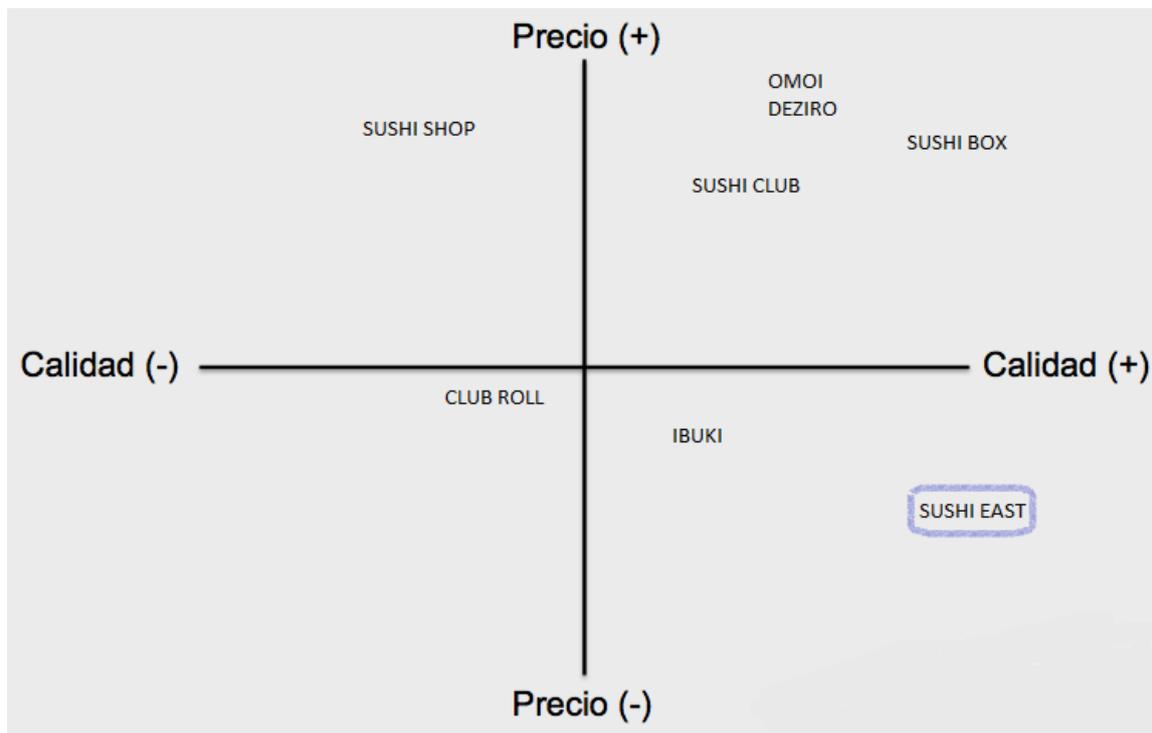
Si bien la exclusividad del producto es un aspecto importante por el cual el cliente puede tener una percepción de novedad en el producto que despertará en él la curiosidad de degustarlo y al hacerlo de comentarlo con sus allegados consideramos que este aspecto tiene fecha de vencimiento. Es decir, una vez que ingrese otro competidor al rubro dejará de ser exclusivo dejando al negocio sin ventaja competitiva.

En cambio, la calidad es una característica de largo plazo si se la cuida y presta atención constantemente, además es un atributo que el cliente valora mucho más y sobre la cual siempre se puede mejorar e innovar. No es lo mismo ser el único delivery de sushi a ser el mejor porque una vez que deje de ser una novedad seguirá siendo el mejor.

De la selección de la ventaja competitiva se desprende la estrategia de posicionamiento la cual está enfocada a un atributo específico de producto: la calidad. Por lo tanto, se implementará la estrategia de posicionamiento de calidad del producto en la cual el negocio se percibirá como el mejor en su rubro fijando un precio más elevado que refleje la excelencia del mismo.

Con la ventaja competitiva definida resulta útil recurrir a mapas de posicionamiento para conocer la posición de la empresa en relación con la competencia actual y potencial. De tal modo, se llevarán en función de la competencia en el Gran Mendoza teniendo en consideración las variables de precio y calidad, luego se realizará un mapa de posicionamiento con la competencia indirecta actual en el mercado en función de las mismas variables.

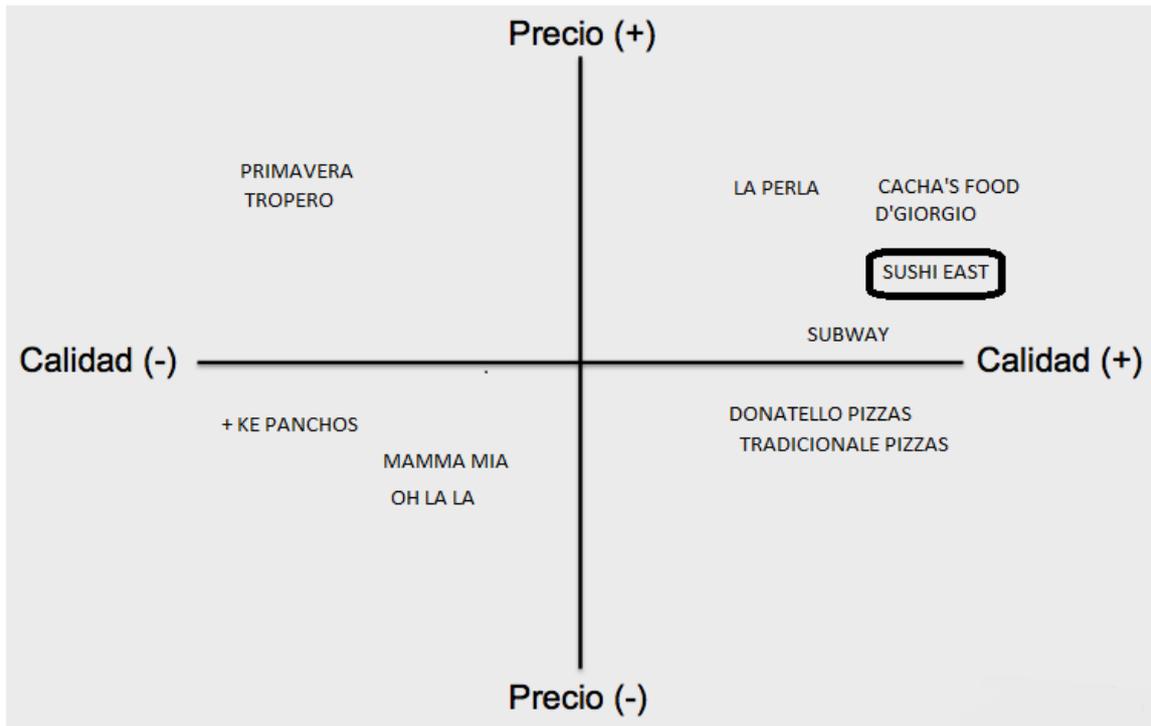
Figura 5: “Mapa de posicionamiento con restaurantes del Gran Mendoza”



Fuente: Elaboración propia

Se deja ver a simple vista la diferencia existente en el precio lo cual puede deberse a la estructura de costos de los competidores potenciales que debe afrontar costos fijos mayores y por el tamaño del negocio que poseen ya que, por ejemplo, la mayoría de ellos cuenta con más de una sucursal.

Figura 6: “mapa de posicionamiento con restaurantes de Rivadavia, Junín y San Martín”



Fuente: Elaboración propia

En relación con los competidores indirectos estamos posicionados con el grupo considerado de mayor calidad lo cual representa algo positivo aunque sean rubros distintos

4. PRODUCTO

A la hora de pensar en el producto debemos tener en claro que el negocio no está basado únicamente en la elaboración de piezas de sushi sino que se centra en un servicio el cual trae aparejado un producto lo que nos obliga a tener un enfoque más integral. Por un lado está el producto en sí mismo, el sushi, y por el otro el servicio de distribución del mismo.

