



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Plan de marketing:
Generación de valor en un emprendimiento familiar.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:
IVANA GABRIELA IBARRA
Reg. N.º: 26.668- ibarraivana8@gmail.com

PROFESOR TUTOR:
ANALÍA ERICA VILLEGAS

MENDOZA 2023



El presente trabajo tiene como objetivo realizar un Plan de Marketing para un emprendimiento familiar. Ello nos permitirá establecer la situación actual del mismo y poder fijar los objetivos adecuados de corto y largo plazo.

El fin buscado es mejorar la propuesta de valor, de forma que se adapte a las necesidades de los clientes y que sea una propuesta armónica; a través de mejoras en el producto, en las formas de distribución utilizadas, en el establecimiento un precio más competitivo y de las promociones necesarias para mejorar nuestro alcance. De esta manera, se logrará mejorar las ventas y el posicionamiento de la empresa.

Para realizar este trabajo, se describirán primeramente los aspectos teóricos, con la búsqueda y análisis de información secundaria, para luego poder realizar con ella la parte práctica. La principal fuente teórica es el libro "Marketing" de Lamb, Hair y Mc Daniel. También se obtendrá información primaria a través de la aplicación de una encuesta a los consumidores de nuestras mermeladas artesanales.

Objetivos:

- Identificar y analizar los pasos de un plan de Marketing.
- Analizar el ambiente.
- Analizar la situación actual del emprendimiento
- Evaluar a los actores intervinientes dentro del mercado.
- Determinar un adecuado marketing mix.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

Palabras claves: marketing- mermeladas y dulces artesanales- valor- microemprendimiento- sustentabilidad.



ÍNDICE- CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO I: HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO	6
1 . Comienzo del emprendimiento:	6
1.1 Fortalezas y debilidades:	7
2 . Antigua Bodega Tupungato, un poco de historia:	8
3 . Historia de la mermelada:	10
3.1 Definición de mermelada:	10
3.2 Aspectos nutricionales de las frutas:	11
3.3 El azúcar, un alimento sano:	11
3.4 Cambio climático:	12
4 Conclusión:	13
CAPÍTULO II: EMPRESAS FAMILIARES	14
1 . Definición de Empresa Familiar	14
1.1 Sus ventajas y desventajas	14
2 . Ciclo de vida de las empresas familiares	17
3 . Conclusión:	18
CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING	19
1 . Definición de Plan de Marketing	19
2 . Sus elementos	19
2.1. Bases del plan de marketing, establecimiento de misión y visión.	20
2.2 Análisis de la situación:	21
2.2.1: F.O.D.A:	21
2.2.2 Modelo competitivo de Porter	22
3 . Objetivos:	27
4 . Marketing Mix:	27
4.1 Estrategia de producto	28
4.2 Estrategia de Distribución:	29
4.3 Estrategia de promoción:	32
4.4 Estrategia de fijación de precio:	35
5 . Conclusión:	40
CAPITULO IV- DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING	41
1 . Definición de la visión:	41



2 . Definición de la misión:	41
3 . Análisis del ambiente	43
3.1 Análisis F.O.D.A.:	43
3.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter:	45
4 . Establecimiento de objetivos	48
5 . Marketing mix	48
5.1 Producto:	48
5.2 Distribución:	51
5.2 Promoción:	51
5.3 Precio:	52
6 . Encuesta realizada al cliente:	54
6.1 Frecuencia del consumo de mermelada:	55
6.2 Tipo de mermeladas que consume:	55
6.3 Cómo considera los productos de la empresa:	55
6.4 Prioridades de atributos al elegir mermeladas:	56
6.5 Lugar donde le gustaría encontrar el producto:	56
6.6 Medio por el cual conoció el emprendimiento:	56
6.7 Consumo de otros productos naturales:	57
6.8 Consumo de productos orgánicos:	57
CONCLUSIÓN FINAL	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo realizar un Plan de marketing para un emprendimiento familiar dedicado a la elaboración de mermeladas y dulces artesanales.

Para ello se comenzará con una descripción del emprendimiento, indicando su origen e historia. Luego se trabajará sobre la determinación de su situación actual, tanto interna como externa, y del sector en el que se encuentra, analizando a los competidores, sus productos y precios, como así también el papel de los proveedores y clientes en el segmento. Además, se buscará establecer los objetivos estratégicos adecuados y cómo deberá adecuarse la oferta para satisfacer a su segmento meta.

Se elige realizar el Trabajo de Investigación sobre este tema, dado que es un emprendimiento que está en funcionamiento, ofreciendo productos de calidad y siendo elegido por muchas familias. Por lo tanto, se busca formalizar algunos aspectos como la misión y visión y ajustar otros aspectos como el producto, precio, promoción y distribución a los objetivos establecidos. Asimismo, se considera que, mejorar el marketing de la organización, es decir, que los clientes aumenten su demanda de los productos, implicará un impacto en otros aspectos de la organización como la producción y rentabilidad.

Es importante destacar que se considera que el segmento que se atiende posee un gran valor, debido a la tendencia creciente de los consumidores a elegir productos sanos para tener una vida más saludable. Por lo tanto, es una oportunidad que no debe dejar de aprovecharse.

Para obtener la información se recurrió a información secundaria y a información primaria a través de la aplicación de una encuesta a consumidores.



PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

En este capítulo se realizará la descripción del emprendimiento, indicando su origen, valores de la creadora e hitos más importantes.

Además, se indicará el origen de las mermeladas, su definición, la importancia de los elementos que la componen y del cuidado del medioambiente para lograr una economía sostenible.

1. Comienzo del emprendimiento:



El emprendimiento comenzó hace muchos años, con mi nona Ana Cuello, también conocida como Doña Ana (1939-2022). Era una mujer muy trabajadora, alegre, servicial y con un don especial para la cocina.

Ella trabajó muchos años en la antigua bodega y fábrica Tupungato, ubicada en Luzuriaga, Maipú, Mendoza. Trabajó en la fábrica y en el chalet. Allí aprendió sobre el proceso de elaboración de mermeladas. Otra parte de sus conocimientos provenían de las enseñanzas y recetas que le transmitían familiares y conocidos.

Con el tiempo comenzó a realizar sus propios dulces y otras conservas. En un principio para el consumo de la familia, pero luego expandió su oferta a los vecinos más allegados.

Sus mermeladas fueron ganando aceptación y más familias se acercaban a comprarlas, sabiendo que se trataban de productos artesanales, naturales, ricos y con gusto a casero.

En los últimos años, Doña Ana se encontraba muy desmejorada de salud. Por ello y por la pandemia y su consecuente caída de la economía, es que la familia continúa elaborando las mermeladas.



Figura 1. Fuente propia. Imagen de la fundadora, Doña Ana.

1.1 Fortalezas y debilidades:

Sin embargo, la elaboración de los dulces y mermeladas era en base a lo aprendido mediante la observación, a la práctica y experiencia, **sin ningún conocimiento formal**. Razón por la cual, algunas mermeladas contaban con **defectos** típicos (cristalizaciones del azúcar, sinéresis, etc.). Otro problema del emprendimiento, era la **dificultad para determinar el precio** adecuado de los productos. No obstante, Doña Ana, siempre tuvo una **visión social** y prefirió cobrar sólo lo justo y necesario por sus productos, teniendo en cuenta que se trata de un alimento de consumo familiar.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que en el emprendimiento **sólo se utilizan frascos de vidrio** y se aplica logística inversa, ya que se busca la **reutilización de los mismos**. Esto genera beneficios: disminuir los costos del producto, poder ofrecer un precio más bajo y colaborar con el cuidado del medio ambiente. Asimismo, vale la pena mencionar brevemente que, la utilización de envases de vidrio, permite mantener la integridad del producto ya que no lo contamina con sus componentes, como suele suceder con los envases plásticos.

Los productos **no contaban con etiquetas**, lo que dificultaba brindarle información básica al consumidor y mejorar la imagen de los productos y del emprendimiento.



Figura 2. Fuente propia. Mermeladas Doña Ana en sus inicios- producto sin etiqueta.



Figura 3. Fuente propia. Etiquetas agregadas en el año 2021.

Dado que sus clientes siguen queriendo sus productos, es que he decidido seguir con el negocio; para la cual es necesario realizar un buen análisis del mismo, para verificar que siga siendo rentable y viable y, en caso de que así sea, mejorar sus debilidades, para fortalecer su posicionamiento y solidez.

2. Antigua Bodega Tupungato, un poco de historia:

La Bodega, viñedos y fábrica Tupungato fue un hito muy importante para Doña Ana, la familia y todos los vecinos de los alrededores de la Bodega, ya que les brindó la posibilidad de contar con un buen empleo y potenciar sus conocimientos. Construyeron viviendas para los empleados que no tenían. De allí surge el Barrio Don Octavio, donde vivieron mis nonos. Se construyó donde la Bodega tenía algunos de sus viñedos. Sólo se terminó una pequeña parte de lo que había sido planificado, ya que el proyecto se detuvo con la muerte del Dr. Jorge Néstor Salimei (1926-1975), quién fuera el impulsor de la obra.



La Bodega y viñedo Tupungato perteneció a Don Octavio Gabrielli, quien luego de una crisis económica la vende a la firma Sasetru (DE LA ROSA, 2013), una de las empresas alimentarias más importante de Argentina, de capital totalmente nacional. La firma se fundó en 1948 a través de tres socios: Dr. en Cs. Económicas Jorge SALimei, Ángel SEitún, y Fermín TRUcco (SASETRU). (BULLENTINI, 2022). El presidente de la firma fue Jorge Salimei. Su quiebra se produce en el año 1981, 6 años después de su fallecimiento.

Sasetru se dedicaba a la producción de aceite, harina, fideos, *conservas*, *dulces* y vino. Llegó a captar hasta el 40% del mercado de alimentos argentino. Contaba con 11.000 empleados y más de 140 empresas (ENTIN, 2003). Poseía una flota mercante y muelles propios en Bélgica e Italia. Gestionó su propia obra social y construyó 1500 viviendas para sus obreros.

Según lo informado por familiares y vecinos, el Dr. Salimei fue el empresario estratega. Quería que sus trabajadores estuvieran cerca del trabajo y no les faltase nada. El tren a Buenos Aires pasaba por dónde ahora circula en Metrotranvía de Mendoza y, gracias al tren, recibían insumos y trasladaban en él el vino. “Por semana cargábamos 3 millones de litros de vino para Buenos Aires. Ya empezado el último gobierno militar, Salimei- que venía bastante desmejorado de salud- murió y no volvió a ser lo mismo. Porque quienes quedaron no tenían el mismo empuje ni estaban tan presentes, y la bodega se vino abajo hasta que cerró”, comentó Jorge Crescini, primer enólogo de la bodega, en una entrevista a Diario Los Andes. “Salimei fue el gestor del barrio y de la mejor época de la bodega. Trabajaban 520 personas, pero cuando murió cayó todo”, reiteró. “es una lástima que haya fallecido cuando estaban entregando las primeras manzanas y no haya visto el barrio en su esplendor. Él nos cruzaba por las calles y nos preguntaba si ya habíamos cobrado el sueldo, se preocupaba, ¿qué empresario hace eso?” dijo en la entrevista otra vecina y trabajadora de la ex bodega, la Sra. Teresa Macioci (DE LA ROSA, 2013).

Actualmente de la bodega sólo queda la torre, el chalet, la fábrica y algunos toneles. Sobre todo el terreno se construyeron los barrios de El Torreón, los centros comerciales, un lago y una sede del Club Regatas. En las piletas dónde se elaboraba alcohol, actualmente hay una escuela utilizando como aulas las piletas.

El paso de Doña Ana por la bodega y fábrica Tupungato fue muy importante en muchos aspectos, porque obtuvieron un trabajo formal, obtuvieron su casa propia, pero fundamentalmente, le brindó conocimientos con los que luego pudo dedicarse a la elaboración de sus productos.



3. Historia de la mermelada:

La mermelada tiene su origen en la confitura de membrillo, un postre que en portugués se llama marmelo, del latín melimelum. Otra historia cuenta que María Estuardo que vivían en Francia estaba enferma, en francés Maria est malade, oración que suena similar a la palabra mermelada. Su médico le preparó una mezcla de naranja con miel para aliviarla. Sin embargo, cada región tiene su historia del origen de las mermeladas.

Es un producto que se puede encontrar por todo el mundo. Es un producto fácil de preparar, de conservar y de un delicioso sabor. Además, es una forma de conservar los alimentos (VAITIARE ROJO).

3.1 Definición de mermelada:

Según José Castelli del INTA, se entiende por mermelada al producto obtenido por cocción y concentración de frutas y hortalizas, con agregado de azúcar o edulcorantes permitidos y sometidos a concentración térmica. La producción de fruta y hortalizas en producto terminado deberá ser mayor del 45% de peso de pulpa y de 55% de azúcar o edulcorante, conteniendo no menos del 65% de sólidos solubles. Éstas son las condiciones que debe cumplir para poder llamarse mermelada según el Código Alimentario Argentino (C.A.A.)

El proceso de elaboración de mermelada propiamente dicho, consiste en las siguientes etapas: lavado, pelado, acondicionamiento, pesado y cocción y adición de azúcar.

Una mermelada de buena calidad debe: conservarse sin alteraciones, tener buena transparencia, tener color brillante, gelatinizar bien y tener el sabor de la fruta.

Tanto las mermeladas como los dulces y jaleas, son conservas. Por conservación de alimentos se entiende a todo método que prolongue su duración, de forma que mantengan en grado aceptable su calidad, incluyendo color, textura y aroma. El método de conservación de las mermeladas es a través del tratamiento químico de conservación con azúcar. Tienen un período de vida muy largo (MARINI, 2020).

