



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UN PEQUEÑO EMPRENDIMIENTO FAMILIAR. CASO “AMBAR”

Trabajo de investigación

POR

Sebastián Made

Profesor Tutor

Alejandro Bartolomeo

Mendoza – Año 2019

*Dedicado a mi abuelo, Alí.*

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación comprende el desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing a implementarse durante el año 2019 para Ámbar, un pequeño emprendimiento familiar dedicado a la comercialización de frutos secos, cereales y otros alimentos naturales en el Gran Mendoza.

El objetivo principal del mismo es el de alcanzar un crecimiento de un 30 por ciento de las ventas reales de Ámbar durante el año 2019, para lo cual se diseñarán estrategias basadas en distintos conceptos teóricos aportados por Armstrong & Kotler (2007) en su modelo de “Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing”.

Aquí, en función de las herramientas planteadas se realizará el proceso de análisis interno y externo, planeación, aplicación y control del marketing de Ámbar. A su vez, se realizará una adecuada segmentación de mercado identificando mercados meta y estrategias de posicionamiento. Finalmente, se transformarán estas estrategias en una oferta adecuada de marketing considerando producto, precio, promoción y plaza para cada segmento.

A su vez, se expondrán los resultados de una investigación de mercado orientada a los dos segmentos en los que participa Ámbar: el mayorista y el minorista. De esta forma, se buscará identificar ventajas potenciales para diferenciarse competitivamente. En el caso del segmento mayorista, esto se logrará a través de la implementación de la línea “Ámbar Mayoristas” brindando un servicio de fraccionamiento y entrega a domicilio. En cambio, en el del segmento minorista se hará mediante el lanzamiento de una nueva línea de productos llamada “Ámbar Vital” orientada a un microsegmento conformado por personas de entre 20 a 30 años que realizan actividad física de forma rutinaria.

Palabras Clave: plan estratégico de marketing, pequeño emprendimiento, alimentación saludable, investigación de mercado, segmentación de mercado.

# **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UN PEQUEÑO EMPRENDIMIENTO FAMILIAR. CASO“ÁMBAR”.**

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. ESTUDIO PRELIMINAR.....	3
1.1.1. Presentación del caso ámbar: su historia y características.....	3
1.1.2. Sus dueños .....	5
1.1.3. Principales clientes y productos comercializados .....	7
1.2. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO.....	9
1.2.1. Breve definición del término emprendimiento y características de un emprendedor....	9
1.2.2. Aporte de los emprendimientos a la economía nacional y regional .....	10
1.2.3. Modelo teórico utilizado .....	11
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	15
2.1.1. Herramientas de investigación de mercado utilizadas para cada segmento.....	15
2.1.2. Principales resultados de entrevista realizada al segmento mayorista .....	16
2.1.3. Principales resultados de encuesta orientada al segmento minorista .....	17
CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ÁMBAR.....	22
3.1. ANÁLISIS DE MARKETING DE ÁMBAR .....	22
3.1.1. Análisis del entorno de marketing y estrategias de respuesta de Ámbar.....	22
3.1.2. Análisis FODA de Ámbar y posibles estrategias.....	29
3.2. PLANEACIÓN DE MARKETING DE ÁMBAR.....	30
3.2.1. Segmentación de mercado para Ámbar.....	30
3.2.2. Mercados meta para Ámbar.....	32
3.2.3. Posicionamiento para obtener ventaja competitiva.....	36
3.2.4. Planeación de la oferta de marketing .....	39

3.3. APLICACIÓN DEL MARKETING.....	43
3.4. CONTROL DEL MARKETING.....	46
CONCLUSIONES.....	47
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS.....	51

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la elaboración de un plan estratégico de marketing que permita aumentar un 30 por ciento las ventas reales del año 2019 de Ámbar, un pequeño emprendimiento familiar dedicado a la comercialización de frutos secos, cereales y otros alimentos naturales en el Gran Mendoza<sup>1</sup>.

El aumento de la conciencia de la población global respecto de los beneficios de una vida saludable ha motorizado un crecimiento de todos aquellos productos y servicios vinculados con un bienestar físico y emocional.

Nuevas oportunidades de mercado surgen pero se combinan a su vez, con la complejidad que presenta una economía en recesión cada vez más competitiva. De esta forma la planificación estratégica de marketing se torna una necesidad para Ámbar.

Este proyecto se encuentra estructurado en tres capítulos: el desarrollo de la investigación, la investigación de mercado y el plan estratégico de marketing.

El desarrollo de la investigación se encuentra compuesto por dos puntos centrales. El primero consiste en un estudio preliminar donde se anuncian los antecedentes del caso, la historia y características más importantes. En el segundo punto se presentan las herramientas de diagnóstico utilizadas y el modelo que se utilizará como herramienta investigación teórico – práctica, es decir, el de “Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing” elaborado por Armstrong & Kotler (2007).

A continuación, en el segundo capítulo se exponen los resultados de una investigación de mercado orientada a los dos segmentos en los que participa Ámbar. En el caso del segmento mayorista, buscando identificar ventajas potenciales para diferenciarse competitivamente. En el caso del

---

<sup>1</sup> Aglomeración urbana conformada por los departamentos de Capital, Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú y Luján de Cuyo, pertenecientes a la Provincia de Mendoza.

segmento minorista, dadas las complejidades que presenta el mismo, identificando un microsegmento del mismo que permita a Ámbar abordarlo efectivamente.

El tercer y último capítulo de la investigación, es el desarrollo mismo del plan estratégico de marketing para Ámbar. Aquí, en función de las herramientas planteadas se realizará el proceso de análisis, planeación, aplicación y control del marketing de Ámbar. A su vez, se realizará una adecuada segmentación de mercado identificando mercados meta y estrategias de posicionamiento. Finalmente, se transformarán estas estrategias en una oferta adecuada de marketing considerando producto, precio, promoción y plaza para cada segmento.

A modo de cierre, en la última parte de esta investigación se presentan las principales conclusiones obtenidas.

Por último, se presentan las referencias y se incorpora un apartado de anexos donde se encuentran disponibles datos utilizados e información complementaria.

## **CAPÍTULO I: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este primer capítulo se realiza un estudio preliminar donde se presentan en un primer punto, el caso abordado, su historia y características, a sus dueños y a los principales clientes y productos comercializados por el emprendimiento. A su vez, en un segundo punto se exhiben las herramientas de diagnóstico utilizadas: los emprendimientos y el modelo teórico utilizado. Principalmente, se seleccionará a los autores Armstrong & Kotler como referencias debido al desarrollo y la sistematicidad con la que explican la temática del marketing y la administración de la estrategia de marketing.

### **1.1. ESTUDIO PRELIMINAR**

#### **1.1.1. PRESENTACIÓN DEL CASO ÁMBAR: SU HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS**

El análisis de este caso comienza a partir de la historia de Cecilia Muñoz y Gabriel Bizzotto.

Esta joven pareja mendocina de 22 y 23 años respectivamente se conocieron en el año 2012 y luego de tres años juntos recibieron una noticia que transformaría sus vidas: Cecilia sería mamá de quién es hoy una pequeña niña llamada Ámbar.

Ante esta hermosa noticia, Gabriel y Cecilia tomaron una decisión: comenzarían un emprendimiento que les permitiera generar los ingresos necesarios para el sustento familiar y a su vez poder compartir los primeros años de vida con su futura hija.

De esta manera, siendo ambos consumidores de frutos secos y alimentos naturales y con una inversión inicial de tan sólo \$5.000 (ahorros propios), decidieron transformarse de meros consumidores a comercializadores de estos productos. Con la firme intuición de que la alimentación saludable tomaba fuerza en la provincia se animaron a dar el paso de emprender.

De esta forma, nace en diciembre de 2015 “Ámbar Frutos Secos” como un pequeño emprendimiento familiar dedicado a la reventa de alimentos naturales y saludables denominados así por sus reconocidos aportes beneficiosos para la salud.

Con el paso del tiempo el negocio fue transformándose. Luego de comenzar realizando ventas a pedido y de participar en distintas ferias de la provincia, se establecieron un local comercial ubicado en su domicilio particular en el departamento de Godoy Cruz.

Luego de dos años y, gracias a un préstamo del padre de Gabriel, adquirieron el primer vehículo para el emprendimiento.

En la actualidad Ámbar se dedica a la reventa en dos segmentos mayorista y minorista. En el primero de estos obtienen las mayores utilidades (70 por ciento). En el segundo, de menor impacto (30 por ciento), están teniendo algunos inconvenientes. Ámbar no posee la capacidad actual para abastecerlo adecuadamente y además preferiría no hacerlo, pero no puede prescindir de sus utilidades. En síntesis, se advierte que esta será una de las cuestiones a abordar a lo largo de esta investigación.

Entre los productos que comercializa se encuentran frutos secos, cereales, oleaginosos, aceites, miel, y otros.

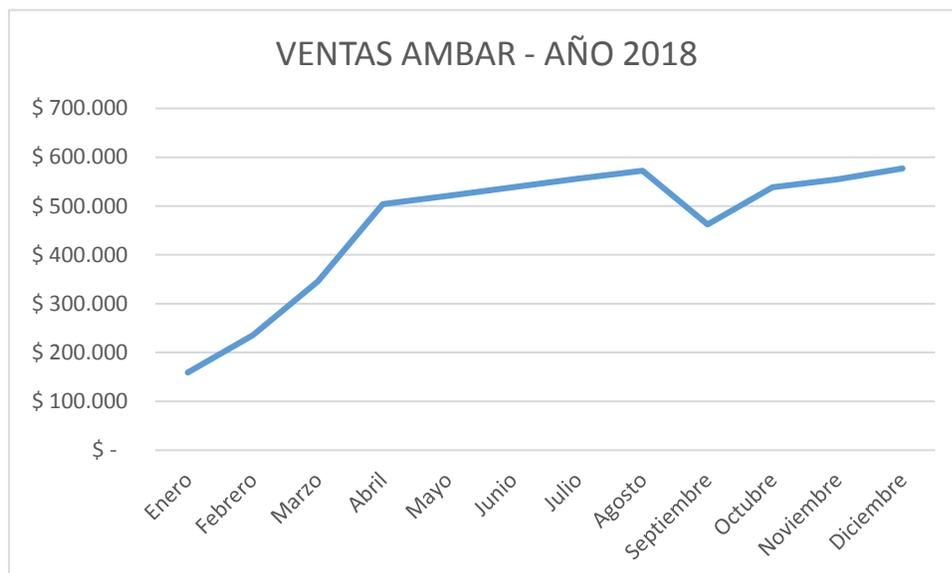
En términos de gestión, Ámbar es administrado por sus dueños y cuenta con un empleado quien trabaja cuatro horas de lunes a viernes realizando la preparación de los pedidos de los clientes. Además, para aquellas cuestiones impositivas y legales cuentan con los servicios de un contador que los asesora mensualmente.

Respecto de sus ventas, se registraron operaciones por un total anual de \$5.564.364 con un promedio mensual de \$463.697.

Como se puede observar a continuación, existe una estacionalidad en la demanda de sus productos disminuyendo ésta en un 30 por ciento promedio durante los meses de enero, febrero y marzo, donde las altas temperaturas hacen optar a sus consumidores por otros alimentos.

A su vez, se observa en el mes de septiembre una disminución del 25 por ciento de sus ventas que coincide con la devaluación del tipo de cambio registrada en el mes de septiembre. Durante los siguientes cuatro días no pudo comercializar sus productos ante la interrupción de abastecimiento por parte de sus proveedores y falta de precios de sus insumos.

**Gráfico 1: Ventas del emprendimiento – Año 2018**



Fuente: elaboración propia en base a comentarios de los dueños del emprendimiento. Información complementaria disponible en Anexos.

Por último, a continuación se presentan brevemente algunas características de los dueños del emprendimiento.

### 1.1.2. SUS DUEÑOS

Con el objetivo de conocer más detalladamente a estos emprendedores, se presentan aquí algunos de sus rasgos personales, expectativas y estilo de gestión relevadas a lo largo de esta investigación.

Gabriel y Cecilia se graduaron en el colegio Liceo Agrícola de la Universidad Nacional de Cuyo y hasta el momento no han realizado estudios universitarios.

Ambos expresaron no haber percibido ningún modelo de referencia al comenzar a emprender. Una vez en marcha el emprendimiento comenzaron a desarrollar un saber hacer en base al contacto con proveedores, clientes y fundamentalmente a sus propios valores.

En términos de habilidades, conocimientos y experiencias requeridas para emprender Gabriel comenta que “no nos preguntamos si teníamos las capacidades necesarias. De la necesidad surgió la voluntad para emprender. Es importante creer en uno mismo”.

Si bien confiesan haber experimentado miedo al momento de emprender, eso no logró paralizarlos. Habiendo realizado este primer emprendimiento se sienten con más fortaleza e inclusive piensan en continuar expandiéndose en otros rubros.

Dentro de sus objetivos para corto, mediano y largo plazo, pretenden:

- Consolidar y aumentar las ventas de Ámbar consolidando el segmento mayorista y redefiniendo la estrategia para el segmento minorista.
- En los próximos dos años esperan mudarse a algún espacio físico más amplio ya que dentro de sus limitaciones actuales, cuentan con un reducido espacio para almacenamiento.
- Además, piensan en emplear a una o dos personas más en el próximo año para poder dedicarse al gerenciamiento del mismo y desligarse de las tareas operativas que aún hoy realizan.
- Por último, en los próximos cinco años desearían haber consolidado el emprendimiento para poder avanzar en otros rubros como el de cosmética natural.

Finalmente, se destacan algunos aspectos relevantes mencionados por sus dueños como estilo de gestión de este emprendimiento:

- La honestidad como valor central es el pilar sobre el cual centraron su emprendimiento.
- Una alta autoconfianza de ambos y una constante necesidad de superación, los llevó a sortear con éxito diversos obstáculos.

Hasta aquí se presentaron algunas características del emprendimiento y de sus gestores con el fin de familiarizar al lector con los mismos.

A continuación, se presentan datos relacionados con la oferta actual de la empresa y sus respectivos clientes.

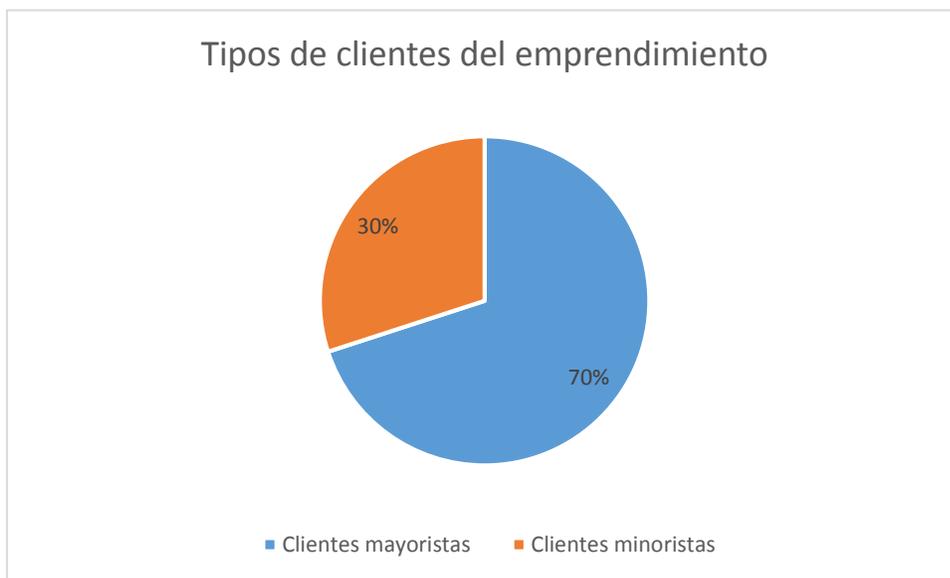
### 1.1.3. PRINCIPALES CLIENTES Y PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

Para elaborar un plan estratégico de marketing en primer lugar es necesario conocer cuál es la composición actual de los clientes del emprendimiento y la oferta de productos y servicios con la que se aborda a cada uno.

Como se observará más adelante, identificar esto posibilitará posteriormente realizar una correcta segmentación del mercado y la elección de una oferta adecuada de marketing para cada uno de ellos.

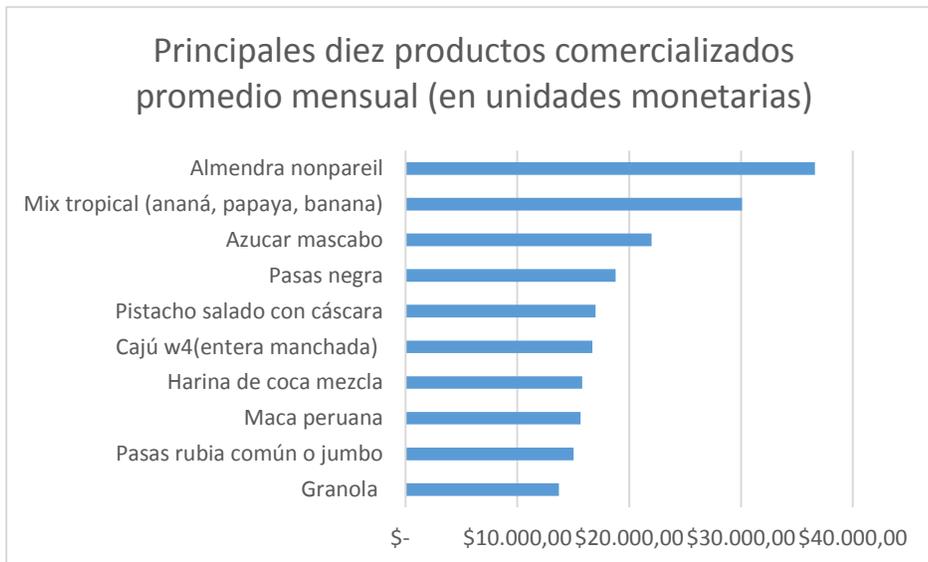
De esta manera, a través del análisis de los datos disponibles se comienza a identificar puntos centrales que serán el sustento del plan estratégico de marketing.

**Gráfico 2: Composición por segmento de los clientes del emprendimiento.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados en intervenciones en el emprendimiento. Se considera clientes mayoristas aquellos que realizan compras superiores a los \$5.000 mensuales.