Uno de los valores del emprendimiento es el compromiso de asegurar un producto de calidad y un servicio impecable que debe ser lo más homogéneo posible. Esto último se traduce en entrega a tiempo para no generarle pérdidas de tiempo al cliente, prolija presentación sujeta a la imagen que

quiere dar como también que la atención que recibe el cliente sea excelente haciéndolo sentir cuidado y bien tratado en todo el proceso de contacto.

Como se mencionó anteriormente las distintas preparaciones estarán a cargo de una única persona, quien será la encargada de asegurar una correcta logística de las preparaciones previas y parciales que se requieran para el armado de cada roll como también de la disposición de la cocina para que todos los utensilios e ingredientes se encuentren al alcance con el objetivo de facilitar el armado de las piezas.

Para que un roll sea sabroso y no se desarme al tomarlo con los palillos lo más importante es el arroz, este debe elaborarse horas antes de la preparación de las piezas y se debe ser muy meticuloso a la hora de agregar la sal, azúcar y vinagre que lo condimentan. Esto sumado a la creatividad de la persona que prepara el sushi dará lugar a la creación de rolls exquisitos e innovadores.

Las distintas variedades de sushi se clasifican según su elaboración en enrollados (“makizushi”) y amasados (“niguirizushi”). Con el correr de los años y las distintas fusiones gastronómicas han ido surgiendo nuevas variantes, pero siempre partiendo de estas dos tradicionales.

El makisushi se elabora colocando el arroz sobre una lámina de alga nori seca y se lo rellena con tres o más ingredientes entre pescado, carne, fruta o vegetales. Se lo enrolla dejando a la vista el alga. Dentro de esta tipología tenemos variantes: el futomaki, futo significa grueso por lo que es como un maki pero más largo y grueso. Por su tamaño se rellena con dos o tres ingredientes para asegurar la consistencia del roll. El hosomaki, es la cara opuesta del futomaki, más corto y delgado se rellena con un solo ingrediente. El Uramaki, ura significa reverso, se elabora colocando el alga nori sobre el arroz y se lo rellena con tres o más ingredientes. Quedando así el arroz por fuera, de ahí deviene su nombre, y se lo adereza con semillas de sésamo o huevas de pescado. El roll más conocido de este estilo es el querido California Roll. El temaki es un cono de gran tamaño enrollado a mano, que consiste en enrollar una lámina completa de alga nori con arroz y tantos ingredientes como se quieran. El resultado final es similar a un cono de helado.

El niguirizushi es la pieza más tradicional de la cocina japonesa, su elaboración consiste en una bola de arroz que es trabajada hasta conseguir una forma ovalada y con una pequeña porción de wasabi (pasta verde picante) se “pega” una porción de pescado por encima. Los niguiris son considerados un arte en la cultura japonesa ya que un buen sushiman logra un excelente niguri si este no se despega ni desarma, es decir que debe lograr esta pieza con el arte del amasado y la cantidad correcta de wasabi que le permitirá que el pescado no se despegue. Aquellos niguiris elaborados con una suerte de cinturón de alga nori a su alrededor son considerados una ofensa en la cultura japonesa.

Otra variante de este tipo es el Gunkansushi que consiste en una bola más pequeña de arroz amasada que es envuelta con una tira gruesa de nori dejando un hueco en la parte superior que se rellena generalmente con huevas de pescado. Si bien tiene el aspecto de un maki porque está envuelto en nori no deja de ser un nigiri porque el arroz es amasado para su elaboración.

Otras variedades de sushi son: el Inarizushi el cual se elabora con un pequeño saco, generalmente de tofu frito, que se rellena con arroz u otros ingredientes. El Oshizushi es una variedad muy común en la ciudad japonesa de Osaka y se elaborada en una prensa de madera con forma rectangular llamada “oshibako” donde se rellena con los ingredientes que se desean emplear, luego se coloca el arroz y se presiona la tapa del molde para crear un bloque compacto que después se corta en porciones rectangulares. El Chirashizushi es muy común que lo pidan los japoneses cuando están apurados, consiste en un plato de arroz donde se colocan por encima los distintos ingredientes. El sushi tempura son piezas de sushi enrolladas empanadas con panko que se fríen en tempura, es decir que se les hace una fritura muy rápida de no más de dos minutos a una temperatura de 180°.

Las variedades seleccionadas para ofrecer al público son las más conocidas entre makis, uramakis, futomakis, hosomakis, sushi tempura y niguiris con el toque personal y creativo de la sushiman.

La carta está conformada exclusivamente de piezas de sushi, a su vez se encuentra dividida en secciones entre los más tradicionales, las creaciones propias y los vegetarianos. A continuación se lista la carta junto con la descripción de cada roll y tabla:

Cuadro N° 3: Carta

VARIEDADES DE SUSHI	DESCRIPCIÓN
MAKIS	
Salmón	Sólo salmón
Salmón Gold	Salmón, queso y ciboulette
Kanikama	Sólo kanikama
Tuna	Atún cocido, queso y crocante de batata
Veggie cheese	Tamago, queso y palmito
HOT ROLLS	
Ebi tempura roll	Langostino, palta y queso
New York Roll	Salmón, palta y queso
UROMAKI	