Los ingredientes para la elaboración de mermeladas o dulces tradicionales son principalmente fruta y azúcar, y, en alguno caso, aditivos como pectina y ácido cítrico. Las mermeladas Doña Ana están elaboradas sólo con frutas, azúcar y, en caso de que el PH de la fruta necesite ser ajustado, ácido cítrico.



3.2 Aspectos nutricionales de las frutas:

Según el Informe sobre los aspectos nutricionales de las frutas (GARCÍA ALONSO, DE PASCUAL, SANTOS BUELGA, 2004), se asocia una dieta rica en frutas y vegetales con un menor riesgo de enfermedades cardiovasculares. Distintas experiencias demostraron que los radicales libres presentes en los seres humanos producen daño oxidativo. Las frutas y vegetales contienen distintos antioxidantes como las vitaminas C, E y carotenoides. El mayor efecto antioxidante corresponde a la frutilla, frambuesa, cereza, mora y arándanos, mientras que el menor recayó en la banana, uva blanca y la palta. Como conclusión, se confirmó que, en general, las frutas constituyen una buena fuente de antioxidantes.

3.3 El azúcar, un alimento sano:

Según los estudios realizados por el Instituto de estudio de la azúcar y la remolacha (IEDAR), el azúcar es un alimento sano y natural, que ofrece una serie de beneficios fundamentales para el organismo. Su principal función es la de aportar energía, pero también es importante el sabor y placer que proporciona.

El azúcar es un alimento de origen natural que se extrae de la remolacha o de la caña de azúcar. Se trata de sacarosa. El azúcar pertenece al grupo de los carbohidratos- dentro de los macronutrientes- que constituyen la principal fuente de energía para el funcionamiento de órganos tan importantes como el cerebro y músculos. Además, esta energía es de fácil y rápida asimilación, por esta razón, el organismo la emplea inmediatamente y no se almacena de forma tan eficaz como las grasas.

El azúcar es vitalidad, supone un aporte inmediato de energía y produce una rápida sensación de bienestar.

La alimentación es uno de los aspectos más importantes en la vida del ser humano, pero no sólo se trata de aportar al organismo aquello que necesita para crecer y mantenerse sano. La clave de una alimentación saludable consiste en ingerir la proporción adecuada de cada alimento y elegir los que nos permitan disfrutar comiendo.

El sabor dulce del azúcar o alimentos azucarados es uno de los más apreciados por el ser humano. Su consumo siempre está ligado a momentos agradables, ambientes festivos y celebraciones.

El consumo de azúcar durante la infancia tiene un papel fundamental, puesto que las necesidades de energía de los niños en edad de desarrollo son muy grandes y este alimento ofrece el aporte fundamental para su actividad diaria. Del mismo modo, el consumo durante la adolescencia, es esencial. El consumo también se aconseja en la edad adulta, tanto si el trabajo es físico o mental.



El consumo de azúcar no tiene relación directa con el aumento de peso, al igual que ningún otro alimento. Los expertos en nutrición coinciden que la obesidad es el resultado del desequilibrio energético, es decir, la ingesta calórica es excesiva con respecto al gasto de energía de la persona.

El artículo también indica que el reemplazo del azúcar por edulcorante tampoco es recomendable para personas sanas. Sólo debería hacerse en caso de que exista una patología previa.

Las mermeladas Doña Ana sólo utilizan azúcar (sacarosa) en su composición. No contiene, de ninguna manera, Jarabe de maíz de alta fructosa (JMAF o fructosa), ni edulcorantes como ciclamato, aspartamo, entre otros.

3.4 Cambio climático:

En el artículo titulado “Cambio climático, cómo influye en la calidad de los alimentos”, Maite Pelayo nos advierte que, como consecuencia, la calidad e inocuidad de los alimentos puede comprometerse al incrementar la contaminación química y biológica. Indica que existe un estrecho vínculo entre el clima y la producción de alimentos.

En el artículo además se indica que las altas temperaturas podrían provocar un incremento de patógenos y micotoxinas en toda la cadena alimentaria. Por otra parte, este aumento de temperaturas puede provocar que microorganismos y enfermedades de origen alimentario propias de otras latitudes más cálidas, se desarrollen en nuestro entorno. Otro punto destacable, se indica, que serían las cada vez más frecuentes, largas y severas sequías, que incrementarán la necesidad de agua.

Los patógenos más beneficiados y que más preocupan serán parásitos o bacterias como Shigella o los virus gastrointestinales. También favorece el crecimiento de patógenos de gran tolerancia térmica y de condiciones extremas como Salmonella y E. Coli.

El cambio climático tiene un enorme impacto respecto de la producción y suministro de alimentos. Culmina el artículo informando que lejos de ser una cuestión ambiental, el cambio climático tiene una profunda repercusión económica, social y sanitaria (PELAYO, 2010).

Por tal motivo es que todos debemos hacernos partícipes del cuidado medioambiental. Al día de la fecha, ya se registran emergencias por sequías en las zonas productivas del norte de la Argentina, especialmente en Santa Fe, ya declarada en este año 2023, como zona de emergencia agropecuaria.

Desde Mermeladas Doña Ana, aportamos nuestro granito de arena a la sustentabilidad, utilizando para nuestros productos frascos de vidrio reutilizados. Evitamos el uso de



plásticos, entregando los productos en bolsas de papel. Con residuos plásticos (bolsas, contenedores plásticos, sachets, cubiertos plásticos, cepillos plásticos, etc.) se hacen botellas de amor, que recolectan, en diferentes puntos de la provincia, organizaciones para la conservación del medioambiente. Otro de los objetivos es poder realizar compost a partir de los desperdicios orgánicos, es decir, desperdicios de las frutas, bolsas de papel, cartón, saquitos de té, etc. De esta forma disminuimos nuestros desechos.

4 Conclusión:

Se determinaron los hitos importantes que llevaron a la fundadora a la creación del emprendimiento. Asimismo, se indicaron las fortalezas y debilidades iniciales, con la intención de darle más valor a las fortalezas y mejorar las debilidades.

Se explica qué es una mermelada para el C.A.A., como así también su proceso de elaboración, los insumos que se utilizan y el beneficio que ofrece el consumo de este tipo de productos. Finalmente, se concluye el capítulo concientizando sobre la importancia del cuidado del medioambiente por la gran repercusión que tiene, no sólo a nivel económico, sino sanitario y social.



CAPÍTULO II: EMPRESAS FAMILIARES

En este capítulo se analizará qué son las empresas familiares, sus características fundamentales y diferencias con las empresas no familiares. Además, se informarán sus ventajas y desventajas, como así también cuál es el ciclo de vida que se aplica a este tipo de organización.

1. Definición de Empresa Familiar

Peter Leach (1993), en su libro Empresas familiares, destaca que las empresas familiares difieren en aspectos de gran importancia con respecto a las organizaciones no familiares y que funcionan de una forma muy diferente. Es fundamental tener presente estas diferencias para desarrollar todo su potencial.

En el libro **se considera empresa familiar** a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia controla las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque ocupan importantes posiciones en el management. Pero existen casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar, que inciden sobre el futuro de la organización (relaciones padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos, primos, etc.).

Las firmas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial. Pero por sus características pueden prosperar más en algunos campos como:

- empresas de servicios;
- comercio minorista;
- producción y distribución.

1.1 Sus ventajas y desventajas

Ventajas:

- Compromiso:

Se identifica que poseen un clima que genera alto grado de sentido de pertenencia. Alto grado de compromiso, ya que es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos empresarios, es el negocio de sus vidas, por lo que están dispuestos a aportar más tiempo y esfuerzo que si fueran empleados corrientes de organizaciones no familiares.



- Know how:

Cuentan con sus propias maneras de hacer las cosas, que los diferencian de la competencia.

Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero: en las empresas familiares, los ingresos no son un elemento fijo, deben decidir cuánto dinero pueden sacar para cubrir sus necesidades sin riesgos para la empresa. La flexibilidad en el trabajo, dinero y tiempo constituye una ventaja competitiva ya que les permite adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes, como no suele ocurrir con las otras empresas.

- Planeamiento a largo plazo:

Suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Esto les permite reducir riesgos y manejar de mejor manera los imprevistos. Por lo general, las familias tienen en claro sus objetivos para los próximos 10 o 15 años. El Dr. Peter Davis, autoridad en problemas de las empresas familiares, considera que *Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios, esa es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupadas por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única que puede verdaderamente hacer proyectos a largo plazo.*

Sin embargo, aunque son eficientes en la planificación a largo plazo, no son tan buenas en su formalización.

- Cultura estable:

Las empresas familiares suelen tener culturas estables, ya que su propietario y directivos, tienen una experiencia de muchos años. Las relaciones cuentan con un largo período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurren con los métodos de trabajo y normas de la organización. Sin embargo, un ambiente demasiado estable, pueden convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, donde nadie piense en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera pueda ser más eficiente.

- Rapidez en la toma de decisiones:

El proceso de toma de decisiones está en uno o dos individuos clave. La celeridad de la toma de decisiones tiene un valor comercial y, por lo tanto, la empresa familiar tiene una pequeña ventaja.



Desventajas:

- Rigidez:

Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio. Es muy frecuente que se realicen las mismas cosas, durante de la misma manera y por mucho tiempo. El cambio trae desorganización, riesgos comerciales e implica cambios en las filosofías y prácticas establecidas por antecesores.

- Desafíos comerciales:

Implica la modernización de las prácticas obsoletas, manejo de transiciones y aumento del capital. El manejo de las transiciones suelen ser un gran desafío para las empresas familiares- a menudo puede significar el éxito o fracaso de este tipo de empresas. El cambio de directivos puede ser potencialmente destructiva cuando causan gran incertidumbre en el personal, los proveedores y la clientela, sobretodo cuando el cambio es radical. Constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.

Las empresas familiares están más limitadas para poder aumentar el capital. Suelen poner reparos para obtener dinero de fuentes externas a la empresa. Con frecuencia ocurre para conseguir capital a largo plazo para proyectos importantes, como abrir nueva planta o nueva línea, pero también para corto plazo. Detrás de las actitudes extremadamente cautelosas para la financiación externa, oculta un temor sobre la pérdida de control; aversión de que extraños puedan influir en las decisiones de la empresa.

- Sucesiones:

El paso de una generación a otra, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que normalmente se atraviesa con problemas. Hará surgir problemas emocionales que tendrán que ser subsanados. Esto también ocurre en las otras empresas, pero detrás de las empresas familiares hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado a la familia. Elegir a un sucesor puede implicar elegir entre hijos e hijas.

Sin embargo, para la empresa no es simplemente el paso de una generación a otra, sino que implica una transformación de la organización de acuerdo a nuevas pautas y nuevas ideas con respecto al manejo de la empresa, el personal, etc.

Representa una importante transición y el futuro de la empresa depende de cómo se transite esta etapa.



- Conflictos emocionales:

Es importante destacar que la familia y la empresa son dos campos muy diferentes. El ámbito familiar se basa en aspectos emocionales como la lealtad y la protección, mientras que en la empresa importan los rendimientos y resultados. La empresa familiar es la fusión de estos dos grandes campos.

- Liderazgo y legitimidad:

El problema surge cuando nadie dentro de la organización está preparado para hacerse cargo del mismo. El error frecuente es la renuencia a distribuir el poder. Cada generación debe resolver sus propios conflictos, de forma de dejarle en la empresa en orden a las próximas generaciones. (LEACH, 1993)

2. Ciclo de vida de las empresas familiares

El autor establece los subciclos por generaciones. Su fundamento es que la supervivencia de la empresa a través de las generaciones es con frecuencia más importante que aspectos de carácter económico. Son complejas las transiciones. Cada generación se enfrenta a sus propios desafíos que van a impactar en la supervivencia o muerte de la empresa.

1. Generación 1 a la generación 2: el comienzo de la empresa no es simple. Los empresarios están solos al principio. Confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en sus habilidades comerciales y en su compromiso total, a fin de poder consolidar la empresa.

Una vez superada esta etapa, comienza un nuevo desafío, hay que incorporar personal operativo calificado, sistemas y planes para asegurar el crecimiento de la empresa. La empresa comienza a adquirir personalidad propia y a construir una estructura formal. Luego se hace necesario incorporar a personal con capacidad de gestión, a fin de que pueda tomar decisiones. Mientras todo esto ocurre los hijos del fundador crecen y se desarrollan.

Por lo general, el fundador espera que sus hijos continúen con la organización, pero si ello no es posible, debe elegirse a alguien externo a la misma, convirtiendo, de esta manera, a la sucesión como un problema principal. Es necesario establecer un acuerdo en las decisiones importante, para poder sobrellevar esta etapa de la mejor manera.



Gran cantidad de empresas son incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión de un presidente a otro.

2. De la segunda a la tercera generación:

Es más fácil de manejar para la familia. Ya pasaron con éxito la primera sucesión y han aprendido de ella.

Además, las circunstancias son distintas, la empresa ya está establecida y es financieramente mejor. Nuevos integrantes renuevan y aportan vitalidad a la organización, por lo que tienen la posibilidad de un nuevo crecimiento. Sin embargo, también sucede que los integrantes ya no tienen la misma motivación y compromiso que los fundadores, siendo parte de la misma, muchas veces, por obligación.

La sucesión aquí es más compleja, ya que hay más candidatos para elegir a un presidente (mayor cantidad de primos).

3. La tercera generación y sucesivas:

La empresa ya está consolidada. Existen muchos más miembros de la familia interesados en formar parte de la organización, por lo tanto, hay mayor diversidad de culturas, valores, puntos de vista y costumbres. A esta altura, es importante que la empresa cuente con un mecanismo de escape para los miembros que ya no quieren ser parte de la misma, es decir, que debería poder vender y comprar sus acciones.

