



Departamento Académico de Administración

MBA

Trabajo de Graduación del MBA

Plan de Marketing

“Pecán & Pecán”

Estrategia basada en distribución en un mercado interno que crece

Confidencial

Alumno

Agustín de Zuviría Allende

Mentor

Prof.: Roberto Dvoskin

Firma del Mentor

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Fecha:

CONTENIDO

Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Descripción General de la empresa a analizar	5
El problema que enfrenta P&P	6
Objetivos	8
Metodología	10
Marco Conceptual	11
En busca de la competitividad	11
La “Conveniencia” como herramienta para aportar valor	13
La distribución como estrategia para la competitividad	16
Análisis de situación	21
Análisis del entorno	21
Entorno económico	21
Tecnológico	21
Social	22
Político y legal	22
Internacional	23
Ecológico	23
Análisis de las 5 fuerzas (Porter 1980)	24
Clientes	24
Competencia	26
Barreras de Ingreso	30
Proveedores	31
Sustitutos	31
Conclusiones del Análisis de Situación	32
FODA	32
Puntos a destacar	34



Universidad de
San Andrés

Desarrollo de estrategia	36
Propuesta de Valor	36
Despliegue	36
Factores clave	37
Modos de acción	39
Consumidor	39
Costo/ Beneficio	41
Conveniencia	42
Comunicación	43
Cronograma	45
Estimación de ventas y supuestos considerados	47
Principales indicadores a observar	49
Conclusiones	50
Bibliografía	53
Libros	53
Publicaciones académicas, revistas y diarios	54
Sitios Web	55
Anexos	57
Anexo I	57
Anexo II	58



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis está basado en una pequeña empresa familiar de 25 años de la provincia de Entre Ríos. Por motivos de confidencialidad, la denominaremos “Pecán & Pecán” (en adelante, P&P). Dedicada a la producción de la nuez pecán, P&P cuenta con 900 árboles y produce de 20 a 25 toneladas de nuez con cáscara al año.

Como se verá, el crecimiento de los últimos años del segmento gourmet en Argentina y en el mundo, junto con tendencias como la alimentación consciente, el cuidado del peso y la americanización de los patrones de consumo han conllevado un fuerte aumento en el mercado de la nuez pecán. Año tras año aumentan en todo el mundo la cantidad producida y consumida, así como el precio de comercialización.

Se espera que esta tendencia continúe de manera sostenida por los próximos años. Es importante para P&P aprovechar las oportunidades que se desprenderán de este crecimiento.

Desarrollaremos un Plan de Marketing que gira en torno a la Conveniencia como principal atributo diferenciador. Es un caso de relevancia teórica ya que permite crear barreras de ingreso, cobrar un pricing diferencial, modificar hábitos de consumo, lograr mayores beneficios y reducir riesgos girando en torno a la distribución. El caso aplica para toda empresa productora que busque aprovechar una oportunidad de mercado en crecimiento.

A lo largo del trabajo, responderemos preguntas relacionadas con la rentabilidad de esta estrategia para P&P, sus márgenes, los nuevos segmentos de clientes a los que se adapta esta propuesta y las nuevas modalidades de consumo.

Finalmente, veremos cómo es posible triplicar la facturación pese a la restricción actual que impide aumentar la cantidad producida.

INTRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA A ANALIZAR

La empresa es fundada en 1990 por un matrimonio sin experiencia previa en el negocio de las nueces al considerarla como una opción viable para obtener una renta a partir de un capital disponible. La decisión de cultivar nueces pecán fue tomada porque en comparación con otros cultivos requería un bajo mantenimiento, y el producto cosechado es menos perecedero; ambas características permitirían explotar la tierra en Entre Ríos aun viviendo en Buenos Aires.

La filosofía de negocio actual es producir invirtiendo el mínimo posible de horas hombre de los dueños, y vender lo antes posible en cantidades grandes. A la fecha no se agrega un valor adicional al producto, y las entregas se efectúan en la plantación misma.

El cultivo de nuez pecán presenta las siguientes características: durante los primeros 5 años la planta no da fruto, pero a partir de ese momento la cantidad cosechada aumenta año tras año. Los árboles dan nueces durante más de 100 años. Luego de haber incorporado y cultivado un pequeño lote lindero, el terreno sito en las afueras de Gualeguay, Entre Ríos, consta actualmente de 900 árboles en 17 hectáreas. Esta dimensión se considera actualmente en la industria como la mínima necesaria para que la unidad productiva pueda generar ganancias.

Hoy P&P produce entre 20 y 25 toneladas de nueces sin pelar cada año. La mayor parte de sus clientes locales actuales llevan más de 10 años como Clientes activos. Desde hace 2 años una parte creciente de la producción se exporta; la cosecha que no cumple con las especificaciones requeridas para exportar se vende en el mercado local, menos exigente.

Todas las ventas actuales son del producto con cáscara con secado natural (el secado artificial – comúnmente con equipos a gas - disminuye aún más el porcentaje de humedad, aumentando el valor del producto).

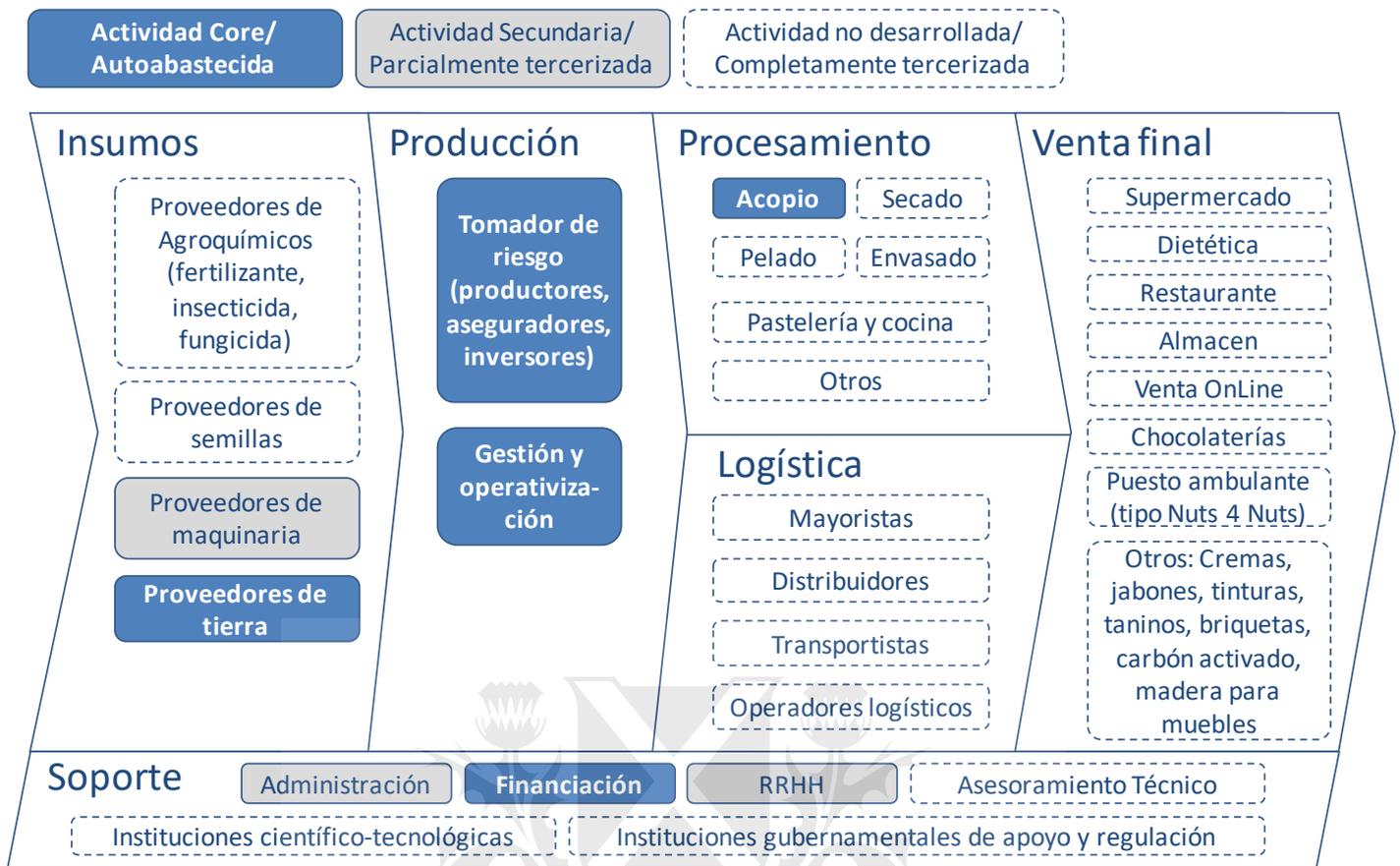


Figura 1

La Cadena de Valor¹ planteada en la figura 1 presenta el posicionamiento actual de la empresa: qué negocios toma y qué negocios no. Como podemos observar, P&P cumple con una serie de actividades que, en definitiva, son las de un pequeño productor dueño de la tierra que terceriza algunas actividades contables y administrativas y contrata mano de obra adicional para momentos clave, en particular la cosecha.

La actividad “acopio” es la última incorporación, con la inversión realizada en 2012 de un galpón de almacenamiento. Esto permite disponer del producto de mayo a octubre, lo que da más tiempo para conseguir cerrar las ventas y por ende mayor poder de negociación. Bajo esta premisa, se proyecta invertir en una cámara de almacenamiento en frío, lo que permite también disponer del producto por un plazo de hasta dos años, pero representa un mayor costo de mantenimiento.

EL PROBLEMA QUE ENFRENTA P&P

¹ Porter, 1985

Actualmente, la empresa cuenta con una cantidad determinada de producción, la cual oscila en relación a diversos factores, pero principalmente por el régimen de lluvias dado durante el año.

Dicha cantidad, bajo el esquema actual de ventas, alcanza para cubrir los costos pero no aporta mayores ganancias. En el esquema actual, se trabaja con bajos márgenes, y sólo se logra un margen más importante en la producción exportada. La mayor parte de la producción no logra cumplir con las estrictas especificaciones necesarias para exportar el producto. No obstante, la exportación es de importancia para P&P ya que si dicha producción no se exportara y se vendiera en el mercado local, al no obtener el margen adicional, la empresa presentaría pérdidas en el ejercicio.

Por estos motivos, la exposición a riesgos de carácter internacional (cambios en el tipo de cambio, mayores requisitos en las especificaciones para exportación, mayores retenciones a las exportaciones) y lo acotado de los márgenes en el mercado nacional, llevan a la empresa a la necesidad de obtener un mejor margen en el producto.

Por lo tanto, de entre las actividades de la Cadena de Valor planteada, se evaluarán en el presente trabajo las de secado, pelado, envasado, distribución y venta online. ¿Por qué incorporar estas actividades?

1. Acotar riesgos internacionales: permite consolidar parte de los ingresos en clientes locales, reduciendo la exposición a las fluctuaciones de los precios internacionales.
2. Mayor margen: Actualmente la estructura de costos es afrontada con pocas ventas de bajo precio y gran volumen. Son las ventas restantes las que producen la diferencia en el beneficio anual, donde no siempre se logra colocar todo el producto y no siempre se logra un margen adicional significativo. Incorporar estas actividades permite diferenciar el producto y obtener más margen.

Para avanzar en estas actividades se deberá evaluar las distintas dimensiones de un Plan de Marketing, y definir claramente sobre cuales apalancar la estrategia para maximizar el rendimiento de los recursos invertidos.

OBJETIVOS

El problema que enfrenta P&P es el de muchas empresas productoras que buscan crecer y permanecer competitivas.