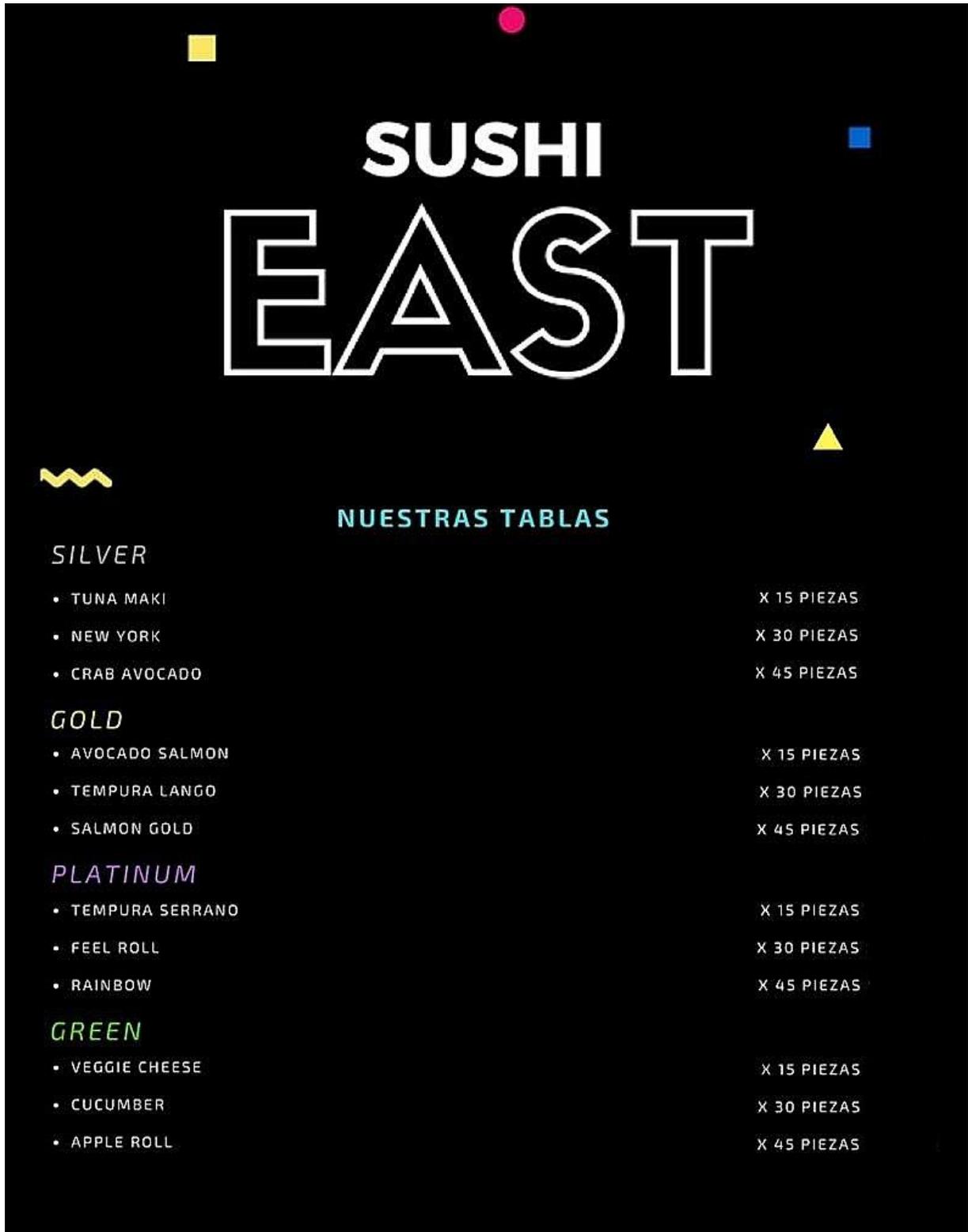
Crab cheese	Kanikama y palta envuelto en queso
Ebi	Langostino, palta y queso con semillas de sésamo
New York	Salmón, queso y palta
Buenos Aires	Langostino, palta y queso envuelto en salmón
Avocado salmón	Salmón envuelto en palta
SPECIAL & PREMIUM ROLLS	
Tempura lango	Langostino en tempura y queso con salsa futurama
Tempura serrano	Langostino en tempura y jamón crudo con semillas de sésamo
Futurama	Salmón cocido en salsa futurama cubierto con sésamo y limón
Rainbow	Salmón cocido en teriyaki envuelto en palta y un toque de picante
Feel Roll	Salmón, queso y ciboulette envuelto en tamago
Tomorrow	Langostino, queso y palta envuelto en tamago
NIGUIRIS	
Salmón	
Langostino	
Avocado	
VEGETARIAN ROLLS	
Maki Veggie Cheese	Tamago, queso y palmito
Cucumber Roll	Palta y queso cubierto de pepino
Apple Roll	Manzana verde, palta y queso con semillas de sésamo
Combinado Green	20 piezas
COMBINADOS	
Silver (x15/x30/x45)	Maki tuna, new york, crab avocado
Gold (x15/x30/x45)	Avocado salmón, tempura lango, salmón gold
Platinum (x15/x30/x45)	Tempura serrano, feel, rainbow

A continuación, se expone el diseño de algunas páginas de la carta que estará disponible para el público. La misma fue diseñada por los dueños haciendo juego con el logo de la marca.

Figura 7: "Hoja 1 del menú"



Figura 8: "Hoja 2 del menú"



5. PROMOCIÓN

Se establecerán en este apartado los canales de comunicación que se utilizan para hacerle llegar al segmento objetivo la propuesta de valor con la intención de generar en él deseo de consumir nuestro producto. La combinación de canales de comunicación debe elegirse cuidadosamente porque son el medio por el cual damos a conocer la propuesta y además podemos utilizarlos para conocer las opiniones de nuestros clientes actuales.

Entendiendo la relevancia de los canales de comunicación y teniendo en cuenta que los recursos son escasos se ha decidido optar por la utilización de las redes sociales y página web como medio de comunicación. A continuación, se detallan los medios que se emplean, el porqué de su elección y las acciones que se llevarán a cabo:

Redes sociales

Las redes sociales elegidas son Instagram y Facebook por su popularidad, fácil administración y posibilidades de publicidad. No solamente se habilitarán estos medios para la publicidad sino que también serán habilitados para que los clientes puedan realizar pedidos.

En las redes sociales, actualmente, se suben fotos con una regularidad suficiente para mantener a los seguidores alertas sobre novedades, descuentos o promociones. Además, se paga por publicidad durante los fines de semana, momento en el que opera el negocio con el objetivo de atraer nuevos clientes.

Asimismo, se realizan sorteos de piezas de sushi con el objetivo de hacer conocer la marca. Para ello, se sube una fotografía anunciando el sorteo y las instrucciones para participar, aquí la clave es que una de las indicaciones sea que los seguidores que quieran participar suban una historia mencionando a la marca así lo verán sus seguidores habilitándonos a llegar a más personas sin pagar aparte por ello.

Página web

Hoy por hoy la empresa sólo cuenta con publicidad en redes lo que no genera el tráfico suficiente en la nube para que aparezca el nombre del negocio en los motores de búsqueda. Para aumentar el tráfico se generará una página web la cual será diseñada por Rocío Ferrer, técnica en community manager.

La página mostrará información relevante como la ubicación, los distintos platillos con sus descripciones, las tablas combinadas, imágenes ilustrativas que acompañen tales descripciones y promociones vigentes a la fecha.

Ambos medios se manejarán a la par pese a que son distintos para lograr una sinergia que se traduzca en mayor tráfico y por lo tanto mayores apariciones en los motores de búsqueda.

6. DISTRIBUCIÓN

Actualmente el canal de distribución es de tipo directo ya que está a cargo de un ayudante contratado directamente por los dueños del negocio quien recoge los pedidos cada cierta cantidad y son agrupados por zona para entregarlos. El ayudante se moviliza en su vehículo particular, un auto a nafta. A esta persona se le abona por día un monto fijo independientemente de la cantidad de pedidos más los gastos de combustible.

Con la simple lectura surge que la estructura del canal es extremadamente costosa ya que si un día tuvieron mucha demanda el monto fijo que se abona al ayudante se amortiza, pero los costos en combustible no. Por el contrario, los días que no hay demasiados pedidos el monto fijo no se amortiza y el costo de nafta es mucho menor. Asimismo, cuando hay mucha demanda los pedidos se entregan con mucha demora dado que es una única persona la encargada de hacer la distribución. En el mismo sentido, cuando realizan pedidos en zonas opuestas, por ejemplo uno en el centro de San Martín y otro en la zona de Rivadavia alguno de los dos pedidos llegará con más demora porque el punto de partida está en el medio.

De lo antes expuesto surge que la estructura del canal es totalmente ineficiente por lo que requiere ser rediseñada en forma urgente. Para llevar a cabo tal tarea vamos a retomar los objetivos que se quieren alcanzar.

El negocio busca proporcionarle al cliente un producto de calidad con el mejor servicio, es decir que quiere un producto sabroso bien elaborado que llegue en tiempo y forma al domicilio del mismo. Además, está escrito en la misión: "El objetivo que nos impulsa diariamente es brindar a nuestros clientes el mejor servicio con propuestas innovadoras y de calidad."

Bajo esta premisa y dado que ha quedado comprobado que una de las debilidades del negocio es el canal de distribución elegido es que debe delegarse esta tarea a un intermediario con experiencia que asegure la entrega en las condiciones que se desean. Por lo tanto, se dejará el modelo de distribución directa para pasar a uno indirecto corto.

Haciendo un análisis de los posibles intermediarios surgen las opciones de Pedidos Ya, Glovo y Uber Eats. Estas empresas ofrecen el servicio de delivery y/o pick up de distintos rubros gastronómicos o, en el caso de pick up, puede ser cualquier bien, y operan en plataformas totalmente digitales a través de aplicaciones. La modalidad de cada una de estas compañías es muy similar salvo pequeños detalles internos y de gratificaciones que no son relevantes para nuestro caso por lo que se desarrollará la metodología en forma general, luego se resaltarán algunos aspectos para tener en cuenta de cada una. Funciona de la siguiente manera: hay tres actores involucrados, el usuario que es la persona que pide el producto a través de una aplicación que debe descargar a su teléfono móvil, el repartidor que recoge el producto encargado por el usuario para completar el pedido entregándoselo en su domicilio, para ello también debe tener descargada la aplicación específica, por último el restaurant que se ha adherido a esta modalidad de envíos quien prepara el producto demandado por el usuario y se lo entrega al repartidor.