**Gráfico 3: Principales productos comercializados por Ámbar (promedio mensual en unidades monetarias).**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan las principales conclusiones de estos análisis:

- En primer lugar, la participación de un 70 por ciento de los clientes mayoristas en las ventas de Ámbar advierte que existe una alta dependencia hacia este segmento. Más adelante en el diseño del plan estratégico, esta situación buscará ser revertida intentando disminuir la dependencia hacia el mismo.
- En segundo lugar, se advierte que las ventas en el segmento minorista, si bien son necesarias, ocasionan innumerables problemas para el emprendimiento. Dado que estas se constituyen por operaciones repetitivas y de poco valor, no representan una posibilidad real de diferenciamiento competitivo para el emprendimiento.

Como se verá más adelante, la investigación de mercado realizada en el inciso C buscará aportar alternativas a esta situación y finalmente, en el diseño del plan estratégico de marketing se buscará transformar la oferta de marketing para hacerla más adecuada a las posibilidades reales del emprendimiento. Se volverá sobre este punto más adelante.

Dando por finalizado el estudio preliminar, a continuación se presentan las herramientas de diagnóstico que serán utilizadas a lo largo de esta investigación.

## 1.2. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

En este inciso se presentan aquellas herramientas teóricas y de diagnóstico que serán utilizadas en esta investigación.

### 1.2.1. BREVE DEFINICIÓN DEL TÉRMINO EMPRENDIMIENTO Y CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR

Diseñar efectivamente un plan estratégico de marketing para un pequeño emprendimiento familiar requiere en primer lugar responder a la pregunta ¿Qué es un emprendimiento?

En este trabajo de investigación se tomará como referencia a la autora Formichella (2004, pág. 3) quien define a un emprendimiento como “el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación”. Aquí se *abordará un emprendimiento cuyo fin es esencialmente económico*.

A su vez, Formichella (2004, pág.4) describe cuáles son las *características y capacidades* de un emprendedor explicando:

“La diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud. El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores”.

Como se observó en el estudio preliminar, muchas de estas características y capacidades descritas son similares a las encontradas en el emprendimiento de este trabajo.

A continuación se presenta brevemente el aporte que realizan los emprendimientos en la economía nacional y regional.

### 1.2.2. APOORTE DE LOS EMPRENDIMIENTOS A LA ECONOMÍA NACIONAL Y REGIONAL

Se destacan brevemente aquí el impacto que generan los pequeños emprendimientos en la economía nacional y regional con el objetivo de contextualizar esta investigación. Esto servirá para que las estrategias que se desarrollarán más adelante tengan en cuenta a este macroentorno.

En términos regionales como informa la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2018):

“las mipymes (microempresas y pymes) generan la mitad de los puestos de trabajo, son el 90% del tejido empresarial y suponen el 28% del PIB. En América Latina el emprendimiento, medido según el número de empresas per cápita, es muy activo, de manera que el porcentaje de emprendedores respecto a la población es superior al de otros países y regiones comparables. Sin embargo, las empresas creadas en la región suelen ser más pequeñas en número de empleados que en otras regiones con niveles similares de desarrollo y el proceso de crecimiento no compensa la brecha inicial en el empleo. Además, su ciclo de vida es inferior al de las pymes de otras regiones. De hecho, solamente el 45% de las mipymes latinoamericanas sobreviven más de dos años, frente al 80% de las europeas”.

En términos nacionales, la consultora ABECEB (2018) explica que:

- “Las microempresas o emprendimientos individuales representan en Argentina el 69,6% de las empresas del país.
- En términos de empleo representan el 70% del empleo formal.
- Su participación en el producto bruto (PBI) argentino es del 44%”.

A continuación, como se anticipó en la introducción, se presenta el modelo teórico o método empleado a lo largo de esta investigación.

### 1.2.3. MODELO TEÓRICO UTILIZADO

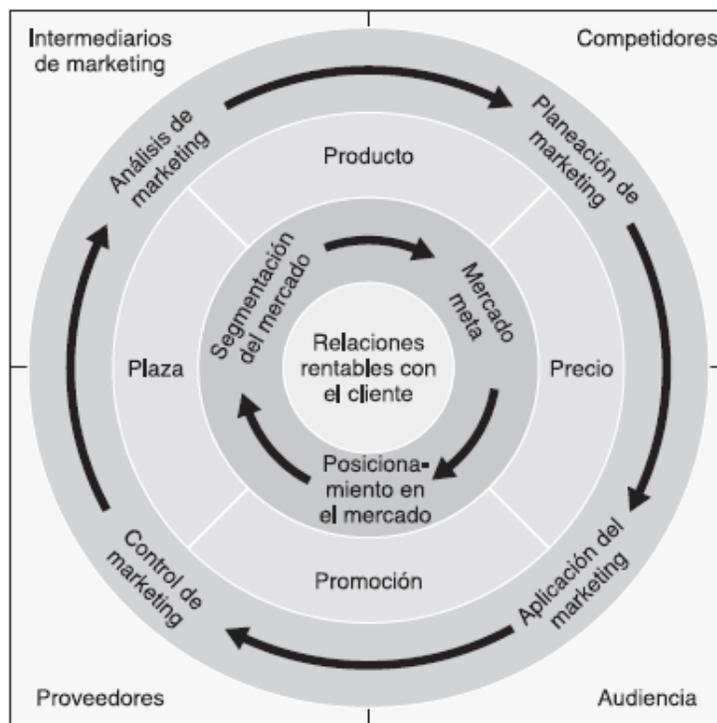
Se presenta aquí el método o guía empleado para la elaboración y estructuración de este trabajo de investigación.

Se adopta el “Modelo de Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing” elaborado por Armstrong & Kotler (2007) por lo integral de su análisis y por la vigencia de sus conceptos.

De esta forma, se pretende aplicar a un caso práctico y del contexto provincial, herramientas teóricas aprendidas a lo largo del grado universitario.

**Gráfico 4: Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing**

**FIGURA 2.4**  
Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing.



Fuente: Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 50

A su vez, se presentan algunas ideas centrales desarrolladas por estos autores y que serán útiles para el desarrollo de este trabajo.

En primer lugar, todo plan estratégico comienza con un análisis de marketing donde se investigue el entorno de marketing, es decir los “actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener relaciones exitosas con sus clientes”. (Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 70).

De esta manera, más adelante se investigará tanto el microentorno del emprendimiento (o las “fuerzas cercanas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa misma, los proveedores, los canales de distribución, los diferentes tipos de clientes, los competidores y los públicos”), como el macroentorno (o las fuerzas mayores de la sociedad que influyen en el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”) (Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 70).

En segundo lugar, resulta necesario comprender que una estrategia de marketing es “El arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar con ellos relaciones exitosas” (Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 8).

Este concepto se utilizará posteriormente para definir cuáles serán los mercados meta a los que el emprendimiento desea y puede abastecer, y cómo diseñar propuestas de valor para ellos.

Para esto, “la compañía primero debe decidir a quién deberá servir, y lo hace dividiendo mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y eligiendo los segmentos que perseguirá (mercado meta)” (Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 8).

Segmentar el mercado es “dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes”. (Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 8).

Un mercado meta es un “conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender”. (Ibid., Armstrong & Kotler, pág. 9).

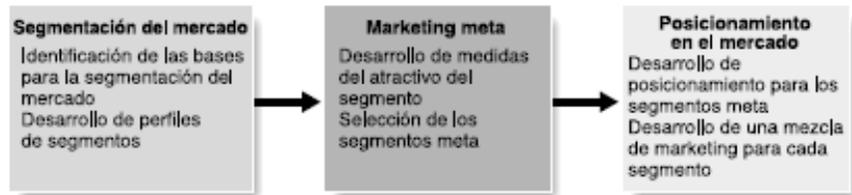
Elegir un adecuado posicionamiento en el mercado es “disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”. (Ibid, Armstrong & Kotler, pág. 50).

Estos conceptos se utilizarán más adelante para realizar la segmentación del mercado de Ámbar, elegir adecuadamente su mercado meta y diseñar un óptimo posicionamiento en el mismo.

**Gráfico 5: Pasos en la segmentación, búsqueda y posicionamiento del mercado meta.**

**FIGURA 7.1**

**Pasos en la segmentación, búsqueda y posicionamiento del mercado meta.**



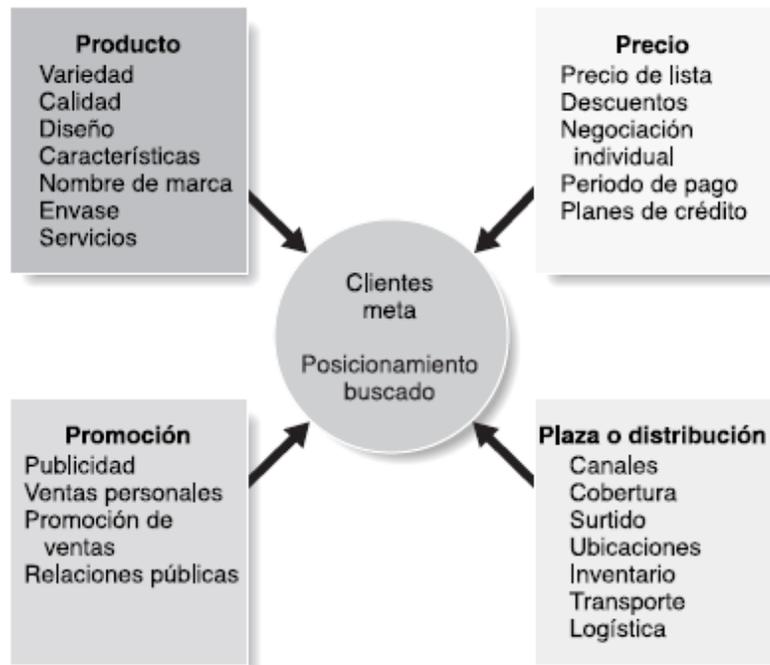
Fuente: Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 199

Finalmente, una vez que se haya decidido la estrategia general de marketing del emprendimiento se continuará desarrollando los elementos de la mezcla de marketing, es decir el "conjunto de herramientas tácticas de marketing que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta". (Ibid., 2007, pág. 53)".

**Gráfico 6: Las cuatro P de la mezcla de marketing.**

**FIGURA 2.5**

**Las cuatro P de la mezcla de marketing.**



Fuente: Ibid., Armstrong & Kotler, 2007, pág. 199

Dando por finalizada esta etapa de presentación de herramientas de diagnóstico, en el próximo capítulo se expondrán los resultados de una investigación de mercado realizada con el fin de identificar posibles alternativas para el desarrollo del plan estratégico de marketing.

## **CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Con el fin de complementar las herramientas de diagnóstico que fueron presentadas en el capítulo I, se presentan aquí los principales resultados obtenidos de una investigación de mercado realizada durante el tercer trimestre del 2018.

En el apartado de Anexos se encuentran disponibles las cuestiones metodológicas vinculadas con la misma, omitidas aquí para priorizar las conclusiones más significativas.

Esta investigación se realizó buscando conocer fundamentalmente dos cuestiones:

- 1- Cuáles son los principales beneficios percibidos por los clientes mayoristas de Ámbar.
- 2- Las conductas (actividad física y alimentación) de un universo poblacional formado por hombres y mujeres de 15 a 60 años que llevan un estilo de vida activo.

Respectivamente, estos dos relevamientos fueron realizados con el objetivo de:

- 1- Identificar fortalezas sobre las cuáles diseñar una estrategia de posicionamiento en el segmento mayorista y,
- 2- Visibilizar las características de un grupo de la población mendocina que consume alimentos naturales y llevan una vida activa, para luego diseñar una estrategia de marketing mix adecuada para el mismo y que sea acorde a las posibilidades reales de abastecimiento del emprendimiento.

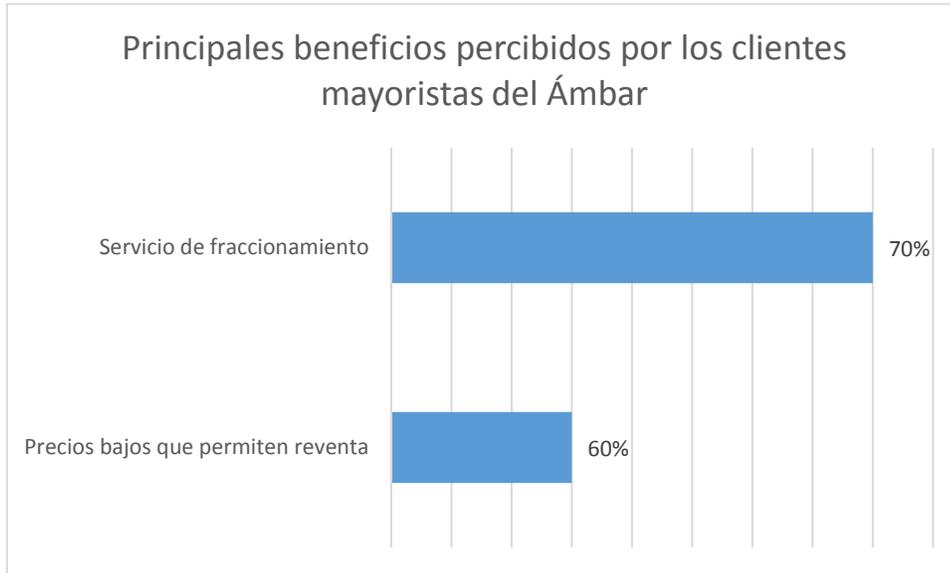
### **2.1.1. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO UTILIZADAS PARA CADA SEGMENTO**

Cada uno de los segmentos prioritarios del emprendimiento fue investigado utilizando dos herramientas distintas:

- Utilizando la entrevista personal para los clientes del segmento mayorista,
- Utilizando la encuesta para el microsegmento minorista.

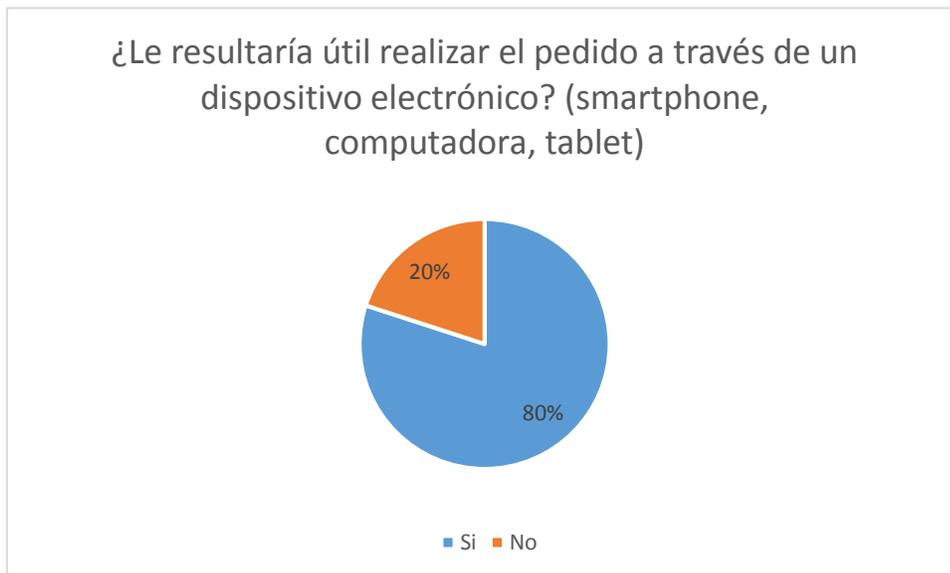
## 2.1.2. PRINCIPALES RESULTADOS DE ENTREVISTA REALIZADA AL SEGMENTO MAYORISTA

**Gráfico 7: Principales beneficios percibidos por los clientes mayoristas de Ámbar**



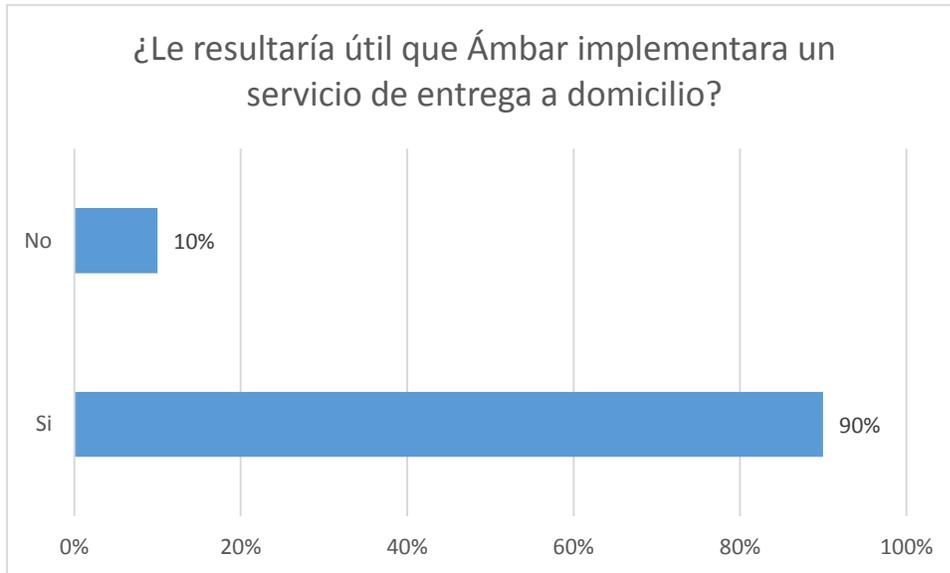
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos en entrevista personal.

**Gráfico 8: Posibilidad de realizar un pedido a través de un dispositivo electrónico**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos en entrevista personal.

**Gráfico 9: Análisis de utilidad de implementación de un servicio de entrega a domicilio para Ámbar**



Fuente: Elaboración propia.

Aquí finaliza entonces la investigación de mercado del segmento mayorista visibilizando que los principales beneficios percibidos por este grupo de clientes son: 1. Fraccionamiento y 2. Precio. A su vez, se concluye que la implementación de un sistema de realización de pedidos en forma on-line y de un servicio de entrega a domicilio pueden conformar parte de la oferta de marketing del emprendimiento. Se retomarán estas conclusiones más adelante.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la encuesta orientada al segmento minorista.

### 2.1.3. PRINCIPALES RESULTADOS DE ENCUESTA ORIENTADA AL SEGMENTO MINORISTA

Como se planteó en el inciso 1.1. “Presentación del caso Ámbar: su historia y características”, el emprendimiento busca transformar la estrategia de marketing implementada en el segmento minorista dadas las complejidades que presenta el mismo.