El problema presenta aristas interesantes:

- un mercado creciente a nivel nacional e internacional que puede crecer aún más si es “empujado” por los productores
- la posibilidad de actuar en cada dimensión de un plan de marketing, pero la necesidad de foco planteada por las limitaciones de recursos
- un sector productor gobernado por Pymes que cooperan a la vez que compiten

Para capturar esta oportunidad y permanecer competitivos con las capacidades limitadas de una Pyme, centraremos nuestros esfuerzos de análisis en la dimensión llamada “Conveniencia”, desde la perspectiva del agregado de valor que puede aportar la misma; en un mercado creciente, es una forma también de generar demanda y de construir capacidades diferenciales que el día de mañana, ante un mercado ya maduro, operen con barreras de ingreso contra los nuevos competidores.

Desde el punto de vista práctico, la relevancia para P&P es obvia, dado que ataca su principal problema estratégico actual. Adicionalmente, el problema es de gran aporte desde el punto de vista académico dado que veremos cómo desde el foco puesto en Conveniencia es posible operar sobre las demás dimensiones del marketing y lograr en particular un producto nuevo y distinto. Será satisfacer necesidades de clientes de segmentos desatendidos al convertir un producto de compra planificada en un producto de compra por impulso.

Tal como se menciona en el Resumen Ejecutivo, la hipótesis central alrededor de la que se desarrolla este trabajo es que para P&P resulta una oportunidad de negocio redituable ofrecer en el mercado local productos de mayor valor agregado que utilicen como insumo a la nuez pecán.

Pero de esta hipótesis central se desprenden asimismo las siguientes sub-hipótesis:

- La empresa puede obtener mayores márgenes de manera sostenible a partir de una estrategia de diferenciación basada en la distribución

- Existen segmentos de mercado que actualmente desatendidos que pueden capturarse mediante dicho esquema de distribución
- Al cambiar la disponibilidad del producto, cambia su modalidad de consumo
- Cambios en la modalidad de consumo implican una nueva percepción de la relación costo-beneficio por parte del consumidor

El objetivo del presente trabajo es, entonces, responder a estas preguntas planteadas en el marco del caso en estudio, y proveer de un plan con el detalle y las herramientas analíticas necesarios para aportar una solución aplicable.



Universidad de
San Andrés

METODOLOGÍA

Dado que nuestro objeto de análisis es un Caso concreto que enfrenta una determinada empresa, hemos comenzado con una descripción de la misma, entendiendo en qué negocio se encuentra, qué actividades realiza y qué actividades no. Hemos abarcado, asimismo, una descripción de la problemática enfrentada; cuál es la relevancia de la misma tanto en términos académicos como en términos prácticos; y, finalmente, describimos los objetivos del presente trabajo.

A continuación describiremos la metodología que adoptaremos para responder a la hipótesis planteada y sus sub-hipótesis:

Estableceremos un Marco Conceptual sobre el cual desarrollaremos luego el plan de Marketing, sobre el cual realizaremos una investigación exploratoria. Dicho plan contemplará aspectos de competitividad, de distribución y su interrelación.

Se analizarán las capacidades externas e internas de la empresa y las 5 fuerzas convergen para apoderarse del valor agregado generado. Las conclusiones de este análisis aportan un conocimiento de las capacidades actuales, los desafíos enfrentados y las oportunidades a capitalizar.

Este conocimiento da sustento al desarrollo de una nueva estrategia orientada hacia el mercado local, que busca ocupar espacios vacíos en la línea de productos, en la comunicación y en los segmentos abordados actualmente, y posicionarse como primera opción de compra para los nuevos clientes ingresantes.

A partir del diseño detallado de esta estrategia, se contemplará la oferta al consumidor plasmada en un producto con determinados costos y beneficios, en una locación conveniente y comunicado de manera efectiva, y con las herramientas necesarias para planificar, evaluar, implementar y controlar.

Este plan integral es el que se tomará como caso para evaluar la oportunidad en concreto y extraer las conclusiones que responden a la hipótesis planteada y sus sub-hipótesis.

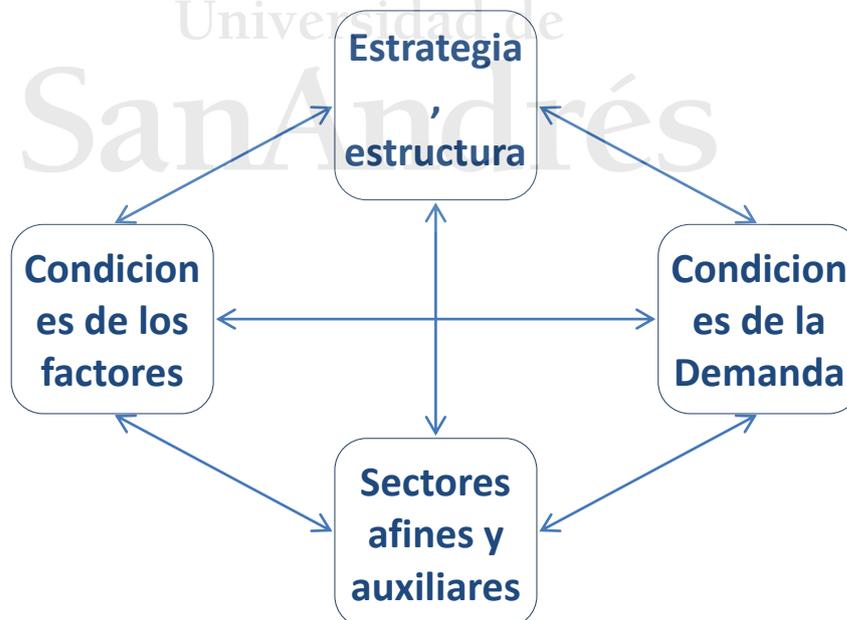
Contar con una estrategia definida, en un entorno propicio para la misma, y ejecutarla correctamente, son 3 factores que contribuyen a la competitividad de una empresa independientemente del rubro.

La estrategia bien definida delimitará opciones; es decir, debe dar una respuesta a preguntas tales como “¿en qué zona geográfica debo operar?”; “¿a qué segmentos de clientes debo orientarme?”; o “¿debo expandir mi cartera de productos? ¿Cómo?”. Debe, asimismo, marcar una diferencia con respecto a la competencia, difícil de imitar y valorada por el cliente.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de entorno propicio?

Michael Porter nos ofrece dos excelentes herramientas para evaluarlo: el diamante de Porter y las 5 Fuerzas de Porter.

El diamante de Porter², en el que se evalúa la competitividad de una nación a partir de 4 vértices tal como ilustra la siguiente figura:



² Porter, 1990

1. El primer vértice, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, abarca las condiciones del país para crear y gestionar una empresa, tales como condiciones impositivas o acceso a crédito, por un lado, y la competencia interna, por otro.
2. El segundo, condiciones de la demanda, se refiere al mercado interno, a la demanda dentro del país.
3. Condiciones de los factores, evalúa la situación de un país respecto de sus factores de producción.
4. Por último, sectores afines y auxiliares se refiere a proveedores y afines internacionalmente competitivos.

A partir de la evaluación de estos 4 cuadrantes se puede evaluar la competitividad de una nación para determinada actividad. El análisis de las 5 fuerzas de Porter³, en cambio, permite evaluar la situación de la empresa en concreto. Asumimos que el resultado de un análisis de Diamante de Porter para el rubro de las nueces Pecán en Argentina arroja un resultado positivo; el análisis pormenorizado del mismo excede los límites planteados para el presente trabajo. Es por este motivo que nos enfocaremos en la segunda herramienta mencionada, es decir, el análisis de las 5 fuerzas, el cual contempla la interacción de los siguientes elementos:

- Clientes
- Competencia
- Barreras de Ingreso
- Proveedores
- Sustitutos

La clave del análisis parte de la identificación de estas 5 fuerzas que pujan por tomar el valor agregado generado y condensado en un producto. Así, si hay pocos clientes, tienen un alto poder de negociación, y pagarán poco, tomando para sí el excedente económico generado. Si hay mucha competencia, cada competidor pondrá un precio menor para lograr vender su producto, afectando de esta manera el precio. De la misma manera, altas barreras de ingreso generan la promesa de pocos competidores en el futuro. Si los proveedores son pocos, contarán con el poder de negociación para comercializar los insumos a valores elevados, por lo cual capturarán parte del excedente

³ Porter, 1980

que de otra manera sería del productor. Finalmente, si los bienes sustitutos son fáciles de obtener, el producto es reemplazable, lo cual desde la perspectiva del productor equivale a la situación de alta competencia.

LA “CONVENIENCIA” COMO HERRAMIENTA PARA APORTAR VALOR

Según Wheeler y Hirsh⁴, “La pérdida de diferenciación entre productos tiene implicaciones para el cómo, el dónde y el por qué la gente los compra”. Así, una mayor diferenciación del producto da un mayor poder de negociación al productor, y para un producto menos diferenciado el poder de negociación está en quien tiene la llegada al cliente, ya sea un detallista/minorista, un supermercado, o una ferretería.

El argumento central de los autores se basa en la pérdida de diferenciación por productos y el consecuente corrimiento en el balance de poder. Pero el punto principal es perfectamente aplicable a una empresa que vende un producto commoditizado: ¿Cómo agregar valor?

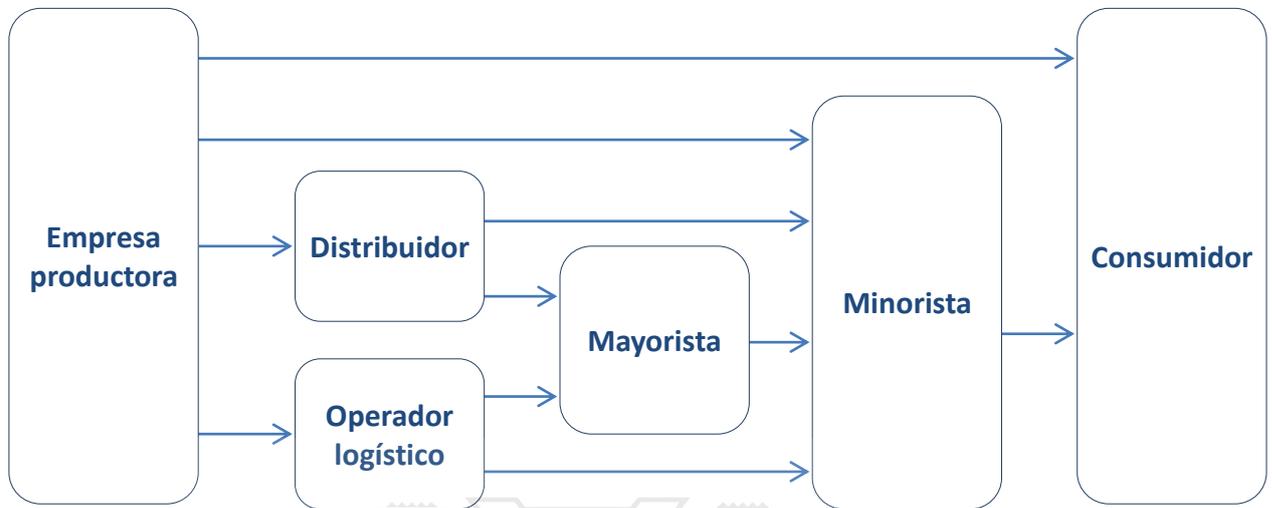
Sin duda una opción es a través de la transformación del producto mismo, y en el caso de la nuez pecán se puede lograr secándola, pelándola, incorporándola en una receta (por ejemplo, torta de nuez pecán) y luego aportando en la experiencia de consumo (una casa de té, degustándola con distintas mermeladas), por poner un ejemplo.