Llega el momento en que la empresa se vende ó los miembros replantean su visión y objetivos y revitalizan a la firma, mejorando el entusiasmo y compromiso con la misma. (LEACH, 1993).

3. Conclusión:

Doña Ana mermeladas es un emprendimiento familiar, por lo tanto, es de fundamental importancia saber cuáles son las características, ventajas y desventajas de este tipo de empresas, para aprovechar sus ventajas y realizar las correcciones necesarias a fin de generar valor en todo aspecto. Asimismo, en las empresas familiares es muy importante su ciclo de vida, es decir en qué generación se encuentra, así como también el traspaso de generación en generación. Esto último es de vital importancia, debido a los grandes problemas que suelen surgir a la hora de la sucesión; por tal motivo, se debe intentar prever este inconveniente, para lograr que ese traspaso se realice de la mejor manera posible para la organización, ya que puede llegar a la extrema consecuencia de extinción de la empresa. Doña Ana mermeladas se encuentra en el primer subciclo.

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se analizará en qué consiste un plan de marketing. Además, se analizarán cada uno de sus elementos, es decir que se analizará el estudio del ambiente, el adecuado establecimiento de objetivos, finalizando con la adecuada mezcla de marketing.

1. Definición de Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento escrito que actúa como guía para el gerente de marketing. Al especificar los objetivos y definir las acciones para lograrlos, proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado. Por último, el plan permite entrar en el mercado consciente de las posibilidades y los problemas. (LAMB, HAIR y MCDANIEL, 2011)

2. Sus elementos

Se pueden presentar de varias formas. La mayoría requiere un plan de marketing escrito. Hay algunos elementos comunes. Éstos incluyen la definición de la misión de negocios, análisis de situación, definición de los objetivos, un mercado meta potencial y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing. (LAMB et al, 2011)

Elementos de un plan de marketing



Figura 4. Fuente: Lamb C., Hair J. F., McDaniel Jr. Y C. (2011). Marketing.



2.1. Bases del plan de marketing, establecimiento de misión y visión.

Responde a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?. La manera en que define su misión afecta la distribución de sus recursos a largo plazo, así como su rentabilidad y supervivencia. Se basa en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como de las condiciones existentes y anticipadas del entorno. Contiene los límites para todos los objetivos, decisiones y estrategias subsecuentes. (...) **Se debe enfocar en el mercado a los que trata de servir la organización, más que en el bien o servicios ofrecidos.** (...) Al declarar correctamente la misión de la empresa en términos de los beneficios que los clientes buscan, se establecen las bases del plan de marketing. (LAMB et al, 2011)

“La “visión” es una cualidad y actitud que posee el e/e para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios). Mientras, la “misión” es la tarea que se encomienda el e/e para que sus negocios sean exitosos. La visión posee un carácter de totalidad y unidad toda vez que encierra a toda la organización dándole identidad; la misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que tenga la organización.

Definición del negocio: Tal lo dicho, definir el negocio es definir la misión. Las clásicas dos variables que definen un negocio son:

1. clientes.
2. Productos.

Este es el vínculo o matriz de negocios básica donde el cliente está en primer lugar y el producto es funcional a él: $p=f(c)$, donde p =producto y c =cliente.

(...) el producto es una variable dependiente del cliente (variable independiente). El producto es funcional al cliente, es decir, sus necesidades, gustos, deseos. (...)

A las dos variables anteriores se le pueden agregar otras de diversa índole (...):

3. Ámbito geográfico.
4. Competencia.
5. Ventaja competitiva.” (OCAÑA, 2016)



2.2 Análisis de la situación:

2.2.1: F.O.D.A:

El análisis FODA alude a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Consiste en identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, ayudando a diagnosticar su situación interna como externa. (Ponce Talancón, 2007). “Entender el entorno actual y potencial en el que se comercializará el producto o servicio. (...)”. (KERIN, RUDELIUS y HARTLEY, 2013)

Las fortalezas son aquellos aspectos que la organización realiza correctamente, mientras que las debilidades son un aspecto que hace vulnerable a la organización o una tarea que hace de forma no eficiente (Ponce Talancón, 2007). Al analizar las fortalezas y debilidades internas, se debe enfocar en los recursos organizacionales como los costos, habilidades de marketing, los recursos financieros, la imagen de la empresa o marca, las capacidades de los empleados y la tecnología disponible. (KERIN et al, 2013)

Una vez establecidas las fortalezas y debilidades, es importante entender que no todas tienen la misma importancia y que deben evaluarse los dos. Las fortalezas crean un activo competitivo y las debilidades un pasivo competitivo. Y lo que debe importar es que los A sean mayores que los P. Deben crearse estrategias a partir de lo que la organización realiza de forma correcta. (PONCE TALANCÓN, 2007).

Las oportunidades y amenazas se refieren al ambiente en el cual actúa la organización. El ambiente es lo externo a lo organización y que no es controlable por ella. Por ello representan elementos potenciales de mejora (oportunidades) o problemas potenciales (amenazas). Estas variables impactan en todas las organizaciones de un sector. (PONCE TALANCÓN, 2007).

Al analizar las oportunidades y amenazas externas, se estudia el entorno del marketing. Este proceso se conoce como escaneo del entorno, la recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, los eventos y las relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing. Este escaneo ayuda a identificar las oportunidades y amenazas. (KERIN et al, 2013)

El análisis FODA les permite a las empresas identificar su ventaja competitiva, la cual es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia. Es el factor o factores que provocan que los clientes sean leales a la empresa y no a la competencia. Hay tres tipos de ventajas competitivas: costo, diferenciación y estrategias de nicho.

La clave para tener una ventaja competitiva radica en la habilidad para conservarla. Una ventaja competitiva sostenible es aquella que la competencia no puede imitar. (...) Sin una ventaja competitiva, los clientes meta no perciben ninguna razón para ser leales a una organización en lugar de acudir a sus competidores. La idea de la ventaja competitiva significa que una empresa exitosa logrará una posición única frente a sus rivales. (KERIN et al, 2013)

La matriz FODA, es el punto de partida para elaborar las estrategias. De los cuatro factores surgen cuatro estrategias:

1. FO: Estrategias que maximicen fortalezas y oportunidades;
2. DO: Estrategias que minimicen las debilidades y maximicen las oportunidades;
3. FA: Estrategias que maximicen las fortalezas y minimicen las amenazas;
4. DA: Estrategias que minimicen las debilidades y amenazas.

FACTORES INTERNOS- FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA

Tabla 1. Fuente: NOUSSAN LETTRY, Ramiro. Cátedra Análisis Organizacional.

2.2.2 Modelo competitivo de Porter

El modelo de Porter fuente permite analizar el grado de competitividad de cualquier industria. Es una herramienta que ayuda a analizar el ambiente de la organización a través del análisis del sector al cual pertenece la misma. A partir de esta herramienta, la empresa puede determinar cuál es su situación actual y formular las estrategias adecuadas.

Según el modelo, el mejor panorama sería competir en un ambiente atractivo, es decir, que posea barreras de entrada altas, proveedores y clientes sin poder de negociación, pocos competidores, pocos productos sustitutos y con barreras de salida bajas.

Asimismo, establece que la estructura de la industria está conformada por cinco fuerzas, que determinan el atractivo del sector. Se entiende por sector, al conjunto de todas las empresas que elaboran los mismos bienes o servicios. Es el entorno más cercano a la organización.

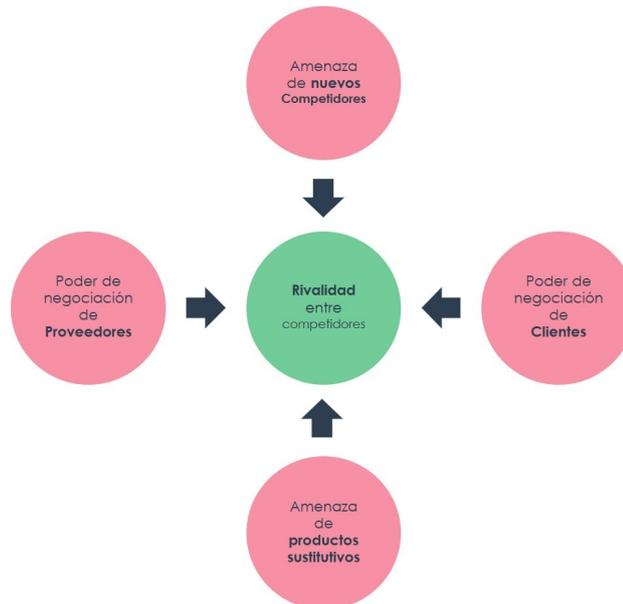


Figura 5. Fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Finacoteca.

Ahora analizaremos los cinco componentes del modelo:

1. Amenaza en la entrada de nuevos competidores:

Si se conoce que la rentabilidad del sector es buena, muchos inversionistas querrán invertir en el mismo, lo que provocará un aumento de la competencia y una disminución en la rentabilidad.

Qué tan fácil sea ingresar a una industria depende de sus barreras de entrada, ya sea el capital de inversión requerido, los conocimientos, experiencia, lealtad de los clientes, acceso a insumos, disponibilidad de canales de distribución, la calidad que se pueda ofrecer de los productos, el precio del producto en el mercado y el costo de producción que pueda tener la empresa nueva, etc.

El sector es atractivo en la medida que no existan estas barreras de entrada o sean mínimas.

Se analizarán algunas de las barreras:

- Capital requerido: para ingresar al sector se necesita invertir una gran suma de dinero en infraestructura, investigación, inventario, distribución y publicidad. Hay sectores que requieren una inversión alta y otros que no.



- Economía de escala: se logra cuando el costo unitario de producción se logra disminuir al aumentar la cantidad producida. La empresa puede ingresar al sector con una producción pequeña o con una grande, pero los costos unitarios serán mayores en el primer caso.
- Curva de experiencia: comprende toda la experiencia que tengan las empresas del sector, su know how y qué tan difícil de lograr sea para las empresas que quieran ingresar.
- Ventaja absoluta en los costos: depende de la economía del aprendizaje que poseen las empresas que forman parte del sector desde hace mucho tiempo. Así como del conocimiento de la mejor forma de conseguir los insumos y la gran ventaja que posee la primera empresa en ingresar al sector.
- Diferenciación de los productos: cuánto diferencian los consumidores los productos, ya sea por calidad, diseño, atención al cliente, etc. Mientras más asentadas estén las empresas del sector, más difícil será para los nuevos ingresantes ser aceptados.
- Acceso a canales de distribución: comprende la aceptación de los canales al nuevo ingresante. Es importante dado que la nueva empresa necesita poder ofrecer el producto a través de los canales para llegar a los consumidores. Sin embargo, con el avance de la tecnología, hoy es posible ofrecer ciertos productos a través de canales simples como Whatsapp Bussines o Instagram, sin necesidad de depender de grandes distribuidores o locales comerciales físicos.
- Identificación con la marca: está relacionado con la imagen de la empresa, dado por las características de sus productos y su manera de realizar sus actividades.
- Barreras gubernamentales: establecidas por el gobierno. Licencias con respecto a seguridad, medioambiente, etc. También comprende a los subsidios del gobierno y la creación de monopolios. Cada vez son mayores las barreras, en especial con el medioambiente, lo que generará costos más grandes.
- Represalias: las acciones de las empresas que ya son parte del sector con respecto a los nuevos ingresantes. Podría comprender publicidad agresiva como también la baja abrupta de los precios, lo que provocaría dificultades en la nueva empresa. En función a estas acciones, ingresarán más o menos



empresas. Asimismo, también dependerá de los recursos con los que cuente la empresa ingresante.

2. Amenaza de productos sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones que nuestro producto. Impactan en el atractivo del sector, ya que pueden reemplazar los bienes o servicios o pueden ser una alternativa. Constituyen una amenaza si reemplazan a un bien, a un menor precio y con una calidad igual o superior. Depende de los siguientes factores:

- Disponibilidad de sustitutos: que existan sustitutos y que sean accesibles;
- Precios relativos: entre el producto y su sustituto;
- Rendimiento y calidad: los consumidores elegirán el sustituto si el precio es igual o menor y la calidad es igual o mayor en el sustituto;
- Costo de cambio: si es alto, los consumidores no cambiarán tan fácilmente al producto sustituto;

Como síntesis, la existencia de productos sustitutos, pone un límite al precio del bien, según la disponibilidad, calidad y costos de los sustitutos.

3. Poder de negociación de los proveedores: el grado de poder de negociación de:

- Concentración de proveedores: es decir, qué cantidad de proveedores existe en el sector.
- Importancia del volumen: depende de qué tan importante es el consumo del sector con respecto a las ventas totales del proveedor;
- Costos de cambio: si existe un costo alto de cambio de proveedor o no;
- Disponibilidad de insumos sustitutos.
- Impacto de los insumos: es decir si mantienen o mejoran la calidad del bien.

Si el producto que ofrece el proveedor se encuentra con facilidad, entonces su grado de negociación será menor y el productor podrá elegir la mejor opción.