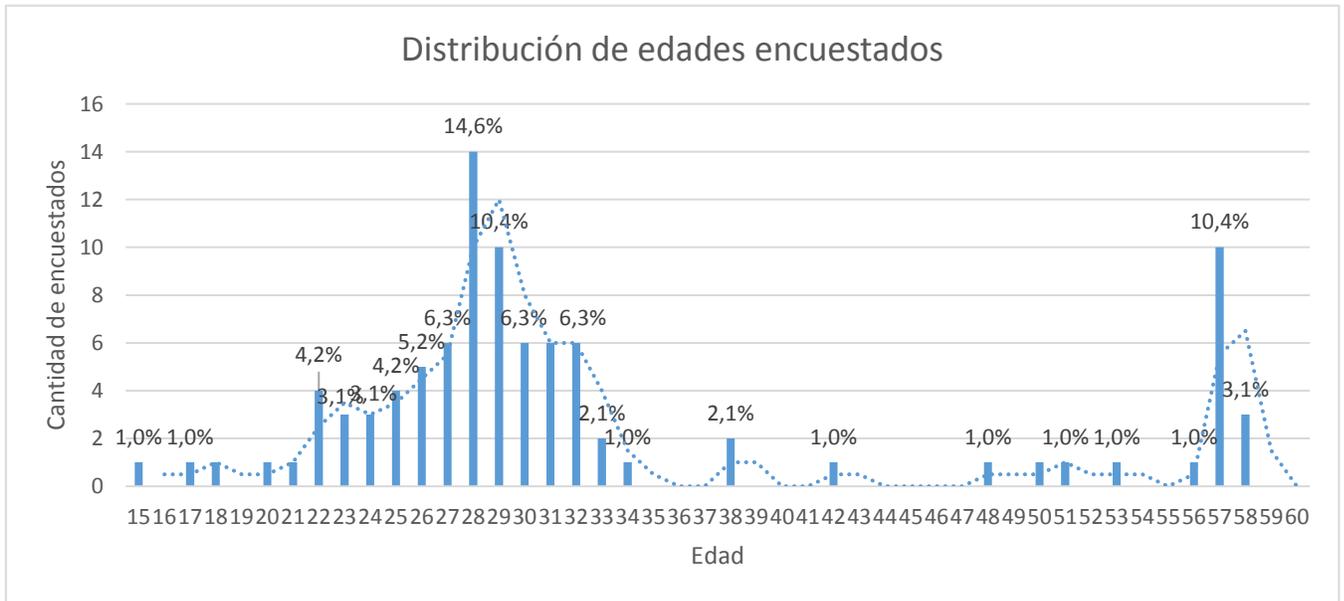
De esta manera, esta investigación de mercado busca conocer patrones alimentarios de un universo poblacional que lleva adelante una vida activa, buscando identificar posibles estrategias de marketing mix.

Se realizaron un total de 96 encuestas a personas de: entre 15 y 60 años; que reside en el Gran Mendoza (Capital, Guaymallén, Las Heras, Godoy Cruz, Maipú y Luján de Cuyo) y que realicen actividad física (150 minutos semanales de actividad física moderada o 75 minutos semanales de actividad física intensa).

De un total de 12 preguntas realizadas, se muestran aquí los resultados más significativos para la investigación. Tanto la información metodológica como las preguntas restantes se encuentran disponible en los Anexos.

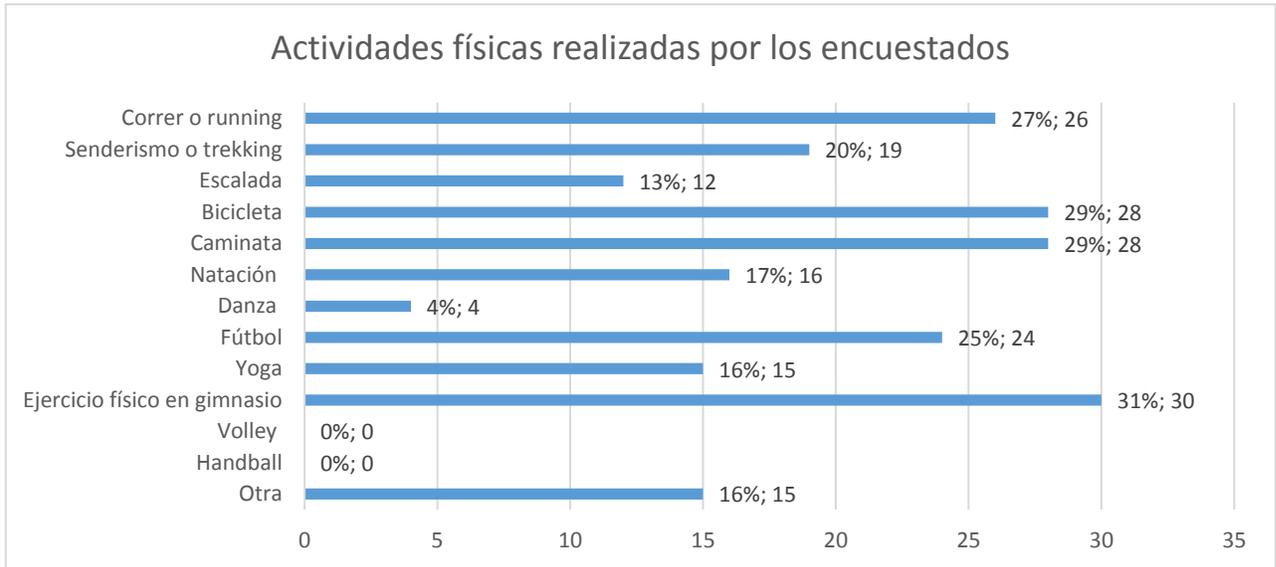
Como se verá posteriormente, los resultados que se presentan aquí serán tenidos en cuenta en la elaboración del plan estratégico de marketing.

**Gráfico 10: Distribución de edades de los encuestados del segmento minorista.**



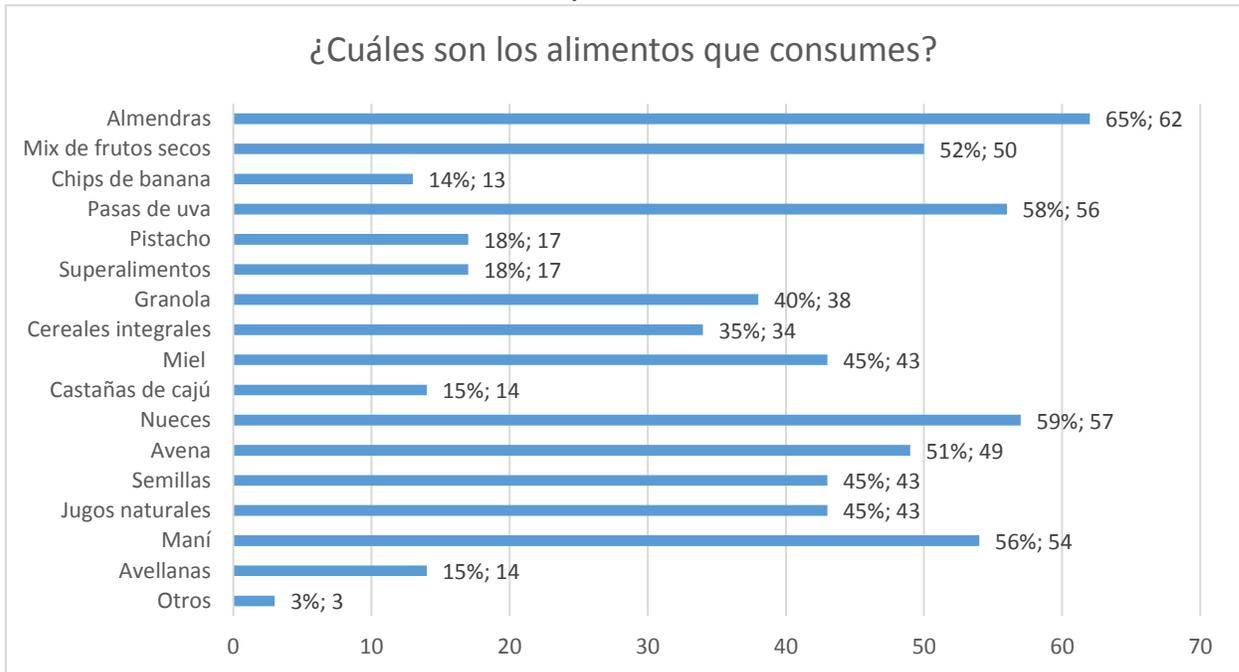
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Información complementaria disponible en Anexos.

**Gráfico 11: Actividades físicas realizadas por los encuestados del segmento minorista.**



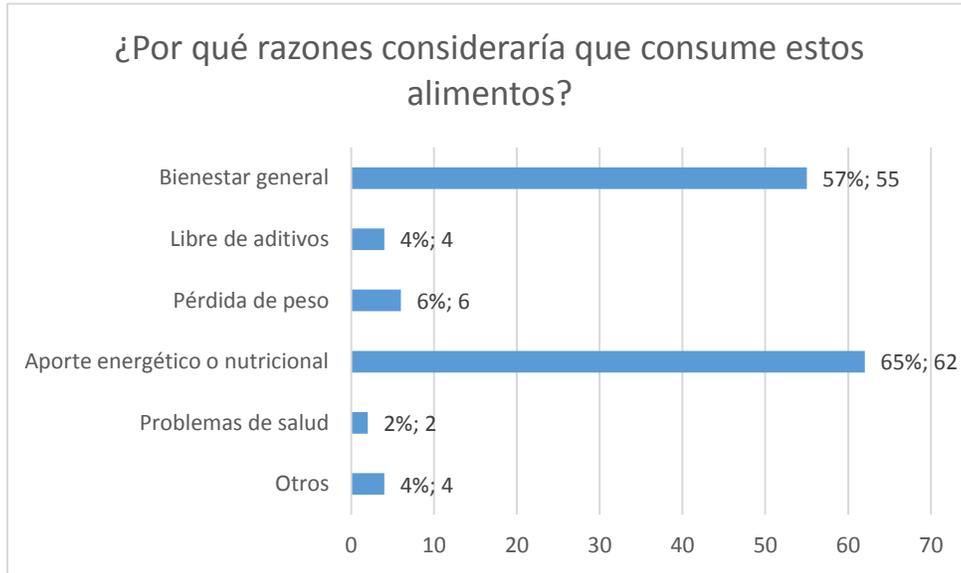
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Información complementaria disponible en Anexos.

**Gráfico 12: Alimentos más consumidos por los encuestados**



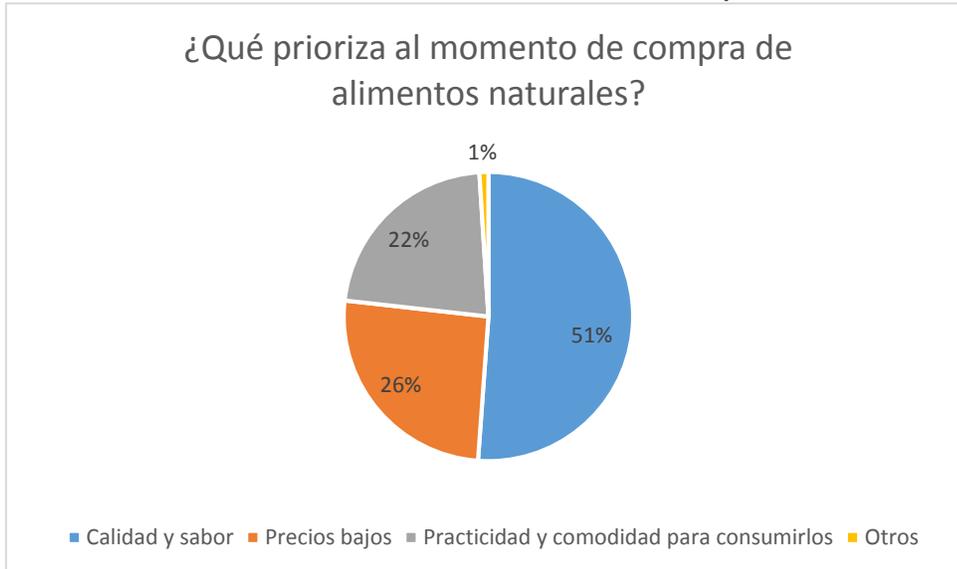
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Información complementaria disponible en Anexos.

**Gráfico 13: Razones que motivan a los encuestados a consumir alimentos naturales.**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Información complementaria disponible en Anexos.

**Gráfico 14: Prioridades de los encuestados al momento de compra de alimentos naturales.**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Información complementaria disponible en Anexos.

Aquí finaliza la investigación de mercado del segmento minorista obteniendo como conclusiones las siguientes afirmaciones (95 por ciento de confianza):

- Entre el 55%-75% de la población de Mendoza que realiza actividad física según los parámetros establecidos tiene entre 20 y 30 años.
- De la población de Mendoza que realiza actividad física entre un 21%-41% lo hace en gimnasios. Entre un 19%-29% realiza caminata o bicicleta.
- De la población de Mendoza que realiza actividad física entre un 55%-75% de la población consume almendras. Entre un 49%-69% de la población consume nueces. Entre un 48%-68% consume pasas de uva. Entre un 46%-66% consume maní.
- Entre un 55%-75% de la población de Mendoza que realiza actividad física lo hace en busca de un aporte energético o nutricional. Entre un 47%-67% lo hace en busca de un bienestar general.
- Al momento de la compra entre un 41%-61% prioriza la calidad y el sabor de estos productos por sobre otros factores como precio o practicidad y comodidad al momento de consumirlos.

Habiendo presentado las principales conclusiones de esta investigación de mercado, se continúa ahora con la parte central de la investigación: la elaboración del plan estratégico de marketing.

Todo lo relevado hasta aquí forma parte de las herramientas y conceptos sobre los cuáles se construirá el mismo.

## **CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ÁMBAR**

En este tercer capítulo, y tomando como base a lo expuesto hasta este aquí, se elabora concretamente el plan estratégico de marketing.

Retomando el “Modelo de Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing” de Armstrong & Kotler (2007) presentado en las herramientas de diagnóstico, se diseña un plan estratégico de marketing para el emprendimiento “Ámbar”.

Se abordarán las cuatro etapas generales del modelo: análisis de marketing, planeación del marketing, aplicación del marketing y control del marketing, aplicadas al caso en cuestión.

Se comienza con la primera etapa, el análisis del marketing.

### **3.1. ANÁLISIS DE MARKETING DE ÁMBAR**

#### **3.1.1. Análisis del entorno de marketing y estrategias de respuesta de Ámbar**

Comprender las distintas aristas de un entorno complejo y cada vez más dinámico permite entender donde opera el marketing como herramienta y diseñar acciones estratégicas efectivas para el emprendimiento.

##### **a. El microentorno de marketing de Ámbar**

Se analizan aquí los principales actores del microentorno de marketing de Ámbar: la empresa, proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y los públicos.

- La empresa:

Este pequeño emprendimiento familiar no posee áreas funcionales, ni grupos de la compañía que debiera tener en cuenta al momento de analizar su creación de valor. Sin embargo, es importante que todos los miembros que participan en Ámbar en la actualidad o en un futuro cercano compartan la visión de “pensar en el consumidor”.

- Los proveedores:

Este es uno de los vínculos primordiales del emprendimiento. Dadas las características del negocio existe una alta dependencia hacia ellos dado que proveen todos los productos que el emprendimiento comercializa, por lo que cualquier inconveniente repercute directamente en el mismo. .

Se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- *Disponibilidad de los productos:* las limitaciones de almacenamiento que posee Ámbar en la actualidad, imposibilitan la realización de un stock de seguridad de sus insumos. Por lo que la disponibilidad de los productos por parte de sus proveedores es de vital importancia. Una demora o una falta de entrega por parte de alguno de sus estos tiene un impacto directo en las ventas de la compañía. En este sentido sería prioritario elaborar acuerdos de abastecimiento con sus proveedores y comenzar a buscar proveedores alternativos para sus distintos insumos.
- *Calidad de los productos:* cualquier disminución en la calidad de sus insumos se reflejaría en una disminución de la satisfacción de los clientes de Ámbar, por lo que es un punto a tener en cuenta. Sería importante implementar un control de calidad periódico de los productos recibidos.
- *Precio de los productos:* es uno de los puntos más sensibles de los últimos meses. Dadas las variaciones en el tipo de cambio de la Argentina, sus proveedores trasladaron la devaluación a los precios, lo que llevó a Ámbar optar por realizar también aumentos en los precios de sus propios productos.

La variación de los precios de los insumos es una variable de impacto directo y que tiene que ser monitoreada permanentemente para no disminuir la capacidad operativa de la empresa ni mermar sus ganancias.

En este sentido, es importante establecer un sistema de comunicación permanente entre Ámbar y los proveedores.

- Los canales de distribución:

Ámbar no tiene desarrollados canales de distribución. Sus productos llegan a sus clientes gracias a que estos realizan los retiros en el local del emprendimiento.

Este es un punto a abordar en términos de ventajas competitivas ya que diseñando un sistema de distribución se podría fortalecer el valor percibido por el cliente.

Como se expuso anteriormente en la encuesta al segmento mayorista, a los grandes clientes les resultaría de utilidad la realización de envíos a domicilio de los productos que requieren.

- Los clientes:

Como se mencionó con anterioridad, en la actualidad Ámbar interactúa con dos tipos distintos de mercados:

- En primer lugar, los mercados mayoristas de distribución, formados por aquellos clientes que adquieren sus productos para revenderlos a cambio de utilidades.
- En segundo lugar, los mercados de consumidores minoristas, formados por consumidores de los productos que ofrece Ámbar.
- Los competidores

Se analizan dos tipos de competidores de este emprendimiento, los actuales y los potenciales. Se detallan a continuación:

- *Competidores actuales:* son aquellos que compiten por en el mismo mercado meta que Ámbar. Se analizan a continuación:

**Tabla 1: Análisis de competidores por segmento**

SEGMENTO EN EL QUE COMPITE	TIPO	TAMAÑO	FORTALEZA FINANCIERA	VOLUMEN DE VENTAS	RECURSOS	PRECIOS	VARIEDAD DE PRODUCTO	CALIDAD DEL PRODUCTO	EJEMPLO
Competidor minorista	Dietéticas	Pequeño	Media	Medio	Medios	Altos	Gran variedad	Media	Montevideo, La Quinta, Avellaneda
	Almacenes	Pequeño	Media	Bajo	Bajos	Altos	Poca variedad	Baja	Almacenes barriales
	Pequeños emprendimientos	Pequeño	Baja	Bajo	Bajos	Altos	Poca variedad	Media	Frutos Secos Mendoza, La Botica Frutos Secos
	Supermercados	Muy grande	Muy alta	Muy alto	Muy altos	Muy altos	Variedad media	Alta	Veja, Jumbo.
Competidor mayorista	Distribuidor mayorista	Mediano	Media	Alto	Medio	Bajos	Gran variedad	Alta	Sarmiento Frutos Secos

Fuente: elaboración propia.