El valor agregado desde el lado de la distribución, en cambio, pasaría por transformar la venta de una tonelada de nueces “en la tranquera” (como se dice en la jerga del negocio) en 10.000 a 15.000 ventas de cantidades menores a 100 gramos en una amplia red de puntos de mayor conveniencia para el consumidor final.

Esta transformación puede suceder distintas etapas: un posible camino es desde el productor a un operador logístico quien a su vez trabaja para uno o varios mayoristas, a los cuales le compra un minorista (que en el caso de las nueces puede ser un almacén o bien puede ser una panadería o un restaurante quienes además de aportar los atributos propios de la distribución agregaran valor a partir de la modificación del producto propiamente dicho). Otro camino posible es desde el productor directo al consumidor minorista. Este camino es común en canales como internet o ferias de productores. El

⁴ Wheeler y Hirsh, 2005

siguiente cuadro es una simplificación que muestra la mayoría de los caminos posibles. Cuando se comienza con un gran volumen producido, es común una mayor cantidad de pasos o “niveles”:



Se denomina “niveles de distribución” a la cantidad de intermediarios que intervienen en una venta desde el productor al cliente final. Si bien, como veremos a continuación, cada uno aporta diversos beneficios para el cliente final, también cada uno le carga al producto un mark-up; por este motivo, es necesario contar con una cantidad eficiente de intermediarios.

Otra manera de agregar valor según Swheeler y Hirsh es el servicio. El argumento es: ante una pérdida de la diferenciación del producto, la atención, el asesoramiento, la posventa, son aspectos clave para diferenciarse de la competencia. Para P&P, sin embargo, nos centraremos en el aspecto de Conveniencia a partir de una estrategia de distribución que permita con sus capacidades satisfacer las necesidades del cliente, apoyándonos en agregar valor mediante la distribución. Pero, ¿de qué manera agrega valor la distribución?

A continuación enumeraremos las distintas maneras en las que puede agregar valor un canal de distribución⁵:

- Manejo del Stock
 - Inventario

⁵ Kotler, 1989; Fischer y Espejo, 2004; Levy, Weitz, 1994

Mantiene stock óptimos en los distintos puntos de la cadena. Articula una red en la que cada nodo está pendiente de su propio flujo de ventas, de su cantidad óptima por compra, incorporando información propia de su nivel (para un operador logístico puede ser trámites para importar el producto; para un minorista, tener en cuenta que se consume más los días sábado).

- Fraccionamiento

El producto se fracciona en cantidades sucesivamente menores, adecuándose a las necesidades de cada tipo de comprador en la cadena; en el caso de P&P, esta es una oportunidad para fraccionar el producto a la medida del consumidor final, de manera de contar con una marca que lo identifique frente al mismo, y en cada o bolsas como packaging de cada a los intermediarios.

- Velocidad de entrega y centralización de productos

La velocidad de entrega, en el extremo, puede convertir un bien de consumo en un bien “de conveniencia”, el cual es adquirido de manera impulsiva.

La Centralización de Productos permite adquirir toda una gama de productos en un único lugar (el ejemplo más clásico es un supermercado), lo que le evita al cliente una gran cantidad de contactos y de traslados.

La razón por la cual agrupamos estos dos conceptos es porque ambos permiten de cara al cliente generar un “push” en la compra, lo cual es fundamental en este caso en el cual el cliente comúnmente no conoce el producto. Es decir, permiten generar demanda. ¿Se debe adaptar al cliente a la oferta o la oferta al cliente? Si bien comúnmente se habla de adaptar la oferta al cliente, disponibilizar el producto y comunicar correctamente sus atributos (modo de consumir, de combinar con otros productos) contribuye a modificar hábitos de consumo.

- Preventa, posventa y el contacto con el cliente como fuente de información

Por último, enumeramos estos aspectos que, pese a su importancia en general, no consideramos aspectos fundamentales para la estrategia de distribución de P&P; los aspectos de posventa y preventa se engloban en el factor diferenciación a partir del servicio, el cual definimos que no debe ser el eje a partir del cual actuaremos.

El cliente como fuente de información es una pieza para generar cambios en el producto, pero en nuestro caso no buscaremos una estrategia de diferenciación basada en el producto, con lo cual esta retroalimentación no es una parte de nuestro plan. Sí buscaremos, en cambio, el *feedback* de nuestros clientes inmediatos, productores y mayoristas.

LA DISTRIBUCIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD

Tal como decíamos anteriormente, se debe contar con una estrategia definida, en un entorno propicio para la misma, y ejecutarla correctamente.

En primer lugar, hemos repasado el marco conceptual para definir un entorno y evaluar su conveniencia.

En segundo lugar, hemos presentado el sustento teórico mediante el cual la distribución es una herramienta para aportar valor.

Pero, decíamos, se debe contar con una estrategia bien definida. El propósito de esta sección es aportar el marco conceptual que permite ver cómo plantear una estrategia de distribución, por un lado; y cómo convertir a la distribución en la estrategia de la empresa, por otro.

En función de los atributos mencionados en la anterior sección y que ilustran cómo aportar valor desde la distribución, es importante considerar las siguientes variables para obtener distintas estructuras en el diseño del canal⁶:

1. Definir el número de niveles o longitud del canal.

Actualmente P&P trabaja con distribuidores y mayoristas quienes a su vez venden el producto a minoristas quienes llegan al consumidor final. Para las exportaciones, se agrega un cuarto nivel, correspondiente al operador logístico.

Es decir, P&P trabaja con una longitud del canal de 3 niveles para las ventas nacionales y 4 niveles para las internacionales. Como se verá a lo largo del trabajo, se puede capturar un margen interesante si P&P avanza sobre el primer nivel de la cadena y

⁶ Paz, 2002

comercializa de manera directa a minoristas, operando así en un esquema de 2 niveles para ventas nacionales.

2. Intensidad de la distribución (cobertura) a los distintos niveles.

Según la profundidad que se le dé a esta distribución, la misma será una distribución Exclusiva, Selectiva o Intensiva⁷:

- Exclusiva: el productor establece únicamente un revendedor autorizado para cada región. El consumidor se ve obligado a contactar a este único revendedor para lograr adquirir el producto
- Selectiva: se trabaja con distintos intermediarios en una misma región, pero se acota el número para mantener la fidelidad del revendedor
- Intensiva: se busca la mayor cantidad de puntos de venta posibles. Implica la utilización de todos los puntos posibles en cada nivel de intermediación del canal. Un cambio en la estrategia de distribución de P&P que convirtiese a su producto en un producto de compra impulsiva podría generar cambios significativos en la cantidad demandada y en los hábitos de consumo.

3. Tipo de intermediarios.

Esta decisión está condicionada por distintos atributos y circunstancias; algunas de las pertenecientes a este negocio son: aguas arriba en la cadena de valor; la capacidad de almacenar, la capacidad de almacenar en frío, el acceso a instalaciones necesarias para exportación (galpones de carga, habilitaciones, autorización de prefectura). En estos casos cada distribuidor o mayorista debe pensarse como un socio y elegirse con cuidado. Aguas abajo en la cadena de valor; rapidez de entrega, imagen, calidad de la atención. En este caso, el objetivo se limita a lograr la mayor cantidad de Puntos de Venta (PDV) posible, aunque cabe destacar que es una excelente herramienta de posicionamiento realizar un despliegue gradual comenzando por PDV que posicionen al producto (queserías premium, restaurantes de moda, naturistas) para luego desplegar a PDV más masivos (quioscos, almacenes, supermercados)

4. Análisis de restricciones o variables condicionantes

⁷ HBS 9-585-045, 1992

Se refiere al análisis de las variables relativas al mercado, al producto, los intermediarios, a la propia empresa, a la competencia y al macro ambiente, y en cómo las mismas pueden afectar el despliegue de la estrategia de canales planteada. Los distintos puntos de este análisis se evalúan sucesivamente a lo largo de este trabajo.

Las mencionadas variables se deberán seleccionar bajo criterios, que pueden partir de un enfoque cuantitativo o de un enfoque cualitativo⁸.

El enfoque cuantitativo considera factores tales como los rendimientos financieros (ROE, ROA, ROI), costos comparativos, modelos de simulación, y otros. El enfoque cualitativo, en cambio, se centra en la flexibilidad y el control del canal, en generar ventajas competitivas, en lograr barreras de entrada y demás aspectos que hacen a la estrategia. En el caso de P&P, nos concentraremos en este segundo conjunto de aspectos, dado que por definición los primeros se satisfarán, ya que la compañía es rentable bajo los márgenes actuales, y los nuevos mercados aportaran márgenes superiores.

Una vez definido el cambio en dichos atributos bajo estos criterios, debemos entender para articular dicho cambio, que las 4 “C”⁹ del marketing interactúan de manera orgánica, son interdependientes. Así, si queremos realizar una transformación en nuestros canales nos preguntaremos:

- ¿Cómo juega este cambio en los canales con nuestra estrategia de precios? ¿Estamos llegando a todos los consumidores con el mismo precio? ¿Lo que comunican nuestros precios está alineado a lo que comunican nuestros PDV?
- ¿Está alineada nuestra estrategia de promoción con nuestros puntos de conveniencia? Esta pregunta debe barrer los puntos más obvios (región, acceso físico a los mismos segmentos) y los más sutiles (componentes aspiracionales y psicológicos). En P&P la promoción actual es de boca en boca, y se pretende incorporar internet en sitios de compra.
- ¿Es consistente nuestro producto con el nuevo esquema de distribución? Probablemente el punto más importante en el caso de análisis, dadas las

⁸ Paz, 2002

⁹ Lauterborn, 1990

características de conservación y fraccionamiento del producto. Si se busca llegar con una marca al cliente final, en forzosamente necesario fraccionar el producto y envasarlo a la medida del mismo. En palabras de Swheeler y Hirsh en “Los canales de Distribución”: *Muchas veces, la personalización de productos para determinado segmento implica ofrecer no sólo una serie de opciones en cuanto al producto sino también una serie de opciones en cuanto a canales.* Por lo tanto, deberemos atacar el problema de manera simultánea en ambos aspectos si queremos conquistar mercado en los nuevos segmentos.

Una vez definidas las mismas, debemos estar en condiciones de satisfacer las necesidades de nuestro cliente final, por un lado, pero también de nuestro intermediario. Así, si vendemos de manera directa a un minorista, debemos considerar su perspectiva, la cual abarcará desde el punto de vista estratégico una estrategia de mercado, una estrategia financiera, una estructura organizativa y una estrategia de ubicación, y encontrar y satisfacer sus necesidades de administración de la mercadería, es decir, estar alineados con el plan presupuestario de la mercadería que lleve el minorista, con su plan de variedad, con el margen que espera obtener, con su estrategia de servicio y de exhibición¹⁰.

En una estrategia que pretende desplegarse hacia decenas y luego cientos de PDV minoristas, si es imposible cubrir las pretensiones de todos se pueden definir aspectos comunes, tales como plazo de financiación a ofrecer, precio de cara al minorista, nivel de fraccionamiento de cara al minorista. Estos aspectos pueden modificarse mediante revisiones continuas en un proceso de mejora que incorpore las lecciones aprendidas a partir de cada nuevo cliente minorista. Tal como mencionábamos, se incorpora así no el feedback proveniente del cliente final, sino el proveniente del cliente minorista.

Los conceptos de Trade Marketing, o merchandising compartido, tratar al distribuidor o al minorista como a un cliente intermedio, no como a un competidor, exceden el alcance del presente trabajo, dado que el tema en sí tiene una importancia propia inabarcable, y lo consideramos un segundo paso para P&P, aplicable en una etapa posterior al desarrollo de una red de minoristas. No obstante, queremos mencionar que las inversiones sobre los PDV se pueden encarar de manera conjunta, y se requiere de una

¹⁰ Levy, Weitz. 1994

importante coordinación para mantener los niveles de inventario mínimos pero sin quiebres de stock. Para el caso de P&P, las implicaciones futuras pueden ir desde abrir canales de comunicación con los clientes minoristas hasta encarar stands de muestra y cartelería para presentar el producto al cliente.