El usuario para encargar el pedido debe ingresar a la aplicación, cargar los datos del domicilio de entrega y automáticamente le mostrará los restaurantes que se encuentran habilitados para repartir en su zona. De la selección que le muestra la app, elige la de su preferencia donde podrá consultar el menú y los precios, cuando este decidido solo debe agregar el pedido, por último confirmar la forma de pago. Una vez realizado el pedido podrá consultar el avance del mismo en el apartado pedidos, permitiéndole seguir paso a paso al mismo desde que comienza su elaboración hasta que es entregado.

El repartidor para registrarse en la app debe cargar en la misma la constancia de inscripción en monotributo y el CBU de una caja de ahorro de cualquier banco. Una vez aprobado por la entidad ya puede tener acceso a su perfil de repartidor donde podrá ver un listado de los pedidos que van entrando cerca de su posición para elegir el que le sea más conveniente. Cabe destacar que una vez seleccionado un pedido el repartidor sólo puede encargarse únicamente de ese pedido en particular de principio a fin, esto ha sido ideado por la compañía de esta manera para asegurar que la entrega sea lo más rápida y eficiente posible así como también en perfectas condiciones para el usuario.

El restaurant debe inscribirse en la plataforma de cada aplicación con su perfil en la cual para habilitarla también le solicitan inscripción en monotributo y el CBU de una cuenta corriente porque se los considera como persona física con actividad comercial o persona jurídica. En el caso de Pedidos Ya la plataforma viene con la opción de acoplar los pedidos al sistema de comanda automático si el restaurant lo posee si no puede seleccionar la opción manual, en el caso de Glovo y Uber eats la plataforma no se acopla y los pedidos van apareciendo en la página a medida que se confirman con número de identificación, nombre de usuario que lo solicita y perfil del repartidor. Es menester resaltar

que en el caso de los restaurantes las aplicaciones están disponibles únicamente para computadoras y tabletas.

Respecto de los pagos la metodología difiere de empresa en empresa por lo que se detallarán por separado a continuación:

- Pedidos Ya: cuando el repartidor retira el pedido este paga al restaurant en ese momento el valor del mismo y luego recibe el pago total del pedido más la comisión por parte del usuario, ya sea en efectivo o tarjeta. En caso de que sea en efectivo hay un tope de caja que pueden tener los repartidores a partir del cual deben depositarle a la empresa, quien a su vez redistribuirá los pagos según corresponda. Por el otro lado, si el pago se realiza con tarjeta, el repartidor abona en efectivo en el local cuando retira el pedido y la empresa le deposita lo que le corresponde luego. El sistema de pagos para el restaurant es mensual y se le cobra una comisión por el uso del mismo, para el repartidor es quincenal y no le retiene ningún monto. Por lo tanto, con este sistema de Pedidos Ya el restaurant tiene siempre entrada en efectivo, por más de que le retengan una comisión a fin de mes este ya se hizo de los pesos para poder volcarlos en su actividad o sacarles un rendimiento si lo tiene parado unos días.
- Glovo y Uber eats: funcionan de la misma manera, el repartidor recoge el pedido en el establecimiento sin abonar nada y se lo entrega al usuario. Cuando el pago se realiza en efectivo el repartidor a partir de cierto monto debe depositar el efectivo en la cuenta de la empresa y este se encarga de distribuir el valor de la comisión al repartidor y el valor del pedido al restaurant. En caso de que el pago se realice con tarjeta, la empresa redistribuye en forma automática el pago a cada uno de los involucrados. El sistema de pagos para el repartidor es quincenal y para el restaurant semanal y le retiene un monto por el uso del servicio. Si bien con esta opción el restaurant no se hace del efectivo en el momento se le acredita en forma semanal lo cual es positivo considerando que los pagos con tarjeta se acreditan en la cuenta a los 18 días de realizada la compra.

En conclusión la metodología de distribución de las compañías resulta beneficiosa porque cubre las necesidades del negocio y cumple con los requerimientos de este. Además el flujo de dinero es constante y no insume ningún costo extra como la nafta o pago de aportes, el único costo es el porcentaje de comisión. Sin embargo, la única de ellas que funciona en la zona donde opera el negocio es Pedidos Ya por lo que se implementará esta misma hasta que lleguen las demás a la zona.

7. PRECIO

A la hora de determinar el precio existen diversos criterios que sirven para orientarnos dependiendo del enfoque que se seleccione y la naturaleza del producto. Si bien estos criterios orientan a la empresa a fijar su precio no hay una regla preestablecida que determine como hacerlo por lo tanto puede utilizarse un solo criterio o varios de ellos.

Debemos tener en cuenta que el negocio bajo análisis no sólo brinda un producto, sino que este viene acompañado de un servicio lo cual hace aún más desafiante la fijación de precios porque las políticas de precios de los bienes difieren, en mayor o menor medida, a las de los servicios.

Es innegable que los costos son una variable importante para considerar cuando hablamos del precio ya que si la empresa no logra cubrir estos dejaría de generar ingresos y eventualmente quebraría. Sin embargo, no deben ser el único factor determinante ya que si la empresa opera con precios solo basado en los costos, primero que no podría generar ganancias extraordinarias y segundo porque la asignación de costos sobre bienes es un proceso exacto pero asignar los costos sobre servicios es distinto y puede variar.

Otra variable importante son los precios de la competencia que marcan las condiciones de mercado si no sabemos aprovechar nuestras ventajas competitivas. Si bien no tenemos competidores directos, tenemos muchos indirectos que pueden atraer al cliente con precios más atractivos si el mismo se encuentra indeciso o es muy sensible al precio. El único problema de esta situación es que las comidas en sí no son comparables dado que los ingredientes, preparación y abastecimiento presentan estructuras de costos distintas.

Tanto la estructura de costos como los precios de la competencia son buenos criterios pero no los consideraremos suficientes porque no nos permite llegar al máximo de rentabilidad y se transformarían en un perjuicio a la larga si es necesario idear nuevas estrategias ante represalias de competidores.

Los compradores perciben el valor en función de la relación que ellos hacen entre los beneficios que reciben del servicio y los costos que tendrán que asumir para acceder al mismo. Entiéndase por costos para el cliente no sólo el desembolso monetario que debe realizar sino también todos aquellos que reflejan el tiempo y las molestias que el cliente debe padecer para adquirir el servicio. Los beneficios percibidos por el cliente no se limitan únicamente al producto en cuestión, también tiene que ver con la seguridad que transmite la marca y la atención que reciba del personal al momento de realizar la compra.

Se evidencia que, cuando el cliente percibe que los costos que le insumió la compra son un sacrificio en relación con el valor entonces el precio tiene un efecto negativo y el cliente queda

insatisfecho. Por el contrario, si los beneficios percibidos son mayores que los costos que insumió el cliente el precio tienen un efecto positivo y el cliente queda satisfecho.

En este sentido, un criterio mucho más completo es aquel que considera la percepción de valor que tienen los clientes sobre el servicio/producto por lo que es necesario conocer que aspectos son los más relevantes para el cliente.

Preferencias de los consumidores

Para alcanzar tales fines se llevará a cabo un riguroso trabajo de observación de los consumidores y se les realizará una encuesta que nos permitirá conocer las preferencias que tienen los clientes con el objetivo de conocer cuál es el valor agregado.

La encuesta fue realizada con la herramienta Google Forms de Google y constará de siete preguntas las cuales serán redactadas con el objetivo de indagar qué valoran los clientes del servicio de delivery en general como a su vez conocer un poco mejor al público objetivo.