- *Competidores potenciales*: no son competidores actuales pero existe un potencial para que se transformen en ellos por lo que deben ser monitoreados constantemente. Se distinguen de dos tipos:
  - *De posible integración hacia atrás*, los proveedores de sus productos que también realizan distribución por sus propios medios y constantemente se vinculan con sus clientes mayoristas.
  - *De posible integración hacia adelante*, los negocios de venta minorista que potencialmente pueden optar por crear un nuevo canal de abastecimiento.
    - Los públicos:

Se considera aquí un tipo de público que ejerce un impacto indirecto sobre el emprendimiento:

- *Públicos de medios de comunicación*: desde hace tiempo comenzaron a ejercer un apoyo indirecto a aquellas empresas que se vinculan con un estilo de vida saludable ya que informan continuamente sobre los beneficios que tiene el consumo de alimentos de origen natural, sus propiedades nutricionales, sus formas de consumo, entre otras cosas. Diseñar una estrategia de marketing que aproveche este tipo de opiniones puede convertirse en una herramienta muy favorable.

#### **b. El macroentorno de Ámbar**

Se analizan aquí los principales actores del macroentorno de marketing de Ámbar: entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural.

- El entorno demográfico:

Para comprender el entorno demográfico donde se desarrolla el emprendimiento se estudian las siguientes variables:

*Estructura de edades*: el grupo consumidores de alimentos naturales en Mendoza está compuesto por personas de distintas edades y cada vez más diverso. Entender cuáles son las motivaciones de este grupo de consumidores, o al menos de algunos segmentos de ellos permitirá implementar una estrategia acorde a las capacidades de Ámbar ofreciendo una combinación de marketing específica.

*Cambios geográficos en la población*: la consolidación y el crecimiento de las ciudades ha generado un estilo de vida distinto al acostumbrado hace algunos años. Casi la mitad de los argentinos no

realiza actividad física. Sin embargo, se consolida la conciencia alimentaria de sector de la población cada vez más masivo, que busca bienestar en sus alimentos y una vida activa.

- El entorno económico:

Los últimos vaivenes económicos demostraron que Argentina continúa siendo un país altamente susceptible a variables externas. Estas, combinado a un conjunto de definiciones macroeconómicas del país otorga los siguientes valores que son necesarios considerar:

*Disminución del PBI:* el portal *Ámbito* (2018) menciona que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe prevé para Argentina una recesión del 2,8% y del 1,8% para el 2019.

*Disminución del PBI per cápita:* la proyección para fin de año 2019 del ingreso per cápita medido en dólares corrientes es ahora de u\$d 7.000 valor más bajo en 11 años según informa el *El Cronista* (2018).

*Inflación:* según *Ámbito* (2018) el año 2018 finalizará con un alza cercano al 45 por ciento, la inflación más alta desde el año 1991. Esta situación está afectando directamente a *Ámbar* en el consecuente aumento de sus costos, quienes como otros productores se ven obligados a resignar utilidades o a trasladar estos aumentos a sus precios. A su vez, al carecer de un sistema efectivo de actualización de precios se transformó en una tarea agotadora para sus dueños.

*Caída del salario real:* la evolución del salario real en Argentina para el año 2018 muestra una caída del poder adquisitivo de los asalariados del sector privado de un 11 por ciento, la más alta desde el año 2002 según informa *Infobae* (2018).

- El entorno natural:

Analizar el entorno natural implica comprender la incidencia que tiene ciertas variables de la naturaleza que serán requeridas o afectadas por las actividades del marketing.

En primer lugar, dado que *Ámbar* no es un emprendimiento productivo no realiza tareas contaminantes de alto impacto.

Sin embargo, la creciente intervención de los gobiernos en la regulación de la contaminación y por sobre todo el aumento de la conciencia de las prácticas ambientalmente sustentables podría llevar a *Ámbar* a mejorar sus estrategias de marketing. Un punto a abordar es que aún hoy continúan utilizando bolsas plásticas para sus clientes minoristas.

Recientemente entró en funcionamiento la ordenanza N° 6488/16 de la Municipalidad de Godoy Cruz donde prohíbe desde el 01 de abril del 2018 el uso de bolsas de material no biodegradable para las compras en supermercados e hipermercados.

Un segundo punto a tener en cuenta es la posibilidad de una escasez de sus materias primas. Al ser un negocio exclusivamente dependiente de productos naturales, la merma en una cosecha a nivel regional puede significar un aumento de costos significativo o bien una escasez de los mismos.

- El entorno tecnológico:

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades.

Todos los pedidos de los clientes de Ámbar se realizan previamente por el servicio de mensajería de WhatsApp al teléfono celular disponible para el emprendimiento.

El único canal de publicidad que utiliza Ámbar para buscar nuevos clientes es a través de redes sociales con su perfil de Facebook.

Por otra parte, implementar un sistema de información de marketing es uno de los desafíos estratégicos de este emprendimiento que no ha implementado herramientas tecnológicas por el momento.

Finalmente, aprovechar la tecnología para realizar un adecuado seguimiento de los clientes e utilizarlo como una herramienta para formar relaciones redituables con ellos es un paso a implementar.

- El entorno político:

El plan estratégico de marketing de Ámbar deberá considerar el entorno político en el cual se desarrollará.

Por su parte, en Argentina los emprendimientos se encuentran regidos por la Ley N° 27349 de “Apoyo al Capital Emprendedor” cuyo fin es el desarrollo de un capital emprendedor en el país.

Además existen diversos organismos provinciales y nacionales que apoyan el desarrollo de los emprendimientos aunque están orientados principalmente al apoyo de proyectos de base tecnológica.

- El entorno cultural:

No es de interés de este trabajo de investigación realizar un análisis sociológico de los valores culturales del lugar donde se desarrolla el emprendimiento, pero si se resaltan algunas cuestiones.

Al igual que en el resto del mundo, existe un:

“amor renovado por las cosas naturales que originó un gran mercado de estilos de vida saludables y a favor de la sustentabilidad, que incluye de todo, desde productos naturales, orgánicos y nutritivos, hasta energía renovable y medicina alternativa. Los productos naturales y orgánicos constituyen ahora una industria de muchos millones de dólares a nivel mundial, mercado que crece a una tasa del 20 por ciento anual” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 95).

La estrategia de marketing de Ámbar debería tener que tener en cuenta estos valores y enfocarse en un segmento cada vez más creciente y demandante de alimentos saludables.

### **c. Estrategias de respuesta ante el entorno para Ámbar**

Dadas las características de Ámbar en cuanto a su tamaño y posibilidades reales de incidir en los cambios de su entorno, es que se define una actitud de observación y aprendizaje constante con el fin de aprovechar los cambios que se generen en su entorno y reducir los impactos de aquellas transformaciones que resulten desfavorables.

Como conclusiones de este análisis surgen las siguientes estrategias:

- Formalizar acuerdos de largo plazo con proveedores en torno a tres temas: abastecimiento, calidad de los productos y precio.
- Consolidar una base de proveedores sustitutos o de emergencia.
- Implementar un procedimiento de control de calidad de los productos comercializados.
- Monitorear precios de proveedores y competidores.
- Implementar un sistema de servicio de entrega a domicilio para el segmento mayorista.
- Reemplazar las bolsas plásticas en los productos de Ámbar.
- Implementar un sistema de pedido on-line para el segmento mayorista.
- Elaborar una combinación de productos a un precio acorde para el segmento minorista.

### 3.1.2. Análisis FODA de Ámbar y posibles estrategias

A continuación se realiza un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Ámbar, definiendo estrategias que serán utilizadas en el diseño del plan estratégico de marketing.

**Tabla 2: Análisis FODA para Ámbar**

	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- Ingresar en un nuevo segmento de clientes minoristas que lleven una vida activa. 2- Incorporación de nuevos productos. 3- Mejorar el posicionamiento en el segmento mayorista. 4- Contratar a un profesional de marketing.	1- Incorporación de supermercadistas en el rubro alimentos naturales. 2- Aumento de los competidores minoristas: dietéticas, almacenes, ferias y mercados.
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
A- Estilo de gestión caracterizado por la claridad y honestidad en las relaciones con sus clientes y proveedores. B- Estructura de costos y precios más bajo que sus competidores. C- Servicio de fraccionamiento exclusivo D- Gran variedad de productos E- Flexibilidad en la atención de sus clientes. F- Vehículo propio apto para traslados	F3- Implementación de un servicio de entrega a domicilio. D2 - Lanzamiento de un nuevo producto que combine los alimentos más consumidos. BC1 - Reconvertir la oferta para el segmento minorista ingresando a un nuevo microsegmento.	A1- Mantener el contacto directo con clientes. C1 - Posicionar a Ámbar a través de un servicio de fraccionamiento. D2 - Desarrollar una oferta de marketing para el segmento minorista que lleva una vida activa.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
A- Alta dependencia hacia un solo segmento mayorista que tiene muchas posibilidades de integración hacia atrás. B- No existe plan estratégico de marketing. C- No existe segmentación de mercado, mercado meta ni extrategia de posicionamiento.	A1- Identificar un nuevo segmento meta para reducir la dependencia. B4- Desarrollar un plan integral de marketing. C4- Realizar una segmentación de mercado, definir mercados meta y estrategias de posicionamiento.	B1- Formalizar la planeación de marketing para encontrar un mercado meta rentable. B2- Desarrollar un plan integral de marketing que permita posicionarse efectivamente con un nuevo producto y plaza.

Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados del emprendimiento.

Dando por finalizada la etapa de análisis, se continúa con la planeación del marketing.

### 3.2. PLANEACIÓN DE MARKETING DE ÁMBAR

Esta etapa de planeación de la estrategia de marketing incluye los procesos de segmentación de mercado, elección del mercado meta y posicionamiento en el mercado. A su vez se planifica la estratégica de marketing mix: producto, precio, promoción y plaza para cada uno de los segmentos de mercado abordados por Ámbar.

#### 3.2.1. Segmentación de mercado para Ámbar

Ante la imposibilidad de atender a todos sus clientes de una misma manera, se torna necesario realizar un adecuado proceso de segmentación, búsqueda y posicionamiento del mercado meta.

El objetivo es lograr desarrollar relaciones adecuadas con los clientes correctos.

Se utilizan las siguientes variables de segmentación: geográfica y según tipo de compra.

- Segmentación geográfica:

Ámbar se orienta a cubrir un segmento geográfico particular conformado por clientes residentes en el Gran Mendoza, es decir, los departamentos de Godoy Cruz, Maipú, Luján de Cuyo, Guaymallén, Mendoza y Las Heras.

Los otros departamentos de la provincia de Mendoza no se encuentran dentro de las prioridades en el corto plazo por cuestiones de distancia, si bien ocasionalmente pueden ocurrir entregas a otras zonas cuando su importancia lo justifique.

De igual manera, tampoco se consideran en el corto plazo ventas en otras provincias y/o países.

El Gran Mendoza es una aglomeración urbana que posee una población estimada en más de 1.000.000 de personas. (Los datos del último censo nacional (INDEC, 2010) muestran un total de 1.086.633 personas).

- Segmentación según cantidad de consumo:

Como se presentó con anterioridad, una de las variables más importantes a momento de segmentar los clientes de Ámbar es el consumo. Nuevamente, en función del tipo de compra realizada sus mercados se distinguen entre:

*Clientes mayoristas distribuidores (S1):* son aquellos clientes que consumen grandes cantidades de productos (compras mayores a \$5.000). Representan el 70 por ciento de las ventas del emprendimiento.

*Clientes minoristas (S2):* son aquellos clientes que consumen pequeñas cantidades de producto (menores a \$5.000). En su conjunto representan un 30 por ciento de las ventas de Ámbar.

- Características, modalidad de compra y necesidades de ambos segmentos:

*Clientes mayoristas (S1):* se caracterizan en su mayoría por tener experiencia en el rubro de los alimentos naturales y por poseer un gran conocimiento de proveedores y dietéticas de Mendoza. Recurren a Ámbar por diversas razones pero, principalmente, por precio y servicio.

La falta de interés o de visión de crecimiento para resolver cuestiones como el almacenamiento o la logística los convierte en consumidores mayoristas de Ámbar.

Dado que los productores de alimentos realizan únicamente ventas en grandes cantidades, todo aquel que desee adquirir sus productos debe hacerlo en grandes pedidos o bien recurrir a algún intermediario como Ámbar.

Además, el emprendimiento ofrece un servicio de fraccionamiento exclusivo el cuál otorga a los clientes mayoristas una gran ventaja al momento de realizar su reventa.

El consumidor mayorista realiza su pedido telefónicamente unos días antes del retiro y desde el emprendimiento se realiza el fraccionamiento en la forma que lo pidió el cliente.

Esta tarea es el servicio que sustenta mucha de las compras a Ámbar de este segmento, ya que sus clientes al momento de retirar su pedido lo encuentran fraccionado exactamente como lo requieren sus propios clientes (principalmente dietéticas).

*Clientes minoristas (S2):* realizan pequeñas compras para su consumo personal o familiar.

Su característica distintiva es que poseen una alta consciencia alimentaria. Son consumidores que buscan productos naturales que les aporten beneficios energéticos y nutricionales. Se informan ampliamente sobre los alimentos que ingieren optando por productos saludables.

Este es un segmento que posee menor fidelización con la marca. Percibe pocas diferencias entre el consumo de un vendedor y otro. Eligen por cercanía o precio.

A continuación, se realizará una evaluación y selección de los mercados meta para Ámbar.

### 3.2.2. Mercados meta para Ámbar

En este apartado se realiza una evaluación de los segmentos de mercado y una selección de mercados meta para Ámbar en función de criterios objetivos y se realiza a su vez una micro segmentación del segmento minorista para hacerlo acorde a las capacidades de abastecimiento de Ámbar.

#### a. Evaluación de segmentos de mercado para Ámbar:

Se analizarán los dos segmentos identificados de clientes (S1 y S2) en función de tres factores: el tamaño y crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa.

**Tabla 3: Evaluación de los segmentos de mercado para Ámbar.**

SEGMENTO	TAMAÑO / CRECIMIENTO DEL SEGMENTO	ATRACTIVO ESTRUCTURAL DEL SEGMENTO	OBJETIVOS Y RECURSOS DE LA EMPRESA
S1- Mayorista distribuidor	Mediano /Medio	Medio	Coincidente en objetivos y recursos
S2- Minorista	Muy grande/Muy Alto	Medio (identificando un microsegmento)	Coincidente en objetivos pero no en recursos (Identificar un microsegmento)

Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados del emprendimiento.

#### - En términos de tamaño y crecimiento:

El S1 es un segmento de tamaño medio conformado por una cantidad intermedia y reconocida de clientes. Tiene un nivel de crecimiento medio ya que no se incorporan muchos clientes a esta actividad.

El S2 es un segmento de tamaño grande y con un crecimiento alto o muy alto.

El atractivo estructural de los segmentos se analiza en función de: la existencia de competidores fuertes y dinámicos; los productos sustitutos reales o potenciales; el poder relativo de los compradores y; los proveedores poderosos.

El S1 posee competidores de fortaleza media. Los más importantes en términos de volumen se encuentran en su mayoría radicados en otras provincias que realizan envíos por distintos transportes lo cual encarece sus productos y a su vez, no poseen el mismo servicio de fraccionamiento.

En el ámbito local presenta algunos competidores de igual tamaño, y además existe potencialmente un riesgo la posibilidad de que productores y elaboradores decidan comenzar a abastecer directamente a los clientes distribuidores de Ámbar o bien que los clientes revendedores o distribuidores decidan comenzar su propio negocio mayorista para obtener mayores utilidades. Si bien esto no sucede actualmente es una cuestión a supervisar.

No existen a su vez productos sustitutos actuales que no puedan ser incorporados por Ámbar.

El poder relativo de los compradores es alto dada la magnitud de las compras que realizan. Los proveedores tienen un poder medio/alto ya que exigen cantidades mínimas de compra, imponen condiciones de pagos y precios, pero a su vez pueden ser reemplazados por otros proveedores sin dificultades.

El S2 posee muchos competidores fuertes y dinámicos que abarca desde almacenes, dietéticas, emprendimientos, cadenas de supermercados, etc.

Es un segmento muy diverso y de difícil acceso dada las capacidades de la empresa.

En términos de productos sustitutos reales o potenciales se podría considerar algunos productos dietéticos como galletas de avena de distintas marcas, turrone, y el caso de la marca Natural Break perteneciente al Grupo Arcor.

El poder relativo de los compradores es alto dada la diversidad de opciones de compra que poseen aunque difícilmente obtengan un precio similar.

Acerca de este segmento será necesario trabajar más en profundidad para continuar su segmentación e identificar algunos micro segmentos que puedan ser abordados de forma adecuada por el emprendimiento.

- En función de los objetivos y recursos de la empresa:

El S1 es un segmento que coincide plenamente con los objetivos de la empresa. Retomando la historia de Ámbar, este comenzó realizando pequeñas ventas minoristas. Con el paso del tiempo, supo transformarse para lograr atender satisfactoriamente a clientes mayoristas que distribuyen y revenden a distintos negocios de Mendoza.

Así logró desarrollar una capacidad para ofrecer un valor superior, logrando ventajas sobre sus competidores y obteniendo utilidades.

En términos de recursos, con una adecuada planificación que busque superar la barrera del espacio físico disponible para almacenamiento es un segmento al que puede abastecer satisfactoriamente y lograr un crecimiento.

El S2 es un segmento en el cual Ámbar desea penetrar pero dado el tamaño del mismo, no posee las habilidades ni capacidades necesarias para hacerlo en su totalidad.