En resumen, es posible de manera conceptual, si se dan las condiciones de contexto, aprovechar el mercado creciente ocupando los nuevos espacios desde la distribución, reconvirtiendo así la estrategia de una empresa y logrando un diferencial en el mercado que impacte fuertemente en las necesidades del consumidor.



Universidad de
San Andrés

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ENTORNO ECONÓMICO

Si bien la Argentina ha sido por tradición uno de los principales países productores agrarios, actualmente, el sector de agropecuario representa sólo una pequeña proporción del PBI argentino, cercano al 7%, tal como ilustra el gráfico 1:



Gráfico 1¹¹

Durante los últimos años, la Argentina ha reemplazado importaciones con producción nacional en los distintos sectores¹². De esta manera, se evita la pérdida de divisas. La agricultura, si bien poco significativa en términos de PBI, tiene una fuerte incidencia en las exportaciones, por lo cual para algunos productos agrícolas, la Argentina es un país líder¹³.

TECNOLÓGICO

¹¹ INDEC

¹² La Argentina a Diario 2011

¹³ Telam 2013

Actualmente, tal como se verá, la nuez pelada se comercializa a un valor mayor que el de la nuez con cáscara: de aproximadamente el triple. Parte de ese aumento se puede atribuir a los mayores costos en acopio y transporte que implica la nuez pelada, pero la mayoría se debe al alto costo de procesamiento.

Según estimaciones de P&P, por cada kilo de nuez se obtienen 0,45 kg de nuez pelada, monto que varía dependiendo del tipo de máquina que se utilice. Es decir que el margen resultante del pelado es de aproximadamente 35% si consideramos tanto la incidencia del aumento de precio como la reducción del volumen. Una máquina peladora de tipo industrial representa una alta inversión y cuenta con una capacidad que va de 1 a 30 ton/día¹⁴. Una peladora portátil que consiga resultados similares a los de una peladora industrial es un salto tecnológico que alteraría fuertemente las condiciones del mercado. Se debe considerar este punto en las estimaciones de negocio.

SOCIAL

Existen distintas tendencias que podrían afectar la demanda de nuestros productos, tales como comer sano, una mayor consciencia de los atributos nutricionales de la alimentación, la tendencia de la comida gourmet, y la imitación de los patrones alimenticios de EEUU. Analizaremos más en detalle las mismas al estudiar el comportamiento del consumidor.

El cambio en la demanda provendrá de estos cambios culturales, no de cambios demográficos.

POLÍTICO Y LEGAL

Entre Agosto y Octubre de 2015, se elegirán en Argentina un nuevo Presidente, Vicepresidente, 24 Senadores de la Nación y 130 Diputados Nacionales¹⁵. Un cambio de gobierno podría conllevar una relajación de las restricciones a las importaciones, introduciendo nuevos competidores. También podría implicar cambios en las regulaciones e impuestos para las exportaciones.

¹⁴ Pro Pecan

¹⁵ Dirección Nacional Electoral – Ministerio del Interior y Transporte

Los productos a comercializar deberán cumplir con las políticas de sanidad y calidad alimentaria controladas por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria)¹⁶. El dimensionamiento de los costos del proyecto debe contemplar los gastos asociados a cumplimentar dichas políticas.

INTERNACIONAL

El mercado mundial se encuentra concentrado principalmente en Estados Unidos. Con una producción aproximada de 150.000 tons en 2012 (12% superior al año anterior), este país concentró el 80% de la producción mundial. Menos del 1% de este volumen es orgánico¹⁷.

El 80% de las nueces pecan de EEUU se venden ya peladas. Su ciclo de cosecha está 6 meses desfasado con respecto al argentino. El consumo per cápita anual en EEUU en 2010 ha sido de 210 gr, un 20% mayor que en 1968. Se trata del tercer tipo de nuez más consumido allí.

Las exportaciones de EEUU de pecan pelado se concentran principalmente en Hong Kong, con un aumento de 2010 a 2011 de 69% y a Vietnam en segundo lugar, con un aumento de 115% en el mismo año.

La empresa que estudiamos es actualmente exportadora de la materia prima a utilizar. La mano de obra es local. La única dependencia del proyecto en cuanto al escenario internacional es la maquinaria necesaria para el procesamiento, la cual se tercerizará en los primeros años del proyecto.

ECOLÓGICO

Esta actividad no conlleva riesgos ecológicos particulares. Su principal impacto ecológico se debe al uso de agroquímicos y su principal exposición a riesgos ecológicos es la variación de las cosechas, plagas y reacción ante cambios climáticos. Es decir, es equivalente a la mayoría de las actividades agrícolas. Cabe destacar que se trata de un cultivo con alta varianza en los rindes anuales.

¹⁶ SENASA

¹⁷ Agricultural Marketing Resource Center

La propuesta de este plan de marketing ayuda a disminuir estos riesgos, dado que asegura un margen mayor para una cantidad pequeña de la producción.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS (PORTER 1980)

CLIENTES

El mercado de los frutos secos presenta un crecimiento sostenido. Pese a los aumentos en la producción, que lleva a que muchos actores del mercado, especialmente los productores, hablan de sobreoferta o sobreproducción, lo cierto es que lo producido se consume y los frutos secos han elevado su valor de mercado: de 2001 a 2010 dependiendo de la variedad, los frutos secos aumentaron su precio entre un 80% y un 130%.¹⁸

Hacia 2010, el consumo per cápita es de 12 gramos por año; es decir, 1 nuez por persona cada dos meses.¹⁹ El consumo per cápita para este mismo año en EEUU es de 213 gramos por año, es decir, casi 18 veces mayor²⁰.

Si bien la empresa no conserva a sus clientes originales, la mayor parte de las ventas se realizan a clientes que llevan más de 10 años activos. La mayor parte de los clientes locales son distribuidores.

El principal cliente en términos de volumen es un distribuidor con 900 negocios minoristas, quien a su vez fue un gran desarrollador del mercado ya que introdujo el producto en distintas tablas y canastas con quesos, embutidos y aceites, con gran aceptación por parte de sus clientes. Las nueces vendidas a este cliente son las que aportan un menor margen a P&P, dado que este distribuidor captura en promedio entre un 28% y un 30% de margen sobre el producto.

Aproximadamente entre el 20% y el 25% de la producción de P&P es exportada. Para esto, la Asociación de Productores de Entre Ríos trabaja con intermediarios, quienes aportan los galpones de acopio que cumplimentan los aspectos regulatorios de

¹⁸ Gobierno Nacional

¹⁹ Gobierno Nacional

²⁰ AGRMC

SENASA, AFIP y Gendarmería, por un lado, y aportan los grandes clientes internacionales, por otro. Por estos servicios, cobra aproximadamente un 2% por sobre el valor de venta a precio internacional. A esto se debe sumar la carga impositiva por exportación.

Dada la estructura de canales, es fácil ver que acceder de manera directa a un cliente minorista aportaría mayor dificultad logística a la vez que mayor margen, y que en ambos casos esto se acentúa ante un cliente final. Dadas las capacidades y la filosofía de P&P, es importante capturar clientes de mayor margen sin aumentar la complejidad de la operación a niveles no manejables.

En cuanto a las tendencias en el consumo, en los últimos años, el consumo de frutos secos tales como la almendra, la nuez de castilla, las castañas de caju, las avellanas, los pistachos, el maní y la nuez pecán, se ha intensificado. Esto se debe a un refinamiento en el modo de alimentarse, aumentando la demanda de productos gourmet y a una alimentación más consciente que demanda productos con excelentes características nutricionales (la nuez pecán tiene alto valor proteico, calcio, potasio, fosforo, hierro, vitaminas A, B1, B2, B3, C, E, fibras naturales y aceites no saturados²¹)

La nuez pecán se puede incorporar en distintas recetas y productos. Algunos ejemplos son:

1. Ensaladas
2. Barras de cereales
3. Waffles y panqueques
4. Tortas, alfajores, colaciones, budines
5. Quesos y embutidos
6. Picadas

P&P divide a sus actuales clientes en 3 segmentos:

- Distribuidores locales: son los que absorben el mayor volumen de ventas, pero también los que aportan el menor margen. En muchos casos poseen un alto poder de negociación. Tienen baja exigencia con el producto.

²¹ Pro Pecan

- Operadores internacionales: este segmento representa una porción cada vez mayor de las ventas de P&P. En el escenario actual, es el que mayor margen aporta. No obstante, sólo una parte de la producción puede comercializarse de esta manera, debido a que no toda la cosecha cumple con las exigencias de tamaño, color y porcentaje de humedad requeridas. Se está evaluando la incorporación de una secadora industrial para aumentar la proporción de producto comercializable en este segmento. Esto afectaría positivamente el plan propuesto en esta tesis al disminuir uno de los costos marginales de procesamiento, pero, como supuesto conservador, no lo tomaremos en consideración.
- Minoristas: actualmente se concretan algunas operaciones puntuales, que representan un muy bajo volumen.

Los tres segmentos se encuentran en crecimiento sostenido, demandando año a año una mayor cantidad de producto. El valor no tiene grandes variaciones aún, debido a que el crecimiento de la demanda es acompañado por un crecimiento en la producción.

Según P&P, la decisión de compra se basa en el precio, pero posee también un componente relacional. No es una decisión 100% transaccional, pero elevar el precio por sobre el mercado es muy riesgoso dada la baja diferenciación del producto.

El producto en el mercado cuenta con un nivel de publicidad cercano a cero, especialmente en internet. Existe además poca consciencia del producto. Pocos consumidores finales entienden de lo que se habla al mencionar a la nuez pecán, o saben en qué recetas o comidas incluirlos.

COMPETENCIA

Entre 2001 y 2011, la producción mundial aumentó de 2,15 MMton a 4,1 MMton, es decir, un 90%. Pero dentro de los mismos, la participación de la variedad “nuez pecan” se elevó aún más proporcionalmente: pasando de 387 kton a 943 kton, aumentó 143%.²²

Hacia 2010, Argentina producía ya 15,8 kton de frutos secos. Exportando 1,7 kton e importando 2,6 kton, el saldo comercial neto era de -3,8 MMUSD.²³

²² Gobierno Nacional

²³ Gobierno Nacional

En la nuez pecan en particular, la producción era de 500 ton, con exportaciones de 30 ton e importaciones de 3 ton. La proyección de la producción de pecán es de fuerte crecimiento. Se espera que para 2020 Argentina produzca 1 kton de pecán, aproximadamente el doble que en 2010.²⁴

Argentina no está entre los principales productores a nivel internacional en términos de volumen en ninguna de las fuentes consultadas en este trabajo. Si consideramos que la producción utilizada (exportada + consumo interno + acopiada) de EEUU en 2012 fue de 151 kton, en 2013 de 133 kton y en 2014 de 132 kton²⁵, podemos ver que la misma es más de 100 veces mayor que la Argentina.

Como la producción argentina está dividida en 469 productores hacia 2010 (lo que da una producción anual promedio cercana a 1 ton / productor), ver que se trata de un mercado dominado por PyMes.²⁶ En éstas, el esfuerzo está puesto en la producción, casi sin agregar luego valor al producto y sin foco en la comercialización. En el canal online, la competencia es muy poca. Al buscar en internet el término “nuez pecan”, en la primera vista de resultados²⁷:

1. No figura ningún enlace patrocinado
2. Figura una sola web que comercializa la nuez en argentina: www.lospecanes.com.ar. La misma no cuenta con un listado de productos ofrecidos ni permite compras online. La página de facebook de esta empresa cuenta al 21/02/2015 con 880 fans, y su último post fue efectuado en abril del 2011.