Del universo: personas que residen en la zona este de la provincia, se seleccionarán dos muestras: la muestra A será hombres y mujeres entre 16 y 55 años que consumieron el producto en los últimos dos meses y la muestra B será hombres y mujeres entre 16 y 55 años que no han tenido contacto con la marca. La misma será enviada a través de Instagram y Whatsapp en forma aleatoria. Al final de este trabajo, en el apartado “anexos”, se encuentra el modelo de la encuesta con sus respectivas preguntas.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos al realizar la encuesta a ambas muestras:

Gráfico N° 2: sexo de los encuestados

¿Sos hombre o mujer?

19 respuestas

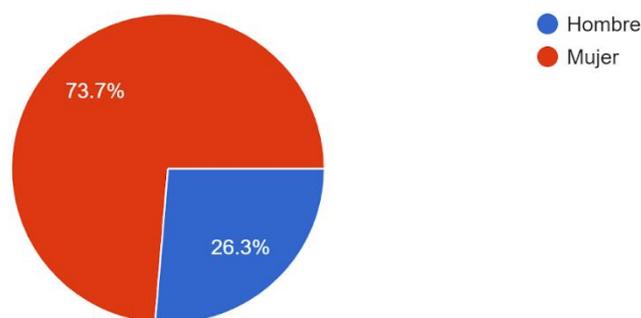


Gráfico N° 3: edad de los encuestados

¿Que edad tenes?

19 respuestas

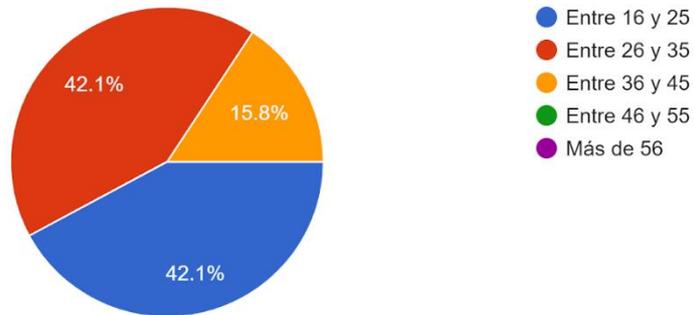


Gráfico N° 4: preferencia por el servicio de los encuestados

¿Te gusta pedir comida por delivery?

19 respuestas

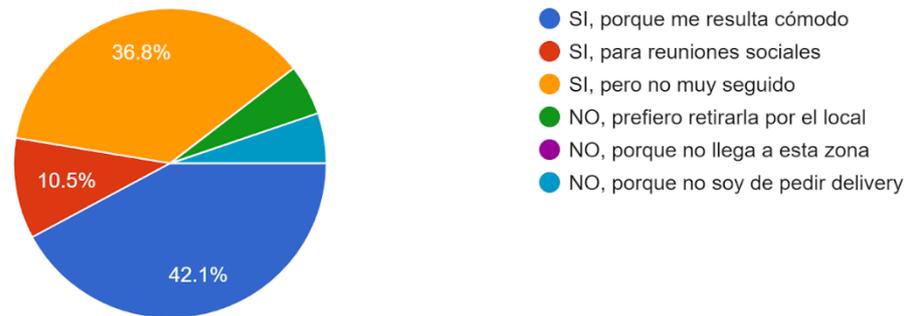


Gráfico N° 5: conocimiento del mercado de los encuestados

¿Que servicios de delivery conocés? (se pueden seleccionar varias opciones)

19 respuestas

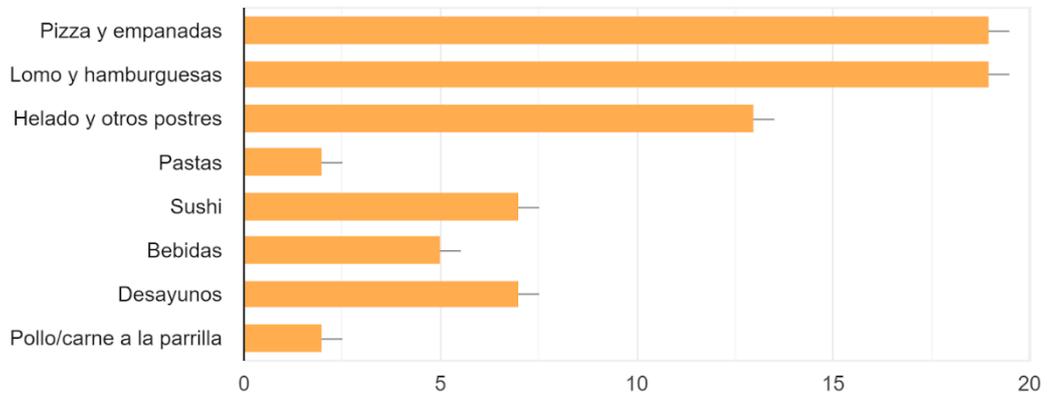


Gráfico N° 6: cuestiones relevantes para los encuestados

¿Cuál de las siguientes cuestiones tiene mayor relevancia a la hora de pedir delivery? (se pueden seleccionar varias opciones)

19 respuestas

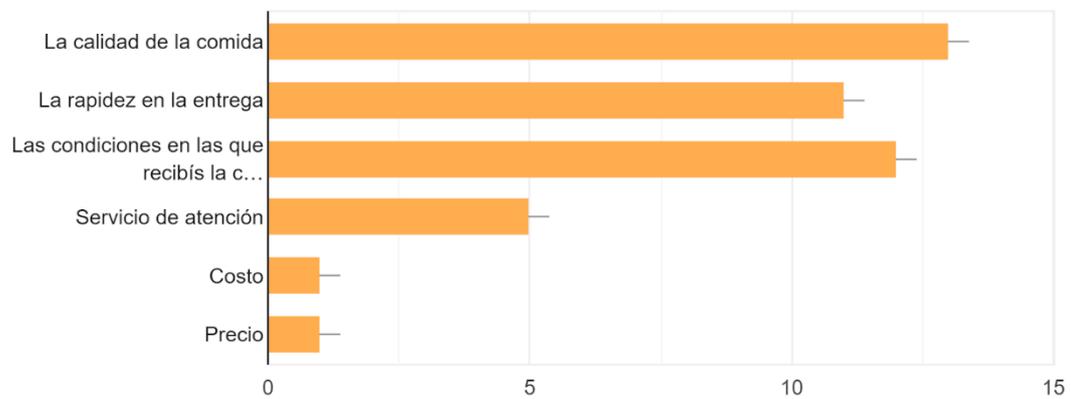


Gráfico N° 8: aspectos más relevantes del servicio de delivery para los encuestados

De los opciones marcadas anteriormente ¿Cuál consideras que es la más relevante?

19 respuestas

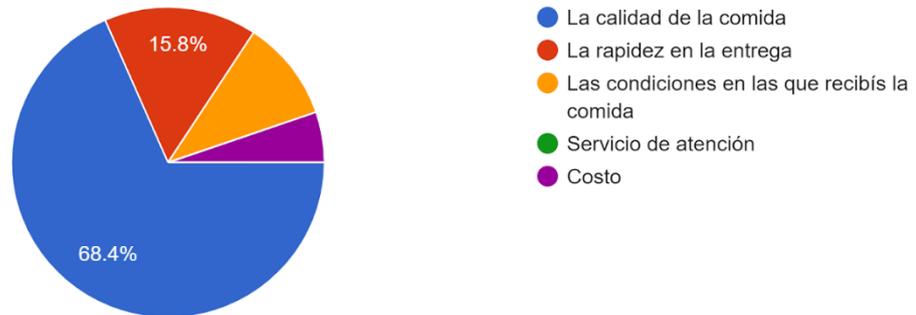
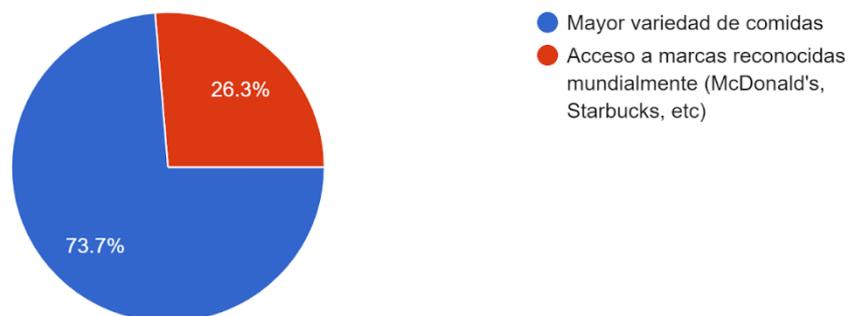


Gráfico N° 9: aspectos para agregar en el servicio de delivery de la zona

¿Qué aspectos de gustaría agregar a los servicios de delivery de tu zona?