Sin embargo, a partir de las encuestas realizadas se identificará un microsegmento que coincida con las posibilidades actuales de abastecimiento del emprendimiento.

De esta forma se logra cumplir con un doble propósito: cumplir con el objetivo planteado por parte del emprendimiento acerca del interés de retomar el comercio minorista y el de aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el contexto actual. Se verá esto a continuación.

#### b. Micro segmentación del Segmento Minorista – S2A – Minorista activo

El comercio minorista de alimentos naturales se caracteriza por una gran amplitud y diversidad en su composición. Las razones que motivan a los consumidores para elegir determinados tipos de alimentos varían en función múltiples factores.

Dada esta complejidad, y comprendiendo la dificultad lógica y actual que posee este pequeño emprendimiento para abordar la totalidad del sector minorista, es que se torna fundamental realizar una micro segmentación del mismo.

De esta forma, se busca identificar un microsegmento con el que potencialmente sea posible desarrollar relaciones redituables.

Los resultados obtenidos a partir de la investigación de mercado demuestran que existe un microsegmento del S2, denominado S2A – Minorista activo, caracterizado en su mayoría por:

- Estar conformado por mujeres y hombres de entre 20 y 30 años que residen en el Gran Mendoza.
- Que realizan actividad física tres o más veces por semana.
- Donde las principales actividades físicas son: correr o running, bicicleta, caminata y correr o running.
- Y que consume una combinación de alimentos naturales donde los principales son: almendras, nueces, pasas de uva, maní, mix de frutos secos y avena.
- Que adquieren estos productos en busca de un aporte energético o nutricional o de un bienestar general.
- Donde principalmente los consumen el desayuno o como snack entre comidas y más de una vez por día ya sea en su casa o en otros lugares.
- Adquiriéndolos generalmente en dietéticas y pequeños emprendimientos.
- Y priorizando la calidad y el sabor, por sobre otras prioridades de compra.

c. Selección de segmentos de mercado meta

Este plan estratégico de marketing estará enfocado en los segmentos S1-Mayorista distribuidor/revendedor y el microsegmento S2A-Minorista activo.

d. Tipo de estrategia de marketing meta

Para poder seleccionar una estrategia de marketing meta adecuada para cada segmento es necesario analizar diferentes factores:

- Recursos de la empresa: dados los limitados recursos disponibles del emprendimiento lo más adecuado sería utilizar una estrategia de marketing concentrado (o de nicho).
- Variabilidad del producto: los productos comercializados o a comercializar tienen poca variabilidad lo que favorecería utilizar una estrategia de marketing no diferenciado.
- Etapa del ciclo de vida del producto: se considera que dada la masividad adquirida en el consumo de este tipo de alimentos, los productos del emprendimiento se encuentran transitando en general una etapa de crecimiento por lo que abordar cada segmento con una estrategia de marketing diferenciado resultaría conveniente.

- Variabilidad de mercado: vistas las diferencias de cada segmento resultaría óptimo utilizar una estrategia de marketing diferenciado o concentrado.
- Estrategias de marketing de los competidores: la mayor parte de los competidores se encuentra realizando estrategias de marketing diferenciado o concentrado intentando desarrollar ventajas competitivas para sus clientes. En este sentido resultaría óptimo imitarlos desarrollando estrategias diferenciadas óptimas para sus propios segmentos de clientes.

Analizando estos factores en su conjunto, se define elaborar una estrategia de marketing diferenciado (segmentado) buscando dirigirse a los dos segmentos meta identificados con una oferta individual para cada uno.

En el próximo apartado se realiza el posicionamiento en busca de una ventaja competitiva para cada uno de los segmentos meta de Ámbar.

### **3.2.3. Posicionamiento para obtener ventaja competitiva**

Habiendo finalizado la etapa de definición de los mercados meta de Ámbar, corresponde seleccionar estrategias adecuadas para cada uno de estos segmentos. Para esto se siguen a continuación los pasos del modelo de Armstrong & Kotler, (2007).

#### **a. Selección de una estrategia de posicionamiento**

Para lograr desarrollar una estrategia de posicionamiento se realizan para cada segmento estos tres pasos:

1. Se identifican un conjunto de posibles ventajas competitivas para construir una posición a partir de ellas.
2. Se eligen las ventajas competitivas correctas
3. Se selecciona la estrategia general de posicionamiento

#### **b. Identificación de posibles ventajas competitivas**

Posibles ventajas competitivas del S1 – Mayorista distribuidor/revendedor:

- No existe una diferenciación en cuanto a productos ya que estos se encuentran ampliamente disponibles de otras maneras.

- Existe una clara diferenciación en cuanto a servicios. El fraccionamiento se realiza de acuerdo a las especificaciones del cliente sin ningún tipo de restricción (por ejemplo: si el cliente requiere 1.000 kilos de maní en bolsas de 20 kilos, el emprendimiento realiza este fraccionamiento. En cambio, los productores venden en paquetes cerrados de 40 kilos) y toda la logística del almacenamiento es evitada por este lo que le permite ganar tiempo transformándose en una gran ventaja competitiva para el emprendimiento.

Por otra parte se pretende incorporar una plataforma sencilla en la que el cliente pueda realizar su pedido de manera on-line desde cualquier dispositivo móvil indicando productos, cantidades, lugar y día de entrega, entre otras.

- En cuanto al canal de distribución, se incorporará el servicio de entrega a domicilio para mayoristas a través de un vehículo adquirido recientemente y destinado para tal fin. De esta forma, los clientes del segmento que superen pedidos de \$5.000 podrán solicitar envío a domicilio dentro del Gran Mendoza.
- En cuanto a personal vale la pena distinguir el estilo de gerenciamiento del emprendimiento como una posible ventaja competitiva.

La honestidad y claridad en sus acuerdos, precios y conductas tanto para proveedores como para clientes ha resultado en una gran ventaja competitiva para el emprendimiento. Los clientes optan por los productos de Ámbar porque confían en sus dueños y disfrutan de tener una atención personalizada. Sin lugar a dudas, esto les ha permitido consolidarse y desarrollar relaciones sólidas tanto con proveedores como con clientes.

- En cuanto a imagen, no existe un adecuado desarrollo de la misma. No se considera hasta el momento como una posible ventaja competitiva.

Posibles ventajas competitivas del S2A:

- Diferenciación en base a productos: se buscará desarrollar una ventaja competitiva entregando un producto de alta calidad y sabor que pueda ser percibido por los clientes mediante un adecuado packaging.
- En cuanto al servicio no aparece como una ventaja competitiva. Sin embargo, se habilitará la posibilidad de reclamos o cambio de productos a todos los clientes minoristas.
- En cuanto al canal de distribución, este será un tema central para lograr posicionar los productos en los puntos de venta adecuados. Dadas las características del pequeño emprendimiento y sus limitaciones, no se pretende desarrollar como ventaja competitiva. Sin

embargo, es fundamental que el producto llegue a los lugares indicados como adecuados puntos de venta.

- En cuanto a diferenciación en términos de personal, por el momento no es una ventaja competitiva trasladable.
- La imagen de este producto no está desarrollada, pero es central para poder desarrollar un producto que llame la atención de sus consumidores. No se considera una ventaja competitiva.

c. Selección de las ventajas competitivas correctas

Posteriormente, es necesario seleccionar aquellas ventajas competitivas que distinguirán al emprendimiento de sus consumidores. Recordando los criterios necesarios para establecer una diferencia:

En el caso del S1, las diferencias competitivas sobre la que se basará el posicionamiento del producto serán tres:

- Diferenciación en cuanto a servicio: realizada a través de la posibilidad de realizar el pedido de forma on-line y del fraccionamiento ofreciendo “un producto listo para su distribución”.
- Diferenciación en cuanto al canal: realizada a través del servicio de entrega a domicilio “en el lugar y momento necesario”.
- Diferenciación en cuanto al personal: garantizando un estilo de gestión honesta y transparente.

Estas son diferencias importantes ya que resolvieron un problema esencial que tenían los clientes de este segmento que era realizar la fragmentación de los productos para sus propios clientes.

Son diferencias distintivas ya que no existen competidores que realicen estas tareas sin restricciones y sin aumento de precios.

Son diferencias superiores ya que los clientes obtienen un servicio que antes tenían que realizar personalmente sin la infraestructura adecuada.

Son diferencias comunicables y visibles para sus clientes.

Son diferencias exclusivas ya que no puede ser copiada con facilidad en el corto plazo. Por último es costeable y a su vez ha demostrado que es redituable.

En el caso del S2A se trabajará con un microsegmento caracterizado por aquellos clientes potenciales que son personas que realizan actividad física periódicamente y que optan por consumir alimentos saludables y nutritivos que les aporten energía para sus actividades.

La principal diferencia competitiva sobre la que se basará el posicionamiento del producto será:

- Diferenciación en cuanto a producto: ofreciendo un producto alimentario natural de alta calidad que busque satisfacer sus necesidades nutricionales, energéticas y de bienestar.

d. Estrategia general de posicionamiento o propuesta de valor

- En el S1 – Mayorista distribuidor se implementa una estrategia de “más beneficios por el mismo precio”.
- En el S2A – Minorista activo se implementa una estrategia de “más beneficios por el mismo precio”.

Elaboración de la declaración de posicionamiento:

A- Segmento mayorista - S1: Para los distribuidores mayoristas de alimentos naturales que necesitan un producto listo para su traslado, Ámbar Mayorista es la nueva línea de Ámbar que ofrece una combinación justa de productos y servicios brindándolos en la forma, lugar y momento que el cliente necesita con la confianza de siempre.

B- Segmento minorista – S1: Para los jóvenes que llevan una vida activa y que buscan alimentos naturales de calidad, Ámbar Vital es la combinación ideal de frutos secos que brinda la energía y los nutrientes que necesitas en cada momento.

### **3.2.4. Planeación de la oferta de marketing**

A continuación se realiza la planeación de la oferta de marketing definiendo producto, precio, plaza y promoción adecuados para cada segmento.

a. Niveles de productos y servicios para el segmento S1

- Beneficio principal: ahorrar tiempo de tareas prescindibles en el trabajo de distribución y reventa.

- Producto real:

Nombre de la marca: Ámbar Mayoristas

Logotipo de la marca:

**Logotipo de la marca: Ámbar**



Fuente: Elaboración propia

Características: alimento natural fraccionado a un precio que permite reventa.

Diseño: envasado al vacío en bolsas plásticas según tamaño del pedido. (0,5 kg – 1 kg – 2 kg – 10 kg – o más).

Empaque: en cajas de cartón de 330x220x310.

Nivel de calidad: alto, considerando que es un producto alimentario.

- Servicio aumentado:

Solicitud de pedido: realizado en forma digital desde cualquier dispositivo móvil.

Lugar y fecha de entrega: en cualquier punto del Gran Mendoza en la hora solicitada por el cliente.<sup>2</sup>

- Servicio posterior a la venta: cambio de mercadería ante cualquier inconveniente ocasionado por el emprendimiento.

b. Niveles de productos y servicios para el segmento S2A:

- Beneficio principal: adquirir energía y nutrientes para una vida activa y saludable.

- Producto real:

Nombre de la marca: Ámbar Vital

---

<sup>2</sup> Dentro de un rango de días y horarios disponible: de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas y sábados de 9:00 a 13:00 horas.

Características: producto de consumo alimentario que combina 5 alimentos naturales: almendras, nueces, pasas, maní y avena tostada a un mismo precio que los vendedores minoristas.

Diseño: sencillo de abrir y cerrar con cierre zipper, estable y de facilidad en punto de venta. Imagen vital y llamativa ventana visible para los alimentos y nombre de marca.

Empaque: en bolsa de papel kraft con cierre zipper.

Nivel de calidad: alto a través de proveedores seleccionados.

Etiquetado: etiquetado innovador en papel kraft estilo cartón reciclable.

- Servicio aumentado:

De fácil acceso para el cliente.

- Servicio posterior a la venta: cambio de producto o devolución de dinero ante cualquier inconveniente.

c. Mezcla de productos para el segmento S2A

La mezcla de productos para el S2A se conformará entonces de una sola línea de productos en tres presentaciones:

- Paquete de 100 gramos.

- Paquete de 500 gramos.

- Paquete de 1 kilo.

**Imagen 1: Presentación modelo de los productos Ámbar Vital.**



Fuente: Boceto ilustrativo. Elaboración propia.

d. Estrategia de precios para los segmentos meta de Ámbar

Se elige tanto para el segmento S1- mayorista como para el segmento S2A – Minorista activo una estrategia de precios bajos con fijación de los mismos basada en el costo de los insumos y en los precios de los competidores.

Para el segmento S1- mayorista el servicio de envío a domicilio tendrá un costo adicional para el cliente basado en la zona del Gran Mendoza en la que se realice la entrega.

Dentro del segmento minorista se definen precios de lanzamiento para “Ámbar Vital” de:

- A. \$70 para el producto “Ámbar Vital” paquete de 100 gramos.
- B. \$250 para el paquete de 500 gramos.
- C. \$400 para el paquete de 1 kilo.

Se ha pronosticado un ajuste mensual de estos precios de acuerdo a la inflación esperada anual del 23 por ciento.

e. Estrategia de promoción para Ámbar

A continuación se presentan las estrategias de promoción de Ámbar en función de cada segmento meta. Dado el bajo presupuesto que posee el emprendimiento, se establecerán en un porcentaje constante del 3% de las ventas totales.

Estrategia de promoción para el segmento S1- Mayorista:

- Promoción de ventas personales: se realizará una estrategia de ventas personales buscando incrementar los clientes mayoristas buscando incorporar nuevos clientes como heladerías, pastelerías y restaurants.
- Promoción en medios radiales: promoción a través de radios FM locales.

Estrategias de promoción para el segmento S2A – Minorista activo:

- Publicidad: se realizará publicidad gráfica en los puntos de venta mediante cartelería y a través de un stand especial para colocación de los productos.
- Ventas personales: dada la importancia de la visibilidad de los productos en los puntos de venta y la creación de una relación comercial con

f. Estrategia de distribución para Ámbar

A continuación, se presentan las estrategias de distribución para Ámbar:

- En el segmento mayorista la distribución se realizará a través del vehículo adquirido por el emprendimiento en el domicilio de los clientes que lo requieran.
- En cuanto al segmento minorista, se definen 18 puntos de venta de 3 departamentos (Godoy Cruz, Capital y Luján de Cuyo):
  - Cinco gimnasios y la Escuela Provincial de Guía de Alta Montaña en el departamento de Godoy Cruz.
  - Tres gimnasios, dos centros deportivos y un club en el departamento de Capital.
  - Cinco gimnasios y un club en el departamento de Lujan de Cuyo

### 3.3. APLICACIÓN DEL MARKETING

A continuación, se presentan las cuestiones relativas a la aplicación de la estrategia de marketing desarrollada hasta aquí.

- Responsabilidad de aplicación: el responsable de la aplicación de la estrategia de marketing serán Cecilia y Gabriel, como gestores del emprendimiento Ámbar.
- Fecha de aplicación: estas estrategias comenzarán a ser aplicadas a partir del 01 de enero del año 2019.
- Incorporación de personal: se incorporará una persona en el mes de enero para dedicarse principalmente a la realización de los productos para el segmento S1.

Cuantificación de objetivos del Plan Estratégico de Marketing para Ámbar

- Objetivo general del plan estratégico de marketing:

El objetivo general de este plan estratégico de marketing es el de incrementar las ventas del emprendimiento Ámbar en un 30 por ciento en términos reales durante el año 2019. De esta manera, se define para cada segmento:

- a. Para el segmento S1- Mayorista distribuidor un incremento de las ventas de un 11 por ciento en términos reales.
- b. Para el segmento S2- Minorista activo un incremento de las ventas de un 73 por ciento en términos reales.

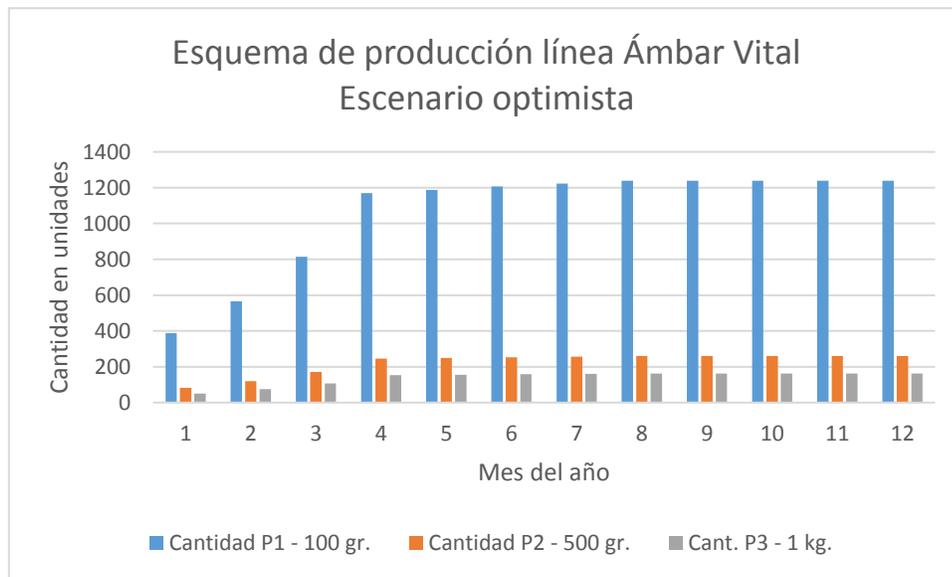
De esta forma, se busca disminuir el desequilibrio en la participación de ambos segmentos pretendiendo alcanzar una participación del 60 por ciento del segmento S1- Mayorista distribuidor y de un 40 por ciento del segmento S2 – Minorista activo.

Se estima un 23 por ciento de inflación para el año 2019 en base a lo previsto por el Gobierno Nacional en su Presupuesto Nacional para el año 2019 (Infobae, 2018).