La siguiente tabla está construida a partir de los resultados de búsqueda en www.mercadolibre.com.ar de la palabra clave “pecán”:

Precio por kg (Febrero)	\$/kg (actualizado)	Mínimo	Tipo Producto de	Comentarios

²⁴ Gobierno Nacional

²⁵ USDA

²⁶ Gobierno Nacional

²⁷ Google

Precio por kg (Febrero)	\$/kg (actualizado)	Mínimo	Tipo de Producto	Comentarios
483	512	0,145 kg	Peladas enteras, tostadas, saladas	
284	301	0,25 kg	Peladas enteras	
200	212	0,15 kg		
180	191	1 kg		
175	186	1 kg		Orgánicas no certificadas
149	158	1 kg		Orgánicas
130	138	1 kg		
140	148	0,5 kg		Peladas partidas
105	111	1 kg		
60	64	1 kg	No realiza envíos	
45	48	1 kg	Sin pelar	Orgánicas
28	30	50 kg		

Tabla 1²⁸

Las 12 variedades de productos ofrecidas surgen de 10 personas comercializándolas. Entre el historial agregado de las 10, se suman menos de 90 ventas realizadas.

Debe considerarse, no obstante, que la actividad online es clave para captar clientes, pero aquellos clientes que tienen un consumo sostenido en el tiempo (por ejemplo, un restaurante) una vez concretada una primera compra con éxito, tienen incentivos a nuevas compras periódicamente por fuera del portal, evitando así el pago de la comisión. Por lo tanto, posicionarse pronto en este canal para captar con un mejor margen los nuevos clientes que ingresen al mercado es una oportunidad de negocio a considerar.

²⁸ Elaboración propia a partir de resultados de búsqueda a partir de la palabra "Pecán" en Mercado Libre en Febrero de 2015. Los valores han sido normalizados a Mayo a una tasa de inflación de 35% anual.

La siguiente tabla muestra la oferta de los supermercados que manejan estos productos o comparables, y que publican sus productos online:

Supermercado relevado	Producto	Cantidad mínima (kg)	\$/kg (actualizado)
Coto	Nuez pelada mariposa	1	338
	Nuez con cascara	1	126
Jumbo	Nuez pecán salada y saborizada	0,1	582
	Nuez pecan con chocolate	0,1	667
	Nuez mariposa	0,1	550
Disco	Nuez pecán bolsa 100 gr	0,1	423
	Nuez pecán salada y saborizada	0,1	582
	Nuez pecan con chocolate	0,1	667

Tabla 2²⁹

Tal como podemos ver, la oferta de los supermercados es acotada en cuanto a tamaño en el formato de presentación. Los supermercados se orientan al cliente final consumidor, que abona por el producto valores en el orden de los 420 a 670 pesos por kilo en presentaciones de 100 gramos.

Por lo tanto, las principales conclusiones que obtenemos de este ejercicio son:

- Hay un número bajo de competidores con presencia online
- No existe un líder claro
- Hay poca variedad en los formatos de tamaño, con oportunidades para llenar huecos en la línea de productos y atacar a segmentos insatisfechos
- Más allá del pelado, no se valora fuertemente la diferenciación del producto. El valor es similar pese a que la nuez se halle salada, azucarada o bien sea orgánica
- Se observan fuertes diferencias en el costo por kilo ante variaciones en el tamaño de la porción comercializada.

²⁹ Elaboración propia a partir de relevamiento realizado en Febrero. Valores actualizados por inflación a Mayo considerando una tasa del 35% anual.

Cabe destacar las siguientes ventajas competitivas:

- En la región tiene presencia el respaldo de las agrupaciones de productores, principalmente para conseguir grandes volúmenes de ventas en el extranjero, pero también para lograr mantener acuerdos con clientes ante una mala cosecha, disminuir costos en el abastecimiento de insumos, compartir información clave legal, impositiva y de mercado e incluso mejores prácticas.

A nivel nacional, los productores forman parte del Consejo Federal de Frutos Secos el Ministerio de Agricultura de la Nación, la UCAR, el PROSAP, el IDR, el INTA, la UNCuyo y representantes de gobiernos de las provincias productoras (Entre Ríos, la principal productora; Mendoza; La Rioja; San Juan; Catamarca; Neuquén; y Río Negro)³⁰. A nivel provincial, a través de Prosap (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales), la UCAR (Unidad para el cambio Rural) aporta beneficios tales como soporte técnico y metodológico, y acceso a financiación (Componente Iniciativas de Desarrollo de Clusters)^{31,32}.

- Según P&P, entre Ríos cuenta con un clima y régimen de lluvias ideal para la producción de nuez Pecan, por lo que logra mejores rindes que otras regiones productoras, aún cuando estas últimas empleen sistemas de riego artificial.
- Los principales productores a nivel mundial se encuentran en el hemisferio norte, por lo cual estar en el hemisferio sur proporciona una ventaja porque se cuenta con el producto en los meses de mayor escasez mundial.

Sin bien P&P no ha introducido ningún elemento de diferenciación que distinga su producto del de otros productores entrerrianos de cara a sus clientes, la historia de la empresa, con 25 años produciendo, es una ventaja fuerte en un entorno de PyMes con redes de soporte y comerciales.

BARRERAS DE INGRESO

Las ventajas competitivas propias de la región y la historia de la empresa dentro del cluster entrerriano se constituyen en barreras de ingreso para productores de otras

³⁰ Fundación Instituto de Desarrollo Rural

³¹ Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios de la Provincia de Entre Ríos

³² Unidad para el Cambio Rural

regiones. En caso de decidir ingresar al negocio, un productor deberá esperar 5 años para que cada árbol dé de 1 a 2 kg de nueces por año. A los 10 años una planta puede dar 15 kg por año, a los 20 a 25 años llega a producir 35 a 40 kg/año, y al llegar a los 100 años una planta da en promedio 100 kg/año³³. Una vez que se cuenta con la producción, se debe dar cumplimiento a los aspectos regulatorios.

Por lo tanto, el principal obstáculo para ingresar a este negocio es el tiempo, y quien haya ingresado antes siempre tendrá mayor productividad. Esto da una visibilidad de más de 5 años respecto de cuál será el escenario de competidores. No obstante este obstáculo, muchos productores agrarios se están volcando a este negocio ante el aumento de la demanda. Según las proyecciones realizadas por P&P, hacia 2020 se duplicará la producción en Argentina. Este punto refuerza la urgencia de posicionarse pronto como un jugador con productos de mayor valor agregado en el mercado interno.

PROVEEDORES

Para los casos de maquinaria de cosecha, mano de obra, agroquímicos, acopio y administración, los proveedores son los mismos que los de la mayor parte de las actividades agropecuarias, y hay el suficiente grado de granularidad como para que se dé una situación de competencia.

En el caso del pelado de nuez, según P&P hay en el país tan sólo 3 máquinas de pelado a gran escala y con alto nivel de eficiencia. Esto debería darles un alto poder de negociación, pero nunca más allá de la diferencia de costos contra el pelado a mano o con maquinaria individual, y siempre sujeto a represalias dado que los productores se manejan de manera coordinada.

SUSTITUTOS

En este caso, los sustitutos más directos son también los mejores complementos. Es decir, otros frutos secos (almendra, nuez de castilla, castaña de caju, avellana, pistacho, maní), semillas tipo pipa y pasas. Estos productos no representan una gran amenaza, dado que si bien cada uno lucha por incrementar su share dentro de la categoría, al

³³ Pro Pecan

hacerlo modifica hábitos en el consumo e incrementa el share de la categoría como un todo.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

FODA³⁴

Las características internas de la empresa se corresponden con el eje horizontal de la matriz FODA. Los aspectos considerados son:

- Calidad del producto: el balance es positivo, es un producto de alta calidad pero aún puede mejorar, dado que parte de la producción aún no cumple con los requerimientos del mercado internacional.
- Capacidades de distribución: no se posee distribución propia, excepto para volúmenes muy pequeños.
- Situación financiera: la empresa tiene la capacidad de autoabastecerse sin endeudamiento, y posee gran acceso al crédito.
- Precio: la empresa es rentable a precio de mercado, y tiene la capacidad de competir por precio aún en entornos internacionales.
- Imagen de marca: la marca original no fue registrada, por lo cual fue tomada por otra empresa y debió abandonarse. La marca actual es muy poco conocida.
- Presencia online: es nula.

Las características externas de la empresa se corresponden con el eje vertical de la matriz FODA. Los aspectos considerados son:

- Condiciones favorables para la competitividad : el clima, el desfasaje de las estaciones, el marco regulatorio/impositivo y las políticas actuales son óptimos
- Canales de distribución eficientes: por motivos sindicales y de infraestructura los canales no están en el nivel óptimo
- Estabilidad institucional: la actividad es fomentada por las distintas instancias del gobierno y no parece expuesta a grandes cambios
- Crecimiento del mercado: el mercado está creciendo de manera sostenida y se espera un aumento mayor.

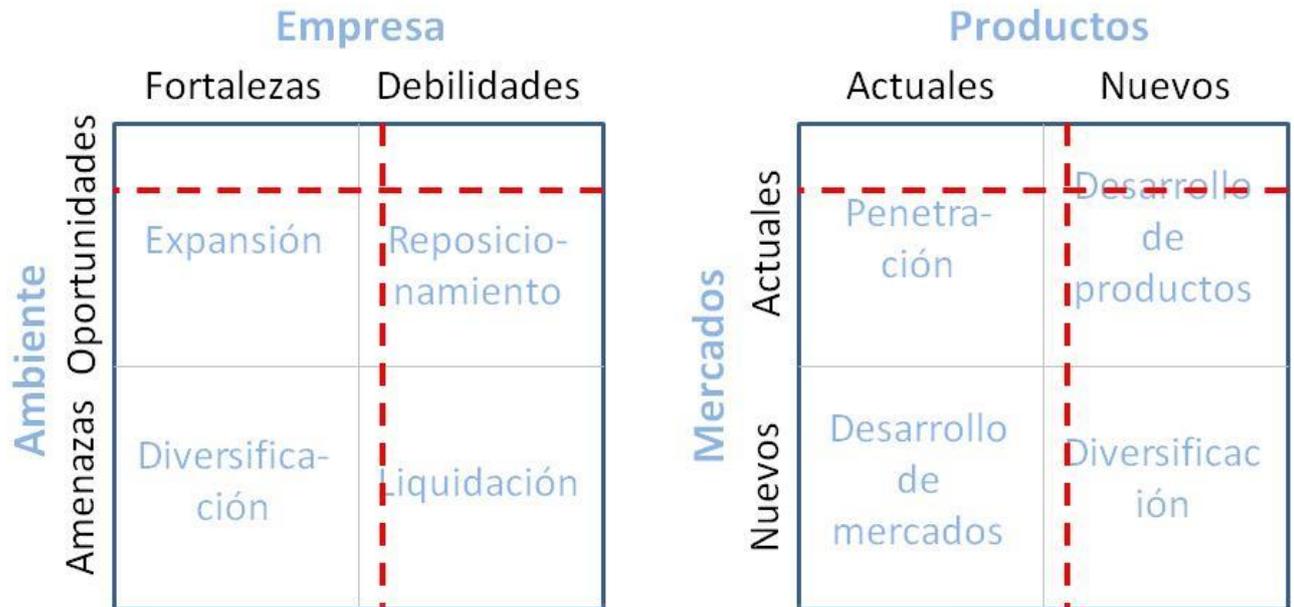
³⁴ Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965

Asignando una ponderación a cada uno de los puntos mencionados anteriormente, según un criterio consensuado con P&P, obtenemos la siguiente tabla:

Criterio	Calificación	Ponderación	Resultado
Marco de la empresa			
Calidad del producto	8,5	20%	1,7
Capacidades de distribución	3	20%	0,6
Situación financiera	10	15%	1,5
Precio	10	15%	1,5
Imagen de marca	3	10%	0,3
Presencia online	1	10%	0,1
Tamaño y RRHH	8	3%	0,24
Capacidad de I+D	3	2%	0,06
Total			6
Marco externo a la empresa			
Condiciones favorables para la competitividad	9	30%	2,7
Canales de distribución eficientes	6	30%	1,8
Estabilidad institucional	8	25%	2
Crecimiento del mercado	10	15%	1,5
Total			8

Tabla 3

Podemos a partir de la misma construir la siguiente matriz FODA, que se corresponde con la matriz de Ansoff en el cuadrante de desarrollo de productos:



La conclusión presentada por la matriz de Ansoff está alineada con la idea de que la oferta actual no contempla las necesidades que se desprenden del crecimiento que enfrenta el mercado.