19 respuestas



Los datos expuestos serán analizados de lo más general a lo particular para tener una visión lo más amplia posible sobre los resultados que nos permitirá llegar a conclusiones aún más enriquecedoras.

En este sentido, podemos notar con la simple lectura que el público es en un 73,7% femenino, como también que el 84,2% tiene entre 16 y 35 años. En cuanto a la preferencia por pedir delivery el 89,4% dijo que si lo hace. Asimismo, los deliverys que más conocen son aquellos relacionados con pizzas y empanadas y sándwiches y lomos, ambos con un 100% de conocimiento, lo cual coincide con el análisis de competencia mencionado anteriormente. Los aspectos más relevantes para las personas a la hora de pedir delivery son la calidad con un 68,4%, la presentación del producto con un 63,2% y la rapidez de la entrega con un 57,9%. Sin embargo, el 68,4 considera que les gustaría que la oferta fuese más variada.

Se rescata que de las personas que optaron pedir delivery por comodidad la mayoría tienen entre 16 y 35 años y casi todas mujeres a excepción de un sólo hombre. Aquellos que optaron por pedir delivery por reuniones sociales son todas personas entre 16 y 25 años de ambos sexos. No obstante lo expuesto, quienes manifestaron que no piden delivery representan el 10,4% de la muestra y son personas entre 35 y 46 años. Esto es indiciario de que existe una porción muy pequeña de mercado que no opta por esta alternativa quienes no lo hacen son personas adultas quienes probablemente deben atender a sus familias y son más tradicionales.

Se destaca que cuando se les consultó cuál cuestión es la más relevante a la hora de pedir delivery las selecciones más repetidas fueron rapidez en entrega, calidad y presentación. Sin embargo, cuando se les solicitó que eligieran sólo uno de los aspectos mencionados la gran mayoría eligió la calidad, es decir que de los tres aspectos que más interés representan para el cliente la calidad sigue siendo la más importante, incluso las personas que respondieron que no piden delivery optaron por la calidad. A contrario censo, sólo una persona eligió el precio como aspecto más relevante quien se encuentra en el rango etario de entre 16 y 25 años y contestó que pide delivery para reuniones sociales lo que nos indica que es un adolescente, probablemente estudiante y que por lo tanto sus recursos son escasos.

Formación de precios

Concordante con lo antes expuesto, el valor percibido que produce un diferencial para el cliente es la calidad. El cliente está dispuesto a dejar de lado aspectos como la rapidez de la entrega o la presentación siempre que reciba un producto de calidad. Además se reveló que el público objetivo no es sensible al precio, por lo que la fijación de precios basada en la calidad es la decisión acertada.

Seguidamente se enlistan los precios de los productos que aparecen en la carta detallada anteriormente:

Carta

- Maki (8 piezas):
 - Salmon: \$120,00
 - Salmon Gold: \$125,00
 - Kanikama: \$110,00
 - Tuna: \$110,00
 - Veggie cheese: \$100,00
- Hot rolls:
 - Ebi tempura roll: \$180,00

- New York Roll: \$190,00
- Uromaki (8 piezas):
 - Crab cheese: \$150,00
 - Ebi: \$175,00
 - New York: \$185,00
 - Buenos Aires: \$225,00
 - Avocado salmón: \$200,00
- Special & Premium Rolls
 - Tempura lango: \$200,00
 - Tempura serrano: \$220,00
 - Futurama: \$215,00
 - Rainbow: \$215,00
 - Feel Roll: \$215,00
 - Tomorrow: \$220,00
- Niguiris:
 - Salmón: \$30 c/u
 - Langostino: \$25 c/u
 - Avocado: \$25 c/u
- Vegetarian Rolls (8 piezas)
 - Maki Veggie Cheese: \$110,00
 - Cucumber Roll: \$100,00
 - Apple Roll: \$120,00
 - Combinado Green (20 piezas): \$300,00
- Combinados
 - Silver: x15 \$350 / x30 \$420 / x45 \$500
 - Gold: x15 \$370 / x30 \$450 / x45 \$520
 - Platinum: x15 \$450/x30 \$550/ x45 \$620

8. ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

En este apartado se exponen algunas estrategias que surgen a raíz de la presente investigación y de una reflexión propia que considero se pueden implementar para mejorar el funcionamiento del negocio y hacerlo más eficiente. Para ello se desarrollará la matriz de impacto

cruzado con la información obtenida hasta el momento, luego se desarrollarán en detalle las estrategias antes mencionadas.

La matriz de impacto cruzado es una herramienta que sirve a la planificación estratégica para fijar las mismas en función de las fortalezas y debilidades internas las cuales se enlistan en los cuadrantes superiores y las amenazas y oportunidades externas se enlistan en los cuadrantes de la izquierda. Para su desarrollo se cruzan las fortalezas con oportunidades para obtener estrategias que maximicen ambas, luego se combinan fortalezas y amenazas aprovechando las fortalezas para afrontar amenazas. Asimismo, se cruzan debilidades con oportunidades para superar las debilidades a través de las oportunidades. Finalmente, se combinan debilidades con amenazas para obtener estrategias que transformen o refuercen las debilidades con el fin de evitar las amenazas latentes del contexto.

Se elige esta herramienta porque plantear un análisis FODA nos permite ver con claridad al negocio y conocerlo bien, esto último toma gran importancia porque al tener un conocimiento amplio del negocio tenemos bien definidas las herramientas disponibles para avanzar, generar estrategias y mejorar aquellos aspectos que lo requieren

A continuación, se desarrollará la matriz FODA con estrategias donde se volcará la información obtenida hasta aquí y se postularán algunas propuestas propias como también aquellas que surgieron de la realización de esta investigación:

Cuadro N° 4: Matriz de impacto cruzado

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ CALIDAD DEL PRODUCTO ○ VISIÓN, MISIÓN, VALORES BIEN DEFINIDOS ○ KNOW HOW 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ALTOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN ○ COMUNICACIÓN INSUFICIENTE ○ INFORMALIDAD DEL NEGOCIO
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ EXCLUSIVIDAD DEL PRODUCTO ○ TECNOLOGÍA 	<p>ESTRATEGIA MAX-MAX</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ MANTENER UN MENÚ INNOVADOR ○ MEJORA CONTINUA DE PRODUCCIÓN 	<p>ESTRATEGIA MINI-MAX</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ CANAL DE DISTRIBUCIÓN MÁS EFICIENTE: APP ○ DESARROLLO DE PÁGINA WEB

	INCORPORANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ HERRAMIENTAS SEO: SCREAMING FROG, SITEANALYZER, KEYWORD RESEARCHER, SEORCH
AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> ○ CRISIS ECONÓMICA ○ INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES ○ PRODUCTOS SUSTITUTOS 	ESTRATEGIA MAX-MINI <ul style="list-style-type: none"> ○ VARIAR LA CARTA CON OTROS PLATILLOS ASIÁTICOS. ○ DIVERSIFICAR EL NEGOCIO: SERVICIO DE CATERING PARA EVENTOS 	ESTRATEGIA MINI-MINI <ul style="list-style-type: none"> ○ REDUCIR COSTOS SIN COMPROMETER LA CALIDAD: DATALIVE ○ MANTENER UN REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES, VENTAS Y GASTOS.