Esquema de producción estimado de productos para el segmento S1

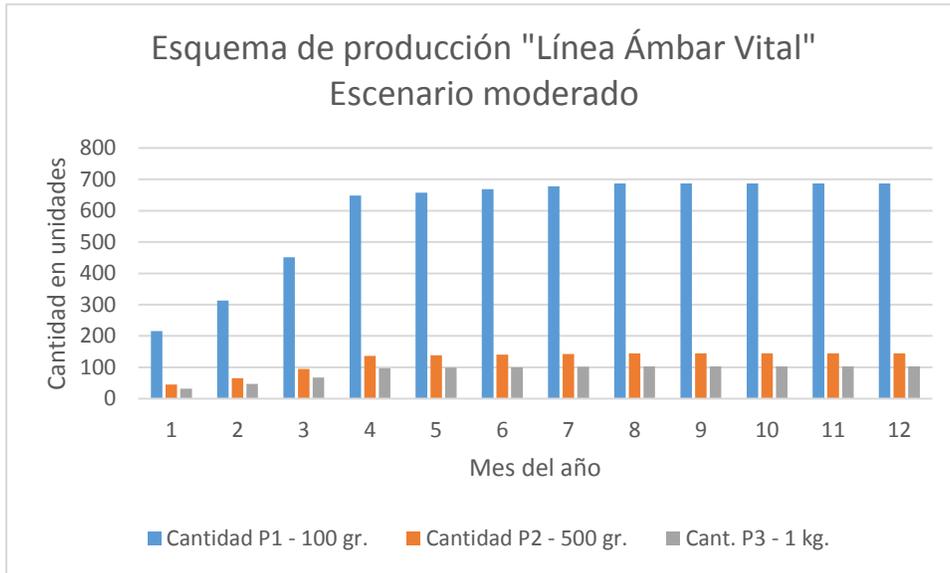
En base a distintos pronósticos de ventas realizados (disponibles en apartado Anexos) se estima el siguiente esquema de producción para cada producto:

**Gráfico 14: Esquema de producción línea “Ámbar Vital” – Escenario optimista**



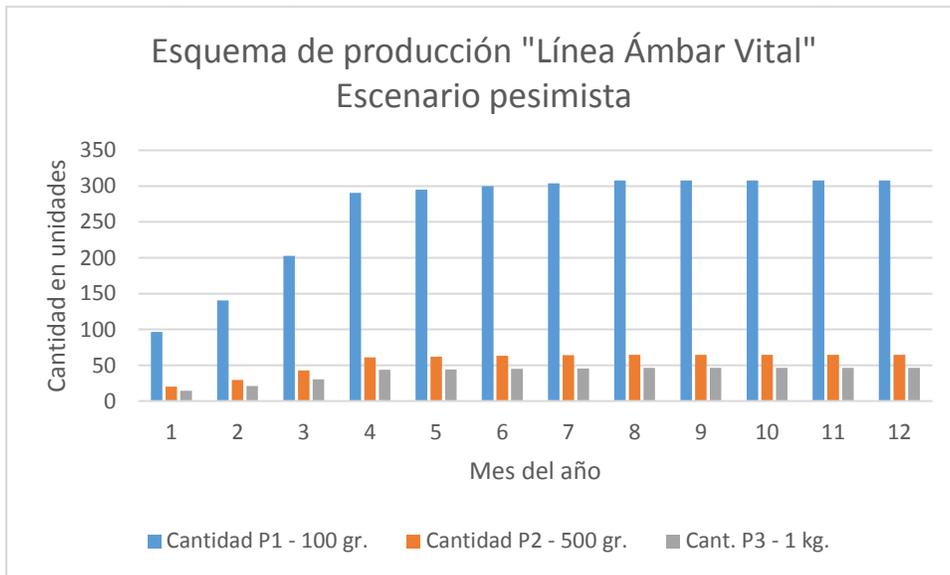
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 15: Esquema de producción línea “Ámbar Vital” – Escenario moderado**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 15: Esquema de producción línea “Ámbar Vital” – Escenario pesimista**



Fuente: Elaboración propia

### 3.4. CONTROL DEL MARKETING

A partir de los objetivos planteados en las etapas anteriores, el control de esta estrategia de marketing será realizado de la siguiente manera:

- Semanal: se establece un esquema semanal de control de la estrategia a través del seguimiento por parte de sus dueños y con la colaboración de un profesional de marketing.
- En base a resultados: en función de lo establecido con anterioridad y utilizando la información complementaria respecto de los pronósticos de venta (disponibles en Anexos), se realizará un seguimiento para evaluar el impacto de cada estrategia y el grado de avance de cada objetivo planteado.

Con esto se concluye un proceso dinámico de planeación estratégica de marketing, que deberá ser permanentemente monitoreado y reevaluado a partir de las retroalimentaciones que vayan surgiendo con su implementación.

A continuación, se sintetizan las principales conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo de investigación.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Retomando el objetivo planteado para este trabajo de investigación es decir, “la elaboración de un plan estratégico de marketing que permita aumentar un 30 por ciento las ventas reales del año 2019 de Ámbar”, se observa que se logró el objetivo planteado de formulación y se advierte que su implementación para el año 2019 deberá ser monitoreada para alcanzar el crecimiento esperado.

De esta manera, se presentan a continuación las principales conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo investigación y que resumen su cumplimiento:

1. En primer lugar, que a través de la aplicación de una herramienta teórica como es el modelo de la “Administración de la estrategia de Marketing” de Armstrong & Kotler (2007) a un caso práctico se logró desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para Ámbar.
2. En segundo lugar, que a partir del uso de esta herramienta teórica fue posible realizar una segmentación de mercado, elegir mercados meta y definir estrategias de posicionamiento para Ámbar.
3. En tercer lugar, que las estrategias definidas para Ámbar se tradujeron en la creación de una oferta de marketing mix (producto, precio, promoción y plaza) destinadas a dos segmentos de mercado meta: un segmento mayorista y un segmento minoristas, ambos consumidores de productos naturales.
4. En cuarto lugar, que a partir de una investigación de mercado orientada al segmento mayorista se demostró que existen ventajas competitivas para implementar un servicio de fraccionamiento y entrega a domicilio en el segmento mayorista fortaleciendo el posicionamiento de marca a través de la línea “Ámbar Mayoristas”.

5. En quinto lugar, que a partir de una investigación de mercado orientada al segmento minorista fue posible identificar un microsegmento minorista meta conformado por personas de entre 20 a 30 años que realizan actividad física de forma rutinaria.

Este segmento será abordado mediante el lanzamiento de una nueva línea de productos llamada “Ámbar Vital”, que combina cinco alimentos naturales más consumidos por esta población. Su presentación será en tres tamaños: 100 gramos, 500 gramos y 1 kilo y su distribución se realizará en 18 puntos de venta distribuidos en los departamentos de Godoy Cruz, Capital y Luján de Cuyo.

6. En sexto lugar, que se define como objetivo un crecimiento de las ventas reales en un 30 por ciento para el año 2019, buscando alcanzar un equilibrio entre las ventas de ambos segmentos mayorista y minorista.

7. En séptimo lugar, que tanto las grandes empresas como los pequeños emprendimientos familiares, pueden verse fortalecidos mediante el análisis, la planeación, la aplicación y el control de estrategias de marketing.

Por último, a continuación se presentan las referencias utilizadas y el apartado de Anexos donde se presenta información complementaria utilizada a lo largo de esta investigación, omitida hasta aquí para facilitar su lectura e interpretación de resultados.

## Referencias

- (GEM), G. E. (2018). *Reporte de resultados global*. Global Entrepreneurship Research Association.
- ABECEB. (Agosto de 2018). *ACECEB*. Obtenido de <http://www.abeceb.com/2017/04/10/98-de-cada-100-de-los-emprendimientos-son-categoria-pyme/>
- Ámbito. (16 de Septiembre de 2018). *ambito.com*. Obtenido de <http://www.ambito.com/933799-preocupante-anticipan-que-la-inflacion-de-2018-se-encamina-a-ser-la-mas-alta-del-siglo-xxi>
- Ámbito. (17 de Octubre de 2018). *Cepal*. Obtenido de <http://www.ambito.com/936770-cepal-empeora-proyecciones-de-crecimiento-para-argentina-caera-28-este-ano>
- ARMSTRONG, G., & KOTLER, P. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica. MARKETING, Versión para Latinoamérica*.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (Marzo de 2018). *CEOE*. Obtenido de <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del-impulso-necesario>
- El Cronista. (24 de 2018 de Septiembre). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-menor-PBI-per-capita-en-11-anos-por-devaluacion-y-la-baja-de-la-soja-20180923-0022.html>
- Formichella, M. M. (2004). *El contepcto del emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Tres Arroyos: INTA.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow . *Harvard Business Review*, Vol. 50(4).
- Herrera Guerra, C. E., & Montoya Restrepo, L. A. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 10-31.
- INDEC. (2010). *INDEC*. Obtenido de [https://www.indec.gov.ar/censos\\_provinciales.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135&p=50&d=999&t=3&s=0&c=2010](https://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=50&d=999&t=3&s=0&c=2010)
- Infobae. (16 de Octubre de 2018). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2018/10/16/la-caida-del-salario-real-en-2018-sera-la-mas-fuerte-desde-2002/>
- Infobae. (17 de Septiembre de 2018). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2018/09/17/presupuesto-2019-el-gobierno-preve-una-inflacion-de-23-y-un-dolar-a-42-para-el-ano-que-viene/>

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.

Moya Muñoz, P., & Santana Ruiz, S. (2016). *Sobre el concepto de emprendimiento*. Laboratorio de Innovación y emprendimiento .

Nación, M. d. (s.f.). *Herramientas para la gestión y el fortalecimiento de emprendimientos de la economía social*.

Porter, M. M. (1995). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

Romero Barón, R. (2010). *Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial*. . Bogotá: Universidad del Rosario.

## ANEXOS

### 1. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA ENCUESTA AL SEGMENTO MINORISTA

#### 1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Recabar datos pertinentes, precisos, actuales y que no impliquen sesgos acerca de ciertos hábitos de actividad física y alimentarios de un universo poblacional que permita identificar vías para la elaboración de estrategias de marketing de un pequeño emprendimiento dedicado a la comercialización de alimentos naturales.

#### 1.2 DETALLES DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA

Técnica de investigación: encuesta

Vía de contacto: on-line

Plan de muestreo:

- Universo poblacional: personas de entre 15 a 60 años que realizan alguna actividad física y/o deportiva en el Gran Mendoza.
- Cálculo del tamaño de la muestra:

Calculo del tamaño de la población (N): para obtener el tamaño poblacional es necesario realizar algunas precisiones:

- Censo Poblacional Argentina año 2010 (CPA-2010): es el dato estadístico poblacional más preciso disponible en Argentina. Se utiliza como base para el cálculo muestral.
- Población de Mendoza entre 15 a 60 años: se obtiene relevando la información del CPA-2010 de aquellas personas de entre 7 y 52 años. A su vez, se multiplica

este dato por la Tasa General de mortalidad de la Provincia de Mendoza<sup>34</sup> (7,2 por ciento anual) obteniendo:

**Tabla 4: Cálculo del total de la Población de Mendoza de entre 15 a 60 años.**

7	27.173
8	27.096
9	28.247
10-14	150.572
15-19	158.461
20-24	149.060
25-29	134.395
30-34	130.756
35-39	113.566
40-44	95.799
45-49	90.550
50	17.939
51	16.983
52	16.758
Subtotal	1.157.355
Tasa de mortalidad	7,2%
<b>Total Población Mendoza de 15 a 60 años</b>	<b>1.074.025</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos disponibles del Censo Poblacional Argentina 2010.

- Índice de sedentarismo: según informa el Ministerio de Salud y Desarrollo Social en Argentina el 54,7 por ciento de los adultos es sedentario, es decir no cumple con los 30 minutos mínimos de actividad física recomendada<sup>5</sup>.

En el mismo sentido van los datos relevados por la OMS que revelan que el 41,6 por ciento de los argentinos realiza actividad física insuficiente<sup>6</sup>.

Dada la cercanía temporal del informe realizado por la OMS se utiliza ese índice

<sup>3</sup> Extraído de “NATALIDAD, MORTALIDAD GENERAL, INFANTIL Y MATERNA POR LUGAR DE RESIDENCIA” Argentina. Año 2010. Ministerio de Salud. Presidencia de la Nación. Página 28. Disponible en <http://www.deis.msal.gov.ar/wp-content/uploads/2016/01/Boletin134.pdf>

<sup>4</sup> Se utiliza este dato dado que utilizando tasas por rangos etarios el impacto sobre el tamaño muestral no es significativo.

<sup>5</sup> Recuperado de “La mitad de los argentinos no realiza suficiente actividad física”, disponible en [http://www.msal.gov.ar/prensa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3392:la-mitad-de-los-argentinos-no-realiza-suficiente-actividad-](http://www.msal.gov.ar/prensa/index.php?option=com_content&view=article&id=3392:la-mitad-de-los-argentinos-no-realiza-suficiente-actividad-)

<sup>6</sup> Recuperado de “Argentina está entre los 20 países con mayor nivel de sedentarismo del mundo”. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/argentina-20-paises-mayor-nivel-sedentarismo-mundo\\_0\\_Hk9N806vX.htm](https://www.clarin.com/sociedad/argentina-20-paises-mayor-nivel-sedentarismo-mundo_0_Hk9N806vX.htm)

para estimar la totalidad de la población mendocina de entre 15 a 65 años que realiza actividad física suficiente o es no sedentaria.

- Tamaño de la población (N):
  - $1.074.025 * (1 - 0,416) = 627.231$
  - Adaptación poblacional para el Gran Mendoza<sup>7</sup>:  $627.231 * 0,62 = 388.884$
  - N= 388.884 personas del Gran Mendoza de entre 15 a 60 años que realizan actividad física suficiente<sup>8</sup>.
- Margen de error (e) como decimal: dadas las características de la encuesta se acepta un margen de error de 0,10.
- Nivel de confianza (como puntuación de z): el nivel de confianza será del 95 por ciento obteniendo valores de  $z=1,96$ .
- Valor de porcentaje (p) como decimal: dado que es la primera encuesta a realizar se acepta un valor de  $p=0,5$ .

**Imagen 2: Fórmula de cálculo tamaño de muestra poblacional y descripciones.<sup>9</sup>**

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Estadística	Descripción
N	Tamaño de la población
e	Margen de error (como decimal)
z	Nivel de confianza (como puntuación de z)
p	Valor de porcentaje (como decimal)

Fuente: Wikipedia

<sup>7</sup> Considerando que el aglomerado urbano denominado “Gran Mendoza” representa un 62,5 por ciento del total provincial, se utiliza este índice como referencia de la distribución poblacional de Mendoza. Elaboración propia en base a información disponible en [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=18&id\\_tema\\_3=77](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77)

<sup>8</sup> Al menos 150 minutos de ejercicio moderado o 75 minutos de ejercicio intenso por semana.

<sup>9</sup> Extraído de [https://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](https://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)

- Tamaño de la muestra: dados los datos obtenidos se obtiene una muestra de 96. Se realizarán 96 entrevistas a personas de Mendoza de entre 15 a 65 años que realicen actividad física suficiente (los menos 150 minutos de actividad física moderada o 75 minutos de actividad física intensa por semana).
  
- Metodología del relevamiento:
  - El relevamiento se realizará utilizando las plataformas disponibles de Google, específicamente la utilización de Formularios de Google Docs.
  - Una vez elaborada la encuesta se “compartirá” el link con el formulario para que cada encuestado pueda responder desde la comodidad de cualquier celular o computadora conectada a internet.
  - Para acceder a un grupo poblacional que realiza actividad física se contó con la colaboración de un profesor de Educación Física quién se desempeña en distintos gimnasios de la provincia, coordina distintos grupos de running y de montañismo y se desempeña en centros de rehabilitación para deportistas. A su vez, colaboraron distintas personas deportistas en la difusión de los mismos.

**Tabla 5: 16 Alimentos seleccionados para la encuesta**

Alimentos
Almendras
Mix de frutos secos
Azucar mascabo
Pasas de uva
Pistacho
Superalimentos (Maca/Harina de coca/Bayas de Goyi)
Granola
Cereales integrales
Miel
Sal rosada
Nuez
Avena
Semillas
Jengibre
Jugos naturales
Maní

Fuente: Elaboración propia

Los 16 alimentos que se utilizarán en la encuesta fueron realizados en función de tres razones:

- Por recomendación de los emprendedores en función del conocimiento de sus clientes.
- Por el impacto que generan los mismos en las ventas del emprendimiento.
- Por considerarlos aptos para una posterior combinación de los mismos destinada a personas que realizan actividad física.
- Instrumentos de investigación:
  - Plataforma de Formularios de Google Docs disponible en Google Drive.
  - Plataforma de mensajería WhatsApp.
  - Plataforma de mensajería Facebook.

### 1.3. MODELO ENCUESTA Y EXPLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

#### a. Modelo Encuesta

##### Comentarios

La siguiente encuesta es anónima y tiene como finalidad obtener información para la realización de un trabajo de investigación de grado, basado en un pequeño emprendimiento mendocino dedicado a la comercialización de alimentos naturales.

La misma está orientada exclusivamente a personas de:

- Entre 15 y 60 años,
- Que viva en el Gran Mendoza (Capital, Guaymallén, Las Heras, Godoy Cruz, Maipú y Luján de Cuyo).
- Que realicen actividad física de la siguiente manera:
  - 150 minutos semanales de actividad física moderada
  - 75 minutos semanales de actividad física intensa

En caso de no cumplir con alguno de estos tres requisitos (edad, municipio o actividad física), se agradece su participación.

- Cuestionario

#### 1- Edad

a. Completar:.....

2- Género

a. Completar:.....

3- Indique si realiza alguna de las siguientes actividades físicas:

a. Correr o running

b. Trekking o senderismo

c. Escalada

d. Bicicleta

e. Caminata

f. Natación

g. Danza

h. Fútbol

i. Yoga

j. Ejercicio en gimnasio

k. Vóley

l. Handball

m. Otro: ¿Cuál? .....

4- ¿Cuántas veces por semana realiza la/s actividad/es mencionada/s en la pregunta anterior?

a. Una vez por semana

b. Dos veces por semana

c. Tres veces/o más por semana

5- ¿Consumes algún alimento natural de los que se encuentra en el siguiente listado<sup>10</sup>?

a. Si

b. No

6- ¿Cuál/es es/son el/los alimento/s que consumes?

---

<sup>10</sup> El listado al que se refiere es al presentado en la página anterior. En la encuesta digital aparece como imagen. Aquí se eliminó para no duplicar información.

- a. Almendras
- b. Mix de frutos secos
- c. Azúcar mascabo
- d. Pasas de uva
- e. Pistacho
- f. Superalimentos (Maca/Harina de coca/Bayas de Goji)
- g. Granola
- h. Cereales integrales
- i. Miel
- j. Sal rosada
- k. Nuez
- l. Avena
- m. Semillas de girasol, chía u otra
- n. Jengibre
- o. Jugos naturales
- p. Maní
- q. Otro/s: ¿Cuál/es? .....