PUNTOS A DESTACAR

Como vimos, la empresa se halla inmersa en un entorno favorable, con un mercado tanto nacional como internacional en crecimiento, y con barreras de entrada que son altas a la vez que aportan predictibilidad a la oferta.

Dado que no puede generar acciones para aumentar la producción, para maximizar la ganancia puede vender más caro el mismo producto o bien aportarle valor adicional. Dado que es un commodity y que adicionalmente no se cuenta con presencia de marca, la segunda alternativa es la más viable.

Los productos procesados, de los cuales la nuez pelada es el más básico, son más difíciles de exportar tanto por motivos físicos como regulatorios. La demanda interna de estos productos se expande, lo que constantemente generará nuevas oportunidades, nuevos clientes. Internet es un canal actualmente poco aprovechado para capturar estos clientes.

Las principales capacidades necesarias para desarrollar este mercado son:

- Presencia online

- Infraestructura para procesar la nuez
- Cartera de clientes minoristas
- Capacidades de distribución

Se deberá desarrollar un plan para abastecer al mercado interno que permita capturar este excedente en la demanda obteniendo un margen superior al actual. Parte de estas ventas surgirá del excedente en producción (cada año la producción es superior al año anterior) y parte de reducir ventas en clientes actuales que aportan menor margen. Esto no implica perder clientes, porque vimos que los clientes de otros países y los clientes grandes se abastecen a nivel asociación de productores, es decir, para el cliente es transparente quién es el proveedor. Dicho plan deberá contemplar incorporar estas capacidades de manera progresiva, incrementando en cada instancia el margen obtenido por el producto.



Universidad de
San Andrés

DESARROLLO DE ESTRATEGIA

PROPUESTA DE VALOR

La actual propuesta de valor de P&P es un commodity sin otro valor agregado, comercializado a granel hacia grandes distribuidores y mayoristas.

Las distintas fuentes consultadas en este trabajo coinciden en que el mercado interno tiene actualmente un bajo grado de madurez y se encuentra en crecimiento, por esto el principal componente de la estrategia será ocupar espacios sin un liderazgo claro, y consolidarlo por la conveniencia a nivel costo/beneficio. Tal como se desprende de la relación entre el FODA y la Matriz de Ansoff, se debe buscar nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades de un mercado creciente. Esta premisa se apalancará fuertemente en las cuatro dimensiones del marketing conocidas como “las 4 C”³⁵.

- A nivel “Consumidor”, se incorporaran productos al mix en sub-categorías en las que actualmente no existe un liderazgo claro, orientadas a segmentos con necesidades insatisfechas identificadas.
- A nivel “Costo/Beneficio” el producto presentará un agregado de valor con respecto al actual, pero es fácilmente imitable. Por lo tanto, el precio debe ser lo suficientemente bajo como para consolidar la posición.
- A nivel “Conveniencia”, se buscará un alcanzar liderazgo claro en canales de venta y locaciones en las que hoy no existe el producto o bien no existe un líder mercado.
- A nivel “Comunicación”, se buscará presencia de marca y top of mind en canales y locaciones sin liderazgo establecido.

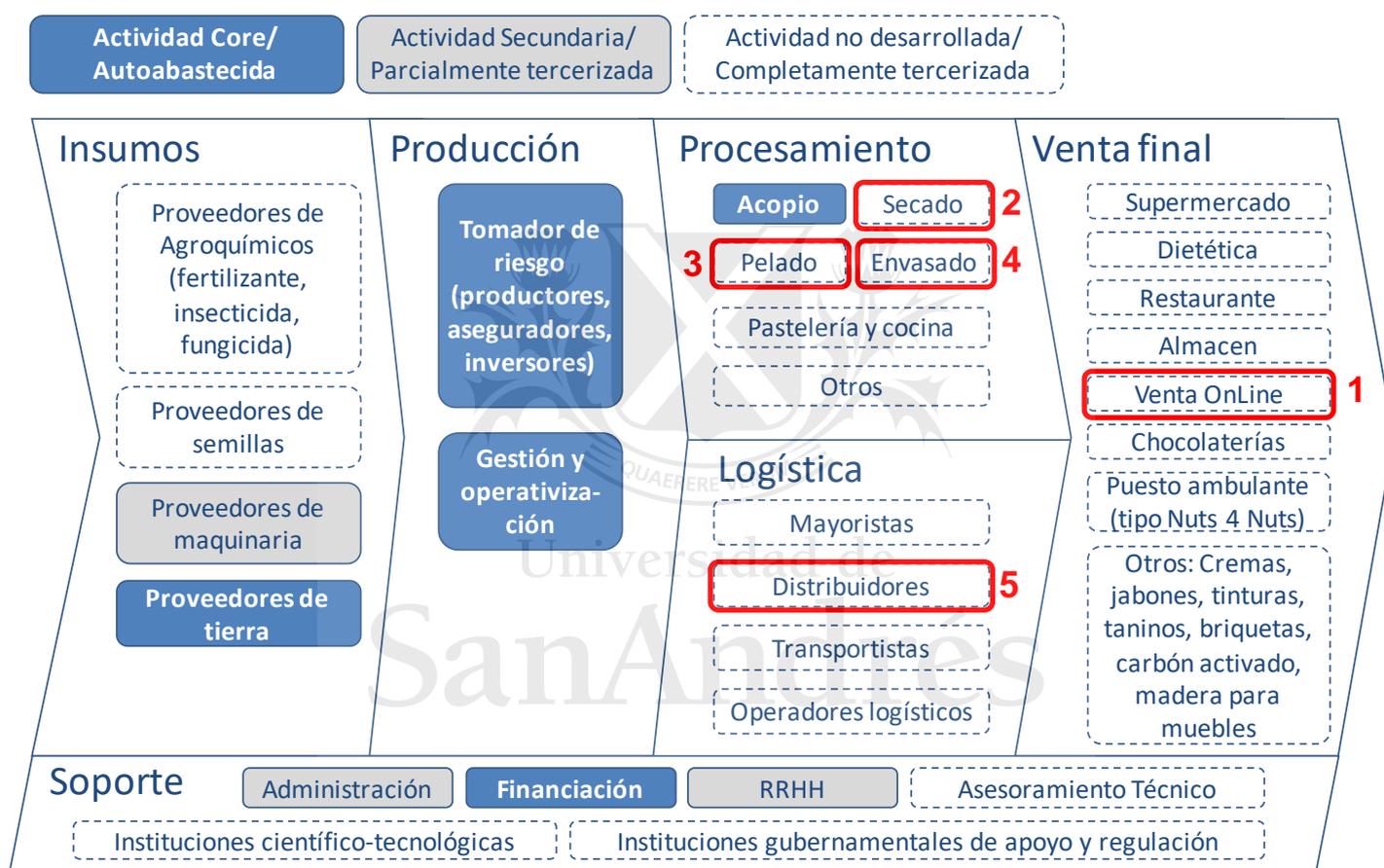
DESPLIEGUE

Se deberá elaborar un plan integral, que incorpore las actividades de secado, pelado y envasado para agregar valor al producto, la de distribución para capturar un mayor margen y la de venta online para llegar a nuevos clientes.

³⁵ Lauterborn, 1990

Dada la restricción que imponen las capacidades actuales, dicho plan contemplará tercerizar en una primera instancia algunas de estas actividades necesarias. A medida que se consoliden las capacidades internas, estas actividades tercerizadas pasarán a ejecutarse internamente.

Sobre la Cadena de Valor ya presentada, ilustramos a continuación las actividades a incorporar y el orden que se deberá seguir. Tal como se puede observar, el objetivo es avanzar en una integración vertical hacia adelante.



FACTORES CLAVE

Consideramos que para desplegar con éxito la estrategia son clave los siguientes puntos:

No competir con los propios distribuidores: si en el afán de capturar nuevos clientes un eslabón hacia delante en la Cadena de Valor se incorporan clientes de la cartera de un distribuidor, o si este último se siente amenazado, es altamente probable que actúe reemplazando el producto por un sustituto o por el provisto por la competencia, y que

denoste la marca frente al cliente minorista. Se debe asegurar atacar zonas o segmentos que no compitan con los distribuidores, o bien acordar con los mismos un arancel en caso de que accidentalmente se capture un cliente de su cartera.

Ser un “first mover”: en un mercado fuertemente relacional, con clientes “fieles”, ser el primero en capturar a los nuevos compradores es un factor clave. Para retenerlos, los puntos más importantes serán cumplir con la entrega y contar con una política de precios razonable. Si se mantiene un precio bajo la elasticidad de la demanda ante un menor precio por un competidor será pequeño.

Crecimiento ordenado: es importante incorporar capacidades gradualmente. Intentar abarcar mucho en poco tiempo puede implicar un esfuerzo de gestión que redunde en descuidar la producción misma y las dinámicas actuales de comercialización, las cuales es necesario mantener puesto que son complementarias.

Construir marca: pese a tratarse de un producto fácilmente imitable y de poca diferenciación, aprovechar la oportunidad para construir marca sin asignar un presupuesto significativo. Por este motivo, el logo deberá ser llamativo y memorable, y figurar claramente en el packaging y en los canales online. De esta manera se genera una pequeña barrera de entrada y se desarrolla con bajo costo un activo que puede tener alto valor comercial a futuro.

Universidad de
San Andrés

MODOS DE ACCIÓN

CONSUMIDOR

Esta dimensión se abordará en tres frentes, con el objetivo de obtener un mix de productos resultante con mayor margen y valor agregado que el actual.

En primer lugar, se identifica en el mercado una necesidad insatisfecha por parte del consumidor final. Se trata de nueces peladas sin partir (“mariposa”) como snack sano y nutritivo. Es habitual en muchos consumidores comprarlas en porciones de 150 gramos y consumirlas como snack en el hogar o la oficina, pero no están disponibles en una porción individual.

La oferta del producto nuez pelada entera en una cantidad reducida (25 gramos) permite consumirla como producto de conveniencia, ya sea por impulso o por hábito. Los consumidores finales promotores de este producto serán deportistas de alto rendimiento, personas que intentan bajar o no aumentar su peso, celíacos, veganos (muchos snacks contienen grasa animal) y personas que buscan hábitos alimenticios sanos. Tal como nos preguntábamos al comienzo de este trabajo, estos son segmentos desatendidos que serán atacados con un nuevo producto y atendidos desde un nuevo esquema de distribución.

Pero nuestro objetivo no es venderle al consumidor final, sino al minorista: naturistas, pequeños supermercados, almacenes, kioskos, e incluso fiambrerías y vinerías.

Dado que el objetivo es venderle a minoristas, es importante diseñar un producto que sea conveniente para los mismos. Para éstos el criterio de compra será que aporte buen margen y posea alta rotación. Para contar con la rotación adecuada, el producto deberá tener un precio final adecuado.

En cuanto al margen que puede obtener el minorista, lo determinarán el precio que abonará el consumidor final y el que abonará el minorista.