Estrategias MAX-MAX

Las estrategias max-max buscan maximizar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades, en este sentido se establece que las tecnologías disponibles pueden ser una gran oportunidad para mantener la calidad de la producción. Otro aspecto importante es que el menú sea siempre innovador, aprovechando el know how es importante mantener la exclusividad del negocio incorporando todas las creaciones que así lo requieran.

Estrategias MAX-MINI

Las oportunidades que se presentan permiten transformar las debilidades del negocio de inmediato a través de la incorporación de nuevas tecnologías. Como se mencionó anteriormente el cambio en la estructura del canal de distribución representa la mayor de las transformaciones ya que no sólo se abaratan costos sino que también permite al negocio funcionar en forma eficiente. A medida que la aplicación vaya teniendo mayores usuarios mejor va a funcionar y sin generarle ningún perjuicio en costos o tiempo al negocio.

Otra arista de la tecnología son las posibilidades que facilita para la comunicación, además de la creación y puesta en funcionamiento de la página web sería de mucha ayuda recurrir a herramientas para mejorar el posicionamiento SEO, que es el posicionamiento que se logra en los motores de búsqueda en forma gratuita. Existen infinidad de aplicaciones que sirven a tal fin, algunas gratuitas y

otras sujetas a pagos, pero con sólo tres o cuatro de ellas se pueden hacer grandes diferencias. A continuación se describen las que mejor podrían funcionar:

- Screaming Frog: Es una aplicación muy completa que realiza una auditoría de la página web y arroja como resultado los aspectos que se deben mejorar para obtener un buen posicionamiento SEO.
- Siteanalyzer: Esta herramienta, al igual que la anterior, también realiza una auditoría de la página pero arroja los resultados y las acciones a realizar en cinco bloques o categorías: SEO, contenido, diseño, rendimiento y accesibilidad. Si se usan en complemento tiene excelentes resultados.
- Keyword resercher: Esta aplicación lo que hace es analizar las palabras clave que impulsan la aparición de la marca en un motor de búsqueda indicando cuales dan resultado, cuales no y cuanto más o menos deben utilizarse.
- Seorch: Esta aplicación analiza el contenido de la página para ver si este duplicado o los enlaces rotos. Si un contenido se duplica la página pierde posicionamiento SEO, lo mismo con los enlaces roto ya que google los detecta y no muestra aquellas páginas con enlaces rotos.

Estrategias MAX-MINI

Frente a las amenazas es importante utilizar las fortalezas para minimizarlas y sacar algún provecho, luego de cruzar las amenazas con las fortalezas surgen como propuesta que se sume a la carta otros platillos asiáticos que generen curiosidad y se adapten mejor al paladar del público, y por el otro lado que el negocio puede diversificarse para generar más ingresos como también sería útil para aumentar el reconocimiento de la marca, esto puede hacerse ofreciendo servicio de catering para eventos en la zona y también alrededores.

Estrategias MINI-MINI

Frente a la crisis que atraviesa la economía lo primero que uno piensa es en disminuir los costos, la clave está en hacerlo sin descartar la calidad. En ese sentido se propone disminuir los costos cambiando la metodología de pedidos mediante un sistema de comandas donde el cliente puede hacer su pedido en cualquiera de las plataformas, ya sea Pedidos Ya, Facebook o Instagram, y la comanda se dispara automáticamente en un dispositivo en la misma cocina. Esto no sólo agiliza los tiempos sino que también permite abaratar costos ya que no sería necesario contratar a una persona para que se ocupe de los pedidos. Un ejemplo de esto es Datalive una empresa de sistemas que desarrolla aplicaciones y plataformas personalizadas para el rubro de la gastronomía.

Además sería importante que los dueños empiecen a llevar un control de la actividad, de las ventas realizadas y un Excel de costos para mantener organizado el negocio y facilitar los análisis que se puedan requerir posteriormente.

Resumiendo el contenido de este apartado, se llevó a cabo la formulación de las estrategias de marketing que componen un plan claro, consistente y efectivo. El mismo comienza con la determinación de la visión empresarial la cual establece: *“Ser reconocidos como el mejor delivery de sushi en la zona Este de la provincia de Mendoza, velando por el producto en cada etapa del proceso y prestando especial atención a las normas de seguridad e higiene”*. Dicha afirmación sirve de faro a lo largo de todo el desarrollo del plan de marketing.

Para la segmentación del mercado se evidenció que se distinguen varios segmentos de clientes con características similares pero que poseen sutiles diferencias por lo que la segmentación elegida fue la de mercado segmentado y para cada uno de los segmentos objetivos se identificaron sus grupos de interés. Comenzando por la edad, el primer segmento objetivo definido es aquel que se mueve entre los 16 y los 45 años de edad. La segunda diferenciación para definir los segmentos objetivos resultantes son las parejas, los jóvenes y las mujeres.

A la hora de definir el posicionamiento resultó desafiante concluir la ventaja competitiva que resultaría la más atractiva para el consumidor y que por lo tanto posicionaría al negocio en la mente del mismo, pero luego de un amplio análisis la elegida fue la calidad. De ella se desprende la estrategia de posicionamiento de calidad del producto en la cual el negocio se percibirá como el mejor en su rubro fijando un precio más elevado que refleje la excelencia del mismo.

Ya teniendo en cuenta que la estrategia de posicionamiento está enfocada en la calidad se prosigue con la determinación de la estrategia de producto la cual debe ser concebida como un todo ya que el negocio no solamente se dedica a la venta de un producto físico si no que una amplia parte de la oferta está compuesta por el servicio de delivery. De esta forma se determinan los estándares de servicio que se deben prestar y la carta, la cual si bien está conformada exclusivamente por piezas de sushi estas son de distintos tipos y de varios rellenos.

Los canales de comunicación elegidos por su facilidad en la administración y su bajo costo son la página web y las redes sociales, estableciendo además las estrategias para aumentar el tráfico en la web lo que le da mayor visibilidad y el aumento de interacciones para llegar a más gente.

Volviendo al servicio y los estándares establecidos para que alcance la calidad requerida no podemos dejar de hablar de la distribución, también comprendida dentro de estos estándares de calidad. Este punto era difícil porque se resolvía de forma ineficiente, la empresa contaba con un solo

repartidor para cubrir la zona que es muy extensa y se hacía cargo de los costos de traslado por lo que se tuvo que recurrir a la creatividad y para ello se analizaron las oportunidades que se establecieron en el análisis del entorno. La respuesta era evidente: la tecnología. Debía existir un programa que facilitará la distribución y la recepción de comandas por lo que luego de indagar alternativas surgió la idea de tercerizar el envío a través de Pedidos Ya. Era una decisión arriesgada la de dejar en manos de otro uno de los pilares del negocio, sin embargo es una realidad que es su especialidad y el sistema de recompensas está bien pensado para proporcionar un servicio de calidad.

Por último se define el precio con un criterio más amplio que considera la percepción de valor que tienen los clientes sobre el servicio/producto por lo que resultó necesario conocer que aspectos son los más relevantes para el cliente. De esta manera se realizó una encuesta que arrojó datos irrefutables: el valor percibido que produce un diferencial para el cliente es la calidad. Lo que nos lleva directamente a desarrollar una estrategia de precios basada en la calidad.