4. Poder de negociación de los clientes:



- Concentración de clientes: si el número de clientes no es grande, tendrán mayor poder de negociación;
 - Volumen de compra: mientras mayor sea, más probable es que establezca condiciones mayores;
 - Diferenciación: según el grado de diferenciación y posicionamiento del producto, menor será el poder de negociación del producto;
 - Productos sustitutos: de existir, les da mayor poder a los consumidores;
5. Rivalidad entre competidores existentes: este factor se encuentra en el centro del gráfico y constituye, por lo tanto, el factor más importante. Son las acciones que emprende la empresa para fortalecer su posicionamiento en el mercado con respecto a las empresas competidoras. El grado de rivalidad repercute en la rentabilidad del sector. Mientras más competitivo sea, ya sea en costos, publicidades, ofertas, menor será su rentabilidad. Esta rivalidad está explicada por los siguientes factores:
- Concentración: mientras mayor sea la cantidad de empresas competidoras, mayor será la rivalidad existente en el sector. Además, es importante determinar si existe una empresa que domine el mercado, ya que será la que fijará las reglas.
 - Diversidad de competidores: según objetivos, costos y estrategias que tienen las empresas que conforman un sector.
 - Costos: si los costos fijos son elevados, tendrá que tener un gran volumen de actividad. Si tiene mucha capacidad ociosa, tendrá que bajar los precios, pero tiene como límite sus costos.
 - Diferenciación del producto: características del producto que lo hacen único. Si los productos de las diferentes empresas son parecidos, el consumidor los reemplazará con facilidad y se guiará por lo precios.
 - Costos de cambio: si son bajas, aumenta la rivalidad;
 - Barreras de salida: aumentará la rivalidad si las barreras de salida son grandes en el sector. Deteriora el atractivo del sector, siendo peor en el caso de un sector en la etapa de madurez y declive. (HERNÁNDEZ PÉREZ, 2011)



3. Objetivos:

Parte fundamental del Plan de marketing es establecer los objetivos. Sin establecerlos, no existen parámetros para determinar si las actividades se realizaron de forma adecuada o si se desviaron de lo planificado.

Un objetivo sería determinar lo que se debe lograr con el plan de marketing. Deben cumplir con ciertos criterios para que puedan servir:

- Realistas: que se puedan cumplir.
- Medibles: que se pueda determinar en forma cuantitativa si se cumplió con el objetivo.
- Definidos en el tiempo: determinar el tiempo en el que debe ser cumplido el objetivo.
- Comparación: establecer la base con la cual se comparará el objetivo.

Los objetivos deben respetar la jerarquía de objetivos, es decir que deben surgir y ser coherentes con la visión y misión de la organización. Los objetivos cumplen con dirigir a los directores, motivar al personal, además que permite materializar los pensamientos de los directivos y sirven para realizar los controles correspondientes. (LAMB et al, 2011)

4. Marketing Mix:

“Una organización no puede satisfacer todas las necesidades de los consumidores, debe concentrar sus actividades en ciertas necesidades de un grupo específico de consumidores potenciales. Estos conforman el mercado meta o mercado objetivo, uno o más grupos de consumidores potenciales hacia quienes una organización dirige su programa de marketing (...) Una vez seleccionado su mercado meta de consumidores, la empresa debe dar los pasos necesarios para satisfacer las necesidades de estos”. (KERIN et al, 2013).

“A continuación, debe elaborar un programa de marketing completo para llegar a los consumidores, utilizando una combinación de cuatro herramientas conocidas como “las cuatro P” (product, price, promotion, place, en inglés), una útil referencia acuñada por el profesor E. Jerome McCarthy:

- Producto. El bien, servicio o idea para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Precio. Lo que se intercambia por el producto.
- Promoción. Una forma de comunicación entre el vendedor y el comprador.



- Plaza o punto de venta. Un medio para hacer llegar el producto a manos de los consumidores.

Diseñar una mezcla eficaz de marketing también transmite a los compradores potenciales una clara propuesta de valor al cliente, es decir, un conjunto de beneficios que una organización promete cumplir a sus clientes para satisfacer sus necesidades”. (KERIN et al, 2013).

“El programa de marketing de una empresa la vincula con sus clientes. (...) Que la empresa logre la lealtad de sus clientes al brindarles un valor particular, es la esencia misma del marketing exitoso. (...) el valor para el cliente es la combinación única de beneficios que reciben los compradores meta u objetivo, e incluye calidad, precio, comodidad, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta a un precio específico”. (KERIN et al, 2013).

4.1 Estrategia de producto

Es la más importante del marketing mix. Es difícil poder realizar las otras estrategias sin tener en claro cuál será el producto. Éste no sólo incluye el producto en sí, sino que su packaging, marca, imagen de empresa y otros factores. Los productos se adquieren no solamente por sus beneficios sino por lo que representan (estatus, calidad o reputación).

Lamb define al producto como todo aquello que una persona recibe en un intercambio. El packaging, tamaños, variedades y colores, son algunas de sus propiedades. (LAMB et al, 2011)

4.1.1 Tipos de productos:

Se clasifica en dos tipos: de negocios o de consumo, según las intenciones del comprador. El primero es el que sirve para elaborar otros productos o servicios; mientras que el último sirve para el consumo personal de un individuo. Es importante realizar esta distinción ya que según de cuál se trate, la forma de comercializar variará.

Otra forma de clasificarlo es según el grado de esfuerzo realizado para comprarlos. Allí encontraremos los Productos de Conveniencia, es decir, un producto barato cuyo esfuerzo de compra es mínimo. Se adquieren de forma periódica sin demasiada planificación. Además, están los Productos Buscados, que son más costosos y se halla en menos lugares. Conlleva mucho más análisis de alternativas y planificación que el caso anterior. Luego encontramos a los Productos de Especialidad, que son aquellos que el consumidor los busca exhaustivamente y no desean reemplazarlos por sustitutos. Por último, encontramos los Productos no buscados, que son desconocidos por el consumidor potencial o es aquel



producto no buscado de forma activa. Los productos nuevos pertenecen a esta categoría hasta que el consumidor logre tener conciencia de su existencia. Algunos productos se clasifican en esta categoría, como aquellos que sí necesitamos, pero no deseamos pensar o gastar en su adquisición (LAMB et al, 2011).

4.1.2 Creación de marca:

Es fundamental poder distinguir un producto de otro. La marca es la principal herramienta para este fin.

La marca consiste en un nombre, símbolo, diseño o combinación de éstos, identificando el producto y diferenciándolo de los de la competencia. El nombre es aquello que se puede expresar y comprende letras, palabras y números. Los componentes de la marca que no se pueden expresar con palabras se llaman logotipo de marca.

La marca ayuda a los consumidores a comprar los productos que desean volver a comprar y a evitar los que no. La lealtad a la marca consiste en la preferencia de una marca por sobre las demás (LAMB et al, 2011).

4.1.3 Empaque:

Tienen la función de conservar el contenido y de protegerlos mientras se desplazan por la cadena de distribución. Asimismo, promueve los productos, ya que permite distinguir los productos de los de la competencia. Otra función que se ha vuelto más importante es la de permitir su reciclaje y disminuir el daño ambiental; algunas empresas utilizan su empaque para dirigirse a segmentos de mercado preocupados por el medioambiente.

El envase puede influir en la percepción de calidad y prestigio de un producto.

Dentro del envase encontramos el etiquetado, que puede ser persuasivo o informativo. El persuasivo se enfoca en la promoción de la marca o logotipo, mientras que el informativo sirve para ayudar al consumidor a elegir el producto adecuado. Sin embargo, el principal objetivo es brindar información de los ingredientes, promocional e institucional. Es necesario que cumplan con los requisitos locales.

La estética del empaque requiere especial atención, incluso de los colores utilizados. (LAMB et al, 2011).

4.2 Estrategia de Distribución:

Un canal es un conjunto de organizaciones independientes que permiten hacer llegar el producto o servicio desde el productor hasta el consumidor final. Un canal posibilita que el



traslado físico del producto de un lugar a otro y abarca todo el proceso para que el producto adecuado se encuentre en lugar adecuado en el momento oportuno.

Gran cantidad de organizaciones participan de los canales de distribución. Los intermediarios son los miembros del canal, estos son los mayoristas, distribuidores y minoristas.

Las características del producto como los compradores y las condiciones del mercado, establecen el tipo de intermediario que se utilizará:

- Características del producto: dependerá de si el producto es estandarizado o personalizado y del margen que éste deje;
- Consideraciones del comprador: con qué frecuencia adquiere el producto y si está dispuesto a esperar para recibir el producto;

Características del mercado: implicar analizar cuántos consumidores hay en el mercado y si están concentrados o dispersos. (LAMB et al, 2011).

4.2.1. Estructura de canal: un producto o servicio puede seguir diferentes caminos para llegar al consumidor. Debe buscarse el canal más eficiente entre las alternativas existentes.

- Canales para productos de consumo: el canal directo es aquel por el cual los productores llegan a los consumidores sin intermediarios. Por ejemplo: pedidos por correo, compras por catálogo, ventas por internet, son algunas de las alternativas para este tipo de canal.

En el otro extremo están los canales de agente/corredor, que se utilizan en mercados donde existen gran número de productores y minoristas que no poseen recursos para encontrarse entre sí. Los agentes no asumen la propiedad de la mercancía. Sólo reúnen a productores y minoristas para que negocien entre sí.

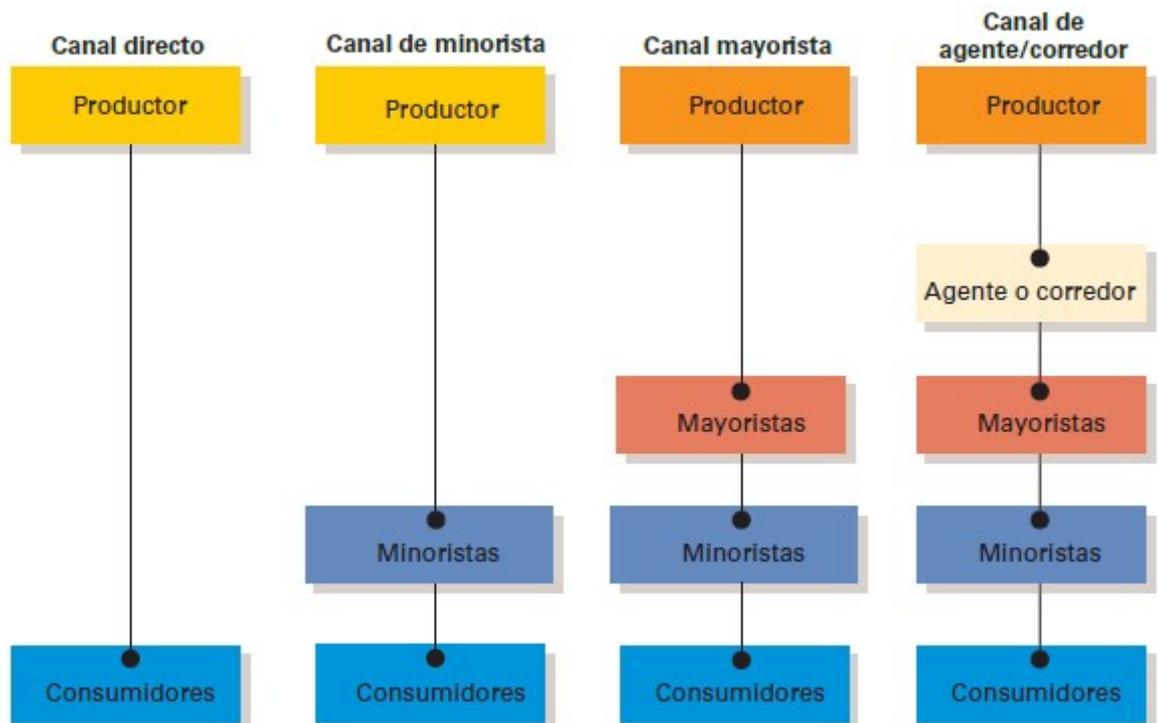


Figura 6. Fuente: Marketing, Lamb et al, 2011.

La mayoría de los productos de conveniencia, se comercializan a través de los otros dos tipos de canales, es decir, mayoristas o minoristas. Un canal minorista es común cuando éste tiene gran capacidad de compra y puede comprar directamente al fabricante. El canal mayorista se utiliza para los productos de bajo costo que se consumen con frecuencia. Los productores les venden a mayoristas y luego éstos lo revenden a pequeños minoristas.

- **Canales alternos:** un productor no suele utilizar un único canal de distribución. Utiliza distintas formas o canales, que incluyen los canales múltiples, no tradicionales y alianzas estratégicas de canal.
 1. **Canales múltiples:** cuando el productor elige dos canales o más para distribuir un producto o servicio a un mercado meta.
 2. **Canales no tradicionales:** permite diferenciar los productos de los de la competencia. Se trata de elegir canales no tradicionales en vez de los canales comunes minoristas o mayoristas tradicionales. Le permite al productor que atiende un nicho de mercado poder acceder a éste, sin necesidad de intermediarios. No obstante, sirve para ampliar la cobertura de mercado en las empresas grandes



Alianzas estratégicas de canal: permiten a la empresa utilizar un canal ya establecido por otro fabricante. Se utiliza cuando la creación de canales es muy costosa y lleva mucho tiempo. (LAMB et al, 2011).

4.2.2. Cadena de suministro y su administración:

Mediante el enfoque en la cadena de suministros y su administración, es posible lograr una ventaja competitiva. La cadena incluye a todas las empresas que participan del flujo anterior o posterior a la organización, proveyendo productos, servicios, finanzas e información desde los proveedores iniciales al consumidor final. Su administración consiste en coordinar e integrar las actividades de los miembros.

Considerar toda la cadena en su conjunto, permite determinar sus puntos fuertes y eficiencias de cada nivel para crear un suministro altamente competitivo y orientado al cliente. (LAMB et al, 2011)

4.3 Estrategia de promoción:

La comunicación por parte de la empresa informa, persuade y les recuerda a los consumidores sobre el producto, para influir en su decisión o generar una respuesta. El objetivo es que alguien compre el producto o realice determinada acción, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro.

La estrategia promocional es un plan para el uso adecuado de sus componentes: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. Su función es convencer a los clientes de que los productos o servicios ofrecidos, brindan una ventaja competitiva (calidad, bajos precios, entrega rápida, servicio excelente o alguna característica que la competencia no ofrece). Informa a los consumidores acerca de los beneficios de un producto, a la vez que lo posiciona. (LAMB et al, 2011).