Para asegurarse de que el producto se oriente hacia un cliente minorista, y simplificar a la vez el aspecto logístico, este producto se comercializará en bolsas de 10 kg (400 unidades de 25 gr.). En adelante, llamaremos a este producto “P&P-Snack”

En segundo lugar, hay un segmento, en el que están incluidos panaderías, restaurantes, productores de embutidos y quesos, que necesita las nueces peladas al por mayor; es decir, en bolsas de 10 kg, pero sin el packaging adicional que las separa de a 25 gr. Este mercado actualmente está cubierto, pero ante el incremento de demanda se genera una oportunidad que se deberá aprovechar. Esta oportunidad es aún más tentadora dado que las capacidades a desarrollar para aprovecharla desde P&P son las mismas que las necesarias para cubrir la primer necesidad. Este producto es hoy conocido, por lo cual no necesita de promotores, simplemente se debe focalizar el esfuerzo en tomar y retener los nuevos clientes. En adelante, llamaremos a este producto “Bolsa Mariposa”.

En tercer lugar, y apuntando a este mismo segmento, se comercializarán las nueces peladas partidas. Este producto no es core, pero es un residuo de la producción de los dos primeros y es comercializable. Este producto es hoy conocido, por lo cual no necesita de promotores, simplemente se debe focalizar el esfuerzo en tomar y retener los nuevos clientes. Se envasará igualmente en bolsas de 10 kg. En adelante, llamaremos a este producto “Bolsa Partida”.

Como características distintivas del producto, en los 3 casos se deberá contar con envase y logo que se identifiquen con “salud”, que es el principal atributos que se quiere transmitir a nivel imagen de marca, dado que es el factor común entre los distintos segmentos promotores del primer producto.

De este atributo se desprenderán:

- “Naturaleza”, por ser el principal atributo que contribuye a que el producto sea sano, y por su natural asociación con salud.
- “Juventud”, por ser un beneficio comúnmente asociado a una vida sana
- “Simplicidad”, enfatizando la falta de agregados, colorantes y procesamiento en general asociadas al producto.

Estos atributos se deberán plasmar principalmente en etiqueta y logo.

COSTO/ BENEFICIO

El producto P&P-Snack compite con toda la gama de snacks, pero de manera más directa con las barras de cereal, en tamaño de la porción, atributos principales y segmentos a los que apunta.

Las barras de cereal líderes del mercado tienen el siguiente rango de precios:

Barras de Cereal	
Canal	Promedio \$/kg
Kioscos	350
Estaciones de servicio	335
Supermercados de conveniencia	270

Tabla 4³⁶

Las presentaciones varían su gramaje entre 21 y 32 gramos, siendo los tamaños más comunes 23 y 26 gramos. El costo por barra oscila entre los 7 y los 8,5 pesos.

Con una presentación de 25 gramos, el producto es superior a toda la línea de barras de cereal en cuanto a volumen, muy superior en cuanto a saciedad, y equivalente al promedio en cuanto a gramaje. Más aún, siendo un producto único, la decisión de compra por parte del consumidor final será poco elástica al precio. Además, un precio levemente mayor no será percibido como caro si se mantiene por debajo del de un alfajor. Por estos 3 motivos, consideramos un precio final de 10 a 12 pesos por el producto de 25 gramos. Este paquete contendría, en promedio, 17 mitades de nuez pelada entera.

Como podemos ver, y respondiendo a una pregunta planteada en las hipótesis, la disponibilidad del producto cambia su modo y especialmente su experiencia de consumo y por lo tanto su valor percibido. Así, se genera un cambio significativo en la modalidad de consumo, el cual se traduce en el pricing y permite cobrar valores muy superiores a los que paga el consumidor actualmente al comprar en grandes cantidades y consumir de manera planificada.

³⁶ Relevamiento propio en locales de los barrios Belgrano y Colegiales en el mes de Febrero de 2015, actualizados a Mayo con una tasa de inflación estimada de 35%.

Es decir, que por la comercialización de una bolsa de 10 kg (conteniendo 400 paquetes de 30gr) el minorista logra obtener 4.000 pesos. Puede obtener un margen de 35% sobre el producto si compra la bolsa en 2.600 pesos. Este margen resulta tentador sobre un producto de rotación intermedia y que ocupa poco lugar en góndola/mostrador.

Para los productos Bolsa Mariposa y Bolsa Partida, la estrategia de precio será ubicarse en el promedio del mercado, es decir, a \$1500 para la Bolsa Mariposa y a \$1200 para la Bolsa Partida. En los tres casos la política de precios es neutra porque la agresividad de la penetración estará apoyada en aprovechar canales y locaciones no explotadas. El objetivo no es ser los más baratos, sino lo suficientemente económicos como para desincentivar el cambio a la competencia.

Para ingresar el producto P&P-Snack, y así disminuir el costo medio de envasado, a la vez que se genera consciencia del producto y reconocimiento de marca en el consumidor final, se ofrecerá este producto a los distribuidores actuales, a un precio menor, de manera que el precio de cara al minorista no varíe.

CONVENIENCIA

Actualmente, todos los clientes de P&P compran el producto en la propia plantación. Los principales clientes son distribuidores. Para capturar nuevos clientes en el segmento minorista, es importante salir al encuentro del cliente en la venta, realizando las operaciones de compra por canales remotos y concretándolas en un punto de elección del cliente.

Estos nuevos clientes, a su vez, empujan el producto al ofrecerlo en canales de conveniencia. Esto modifica los hábitos del consumidor, y en este cambio de paradigma del producto los principales promotores serán los segmentos hoy desatendidos: deportistas de alto rendimiento, personas que intentan bajar o no aumentar su peso, celíacos, veganos y quienes buscan hábitos alimenticios sanos.

Es decir que el cambio en la distribución generará cambios en la modalidad de consumo, para lo cual se debe lograr una distribución intensiva, basada principalmente en esquemas de distribución de dos niveles, y buscando para evitar conflictos en el solapamiento lograr un precio homogéneo de venta de cara al consumidor final. Estos dos niveles serán el minorista, a quien se con los productos P&P-Snack, Bolsa

Mariposa y Bolsa Partida; y el consumidor final, quien compra el P&P-Snack fraccionado en 25gr. o bien la nuez pelada entera o partida fraccionada a granel. El gran desafío para P&P es lograr llegar de manera directa al minorista, gestionando una gran red de clientes y apoyándose en internet para la captación de nuevos clientes.

Para lograr dar respuesta a este desafío, una capacidad clave a desarrollar es la competencia logística y el transporte. En una primera instancia, se deberá tercerizar el transporte, hasta contar con una cartera de clientes tal que resulte eficiente en costos contar con transporte propio.

Estimamos que un esquema de distribución exitoso puede alcanzar a unos 400 a 500 clientes minoristas en un plazo de 3 años, consumiendo en promedio 1,5 cajas del producto por año. Esto equivale a 6,5 toneladas de nuez pelada, un 50% de la producción anual, como se verá más adelante. Bajo este esquema la facturación triplica a la actual, y el margen, si bien no es homogéneo supera en varias veces más al actual, dado que los costos de mantener este esquema de distribución son tan sólo de 2 personas, 1 vehículo, más el costo adicional en administración, venta y cobranzas que se estima en una segunda persona.

Esta estrategia además genera presencia de marca y una clientela más estable dado que se basa en el hábito de miles de individuos y no en el precio internacional de un commodity.

Por lo tanto, es interesante ver cómo la sub hipótesis planteada al comienzo de este trabajo se cumple: la estrategia de distribución basada en diferenciación nos aporta mayores márgenes, y, además, lo hace de manera sostenible.

COMUNICACIÓN

Los tres nuevos productos se promocionarán de 3 maneras complementarias.

En primer lugar, a través de los distribuidores actuales. En el caso de P&P, los mismos comprarán el producto en bolsas de 10 kg. (Bolsa Mariposa y Bolsa Partida) pero lo fraccionarán ofreciéndolo a distintos minoristas, quienes podrán evaluar su performance a un bajo riesgo. Para los 3 productos esto generará consciencia de marca, y casos de éxito para que en el futuro P&P pueda promocionar los productos con mayor facilidad.

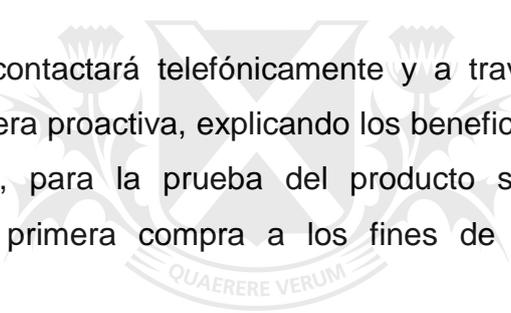
En segundo lugar, es un objetivo liderar la comunicación en internet. Actualmente este canal tiene poca presencia y no existe un líder claro. Se deberá generar una página en facebook desde la cual se tomarán pedidos y se generará contacto de manera receptiva con nuevos clientes. Asimismo, se concretarán operaciones mediante sitios de ventas, en particular, Mercado Libre.

En ambos sitios se deberá publicar los 3 productos, mostrando claramente sus valores actualizados y con un logo con las características descriptas anteriormente.

Se generará publicidad altamente dirigida a cada segmento en google con el fin de redireccionar a los clientes a la página de Facebook y mejorar su visibilidad.

Los enumerados son elementos básicos de comunicación, pero hoy no están siendo realizados por la competencia.

En tercer lugar, se contactará telefónicamente y a través de mailings a potenciales compradores de manera proactiva, explicando los beneficios del producto ofrecido. En el caso de P&P-Snack, para la prueba del producto se lo deberá fraccionar, pero únicamente para la primera compra a los fines de evitar aumentar aún más la complejidad logística.



Universidad de
San Andrés

CRONOGRAMA

Para la implementación de este Plan de Marketing se contempla un cronograma progresivo comenzando en el mes de Junio de 2015, con una duración de 3 años, pero que arroja resultados a partir del primer año.

El siguiente diagrama de Gantt ilustra dicho plan:

	2015		2016				2017				2018	
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Períodos con producto disponible												
Diseño de nuevo packaging y logo												
Creación de cuentas en Facebook y Mercado Libre												
Comunicar nuevos productos a actual red de Clientes												
Campaña captación de Clientes (telefónica/mailings)												
Campañas de Google Adds												
Evaluación de proveedores para tercerización de procesado												
Terceriza secado, limpieza, clasificación, pelado, envasado												
Venta y entrega de nuevo mix de productos												
Tercerización de transporte												
Incorporación de transporte propio												
Aumentar capacidades administrativas y de Ventas												

En el año en curso no es posible para introducir los nuevos productos planteados, dados la duración de las tareas a realizar y los tiempos de las cosechas.

Por lo tanto, como se puede observar en el diagrama, hasta contar con la cosecha de 2016 debe aprovecharse el tiempo en diseñar el nuevo packaging y logo, lograr tener y comunicar una presencia incipiente online, y anunciar el lanzamiento de los nuevos productos a los clientes actuales.

La cosecha de 2016 será la primera que se comercialice en el nuevo esquema. Es importante en los primeros meses de este año seleccionar los proveedores a los que se les tercerizarán las tareas de secado, clasificación, pelado, limpieza y envasado. Esta

tarea no es compleja dado que tal como mencionamos son pocos los posibles proveedores y P&P ya se encuentra en contacto con los mismos; no obstante se deberá negociar valores y volúmenes y la tarea incluye las pruebas de packaging para P&P-Snack, para el cual puede ser necesario recurrir a un proveedor ajeno al rubro del pecán.

A lo largo de este plan trienal esta tarea será tercerizada. Si el plan es exitoso, corresponderá en el cuarto año evaluar la incorporación de estas actividades al ciclo productivo de la empresa.