A la luz de los resultados obtenidos en cada apartado, para culminar este análisis trascendieron algunas observaciones personales que se desarrollan con la matriz de impacto cruzado. De las cuales se destacan: a) el cambio en la estructura de distribución, b) adoptar un sistema totalmente computarizado para realizar los pedidos desde las plataformas de las redes sociales como también desde Pedidos Ya, c) implementar herramientas de posicionamiento SEO para incrementar el impacto de la marca en el consumidor, d) ensanchar la amplitud de la línea de productos con otros platillos asiáticos, entre otros.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

La zona comprendida entre los departamentos de Junín, San Martín y Rivadavia se presenta como una gran oportunidad de negocio dadas varias características de ese mercado como el crecimiento urbanístico que está teniendo que promete un crecimiento del mercado al contar con mayores facilidades como también que la oferta gastronómica se encuentra saturada por el rubro de comidas rápidas en un 63% del total de mercado lo cual se encuentra acompañado de una demanda del público de mayor variedad.

Tras definir cuáles son los objetivos del negocio surgieron las fortalezas del mismo, las cuales son que tiene bien definidos sus valores, misión y la visión empresaria los que servirán como un faro para no perder el rumbo, asimismo de estos se desprende la calidad excepcional de sus productos y el manejo del conocimiento necesario para hacer las preparaciones. En cuanto a sus debilidades, a lo largo del análisis pudimos ver un nivel de informalidad en el desarrollo del negocio, la costosa estructura de distribución y la ineficiente administración de los canales de comunicación.

En cuanto al marco contextual, se detectaron amenazas en el marco económico a raíz de la inestabilidad que se vive actualmente en el país, situación que en los últimos días se ha visto agravada por una nueva corrida cambiaria que devaluó la moneda en un 30% como también la suba de las tasas de mercado y aumento del riesgo país. Esto representa una dificultad para el buen funcionamiento del negocio porque se verá reflejado directamente un aumento de los costos como también en una disminución de la demanda. Es por ello, que se tuvieron en cuenta a lo largo de todo el análisis para tomar las decisiones y se las seguirá monitoreando periódicamente para estar al tanto de su evolución y hacer los ajustes pertinentes a tiempo.

En cuanto al entorno tecnológico, este representa una oportunidad dado que con las nuevas tendencias se han desarrollado sistemas que colaboran en el funcionamiento de la empresa, como por ejemplo en el caso de la publicidad que facilita la comunicación y las nuevas aplicaciones de envíos que sirven como intermediarios en los canales de distribución disminuyendo costos y aumentando la eficiencia.

Luego de una observación exhaustiva y del análisis de la competencia se determinó que el segmento objetivo está compuesto por mujeres, jóvenes y parejas de entre 16 y 45 años. Asimismo, a raíz de los datos se concluyó la motivación que los guía al momento de consumir y que fueron claves para la elaboración de la propuesta de valor: un producto de excelente calidad acoplado a un servicio de entrega rápido y eficaz.

Respecto de la mezcla comunicacional esta representa una debilidad como se mencionó anteriormente dado que con la mera publicación de contenido en Instagram o Facebook no se va a lograr captar mayor público.

Sobre la distribución se propuso reestructurar todo el canal luego de realizar un análisis donde se dejaba en evidencia el mal funcionamiento que este estaba teniendo. La distribución es ejercida por un contratado y asumen los costos de movilidad los dueños lo que les genera un gasto enorme con una gran ineficiencia. Para lograr esto se decidió aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología con el sistema de Pedidos Ya, dejando a cargo del mismo la distribución de los productos.

En función del análisis aquí planteado donde nos permitió observar que existe una gran porción de mercado a abarcar que valora y desea el producto podemos confirmar que las ventas se incrementarán con las soluciones propuestas.

A continuación, dejo expuestas algunas propuestas propias que surgieron de la realización de la presente investigación:

- Para aumentar las ventas y hacerse más conocido sería bueno que se diversifique el negocio ofreciendo servicio de catering para eventos en la zona. Primero determinar la capacidad de producción y luego aceptar aquellos trabajos que entren en esa capacidad.
- Aprovechar al máximo las tecnologías disponibles para abaratar costos ya que se va a implementar la app de Pedidos Ya para la distribución se podría también implementar un sistema de comandas que esté integrado a Pedidos Ya como también a las redes sociales.
- Utilizar herramientas SEO para posicionarse en la web con el objetivo de ganar reconocimiento. Existen varias aplicaciones de uso gratuito o pago que ayudan a la administración de tráfico de datos para posicionamiento.
- Agregar otros platillos asiáticos a la carta que resulten de interés para el público y una alternativa para quienes no gustan del pescado crudo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, Francisco (1967) Análisis del entorno empresarial.
- Kerin, Roger, Hartley, Steven y Rudelius, William (2013) *Marketing*. Décimo primera edición, México: Mcgraw-hill/Interamericana editores.
- Kotler Phillip y Armstrong, Gary (2012). *Fundamentos del marketing*. Décimo segunda edición. Madrid: Pearson/Prentice Hall
- Kotler Phillip y Keller Kevin (2006). *Dirección de marketing*. Décimo segunda edición. México: Pearson Educación.
- Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que fan forma a la estrategia*. América Latina: Harvard Business Review.
- Stern, Louis, El-Ansary, Adel, Coughlan, Anne, Cruz, Ignacio (1998). *Canales de comercialización*. Quinta edición. Madrid: Prentice Hall.
- Giacomini: "Argentina se dirige a la crisis más grande las últimas décadas" (9/04/2019). iProfesional
- <https://www.youtube.com/watch?v=LQ6vftUWgQ> [Julio 2019]
- <https://es.semrush.com/blog/herramientas-posicionamiento-seo/> [Agosto 2019]
- https://www.academia.edu/15102806/CANAL_DE_DISTRIBUCION [Junio 2019]
- <https://www.gb-advisors.com/es/gestion-de-clientes-perfil-generacional/> [Julio 2019]

ANEXOS

A continuación se detalla el modelo de encuesta utilizado en el apartado G del tercer capítulo:

1. ¿Sos hombre o mujer?
 - Hombre
 - Mujer
2. ¿Qué edad tenés?
 - Entre 16 y 25 años
 - Entre 26 y 35 años
 - Entre 36 y 45 años
 - Entre 46 y 55 años
 - Más de 56
3. ¿Te gusta pedir comida por delivery?
 - SI, porque me resulta cómodo
 - SI, para reuniones sociales
 - SI, pero no muy seguido
 - NO, prefiero retirarla por el local
 - NO, porque no llega a esta zona
 - NO, porque no soy de pedir delivery
4. ¿Qué servicios de delivery conoces? (Se pueden seleccionar varias opciones)
 - Pizza y empanadas
 - Lomo y hamburguesas
 - Helado y otros postres
 - Pastas
 - Sushi
 - Bebidas
 - Desayunos
 - Pollo/carne a la parrilla
 - Otros:

Teniendo en cuenta que la zona donde vivís no forma parte del Gran Mendoza y la oferta de comida es más escasa.

5. ¿Cuál de las siguientes cuestiones tiene mayor relevancia a la hora de pedir delivery? (se pueden seleccionar varias opciones)
 - La calidad de la comida
 - La rapidez en la entrega
 - Las condiciones en las que recibís la comida (temperatura, estado, presentación)
 - Servicio de atención
 - Otros:
6. De las opciones marcadas anteriormente ¿Cuál consideras que es la más relevante?
 - La calidad de la comida
 - La rapidez en la entrega
 - Las condiciones en las que recibís la comida
 - Servicio de atención
 - Otros:
7. ¿Qué aspectos te gustaría agregar a los servicios de delivery de tu zona?
 - Mayor variedad de comidas
 - Acceso a marcas reconocidas mundialmente (McDonald's, Starbucks, etc.)
 - Otros:

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 24/09/2019


.....
Firma y aclaración

28318
.....
Número de registro

37737756
.....
DNI