4.3.1 Metas de la promoción: una promoción adecuada alcanzará una o más metas, informará, persuadirá o le recordará a la audiencia meta.

1. Informar: se enfoca en generar una necesidad a partir de un deseo o aumentar el interés en un producto. Esta función es más importante durante las primeras etapas del ciclo de vida del producto. Las personas no comprarán un producto hasta que conozcan los beneficios que le confieren.
2. Persuadir: su función es estimular una compra o una acción. Suele aplicarse en la etapa de crecimiento, donde el mercado meta ya tiene conocimiento del producto. Debe persuadir de comprar el producto de la empresa, en vez de los de la competencia.

Recordar: mantener el producto y marca en la mente del consumidor. Este tipo de promoción se aplica en la etapa de madurez del ciclo de vida. (LAMB et al, 2011).

4.3.2 La mezcla promocional:

1. Publicidad: se refiere a cualquier forma de comunicación pagada impersonal, en la que se identifica una empresa. Su particularidad es la capacidad para llegar a gran número de personas.
2. Relaciones públicas: evalúan las actitudes públicas, detectan las actividades de la organización en las que los consumidores se pueden interesar y a través de un plan, busca la aceptación y comunicarse adecuadamente con los diferentes actores del mercado.
3. Venta personal: comunicación personal entre dos personas con el intento de influir entre ellas, para lograr una venta. Actualmente, las ventas intentan generar una relación con el cliente a largo plazo, ya no se enfoca sólo en el corto plazo. Además, las ventas personales dependen cada vez más de internet; las empresas utilizan sus sitios web para atraer a nuevos clientes, que luego son contactados por un vendedor para cerrar la venta.
4. Promoción de ventas: comprende todas las actividades de marketing, diferentes a las anteriores. Estimulan la compra de los consumidores. Es una herramienta de corto plazo que se usa para estimular la demanda rápidamente. Incluyen muestras gratis, concursos, premios, cupones, etc.



Figura 7. Fuente: Marketing, Lamb et al, 2011.



Las mezclas promocionales varían según los productos o servicios. La publicidad y venta personal se utilizan para promover productos o servicios y se complementan con la promoción. Las RRPP, sirven para generar una imagen positiva del producto y de la empresa. La empresa puede elegir utilizar los cuatro elementos o sólo algunos de ellos, ya que depende de la naturaleza del producto, la etapa del ciclo de vida, las características del mercado meta, los fondos disponibles y las estrategias a utilizar.

1. Naturaleza del producto: si es de negocio o de consumo. Como los productos de consumo no son personalizados, suelen promoverse a través de anuncios. La promoción de ventas, la marca y el empaque son igual de importantes. Los costos y riesgos asociados a un producto influyen en la mezcla; cuando son altos, toma mayor relevancia la venta personal.
2. Etapas del ciclo de vida del producto:

Es de fundamental importancia. Si el producto se encuentra en la etapa de introducción, el objetivo es dar a conocer el producto, su existencia. En la etapa de crecimiento, la estrategia suele ser la de diferenciar el producto del de la competencia, destacando su ventaja competitiva. En la etapa de madurez, aumenta la rivalidad por lo tanto la publicidad toma mayor importancia, siendo persuasiva y recordatoria. En la última etapa sigue siendo importante la publicidad, pero también la promoción de las ventas.
3. Mercado meta: si el mercado meta se encuentra disperso, son leales a la marca y cuentan con mucha información, la estrategia de marketing deberá enfocarse en mayor publicidad y promoción. Si los clientes potenciales son difíciles de encontrar, una buena estrategia es utilizar publicidad impresa.
4. Tipo de decisión de compra: si es rutinaria o compleja. En el primer caso, es fundamental realizar publicidades y promociones a fin de mejorar el posicionamiento del producto y marca en la mente del consumidor. En contraste, los consumidores que realizan compras complejas, buscarán contar con mayor información; por ello es más eficaz la venta personal, las páginas web, publicidad impresa y folletos.

Fondos disponibles: contar con dinero o no, puede ser un factor muy importante para determinar la mezcla promocional. Incluso las organizaciones con grandes fondos disponibles pueden no tener la capacidad para realizar una publicidad en televisión, por ejemplo. Hay muchas opciones de costo más accesible para aquellas organizaciones que cuentan con fondos escasos. (LAMB et al, 2011).

4.4 Estrategia de fijación de precio:

Para poder llevar a cabo una política de precios es necesario llevar a cabo una serie de pasos.

Pasos para fijar el precio correcto de un producto.

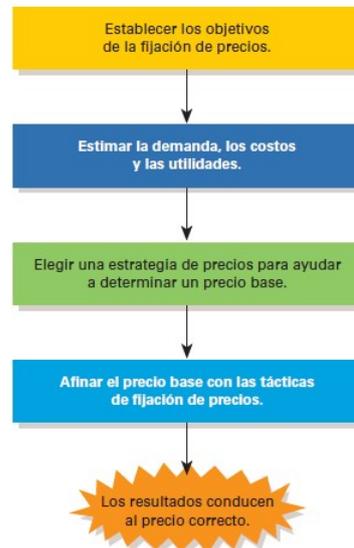


Figura 8. Fuente: Marketing, Lamb et al, 2011.

Tal como se informa en el libro de Marketing de Lamb, el precio es aquello que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio.

El precio está relacionado con sacrificio, es decir lo que se sacrifica para obtener ese bien o servicio, ya sea dinero, tiempo u otras cosas. Además, del precio de un determinado bien, se infiere la calidad; precio alto se relaciona con buena calidad y precio bajo con baja calidad. Precios altos pueden transmitir, de igual modo, prominencia y la condición social del comprador.

“el precio se basa en la satisfacción que los clientes esperan recibir de un producto y no necesariamente en la satisfacción que en realidad obtienen. El precio puede relacionarse con un valor percibido, no sólo dinero”. (LAMB et al, 2011)

4.4.1 La importancia del precio:

El precio determina los ingresos y, por ende, las utilidades de la organización. Los ingresos surgen de multiplicar el precio por las unidades vendidas. Los ingresos menos los costos, conforman las utilidades.



$$\text{Precio} \times \text{unidad de ventas} = \text{ingreso}$$
$$\text{Ingreso} - \text{costos} = \text{utilidades}$$

Las utilidades impulsan el crecimiento, los aumentos de sueldo y la inversión corporativa

Figura 9. Fuente: Marketing, Lamb et al, 2011.

Para poder conseguir utilidades, debe determinarse un precio que no sea ni bajo ni alto, un precio que se adapte al valor percibido por los consumidores meta. Fijar un precio demasiado alto, puede darle a los consumidores la oportunidad de buscar algún producto de segunda mano. Por el contrario, si el precio es demasiado bajo, mejorará la satisfacción del cliente, pero se perderá de ingresos la empresa.

La tarea de determinación del precio adecuado, no es para nada sencilla. Hay que tener presente que existen cada vez más disponibilidad de productos y los consumidores comparan los precios entre ellos; existen muchas marcas genéricas o de oferta que hacen que los precios generales deban bajar; además, las empresas tratan de mantener su participación de mercado bajando sus precios. (LAMB et al, 2011)

4.4.2 Objetivos de la fijación de precios:

Estos objetivos derivarán de los objetivos generales de la organización. Se clasifican en tres categorías: orientados a las utilidades, orientados a las ventas y orientados al statu quo.

- a) Orientados a las utilidades: implican maximizar las utilidades satisfactorias, es decir, que los ingresos sean tan altos como sea posible en comparación con los costos, pero en la medida de los objetivos que tengan los accionistas. Sin embargo, el establecimiento de precios dependerá de la situación competitiva de la empresa, es decir, si es un monopolio o tiene competencia. Además, como ya se mencionó anteriormente, depende del valor percibido del producto por el cliente.
- b) Orientados a las ventas: se basan en conseguir determinada participación de mercado, ventas en unidades o en pesos. La participación de mercado se refiere a el porcentaje de ventas que tiene una empresa en relación al total de ventas de la industria. Muchas empresas consideran que lograr una mayor participación generará mayores utilidades. Esto se produce porque al aumentar las ventas, mejoran las economías de escala y el poder de mercado.

Cuando se basan en aumentar las ventas, sólo importa que las ventas vayan en aumento, pero ignoran las utilidades. Se puede utilizar para obtener dinero en el corto plazo o para disminuir el inventario. Aumentar el efectivo no debe ser un



objetivo a largo plazo porque puede implicar poca rentabilidad y ello disminuye las posibilidades de la empresa de sobrevivir.

Statu quo: implica mantener los precios o igualar los de la competencia. El beneficio es que requiere una planificación menor. Suelen ser industrias que suelen tener menor rivalidad en precios. (LAMB et al, 2011).

4.4.3 Establecimiento de precios:

Una vez determinadas las estrategias de precios, sigue determinar su precio. Esto depende de dos aspectos, la demanda del producto o servicio y del costo para el vendedor.

a) Demanda:

Por demanda se entiende a la cantidad de un producto que se venderá durante cierto tiempo. Ésta, a su vez, dependerá de su precio. Si el precio es alto, la demanda será menor. Los precios más bajos, atraen nuevos compradores y aumentan las cantidades consumidas por los clientes actuales. Se tendrá que analizar el equilibrio de oferta y demanda, como así también la elasticidad de ésta.

Actualmente se observa bajo poder de fijación de precios en las empresas, por lo que cuando aumenta su precio, pierde ventas porque los compradores buscan precios más bajos o buscan sustitutos. Es decir, que, al aumentar los precios, pierden participación de mercado. Para lograr mejorar el poder de fijación, la empresa debe ofrecer un producto o servicio innovador y/o mejor que la competencia.

b) Costos:

Es importante destacar que los precios no deben establecerse en base sólo a los costos. Debe considerarse la demanda, ya que, si los precios son demasiado altos para los consumidores, se perderá la participación de mercado. Y si son bajos, se perderán ingresos.

Entre los costos encontramos a los costos fijos (que no varían con el nivel de actividad) y los costos variables. Para comparar los precios con los costos, es menester calcular el costo unitario o promedio. El Costo Promedio Variable (CPV), es el costo variable total dividido por las unidades producidas. El Costo Promedio Total (CPT), es el costo total sobre las unidades. Por último, tenemos el Costo Promedio Fijo (CPF), que disminuye conforme aumenta la cantidad producida. El Costo Marginal (CM), es el cambio en los costos totales asociado a una unidad más producida.

Fijación de precios que maximizan la utilidad: sucede cuando el ingreso marginal iguala al costo marginal. El Ingreso Marginal (IM), es el ingreso adicional por una venta adicional. Si el ingreso de la última unidad vendida es mayor al costo de la última unidad vendida, la



empresa debe seguir con la producción y venta del artículo. La cantidad que maximiza la utilidad es aquella en la que el $IM=CM$.

Fijación del precio de equilibrio: con este análisis la empresa puede determinar qué cantidad de productos debe vender para llegar al equilibrio ($IM=CM$ y utilidades=0).

La Cantidad de equilibrio se calcula como el cociente entre los costos fijos y la contribución del costo fijo (precio menos el costo variable promedio). Este resultado nos permite determinar cuál es la cantidad que hace cero la utilidad y cuánta utilidad se puede generar si se logra un volumen de ventas más alto.

c) Otros factores:

Además de los anteriormente vistos, existen otros factores que influyen en la determinación de los precios, como la etapa del ciclo de vida del producto, la competencia, la calidad del mismo, su distribución y promoción.

Etapas del ciclo de vida: en la *etapa de introducción*, los precios suelen ser altos, debido a que debe recuperarse la inversión realizada para el lanzamiento del producto, además porque en esta etapa la demanda suele ser más inelástica, debido al ideal de los consumidores con respecto al nuevo producto. Sin embargo, esto no puede realizarse si los consumidores son sensibles al precio y en mercados altamente competitivos. En la *etapa de crecimiento*, ya se han logrado economías de escala y puede ofrecerse un precio menor. El mercado comienza a ser más competitivo debido a que nuevos competidores han ingresado. A su vez, comienzan a consumir los productos más clientes. En la *etapa de madurez*, implica menores precios por creciente cantidad de competidores. Por lo general, sólo permanecen en esta etapa aquellas empresas con los costos más eficientes. En esta etapa los costos, y no la demanda, son los que indican si hay que aumentar los precios. *Etapa de declinación*: reducción de precios para intentar captar lo que queda de demanda.

La competencia: las etapas del ciclo de vida influyen en el nivel de competencia. En la etapa de introducción puede no haber competidores, pero éstos se incorporarán si ven grandes utilidades con ese mercado. Por otro lado, si existen altos niveles de rivalidad, habrá guerra de precios.

4.4.4 Elegir una estrategia de precio:

Permite determinar el precio inicial y da una guía sobre los cambios que tendrá el precio durante la vida del producto. La mayor parte de las organizaciones no hace una investigación para determinar la estrategia de fijación de precios. Se establecen precios sin entender al cliente meta y de la respuesta que tendrá la competencia, incluso sin analizar cómo afectará a las estrategias de marketing de la empresa.



Dentro de la estrategia de precio existen tres posibilidades: descremado de precio, penetración de precios o precios de statu quo.

- a) Descremado de precio: se refiere a un precio alto en comparación con el de la competencia. Suele utilizarse cuando los consumidores perciben que el nuevo producto posee cualidades únicas. Con el pasar del tiempo, el precio suele ir disminuyendo. Se utiliza cuando el mercado meta está dispuesto a pagar por el producto un precio superior al de la competencia. También se utiliza cuando el producto está legalmente protegido, cuando es un descubrimiento o está bloqueado el ingreso a nuevos competidores. Otra razón para su aplicación es la escasa oferta de un bien.