7- ¿Por qué razones consideraría que consume estos alimentos?

- a. Bienestar general
- b. Libre de aditivos
- c. Pérdida de peso
- d. Aporte energético o nutricional
- e. Problemas de salud
- f. Otros: ¿Cuáles?.....

8- ¿En qué momento del día consumes estos alimentos?

- a. Desayuno
- b. Snack entre comidas
- c. Almuerzo
- d. Media tarde
- e. Antes/durante/después de realizar actividad física

f. Otro: ¿Cuáles?.....

9- ¿Con qué periodicidad consumes estos alimentos?

- a. Más de una vez por día
- b. Una vez por día
- c. Dos/tres veces por semana
- d. Una vez por semana

10- ¿Dónde consumes estos alimentos?

- a. En mi casa
- b. En el trabajo
- c. En otros lugares (trayectos, lugares al aire libre, etc.)

11- ¿Cuáles son los lugares donde compra estos productos?

- a. Supermercados
- b. Almacenes o quioscos
- c. Dietéticas
- d. Ferias
- e. Pequeños emprendimientos
- f. Tiendas en línea

12- ¿Qué prioriza al momento de compra de alimentos naturales?

- a. Calidad y sabor
- b. Precios bajos
- c. Practicidad de consumo
- d. Otro ¿Qué?:.....

- Explicación del cuestionario

El cuestionario se encuentra dividido en cuatro secciones.

La primera sección abarca la pregunta números 1 y 2; la segunda sección las preguntas números 3 y 4; la tercera sección la pregunta número 5 y la cuarta sección las preguntas restantes (número 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12).

- Primera sección: datos de edad y género

En esta primera sección se recabará información respecto de la edad de los participantes y género. Ambas preguntas no ofrecen categorías de respuestas y permiten que el encuestado complete sus datos personales.

- Segunda sección: datos de actividad física

En esta segunda sección se pretende relevar hábitos de actividad física de los encuestados en dos sentidos: tipo de actividad realizada y periodicidad de la misma.

Conocer qué actividad física realiza esta población y cuántas veces por semana la realiza, permitirá conocer cuáles son los patrones actitudinales del mismo para después poder identificar posibles puntos y estrategias de venta.

Para esto en la pregunta número 3 se presentará un listado de 12 opciones de distintas actividades físicas deportivas y no deportivas, no excluyentes, incorporando a su vez la opción “Otra” para identificar otras posibles opciones.

En la pregunta número 4 las tres opciones serán mutuamente excluyentes buscando conocer la periodicidad de la práctica realizada.

- Tercera sección: Hábitos alimentarios – Parte I

Esta tercera sección tiene como objetivo identificar si el encuestado consume alguno de los dieciséis alimentos naturales seleccionados para esta investigación y, a su vez, funciona como filtro finalizando la encuesta para aquellas personas que no consumen ninguno de los alimentos del listado.

Se presentan entonces dos opciones de respuesta mutuamente excluyentes.

- Cuarta sección: Hábitos alimentarios – Parte II

En esta cuarta y última sección se busca conocer los hábitos alimentarios de la muestra respecto de los dieciséis alimentos seleccionados.

La pregunta número 6 busca conocer cuáles son los alimentos más consumidos por los encuestados presentándolos como 16 opciones múltiples no excluyentes, con la posibilidad de la opción “Otro” para incorporar algún otro alimento.

Por su parte la pregunta número 7 pretende conocer cuáles son las razones por las cuáles los clientes consumen estos alimentos, presentando 6 opciones múltiples no excluyentes incluyendo la respuesta “Otros”.

A continuación la pregunta número 8 ofrece 5 opciones no excluyentes buscando conocer las razones que motivan el consumo de estos alimentos.

La pregunta número 9 ofrece 4 respuestas mutuamente excluyentes ya que pretende identificar la periodicidad de consumo de los mismos por parte de los encuestados.

Por su parte la pregunta número 10 analiza tres opciones no excluyentes buscando conocer el lugar donde el encuestado consume estos alimentos.

Por último las preguntas número 11 y número 12 se refieren al momento de compra buscando conocer donde adquieren estos alimentos los consumidores y cuáles son las prioridades al momento de elección. Estas respuestas ofrecen 6 opciones no excluyentes y 4 opciones mutuamente excluyentes (incluyendo la opción “Otros”), respectivamente.

#### 1.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

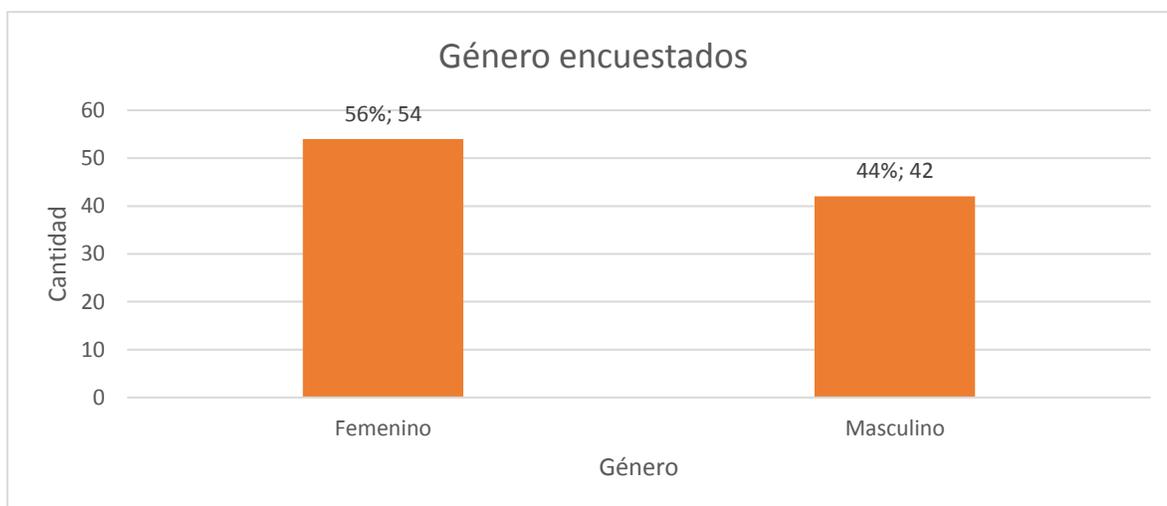
Se presentan aquí los datos obtenidos en las encuestas para poder luego generar información valiosa para la toma de decisiones e implementación de estrategias de marketing. Se utiliza además representaciones gráficas para acompañar su presentación.

##### 1. Análisis de datos

- a. El análisis de datos realizados es de tipo descriptivo y de correlación analizando la relación entre las distintas preguntas.
- b. Como herramienta de análisis de datos se utilizará el software Excel 2013.

2. Representación de los datos
    - a. Los datos se presentan acompañados de dibujos gráficos considerados adecuados para facilitar su comprensión y análisis.
  
  3. Resultados por sección
    - a. Resultados primera sección – Género y edad: la primera sección de preguntas permite conocer el perfil sociodemográfico del encuestado que realiza algún tipo de actividad física en el Gran Mendoza.
- i. Pregunta N° 1 - Género: del total encuestado un 56% es mujer y un 44% es hombre. No se presentan variaciones significativas en los patrones de consumo tomando como referencia al género. (Estos valores se acercan significativamente a las estadísticas del universo poblacional).

**Gráfico 16: Género encuestados**



- ii. Pregunta N° 2 - Edad: como se puede observar a continuación, en términos generales la curva de distribución de las edades posee un comportamiento que se asemeja a la distribución de la curva normal alcanzando su valor máximo a la edad de los 28 años.

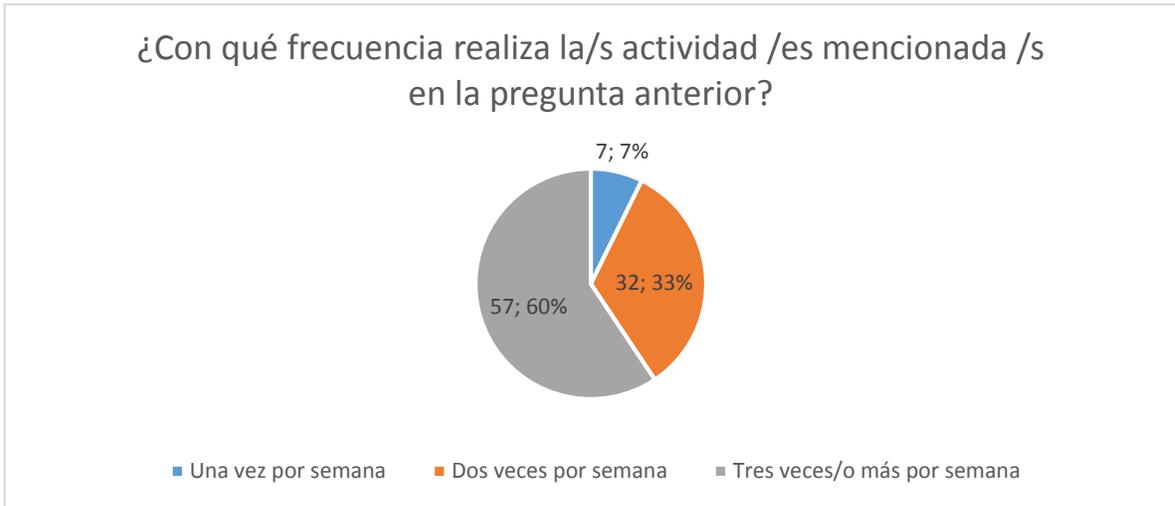
Sin embargo, los resultados muestran un repunte de la población que realiza actividad física a partir de los 55 años de edad.

De estos resultados se destacan algunas cuestiones que vale la pena resaltar:

1. No se presentan variaciones significativas en los patrones de consumo tomando como referencia a la edad.
2. El 65,6% de los encuestados que realizan actividad física tienen entre 20 y 30 años.

3. El 17,7% de los encuestados que realizan actividad física tienen entre 50 y 60 años.
- b. Resultados segunda sección – Actividades físicas: se presentan los resultados de la segunda sección tomando en cuenta a la totalidad de los encuestados.
- i. Pregunta N° 3 – Indique si realiza alguna de las siguientes actividades físicas:  
Las siete actividades físicas más realizadas son:
1. “Ejercicio físico en gimnasio” realizado por un 31% de la muestra.
  2. “Caminata” realizado por un 29% de la muestra.
  3. “Bicicleta” realizado por un 29% de la muestra.
  4. “Correr o running” realizado por un 27% de la muestra.
  5. “Fútbol” realizado por un 25% de la muestra.
  6. “Senderismo o trekking” realizado por un 20% de la muestra.
  7. “Natación” realizado por un 17% de la muestra.
  8. “Yoga” realizado por un 16% de los encuestados.
  9. En la categoría “Otra” con un 16% los encuestados incorporaron actividades como: Tenis, Paddle, Pilates, Kayak, Parapente, Rugby, Entrenamiento Funcional y Waterpolo. Todos estos últimos con bajos niveles de participación.
- ii. Pregunta N° 4- ¿Cuántas veces por semana realiza la/s actividad/es mencionada/s en la pregunta anterior?  
Se observa que:
1. Un 7% de los encuestados realiza actividad física una vez semana.
  2. Un 33% de los encuestados realiza actividad física dos veces por semana.
  3. Un 60% de los encuestados realiza actividad física tres veces por semana o más.
  4. Como se puede observar los resultados de esta pregunta muestran que existe una alta frecuencia en la realización de actividades física por parte de los encuestados. Nos encontramos ante una población que en su gran mayoría realiza actividad física al menos dos veces por semana en un 93% de los casos.

**Gráfico 17: Frecuencia en la realización de la actividad física mencionada**



Fuente: Elaboración propia.

- c. Resultados tercera sección – Hábitos alimentarios I: se analizan los resultados de la tercera sección tomando en cuenta a la totalidad de los encuestados.
- i. Pregunta N° 5- ¿Consumes algún alimento natural de los que se encuentra en el listado?  
Obteniendo los siguientes resultados:
1. Un rotundo 94% de los encuestados que realiza actividad física afirmó consumir algún alimento de los que se encuentra en el listado.
  2. Tan sólo un 6% de los encuestados que realiza actividad física no consume ningún alimento de los que se encuentra en el listado.

**Gráfico 18: Porcentaje de encuestados que consumen algún alimento seleccionado.**



Fuente: Elaboración propia.

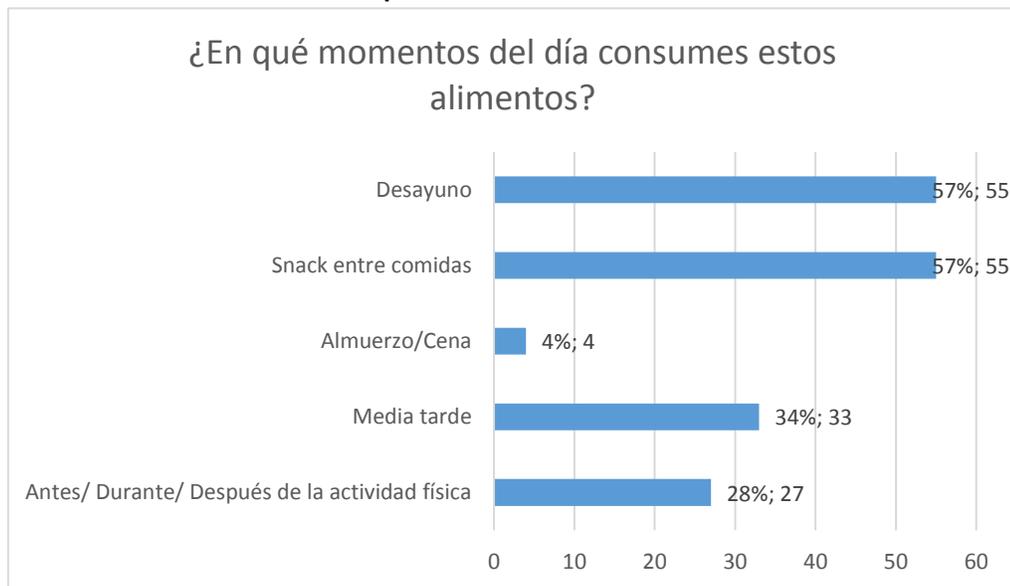
- d. Resultados cuarta sección – Hábitos alimentarios II: se analizan los resultados de la cuarta sección recordando que un 6% de los encuestados finalizó la encuesta en la Pregunta Número 5.
- i. Pregunta N° 6: ¿Cuál/es alimento/s consume de los mencionados a continuación?  
Los doce alimentos más consumidos por los encuestados son:
1. Almendras consumidas por un 65% de los encuestados.
  2. Nueces consumidas por un 59% de los encuestados.
  3. Pasas de uva consumidas por un 58% de los encuestados.
  4. Maní consumido por un 56% de los encuestados.
  5. Mix de frutos secos consumidos por un 52% de los encuestados.
  6. Jugos naturales consumidos por un 45% de los encuestados.
  7. Avena consumida por un 51% de los encuestados.
  8. Semillas de girasol, chía u otras consumidas por un 45% de los encuestados.
  9. Miel consumida por un 45% de los encuestados.
  10. Granola consumida por un 40% de los encuestados.
  11. Cereales integrales consumidos por un 35% de los encuestados.
- ii. Pregunta N° 7: ¿Por qué razones consideraría que consume estos alimentos?  
Entre las respuestas de los encuestados aquí prevalecen ampliamente dos:
1. Un 65% de los encuestados considera que consume estos alimentos como “Aporte energético o nutricional”.
  2. Un 57% de los encuestados considera que consume estos alimentos en búsqueda de un “Bienestar general”.
  3. Este es uno de los puntos centrales ya que se vislumbra cuáles son las principales razones que motivan el consumo de los denominados alimentos naturales. En concordancia con lo abordado anteriormente se observa en la población una creciente importancia a la cuestión nutricional y energética de los alimentos y a la búsqueda de un bienestar a través de los mismos acompañada de un estilo de vida activo.
  4. Por último se destacan otras opciones generadas por los propios encuestados como “Ansiedad”.

iii. Pregunta N° 8: ¿En qué momento del día consume estos alimentos?

Aquí se destacan dos momentos centrales:

1. En el desayuno donde un 57% de los encuestados consume los alimentos.
2. Como snack entre comidas donde un 57% de los encuestados consume los alimentos.
3. Media tarde donde un 34% consume los alimentos.
4. Antes/Durante/Después de realizar la actividad física donde un 28% consume los alimentos.

**Gráfico 19: Momento del día en que el encuestado consume los alimentos seleccionados.**



Fuente: Elaboración propia.

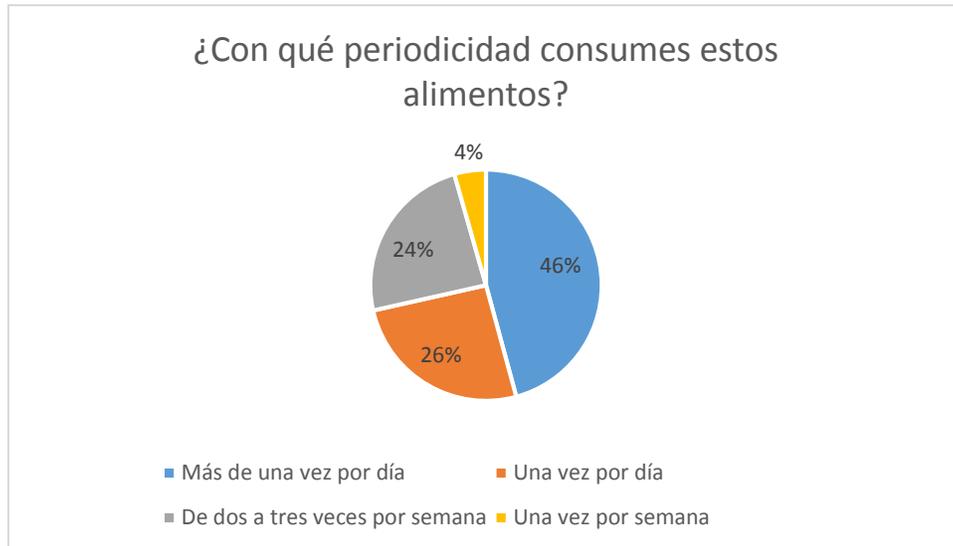
iv. Pregunta N° 9: ¿Con qué periodicidad consumes estos alimentos?