Una ventaja de su utilización es que permite recuperar los costos de introducción del nuevo producto de forma rápida. Permite que la empresa comience con una cantidad producida baja y la vaya aumentando a medida que disminuye el precio y aumenta la demanda. Además, si los consumidores no responden como se espera a los altos precios, simplemente pueden disminuirlos.

- b) Precios de penetración: consiste en fijar un precio bajo con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de clientes posible. Implica lograr economía de escala, disminuyendo los costos de producción. Asimismo, significa tener un margen de utilidades inferior. Por ello la cantidad vendida debe ser mayor y desmotiva a la competencia. Es útil en mercados que son sensibles al precio.
- c) Precios de statu quo: como se había mencionado anteriormente, implica igualar los precios de los productos de la competencia.

4.4.5 Tácticas para formar el precio base:

Precio al que una empresa espera vender un producto. Esto depende las de si espera tener un precio por encima del mercado -descremado-, igual que el mercado -statu quo- ó más bajo que el de mercado -penetración-.

Las tácticas de afinación son de corto plazo y consiste en realizar descuentos por cantidad, por efectivo, por función, por temporada, promociones, rebajas, financiamiento, reducción del precio.

4.4.6 Fijación de precios basado en el valor

Para calcular el precio, se comienza por los clientes, luego por la competencia, para finalmente determinar el precio. En este enfoque, la empresa está orientada a los clientes, a satisfacer sus necesidades. Sin embargo, como no suelen ser monopolios, deben tener en



cuenta las ofertas de los competidores. Los clientes determinan el valor de cierto producto, luego de la comparación con los ofrecidos por la competencia y, por lo tanto, establecer un precio que sea razonable con respecto al valor y precios de los otros productos.

4.4.7 Relación precio-calidad:

Cuando los consumidores tienen dudas acerca de qué producto adquirir, se basan en el precio más alto como indicador de calidad. Esto ocurre con todos los productos, pero en algunos con más intensidad que con otros. Ante la falta de información, los consumidores presumen que un precio más alto se debe a que los productos se realizan con mejores insumos, con más cuidado o, en caso de que se trate de servicios, que el prestador posee más experiencia y conocimiento.

Asimismo, los productos que se perciben como de mayor calidad, son más propensos a beneficiarse con promociones en el precio. Establecer un precio alto para transmitir una idea de gran calidad, se llama *fijación de precios de prestigio*. Ello implica colocar un precio que sea acorde a las expectativas de los consumidores.

Se debe ser consciente de que el hecho de determinar un precio bajo o disminuirlo con promociones, captará nuevos clientes, pero también repercutirá en la imagen de calidad que tengan los consumidores del producto. (LAMB et al, 2011).

5. Conclusión:

En este capítulo se analizó la importancia de la determinación de un Plan de marketing. Se analizaron sus elementos constitutivos, que inicia con el análisis del sector, sigue con la determinación de los objetivos, los cuales se lograrán a través de los factores que puede controlar la organización, es decir, a través de mezcla comercial, formada por el producto, es cuál es el más importante de los cuatro, la distribución, promoción y, por último, establecer el precio adecuado. Es importante tener presente que, si bien, el producto es el aspecto más importante de las 4 P, es fundamental la complementación adecuada con los otros tres elementos.



SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN

CAPITULO IV- DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

En base a la teoría desarrollada en el apartado anterior, se realizará un análisis del emprendimiento, comenzando por los aspectos fundamentales como su visión, misión, para luego realizar el análisis de su ambiente, a través del Modelo de Porter y FODA. Seguidamente, se establecerán los objetivos que se buscarán alcanzar a corto y mediano plazo.

Por último, se determinará el mix de marketing adecuado para que Doña Ana mermeladas pueda lograr los objetivos, dentro de los lineamientos generales que son la visión y misión.

1. Definición de la visión:

Ser un emprendimiento sostenible líder, reconocido en Mendoza por la excelencia del producto.

La visión del emprendimiento no estaba definida ni formalizada. Se establece teniendo en cuenta los valores fundamentales que persigue la organización: brindar un producto natural de calidad, promover un consumo consciente, respetando el cuidado del medioambiente.

2. Definición de la misión:

Elaborar mermeladas artesanales de excelencia para aquellos clientes que prefieren consumir productos naturales, sin conservantes, de calidad y confianza.

Promover una alimentación consciente y el cuidado del medioambiente.



1. Clientes:

Dentro del segmento de las mermeladas, la empresa se dirige a todas las personas que busquen consumir mermeladas tradicionales que sean naturales y sanas, sin conservantes, de buena calidad y de confianza. Es decir, a consumidores conscientes de su alimentación y que estén dispuestos a pagar un plus por estas características diferenciales. Además, se dirige a aquellas personas preocupadas por el medioambiente. Este sería nuestro segmento de mercado.

2. Productos:

Se ofrecen mermeladas artesanales y naturales, sin conservantes ni colorantes artificiales, que preservan el sabor y las características originales de la fruta. Sometidas a controles de calidad, es decir que se analizan los aspectos como: control de PH de la fruta y su corrección si es necesario, ya que incide en la gelificación de la mermelada y en la percepción de su dulzor. Además, las mermeladas deben terminarse, por definición, el 65° brix, con lo cual se realiza siempre este control con una herramienta denominada Refractómetro. Estos dos controles nos permiten cumplir con la seguridad alimentaria del producto, ya que un PH inferior a 4,3 nos asegura que no se desarrollarán bacterias perjudiciales para la salud (aspecto muy importante en las conservas saladas por el Clostridium botulinum) y esos grados brix alcanzados por las mermeladas, permite que las bacterias no cuenten con la actividad de agua necesaria para reproducirse.

Asimismo, es de fundamental importancia la calidad de las frutas utilizadas, ya que son las que terminan influyendo en gran medida, en el sabor de la mermelada. Si se utilizan buenos insumos, se obtendrán buenos productos. En este caso, se intenta comprar fruta de estación, con la madurez justa.

Por lo tanto, la **ventaja competitiva del emprendimiento** está en el proceso y en la correcta elección de los insumos, lo que termina generando, un producto con un destacable sabor.

2.1. Presentación del producto:

Se presentan en frascos de vidrio de 360gr., de varios sabores. Algunos son estacionales y otros de producción durante todo el año. Algunas variedades son: mermelada de manzana, pera, durazno, damasco, uva, membrillo, frutilla, frutos rojos y arándanos.



Son productos caseros, lo que les permite ahorrar a los consumidores el tiempo que tuvieran que dedicarle para hacerlos ellos mismos en casa. Asimismo, cuenta con una etiqueta elaborada por un diseñador, lo que le da un plus en la imagen con respecto a otras mermeladas artesanales. Se trata de que el precio sea justo, ya que era la idea de Doña Ana, al tratarse de un producto de consumo familiar.

3. **Ámbito geográfico:**

Se comercializa en el Gran Mendoza.

4. **Competencia:**

Puestos en ferias municipales que ofrecen mermeladas, elaboradores de mermeladas artesanales de Mendoza y de otras provincias que venden en Mendoza.

Algunos de los competidores, los más importantes y grandes, como por ejemplo Las Brisas, Beepure, Entre dos mermeladas, poseen una mayor inversión en promoción y una mayor alcance con los canales de distribución utilizados, sin embargo sus precios son más elevados, como así también su producción y venta. Otros competidores más pequeños, como los que se pueden encontrar en las ferias, tanto su promoción como su distribución es similar, al igual que en la estructura, a la del emprendimiento, pero no todos cuentan con un buen packaging o buen producto final.

3. Análisis del ambiente

3.1 Análisis F.O.D.A.:

Se analizarán las debilidades y fortalezas del emprendimiento y, luego, las amenazas y oportunidades del ambiente de la organización.

Debilidades:

- Baja disponibilidad de fondos;
- Nivel de producción limitado;
- Estructura pequeña;
- Necesidad de inversión en mejores maquinarias.

Fortalezas:

- Calidad, sabor, know how;



- Fidelidad de los clientes;
- Posicionamiento;
- Profesionalización del emprendimiento;
- Capacitaciones constantes;
- Productos con buena imagen;
- Costos Fijos bajos.

Oportunidades:

- Acceso a fondos del Gobierno para pymes;
- Creciente preocupación de la población por alimentación consciente;
- Creciente preocupación de la población por el cuidado del medioambiente.
- Asesoramiento de organizaciones para pymes.

Amenazas:

- Condiciones económicas inestable del país;
- Ingreso de nuevos competidores al sector;
- Variación constante de los precios de los insumos;
- Bajo poder adquisitivo de los consumidores.

En base al análisis FODA, se procede a establecer las estrategias a seguir:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar un precio que sea justo; • Realizar promociones para incentivar las compras; • Mejorar los costos; • Seguir reutilizando frascos para disminuir el precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir de a poco nuevas maquinarias con financiación en cuotas; • Mantener bajos los costos fijos; • Mantener stock de insumos y mercadería.

OPORTUNIDADES		
	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una mayor inversión en promoción, para mejorar más el posicionamiento del emprendimiento;• Mejorar las relaciones con clientes y proveedores;• Realizar acuerdos con otros productores de mermeladas de Mendoza para conseguir beneficios para la compra de insumos.	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar las financiaciones y fondos que ofrezca el Estado;• Utilizar el Programa Enlace y Enlizados;• Utilizar las páginas web de IDC, Gobierno de Mza., para ofrecer nuestros productos y disminuir costos.

Tabla 2. Fuente: elaboración propia.

Como síntesis, se puede observar que el emprendimiento cuenta con fortalezas que debe seguir nutriendo para que se sigan manteniendo en el tiempo. Debe esforzarse por disminuir las debilidades con mejoras continuas. Si bien las amenazas que existen hoy en nuestro país, hacen peligrar la vida de cualquier organización, se debe seguir apuntando a mejorar los costos y mantener bajos los costos fijos y aprovechar todas las oportunidades financieras que ofrezca el Estado, como así también seguir atentos a las necesidades de nuestro segmento meta y su satisfacción.

3.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

1. Amenaza de nuevos ingresantes:

Capital requerido: al sector se puede ingresar fácilmente con una baja inversión. Sin embargo, para lograr un buen producto, buenos costos y mejor posicionamiento, es necesario realizar una mayor inversión en herramientas y equipos especiales, como cacerolas de mayor capacidad, hornallas industriales y capacidad de inversión en capital de trabajo (materias primas y productos ya elaborados) y, si es posible, en personal.

Economía de escala: se puede ingresar al sector con un nivel de producción bajo, pero el costo es más elevado y si el precio se iguala al segmento de mercado, la rentabilidad será



menor o si no, el precio será superior, disminuyendo su demanda si no posee una verdadera ventaja competitiva. Siempre será bueno lograr mejorar los costos sin perjudicar el producto ni el servicio brindado.

Curva de experiencia: ingresar al sector con un know how puede hacer la diferencia. Si bien no es un requisito indispensable para ingresar, sí lo es para lograr un buen posicionamiento.

Diferenciación de productos: los consumidores preferirán los productos que conozcan y que gocen de buena calidad, imagen, diseño y servicio. No obstante, no lo considero una barrera de ingreso; sí deberán tomarse otras estrategias para ser aceptados, pero es un producto de bajo valor y de consumo rápido, por lo que no es una decisión al que los consumidores le dediquen mucho tiempo de análisis.

Acceso a canales de distribución: se puede vender a través del e-commerce, por medio de Whatsapp bussines, Instagram con un perfil de la empresa, realizando publicaciones y promocionándolas, Facebook con Market place y con un perfil del emprendimiento. Otra opción sería con alguna página web. Se puede vender a través de negocios pequeños, pero tiene el inconveniente de que se necesita contar con RNE y RNPA, es decir, habilitaciones del producto y del establecimiento, lo cual constituye también una barrera gubernamental.

Considerando estos aspectos, se puede concluir que las barreras al ingresante, es baja.

2. Amenaza de productos sustitutos:

Disponibilidad de sustitutos: como sustituto considero las mermeladas tradicionales que se encuentran en supermercados y negocios. Tienen una disponibilidad grande, ya que se pueden encontrar en las cercanías de cualquier domicilio y con un costo menor que las artesanales. Cuentan con una distribución intensiva. Entre ellos encontramos a las empresas: Las Brisas, que elabora mermeladas artesanales en Santa Fe, pero sus productos se encuentran en supermercados de Mendoza. Las mermeladas de La vieja fábrica, Beepure, y demás mermeladas que comercializan emprendedores de Mza.

Precio: el precio es menor en los productos sustitutos, es decir, en las mermeladas industriales.

Rendimiento y calidad: tanto el rendimiento como la calidad son superiores en las mermeladas artesanales, comparadas con las mermeladas industriales.

Costo de cambio: los clientes que ya han consumido productos artesanales y advierten su calidad y cualidades, no van a regresar tan fácilmente a los productos industriales, salvo por razones de ahorro y disponibilidad que poseen éstos.



Cerrando la idea de la amenaza de productos sustitutos, se puede observar que este factor constituye una amenaza y por lo tanto disminuye el atractivo del sector.

3. Poder de negociación de los proveedores:

Concentración de proveedores: los insumos utilizados para la elaboración de las mermeladas son ofrecidos, en su mayoría, por múltiples proveedores (azúcar, frutas tradicionales, frascos, etc.). No obstante, de otros sólo se cuenta con pocas opciones, por ejemplo, con los frutos rojos en Mendoza.

Volumen: la cantidad consumida de insumos por el emprendimiento no es significativa para los proveedores, otorgándole a ellos poder de negociación.

Costo de cambio: bajo. La mayoría de los productos cuentan con muchos proveedores, por lo que se puede cambiar de proveedores fácilmente.

Impacto de los insumos: si los insumos utilizados son de buena calidad, el producto final será de mayor calidad. Los insumos más importantes son las frutas, tapas y herramientas de trabajo.

4. Poder de negociación de los clientes:

Volumen de clientes: tratándose de un emprendimiento, se puede deducir que la cantidad de clientes no es grande, por lo tanto, su poder de negociación tampoco lo es.

Volumen de venta: no se cuenta con clientes que compren en grandes cantidades actualmente.

Diferenciación: las mermeladas son de una calidad y sabor superior, lo que genera cierta ventaja competitiva y posicionamiento superior.

5. Rivalidad del sector:

Concentración: existen varias organizaciones que ofrecen mermeladas naturales. Existen algunas que poseen un mayor posicionamiento, que suelen ser las que marcan las condiciones del mercado.

Costos: en el caso de este emprendimiento, los costos fijos son bajos. La capacidad de producción es baja, se produce la mayor cantidad posible para esa capacidad, pero ello provoca que los costos no sean los más competitivos posibles.

Barreras de salida: son bajas. Es posible salir rápidamente del sector. Es sencillo vender el stock para recuperar el capital de trabajo invertida. No posee complejidad alguna para salir, las herramientas de trabajo pueden venderse o utilizarse para otros fines propios.



En síntesis, es un sector con un atractivo creciente, dado que los consumidores se preocupan más sobre su alimentación y los productos que ingieren. Por lo tanto, tiene un alto potencial el sector. Cada vez son más las empresas interesadas en cubrir las necesidades de este segmento. Aún los costos son elevados con respecto a sus sustitutos, pero ello es provocado por la calidad de este tipo de mermeladas y porque muchos consumidores, ya sea por el precio o por desconocimiento, siguen eligiendo las mermeladas de más bajo precio.

4. Establecimiento de objetivos

En base a la visión, misión y análisis del ambiente del emprendimiento se establecen los siguientes objetivos:

1. Mejorar el packaging de las mermeladas este año, en cuanto al envoltorio;
2. Mejorar la forma de distribución de las mermeladas, logrando que se puedan encontrar al menos en un negocio para diciembre de 2023;
3. Mejorar el nivel de ventas con respecto a las del período 2022;
4. Tener, para diciembre de 2024, las habilitaciones nacionales para comercializar el producto en cualquier establecimiento comercial;
5. Ir renovando e invirtiendo en nuevas maquinarias en el año 2023;
6. Participar, al menos una vez al mes, en ferias municipales o provinciales;
7. Duplicar el número de seguidores de las redes sociales para diciembre de 2023.

5. Marketing mix

5.1 Producto:

Las mermeladas constituyen un producto de consumo y de conveniencia. De consumo porque normalmente se lo utiliza para consumo familiar y de conveniencia porque es de bajo precio, por lo que las familias no dedican mucho tiempo de planificación para adquirirlas.

Marca:

Se comercializan bajo la marca compuesta por el nombre Doña Ana y dentro de él un logotipo de un delantal, con el objetivo de transmitir la imagen de un producto casero.

La marca recién es colocada en el año 2021. Como se mencionó en los primeros capítulos, inicialmente se comercializaba sin marca ni etiqueta.



Doña Ana

Imagen 10. Fuente: elaboración propia.

Empaque:

El producto cuenta con una etiqueta que informa la marca, ingredientes y otra información de interés como las condiciones de conservación, quién los elabora y el lugar de origen. Cumple, asimismo, una función persuasiva, ya que indica las cualidades importantes de estas mermeladas, es decir, que son realizadas sin conservantes, colorantes y que buscan colaborar con un consumo consciente.

En un principio los productos se vendían sin etiquetas. Hace unos años, se decidió incorporarlas para mejorar la imagen del producto. Éstas fueron elaboradas por un diseñador gráfico.

Con el tiempo se han ido ajustando en formato y contenido. En un principio se elaboraron todas con los mismos colores. Es decir, para todos los dulces la etiqueta era de color negra, blanca y marrón. Además, contaba con datos de contacto personales y la letra resultó ser pequeña y, por lo tanto, dificultaba su fácil lectura. En base a estos inconvenientes, se modifica el color de las etiquetas según la fruta, lo que facilita su distinción entre las diversas variedades y su búsqueda; se agrandan y se hacen más nítida las letras; se modifica la información personal contenida, dejando sólo quién las elabora y se mejora la información de los ingredientes.

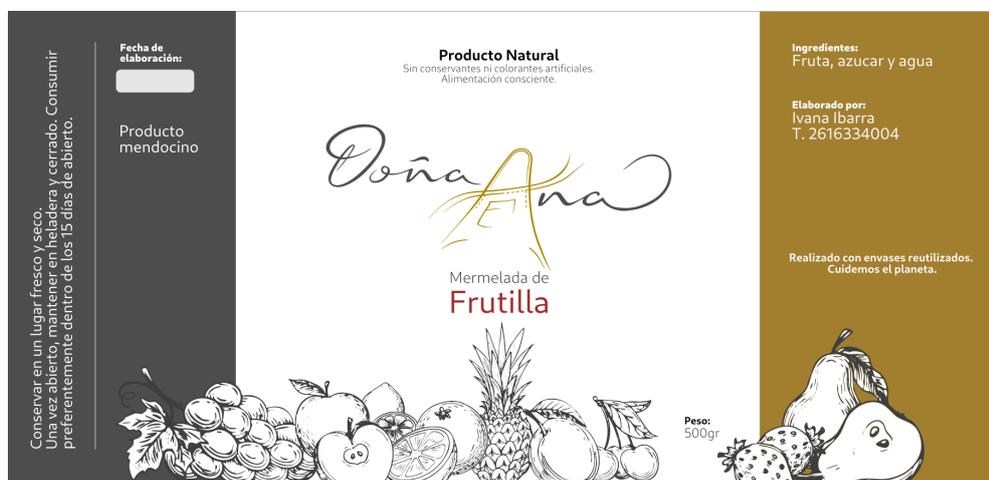


Imagen 11. Fuente propia. Etiqueta original Mermelada de Frutilla.



Imagen 12. Fuente propia. Etiqueta original Mermelada de Frutos Rojos.



Imagen 13. Fuente propia. Etiqueta mejorada Mermelada de Frutilla.



Imagen 14. Fuente propia. Etiqueta mejorada Mermelada de Frutos Rojos.

Asimismo, otro punto importante del envase es que se utilizan sólo frascos de vidrios para conservar las mermeladas. Además, se prioriza el envasado en frascos reutilizados que los



mismo clientes nos entregan. Esto es informado en las etiquetas, ya que se considera importante para el microemprendimiento y su objetivo de disminución del impacto ambiental.

Por esta misma razón, las mermeladas son entregadas en bolsas de papel. Éstas se mejorarán imprimiendo la marca del emprendimiento con un sello. Éste también indicará las redes sociales y datos de contacto. Se trata de evitar el uso de plásticos. En caso de que se tenga que entregar bolsas, ya sea por la cantidad pedida de mermeladas y su peso, se entregarán en bolsas ecológicas compostables como las de Bioplásticos Cuyo.

5.2 Distribución:

Nuestros productos son estándares y adquiridos por los consumidores con frecuencia. Al tratarse de un producto de consumo, los clientes esperan recibir la mermelada lo antes posible. La distribución se realiza sólo en Gran Mendoza actualmente utilizándose un tipo de canal directo, es decir que la organización le hace llegar directamente el producto al consumidor final, ya que se trabaja con un segmento de mercado, no hay mucho volumen de ventas. No se cuenta con local propio.

Asimismo, se espera poder ofrecer las mermeladas a través de canales minoristas, como dietéticas o almacenes (negocios de barrio: panaderías, heladerías, cafeterías). Por lo tanto, se utilizarían canales múltiples.

Otras formas de distribución utilizadas son los stands en Ferias organizadas por distintas instituciones de la Provincia, entre ellas las de la Ruta de Emprendedores de Mendoza, las ferias que se realizan los fines de semana en la Plaza Municipal de Maipú, las de Economía Social de Mendoza, las que se realizan en el Parque San Martín, en El Torreón, etc.

Actualmente, el Centro Médico de nombre Casa Nida, ofrece la posibilidad a emprendedores, de exponer sus productos en estanterías, a fin de que los pacientes que concurren allí los puedan ver, conocer y adquirir.

De manera virtual, se pueden ofrecer a través de catálogos gratuitos como el de Whatsapp Business, la página web de Economía Social de Mendoza y del Instituto de Desarrollo Comercial (IDC). También pueden ofrecerse por Instagram y Facebook, creando el perfil del emprendimiento, con su marca, historia, productos, precios y formas de contacto.

5.2 Promoción:

Los objetivos de promoción que se perseguirán serán los de información y persuasión, ya que es producto que debe darse a conocer a más público y generar que los clientes actuales nos sigan prefiriendo entre los competidores. Esto se logrará mediante publicidad en medios



como Whatsapp, Instagram y Facebook. Además, el dar a conocer los productos también se realizará mediante los medios virtuales colocados en el punto anterior. Otro medio sería la entrega de panfletos informativos.

Otra forma de dar a conocer y persuadir para la compra del producto, será a través de la venta personal que realizarán los miembros del emprendimiento en las ferias. Asimismo, podrán utilizarse herramientas de promoción como concursos en los cuales el ganador podrá ganarse una orden de compra o cierta cantidad de mermeladas artesanales, con los cuales se buscará aumentar el número de seguidores en las redes sociales. En los stands de las ferias, se dará a probar mermeladas a los consumidores que lo deseen, respetando las medidas de higiene necesarias.

Además, como se indicó anteriormente, las etiquetas de las mermeladas cumplen funciones informativas y persuasivas.

5.3 Precio:

El precio de las mermeladas está orientado a la generación de utilidades, ya que se busca obtener utilidades satisfactorias, sin perder de vista un precio justo. No dejan de analizarse los precios de la competencia, ya que el mercado es sensible al precio, es decir que es una demanda elástica.

Se ofrece un producto de calidad superior a las mermeladas industriales. Sin embargo, ante la cada vez más creciente preocupación de los consumidores sobre los alimentos que consumen, este mercado se torna más atractivo incluso para grandes empresas. Por tales motivos, la rivalidad va aumentando a medida que transcurre el tiempo. De colocar un precio demasiado alto, los consumidores se pasarán a la competencia perdiendo participación de mercado.

Asimismo, para el establecimiento de los precios, se consideran los costos. El producto se encuentra en etapa de crecimiento, por lo tanto, lo consumen más personas y con ello se va logrando cierta economía de escala, lo que permite optimizar costos y precios.

La estrategia de precios utilizada es de statu quo, estableciendo un precio inicialmente similar al de la competencia, es decir, igual que el del mercado. Otra estrategia podría ser la de fijar precios de prestigio, es decir, un precio alto con la intención de transmitir una idea de calidad.

Precio de mermeladas de muestra de competidores:



EMPRESA	TIPO DE MERMELADA	PRECIO
Las Brisas – Santa Fe	Mermeladas premium	\$5.139,54/kg
La Vieja Fábrica	Mermeladas premium	\$6.442,06/kg
La Vieja Fábrica	Mermeladas clásicas	\$4.850,56/kg
Beepure	Mermeladas premium	\$6.916/kg

Tabla 3. Fuente: página web Jumbo. 20/08/2023.

Nuestras mermeladas premium, al día de la fecha se encuentran en \$4.800/kg aprox. Las mermeladas clásicas están en \$3.000/kg.

Como se mencionó anteriormente, se analizan los costos constantemente y, en base a ellos, se establecen los precios. Se consideran los costos de producción, de comercialización y mano de obra. Ejemplo del cálculo de costos para la mermelada de frutilla:

COSTOS MERMELADA FRUTILLAS		
FRUTA UTILIZADA	2	\$2.000,00
AZUCAR	1,5	\$900,00
ACIDO CITRICO	8	\$12,80
MO(HRS)	2	\$2.222,22
RENDIMIENTO	5 UNIDADES	
Costo total producción.		\$5.135,02
Costo unitario producción		\$1.027,00
Costo unitario total \$1.132,00		

Tabla 4. Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, se establecen primeramente los costos de producción que incluyen todos los insumos utilizados y la mano de obra; en base a ello se divide el costo de



producción total \$5.135,02 sobre la cantidad elaborada (5 unidades) con esa cantidad de insumos, dándonos por resultado el costo de producción unitario \$1.027. A ese costo unitario de producción se le adiciona el costo unitario de comercialización, que incluye frascos, tapas, etiquetas, bolsas, dándonos como resultado el costo unitario total de \$1.132.

Los precios de las mermeladas se publican a través de una lista de precios que tiene el siguiente formato:

<i>Mermeladas tradicionales. 500grs.</i>	
Mermelada de Manzana	\$900
Mermelada de Naranja	\$900
Mermelada de Pera	\$900
<i>Mermeladas Premium. 500 grs.</i>	
Mermelada de Durazno	\$1300
Mermelada de Frutilla	\$1100
Mermelada de Frutos rojos	\$1500
Mermelada de Arándanos	\$1200

Imagen 15. Fuente: elaboración propia.

6. Encuesta realizada al cliente:

Se realizó una encuesta a una muestra de consumidores de nuestras mermeladas (merece la pena recordar que se trabaja en un segmento en crecimiento y con un emprendimiento). Se realizó mediante la herramienta de realización de encuestas que ofrece Gmail. Se distribuyó a los clientes por medio de un link compartido por Whatsapp.

La misma arrojó la siguiente información:

6.1 Frecuencia del consumo de mermelada:

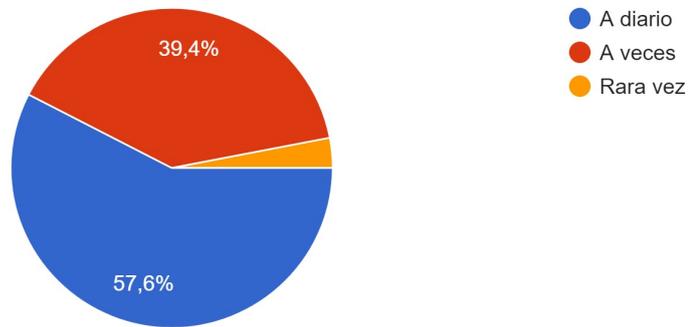


Imagen 16. Fuente: elaboración propia.