Obteniendo:

1. Un 46% de los encuestados consume los alimentos más de una vez por día.
2. Un 26% de los encuestados consume los alimentos una vez por día.
3. Un 24% de los encuestados consume los alimentos dos/tres veces por semana.
4. Un 4% de los encuestados consume los alimentos una vez por semana.

Esto otorga un alto porcentaje del 71% de encuestados que consume estos alimentos al menos una vez por día. Estamos hablando entonces de una combinación de productos con un alto consumo semanal.

**Gráfico 20: Periodicidad en la que consume estos alimentos**



Fuente: Elaboración propia.

v. Pregunta N° 10: ¿Dónde consumes estos alimentos?

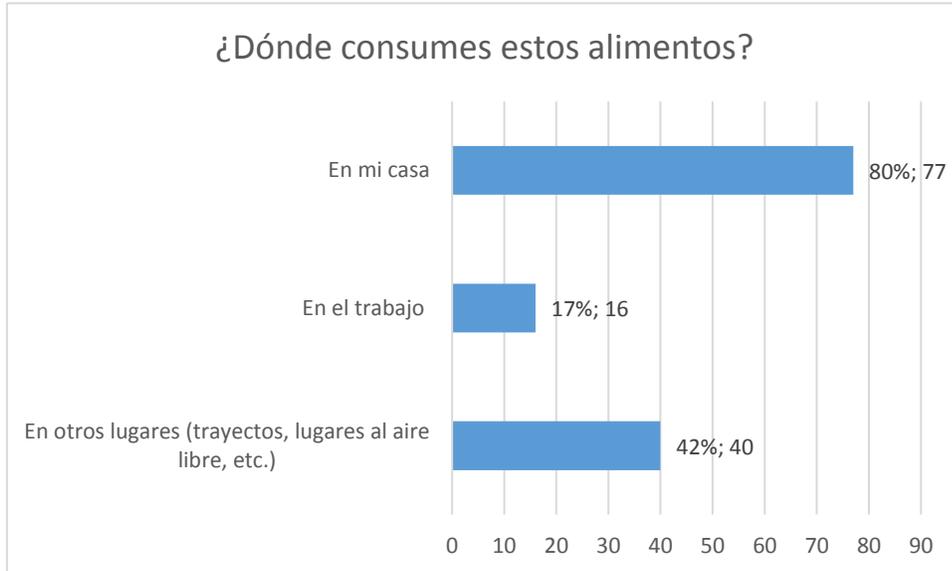
En este caso se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. En un primer lugar por amplia diferencia se encontró el hogar como el lugar donde un 80% consume estos alimentos.
2. Un 42% de los encuestados reconoció consumir estos alimentos en otros lugares (trayectos, lugares al aire libre).

Un 17% de los encuestados consume estos alimentos en su trabajo.

Esta información pondera al hogar como el principal lugar donde se consumen estos alimentos, pero a su vez aparecen otras opciones donde el alimento es consumido: trabajo o bien en cualquier lugar.

**Gráfico 21: Lugar de consumo de los alimentos**



Fuente: Elaboración propia.

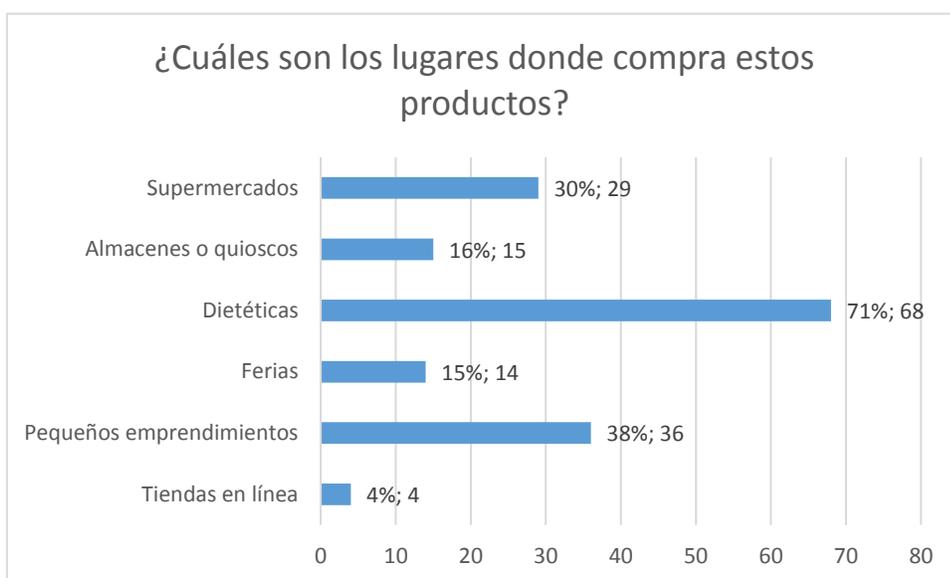
vi. Pregunta N° 11: ¿Cuál es el principal lugar de compra de estos productos?

Al analizar cuál es el lugar de compra de los productos seleccionados se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Un 71% de los encuestados adquiere los productos en dietéticas.
2. Un 30% de los encuestados los adquiere en los supermercados.
3. Un 38% de los encuestados adquiere los productos en pequeños emprendimientos.

Se observa que las dietéticas continúa siendo el principal lugar de adquisición de este tipo de alimentos naturales. Sin embargo, los supermercados los han incorporado hace tiempo entre sus productos y los pequeños emprendimientos han ido ganando terreno.

**Gráfico 22: Lugar de compra de los productos**



Fuente: Elaboración propia.

vii. Pregunta N° 12: ¿Qué prioriza al momento de compra de alimentos naturales?

Al indagar respecto de las prioridades de los encuestados al momento de compra de los alimentos naturales se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. Un 45,8% de los encuestados prioriza calidad y sabor.
2. Un 27,1% de los encuestados busca precios bajos.
3. Un 27,1% de los encuestados busca practicidad y comodidad al momento de consumirlos.

4. Interpretación de resultados

Es posible afirmar con un 95 por ciento de confianza que:

1. Entre el 55%-75% de la población de Mendoza que realiza actividad física según los parámetros establecidos tiene entre 20 y 30 años.
2. De la población de Mendoza que realiza actividad física entre un 21%-41% lo hace en gimnasios. Entre un 19%-29% realiza caminata o bicicleta. Entre un 17%-37% corre o realiza running. Y entre un 15%-25% de la población realiza fútbol.

3. Entre un 83%-100% de la población de Mendoza que realiza actividad física en Mendoza lo hace al menos dos veces por semana.
4. Entre un 84%-100% de la población de Mendoza que realiza actividad física consume al menos uno de los 16 alimentos seleccionados.
5. De la población de Mendoza que realiza actividad física entre un 55%-75% de la población consume almendras. Entre un 49%-69% de la población consume nueces. Entre un 48%-68% consume pasas de uva. Entre un 46%-66% consume maní. Entre un 42%-62% consume mix de frutos secos. Entre un 35%-55% consume jugos naturales.
6. Entre un 55%-75% de la población de Mendoza que realiza actividad física lo hace en busca de un aporte energético o nutricional. Entre un 47%-67% lo hace en busca de un bienestar general.
7. De la población de Mendoza que realiza actividad física entre un 47%-67% consume los alimentos seleccionados en el desayuno y un mismo porcentaje lo hace como snack entre comidas.
8. Entre un 56%-76% de la población mendocina que realiza actividad física consume estos alimentos al menos una vez por día.
9. Entre un 70%-90% de la población de Mendoza que realiza actividad física consume estos alimentos seleccionados en su casa. Entre un 32%-52% lo hace en otros lugares como trayectos o lugares al aire libre.
10. Entre un 61%-81% realiza compras en dietéticas. Entre un 28%-48% lo hace también en pequeños emprendimientos.
11. Al momento de la compra entre un 41%-61% prioriza la calidad y el sabor de estos productos por sobre otros factores como precio o practicidad y comodidad al momento de consumirlos.

## 2. CÁLCULO DE VENTAS ESTIMADAS Y ANÁLISIS DE ESCENARIOS

### 2.1. CÁLCULO DE VENTAS ESTIMADAS

Tabla: Ventas estimadas nominales para Ámbar para el año 2019

VENTAS ÁMBAR - AÑO 2019	
Enero	\$ 242.723
Febrero	\$ 359.576
Marzo	\$ 527.036
Abril	\$ 769.472
Mayo	\$ 794.865
Junio	\$ 821.890
Julio	\$ 848.191
Agosto	\$ 873.637
Septiembre	\$ 888.839
Octubre	\$ 904.305
Noviembre	\$ 920.041
Diciembre	\$ 936.050
-	-
Total anual	\$ 8.886.624
Mensual promedio	\$ 740.552

Fuente: Elaboración propia.

2.2. ANÁLISIS DE ESCENARIOS (Tablas número 6, 7, 8 y 9, en orden de aparición).

ESCENARIO OPTIMISTA	Incremento de ventas real:		30%
	Incremento minorista:		73%
	Incremento mayorista:		11%
	Participación:		
VENTAS ÁMBAR - AÑO 2019	Valor	Mayorista	Minorista
Enero	\$ 242.723	\$ 145.634	\$ 97.089
Febrero	\$ 359.576	\$ 215.746	\$ 143.830
Marzo	\$ 527.036	\$ 316.221	\$ 210.814
Abril	\$ 769.472	\$ 461.683	\$ 307.789
Mayo	\$ 794.865	\$ 476.919	\$ 317.946
Junio	\$ 821.890	\$ 493.134	\$ 328.756
Julio	\$ 848.191	\$ 508.914	\$ 339.276
Agosto	\$ 873.637	\$ 524.182	\$ 349.455
Septiembre	\$ 888.839	\$ 533.303	\$ 355.535
Octubre	\$ 904.305	\$ 542.583	\$ 361.722
Noviembre	\$ 920.041	\$ 552.024	\$ 368.016
Diciembre	\$ 936.050	\$ 561.630	\$ 374.420
-	-	-	-
Total anual	\$ 8.886.624	\$ 5.331.974	\$ 3.554.649
Mensual promedio	\$ 740.552	\$ 444.331	\$ 296.221
Ventas año 2018	\$ 5.564.364	\$ 3.895.055	\$ 1.669.309
Incremento nominal	60%	37%	113%
Incremento real	30%	11%	73%

Partic. nuevos productos s/ ventas minorista	70%	Proyección de ventas por producto					
					40%	30%	30%
Ventas nuevos productos	Ventas	P1 100gr	P2 500 gr	P 3 1 kg.	Cantidad P1	Cantidad P2	Cant. P3
Enero	\$ 67.962	\$ 70,00	\$ 250,00	\$ 400,00	388	82	51
Febrero	\$ 100.681	\$ 71,22	\$ 254,35	\$ 406,96	565	119	74
Marzo	\$ 147.570	\$ 72,46	\$ 258,78	\$ 414,04	815	171	107
Abril	\$ 215.452	\$ 73,72	\$ 263,28	\$ 421,25	1169	246	153
Mayo	\$ 222.562	\$ 75,00	\$ 267,86	\$ 428,58	1187	249	156
Junio	\$ 230.129	\$ 76,31	\$ 272,52	\$ 436,03	1206	253	158
Julio	\$ 237.493	\$ 77,63	\$ 277,26	\$ 443,62	1224	257	161
Agosto	\$ 244.618	\$ 78,98	\$ 282,09	\$ 451,34	1239	260	163
Septiembre	\$ 248.875	\$ 80,36	\$ 286,99	\$ 459,19	1239	260	163
Octubre	\$ 253.205	\$ 81,76	\$ 291,99	\$ 467,18	1239	260	163
Noviembre	\$ 257.611	\$ 83,18	\$ 297,07	\$ 475,31	1239	260	163
Diciembre	\$ 262.094	\$ 84,63	\$ 302,24	\$ 483,58	1239	260	163
-	-						
Total anual	\$ 2.488.255						
Mensual promedio	\$ 207.355						

ESCENARIO PESIMISTA	Incremento de ventas real:	0%	
	Incremento minorista:	0%	
	Incremento mayorista:	0%	
	Participación:	70%	30%
VENTAS ÁMBAR - AÑO 2019		Mayorista	Minorista
Enero	\$ 187.705	\$ 131.394	\$ 56.312
Febrero	\$ 278.072	\$ 194.651	\$ 83.422
Marzo	\$ 407.574	\$ 285.302	\$ 122.272
Abril	\$ 595.059	\$ 416.541	\$ 178.518
Mayo	\$ 614.696	\$ 430.287	\$ 184.409
Junio	\$ 635.595	\$ 444.917	\$ 190.679
Julio	\$ 655.934	\$ 459.154	\$ 196.780
Agosto	\$ 675.612	\$ 472.929	\$ 202.684
Septiembre	\$ 687.368	\$ 481.158	\$ 206.211
Octubre	\$ 699.329	\$ 489.530	\$ 209.799
Noviembre	\$ 711.498	\$ 498.049	\$ 213.449
Diciembre	\$ 723.879	\$ 506.715	\$ 217.164
-	-	-	-
Total anual	\$ 6.872.322	\$ 4.810.626	\$ 2.061.697
Mensual promedio	\$ 572.694	\$ 400.885	\$ 171.808
Ventas año 2018	\$ 5.564.364	\$ 3.895.055	\$ 1.669.309
Incremento nominal	24%	24%	24%
Incremento real	0%	0%	0%

Partic. nuevos productos s/ ventas minorista	30%	Proyección de ventas por producto					
					40%	30%	30%
Ventas nuevos productos	Ventas	P1 100gr	P2 500 gr	P 3 1 kg.	Cantidad P1	Cantidad P2	Cant. P3 - 1 kg.
Enero	\$ 16.893	\$ 70,00	\$ 250,00	\$ 350,00	97	20	14
Febrero	\$ 25.026	\$ 71,22	\$ 254,35	\$ 356,09	141	30	21
Marzo	\$ 36.682	\$ 72,46	\$ 258,78	\$ 362,29	203	43	30
Abril	\$ 53.555	\$ 73,72	\$ 263,28	\$ 368,59	291	61	44
Mayo	\$ 55.323	\$ 75,00	\$ 267,86	\$ 375,00	295	62	44
Junio	\$ 57.204	\$ 76,31	\$ 272,52	\$ 381,53	300	63	45
Julio	\$ 59.034	\$ 77,63	\$ 277,26	\$ 388,17	304	64	46
Agosto	\$ 60.805	\$ 78,98	\$ 282,09	\$ 394,92	308	65	46
Septiembre	\$ 61.863	\$ 80,36	\$ 286,99	\$ 401,79	308	65	46
Octubre	\$ 62.940	\$ 81,76	\$ 291,99	\$ 408,78	308	65	46
Noviembre	\$ 64.035	\$ 83,18	\$ 297,07	\$ 415,90	308	65	46
Diciembre	\$ 65.149	\$ 84,63	\$ 302,24	\$ 423,13	308	65	46
-	-						
Total anual	\$ 618.509						
Mensual promedio	\$ 51.542						

ESCENARIO MODERADO	Incremento de ventas real:		15%																				
	Incremento minorista:		34%																				
	Incremento mayorista:		7%																				
	Participación:		65%	35%																			
VENTAS ÁMBAR - AÑO 2019		Mayorista	Minorista																				
Enero	\$ 215.214	\$ 139.889	\$ 75.325		Partic. nuevos productos s/ ventas minorista	50%																	
Febrero	\$ 318.824	\$ 207.236	\$ 111.588		Ventas nuevos productos	Ventas	P1 100gr	P2 500 gr	P 3 1 kg.														
Marzo	\$ 467.305	\$ 303.748	\$ 163.557		Enero	\$ 37.662	\$ 70,00	\$ 250,00	\$ 350,00	40%	30%	30%											
Abril	\$ 682.265	\$ 443.473	\$ 238.793		Febrero	\$ 55.794	\$ 71,22	\$ 254,35	\$ 356,09	215	45	32											
Mayo	\$ 704.780	\$ 458.107	\$ 246.673		Marzo	\$ 81.778	\$ 72,46	\$ 258,78	\$ 362,29	313	66	47											
Junio	\$ 728.743	\$ 473.683	\$ 255.060		Abril	\$ 119.396	\$ 73,72	\$ 263,28	\$ 368,59	451	95	68											
Julio	\$ 752.062	\$ 488.841	\$ 263.222		Mayo	\$ 123.337	\$ 75,00	\$ 267,86	\$ 375,00	648	136	97											
Agosto	\$ 774.624	\$ 503.506	\$ 271.119		Junio	\$ 127.530	\$ 76,31	\$ 272,52	\$ 381,53	658	138	99											
Septiembre	\$ 788.103	\$ 512.267	\$ 275.836		Julio	\$ 131.611	\$ 77,63	\$ 277,26	\$ 388,17	669	140	100											
Octubre	\$ 801.817	\$ 521.181	\$ 280.636		Agosto	\$ 135.559	\$ 78,98	\$ 282,09	\$ 394,92	678	142	102											
Noviembre	\$ 815.769	\$ 530.250	\$ 285.519		Septiembre	\$ 137.918	\$ 80,36	\$ 286,99	\$ 401,79	687	144	103											
Diciembre	\$ 829.965	\$ 539.477	\$ 290.488		Octubre	\$ 140.318	\$ 81,76	\$ 291,99	\$ 408,78	687	144	103											
-	-	-	-		Noviembre	\$ 142.760	\$ 83,18	\$ 297,07	\$ 415,90	687	144	103											
Total anual	\$ 7.879.473	\$ 5.121.657	\$ 2.757.816		Diciembre	\$ 145.244	\$ 84,63	\$ 302,24	\$ 423,13	687	144	103											
Mensual promedio	\$ 656.623	\$ 426.805	\$ 229.818		-	-	-	-	-														
Ventas año 2018	\$ 5.564.364	\$ 3.895.055	\$ 1.669.309		Total anual	\$ 1.378.908																	
Incremento nominal	42%	31%	65%		Mensual promedio	\$ 114.909																	
Incremento real	15%	7%	34%																				

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, 12 de febrero de 2019

[Firma] - S. MADE  
Firma y aclaración

26.231  
Número de registro

34.747.314  
DNI