6.2 Tipo de mermeladas que consume:

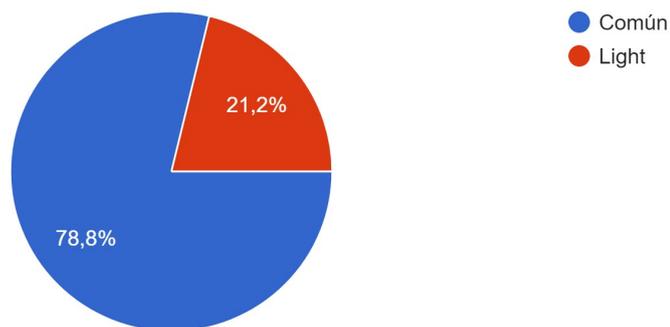


Imagen 17. Fuente: elaboración propia.

6.3 Cómo considera los productos de la empresa:

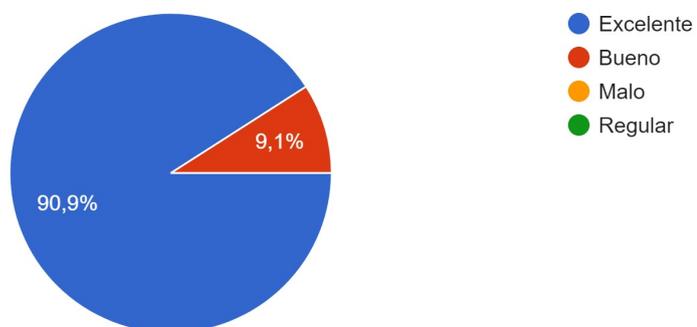


Imagen 18. Fuente: elaboración propia.

6.4 Prioridades de atributos al elegir mermeladas:

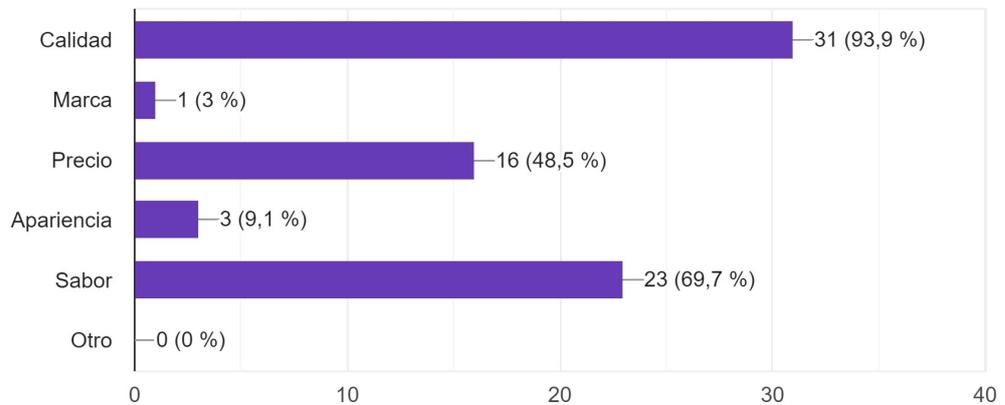


Imagen 19. Fuente: elaboración propia.

6.5 Lugar donde le gustaría encontrar el producto:

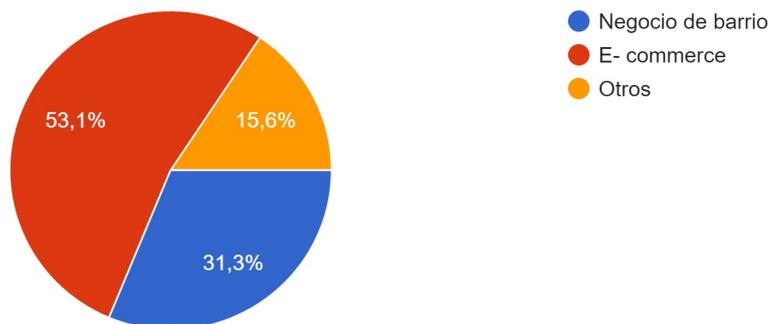


Imagen 20. Fuente: elaboración propia.

6.6 Medio por el cual conoció el emprendimiento:

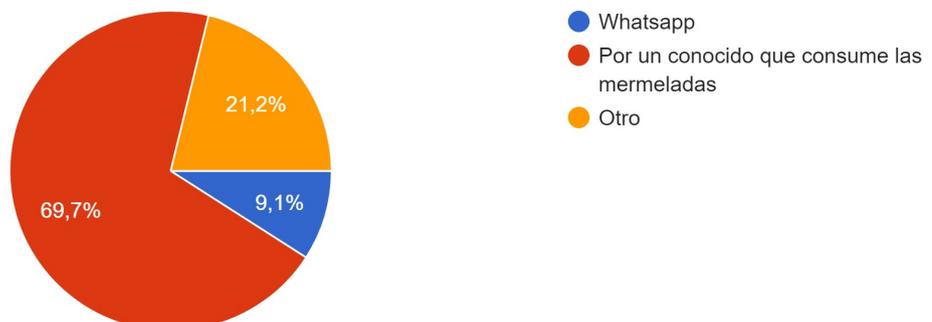


Imagen 21. Fuente: elaboración propia.

6.7 Consumo de otros productos naturales:

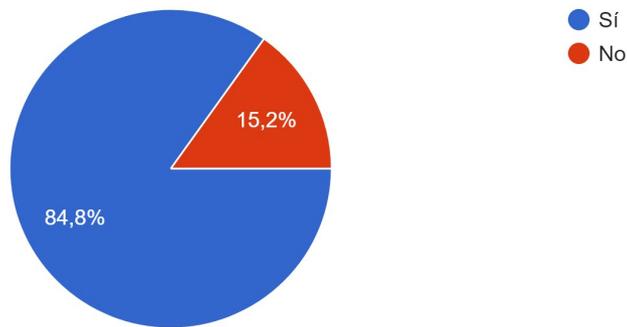


Imagen 22. Fuente: elaboración propia.

6.8 Consumo de productos orgánicos:

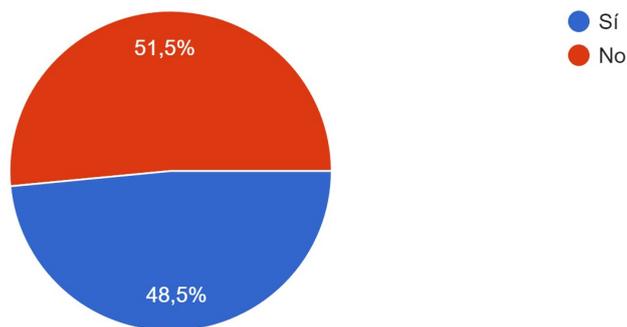


Imagen 23. Fuente: elaboración propia.

La conclusión de la encuesta realizada es que la mermelada es un producto consumido por la mayoría de las personas de forma diaria. Principalmente se consume la mermelada tradicional con azúcar. Las principales características elegidas a la hora de comprar una mermelada es en primer lugar la calidad, en segundo el sabor y en tercer lugar el precio; dándole menos importancia a elementos como marca y apariencia. Asimismo, puede observarse que la mayor parte de los consumidores eligen para su consumo otros productos naturales y que la mitad ya busca productos orgánicos incluso; lo que nos demuestra la creciente preocupación de los consumidores por elegir productos sanos para su consumo. Por último, se observa la importancia del boca a boca para la promoción de las mermeladas.



CONCLUSIÓN FINAL

Se identificaron y analizaron los pasos del plan de marketing. Por ello, se procedió a analizar el ambiente del emprendimiento, tanto externo como interno a través del análisis FODA y el Modelo competitivo de Porter. Doña Ana mermeladas posee fortalezas que deben ser aprovechadas al máximo para generar más valor, como su ventaja competitiva (sabor), la búsqueda de la sostenibilidad de la organización, su profesionalismo, la fidelidad de sus clientes y su posicionamiento. Asimismo, debe seguir trabajando sobre las debilidades para transformarlas en un aspecto positivo. Es fundamental mejorar la participación de mercado, para disminuir los costos y mejorar el rendimiento del emprendimiento. Asimismo, es importante poder acceder a fondos para adquirir mejores maquinarias que permitan aumentar el nivel producido.

Como análisis del sector externo, se deduce que el segmento, al cual atiende el emprendimiento, está en constante crecimiento; siendo cada vez mayor el número de personas que se preocupan por la calidad de los alimentos que ingieren. Esto es observado por las competidores como una oportunidad, por lo que cada vez más empresas están ingresando al segmento buscando obtener beneficios económicos y un buen posicionamiento en el segmento emergente, incluso las grandes empresas como La Campagnola. Es decir que se encuentra en un segmento con atractivo creciente.

La situación económica global, pero principalmente la de Argentina, es muy delicada actualmente. Por ello también se convierte en un desafío llevar adelante una organización. Los costos y precios cambian notablemente mes a mes, por una inflación que no puede ser controlada. Los impuestos son cada vez mayores, significando una salida de fondos muy grande para las empresas grandes y pequeñas. Las cargas sociales son elevadas, dificultando la posibilidad de generar empleo, aumentando el trabajo informal.

No obstante, se ofrecen beneficios económicos a las pymes a fin de que puedan realizar las inversiones para su crecimiento, como los préstamos recientemente anunciados para que monotributistas puedan realizar inversiones para sus organizaciones. Los programas Enlace y Enlazados, con los cuales ofrece una ayuda económica para que pueda incorporarse personal en las pymes. Es importante poder aprovecharlos para invertir en herramientas que permitan mejorar la posición del emprendimiento, aumentar su capacidad de producción y mejorar su nivel de costos. Sin embargo, los costos fijos del emprendimiento son bajos, lo que representa una ventaja en momentos de dificultades económicas.



En base a toda la información reunida, se estableció el marketing mix adecuado para el emprendimiento, el cual pretende mejorar más la imagen del producto, así como aprovechar al máximo los canales de distribución de bajo costo disponibles, mejorar la promoción que se realiza a los productos y al emprendimiento y establecer un precio competitivo y justo.

Se considera que el negocio es rentable y que debe continuarse. Asimismo, para mejorar la situación actual del emprendimiento, deben aplicarse todas las mejoras determinadas a través del Plan de marketing elaborado e ir aplicando el proceso administrativo constantemente: planificando, organizando, dirigiendo y controlando; aplicando Administración por Objetivos; capacitándose; profesionalizándose más, para que la organización pueda avanzar, no estancarse ni retroceder, y, de esta forma, perdurar en el tiempo.

Como breve observación final, se pretende recalcar que este emprendimiento ha sido llevado adelante por mujeres. Destacando la importancia de la mujer en el rol empresario y emprendedor. Asimismo, las pymes son las principales fuentes de trabajo en Argentina. Por lo tanto, debe ser protegidas y asesoradas para que puedan desarrollar su actividad de la mejor forma posible.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. -CASTELLI, Juan José. 2018. Manual de Conservas. Recetas caseras para elaborar. *INTA*.
2. -GARCÍA ALONSO, M; DE PASCUAL, Teresa y SANTOS BUELGA, C. 2004. Informe sobre aspectos nutricionales de las frutas. Evaluación de las propiedades antioxidantes de la fruta.
3. -KERIN, Roger; HARTLEY, Steven y RUDELIUS, William. 2013. 11va edición. McGraw- Hill.
4. LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDaniel, Carl. 2011. *MARKETING*. 11va edición. Cengage Learning. México.
5. -LEACH, Peter. 1993. La empresa familiar. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuwAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=empresa+familiar&ots=ex0XEnUx_X&sig=douBruXeyHBjBMVpckozC5MbAGA#v=onepage&q&f=false
6. -MARINI, Clara. 2020. "Dulces y mermeladas naturales". Elaboraciones ricas, sanas y simples. *E.N.A.*
7. -OCAÑA, Hugo Ricardo. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS. 2016. 3ra edición. Dunken, C.A.B.A.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <https://www.pagina12.com.ar/400316-sasetru-otra-victima-de-la-rapina-de-la-dictadura-contra-la->
- <http://www.iedar.es>
- <https://www.losandes.com.ar/octavio-barrio-trabajadores-bodega-tupungato-711233/>
- <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-24899-2003-09-01.html>
- https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-libre.pdf?1505945512=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FU.pdf&Expires=1687646667&Signature=ZfQYWMxnPMXLixABB~Zdn4XqwyW~y3~PSdT2bj7o0DjBfCJoYrwWJhBFekTFY81ueukc1CyBHy0oijrTOtY46Ln4ZU46u99ISR50sepbzq7ROvrQmvRc8TBqaTzUqKFi-Y3CAVbc4mj3AHfrZMVYCxuyaiW7fnOorj5rJNAjyYMifpPACmW~nyUdtRUyurgAoSt6d~r-u30Uo3D8bxGWvCEEoi8De5IRPEq6jqCyxiGVbFdzVdlrm9CejY~U6WWPdrGhhANjkB0k~5kbKeswL3wT05n0iGyh1IIEa5ty2jP3p5BQBTBtxfztvOdIKIV2yB0PjB-x6JBMSJ2BDNsA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- <https://gastronomadas.com.mx/mermeladas-su-historia/>



- www.consumer.com.

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, 05 de septiembre de 2023



.....
Firma y aclaración

26.686

.....
Número de registro

35.879.927

.....
DNI