El transporte, en cambio, orientado principalmente a los nuevos clientes minoristas, se deberá tercerizar en un comienzo (cosecha correspondiente a 2016), pero una vez que se cuente con el volumen de negocio suficiente para amortizar el costo, se trabajará con transporte propio. Esta incorporación está marcada en el plan enero de 2017, en el periodo en el que no se dispone de producto, para dar tiempo a la selección y contratación de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Hacia octubre de 2016 se deben observar resultados significativos. Se espera para ese punto haber comercializado aproximadamente 4 toneladas de producto bajo el nuevo esquema, con la consiguiente mejora en margen, de las cuales 1 provendrá del aumento en los rindes, y 3 de ventas actuales a los clientes menos prioritarios.

Universidad de
San Andrés

ESTIMACIÓN DE VENTAS Y SUPUESTOS CONSIDERADOS

A partir de las variables ya mencionadas en este trabajo, se puede dimensionar la oportunidad del negocio. Como ejercicio teórico, un escenario de máxima sería suponer un consumo en Capital Federal y GBA equivalente en kilogramos per cápita al consumo promedio actual en EEUU.

Así, un mercado de 15 MM de habitantes (CABA + GBA) que consumiera 213 gramos de nuez pecán pelada por persona por año, en lugar de los 12 gramos actuales, equivaldría a un aumento en el consumo de 3 mil toneladas por año. La oferta, como vimos, no tiene la capacidad de abastecer esta cantidad al mercado.

Desde otro enfoque, para cumplir con nuestro objetivo de ventas de mediano plazo, que es ubicar el 50% de la producción en el producto P&P-Snack en 3 años, debemos colocar 15 toneladas de producto con cascara, equivalente a 6,75 toneladas de producto pelado, equivalente a 270.000 unidades de P&P-Snack de 25 gramos. Medido en términos de P&P-Snack de 25 gr., el estadounidense promedio come 8,5 unidades al año. Para alcanzar nuestro objetivo, debemos lograr este nivel de consumo en menos de 32.000 habitantes, es decir, en el 0,21% de los habitantes de CABA y GBA.

Con este nivel de ventas, las ventas de P&P-Snack al consumidor final serían de 3 MM de pesos al año. Considerando un margen del minorista del 35%, P&P obtendría una facturación de 1,95 MM de pesos al año. La facturación de P&P por esta cantidad de producto actualmente es del orden de los 600.000 pesos.

Los costos que consideramos son:

- Diseño de packaging y logo
- Publicidad y comunicación (la mayor parte puede efectuarse de manera gratuita)
- Secado, limpieza, clasificación, pelado, envasado, aumento de capacidades administrativas y de ventas. Estos son costos variables que se toman del margen del producto
- Transporte. Según el plan de trabajo planteado, en un principio se terceriza, pero al hacerlo propio basta con una estructura de 2 personas (1 conductor y un repartidor). Esta estructura equivale a repartir un ratio de 2,7 cajas de 400 unidades por día hábil

- Margen del minorista



Universidad de
San Andrés

PRINCIPALES INDICADORES A OBSERVAR

Englobamos los indicadores principales bajo las 4 perspectivas siguiendo la metodología planteada de Cuadro de Mando Integrado³⁷.

Perspectiva Financiera:

- Ingresos por productos nuevos
- Margen de beneficio de cada producto
- Cuota de mercado por producto
- % de ingreso procedente de clientes nuevos
- Dias de ventas en cuentas a cobrar

Perspectiva Cliente

- Ventas anuales promedio por cliente para cada producto
- % clientes perdidos
- Cantidad de fans en Facebook
- Indice de consciencia de marca

Perspectiva Procesos Internos

- % de entregas a tiempo
- Rotacion de stocks en días
- Dias con quiebre de stock
- Cantidad máxima de entregas en un único día, por semana

Recursos Humanos

- Ausentismo medio
- Encuesta de satisfacción
- Cantidad de horas extra promedio por mes por persona

³⁷ Kaplan y Norton, 1996

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo pudimos estudiar desde distintas perspectivas un caso práctico pertinente para toda PyMe proveedora de productos físicos inmersa en un contexto de crecimiento de mercado.

Ante la necesidad de foco que plantean las restricciones de presupuesto y de capacidades de gestión, se propuso una estrategia que gira en torno a la reconversión de un producto desde su dimensión de conveniencia.

Esto permite competitividad a una empresa pequeña a la vez que agrega valor a un producto dentro del mercado nacional, fomentando industrias asociadas como la del pelado o el envasado. De cara a la empresa analizada, pudimos ver como reduce la exposición a la dependencia del mercado internacional y sus posibles fluctuaciones por cambios regulatorios, cambios en el tipo de cambio o cambios en el valor internacional del producto commoditizado. A la vez, reduce la exposición a otros riesgos, como las variaciones en las cosechas o la dependencia de un número pequeño de grandes clientes. Como efecto adicional, se debe mencionar que la reducción de esta dependencia mejora el poder de negociación con los clientes, tal como se menciona en el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

La estrategia analizada es de baja inversión y terceriza gran parte de las tareas. De esta manera reduce los riesgos de la inversión inicial a la vez que presenta un plan de trabajo realizable bajo las limitaciones de tiempo dadas en capacidades de gestión.

La hipótesis central tratada en el trabajo se muestra como posible: la estrategia planteada es rentable y el potencial del mercado alto. La propuesta bajo la cual se trabaja atiende principalmente un segmento de clientes desatendidos con un producto de presentación al cliente final de 25 gramos, y al cliente minorista en cajas de 400 unidades. Para facilitar el crecimiento de la presencia de marca, capturar clientes minoristas que buscan dar distintos tipos de oferta, y distribuir el costo realizado en publicidad, presencia de marca, pelado, clasificación, y distribución, y, finalmente, aprovechar el quick-win que surge del hecho de que no exista un líder claro para la venta de nueces en el mercado online, se presentan además del producto P&P-Snack dos productos más, Bolsa Mariposa y Bolsa Partida, que son básicamente bolsas con nueces peladas, atacando a un segmento de clientes minoristas que las fraccionarán o

bien las incorporarán en un producto de mayor valor agregado (por ejemplo, si el cliente es una panadería).

A partir del producto P&P-Snack se logra convertir un producto de compra planificada en un producto de compra por impulso, y atacar nuevos segmentos.

En relación a las sub-hipótesis planteadas, hemos llegado a la conclusión a partir del análisis integral de la oportunidad de que los márgenes que se presentan en la estrategia basada en la distribución son varias veces mayores al margen actual, además de disminuir el nivel de riesgo. Hemos identificado clientes desatendidos a partir de un análisis de la Cadena de Valor y a partir de las dimensiones Clientes y Competencias de las 5 fuerzas de Porter, y hemos profundizado sobre los segmentos a los que corresponden en el análisis de la dimensión “Consumidor” correspondiente a la sección “Modos de Acción”.

En dicha sección, analizamos asimismo la dimensión “Conveniencia”, en torno a la cual gira además la sección planteada de “Marco Conceptual”. Las conclusiones que en ambos casos se plantean dan una respuesta afirmativa a otra de las sub-hipótesis planteadas: al cambiar la disponibilidad del producto, efectivamente cambia su modalidad de consumo. Además, como se desprende de ambas secciones y se detalla en la dimensión de “Costo-Beneficio”, la percepción del consumidor se ve afectada: así como el consumo de nueces se realizaba en el pasado sólo en el hogar y ahora, a partir de la distribución de productos de 100 gramos de mix de frutos secos se consume también en la oficina; de la misma manera, decíamos, el producto se puede consumir ahora en la calle, al salir del gimnasio, como un producto que compite con toda la gama de snacks pero principalmente con la barrita de cereal y, en segundo lugar, con el alfajor. Es decir que, como planteábamos al inicio de este trabajo, cambios en la modalidad de consumo implican una nueva percepción de la relación costo-beneficio por parte del consumidor.

Como en toda investigación académica, la necesidad de foco nos impide tratar todos los posibles interrogantes. Algunos de estos serían: ¿Cómo se podría atacar este caso en particular desde las otras 3 restantes dimensiones del marketing? ¿Cuál es el tamaño de la oportunidad fuera de la región definida? ¿Qué otros agregados de valor son competitivamente viables para reforzar el actual Cluster de la nuez pecán en Argentina?

El tema es amplio y los posibles enfoques, numerosos. Queda, así, para futuros trabajos la tarea de responder a estos interrogantes.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica
- Fischer, Laura y Espejo, Jorge, 2003. Mercadotecnia, Tercera Edición. Mexico: Mc Graw Hill
- Kaplan, Robert y Norton, David. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: MA
- Kotler, Philip. 1989. Mercadotecnia. Mexico: Prentice-Hall
- Kotler, Philip. 2000. Dirección de Mercadotecnia. Mc Graw Hill. 10A. Madrid: Milenium
- Kotler, Philip. 2001. Dirección de Marketing. México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean Jacques. 2003. Marketing Estratégico. Madrid: Esic
- Lane Keller, Kevin. 2012. Strategic Brand Management. USA: Prentice Hall
- Learned, Christensen, Andrews y Guth. 1965. Business Policy: Text and Cases. Homewood: Irwin.
- Levy, Michael y Weitz, Baron. 1994. Management Minorista. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Mc Donald, M. 1995. Marketing Plans. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Meyrs, J.H. 1996. Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions. American Marketing Asociation
- Paz, Hugo Rodolfo. 2002. Canales de Distribución: Estrategia y Logística Comercial. Buenos Aires: Ugerman
- Porter, Michael. 1980. Competitive Strategy. Nueva York: The free press.
- Porter, Michael. 1985. Competitive Advantage. Nueva York: The free press.
- Porter, Michael. 1990. The competitive advantage of nations. Nueva York: The free press.

Schnaars, S.P. 1994. Estrategias de Marketing. Madrid: Díaz de Santos.

Swheeler y Hirsh. 2005. Los canales de distribución. San Francisco: Jossey-Bass.

PUBLICACIONES ACADÉMICAS, REVISTAS Y DIARIOS

Ansoff, 1957. Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5

Christopher Meyer and Andre Schwager. 2007. Understanding Customer Experience. HBSP article

Debora L. Spar and Lane T. La Mure. 2003. The Power of Activism. HBSP CMR255-PDF-ENG

Dolan, Robert J. 1997. Note on Marketing Strategy. Harvard Business School Background Note 598-061 (Revised November 2000)

Distribution Policy . 1992. Harvard Business School 9-585-045

Kasturi Rangan and Bruce Isaacson. 1991. What is Industrial Marketing? HBSP. 592012-PDF-ENG

Kumar, Nirmalya. 2004. From Market Segments to Strategic Segments. Harvard Business School Press. SBN-10: 1-4221-0266-1 ISBN-13: 978-1-4221-0266-4 2661BC

La Argentina a Diario. 2011. La industria forestal argentina redujo sus importaciones a la mitad, Septiembre 22.

Max Cuellar, Leslie Moeller and Heberto Molina. 2012. Rethinking the Product Launch. Strategy & Business Magazine, Booz & Co. Reprint No. 12206

Pradeep Kumar, Michelle Hsiao and Barry Chiu. 2009. Generations of Consumers and the Consumer Generated. Journal of Integrated Marketing Communications, Medill

Rawlinson, Richard. 2007. Beyond Brand Management. Strategy & Business Magazine, Booz & Co. Reprint No. 06205

Robert E. Spekman and Paul W. Farris. 2009. Designing Channels of Distribution. HBSP: UV2969-PDF-ENG

Telam. 2013. En la última década, Argentina volvió a ser potencia agroalimentaria, Mayo 19

SITIOS WEB

Agricultural Marketing Resource Center, "Agmrc".

http://www.agmrc.org/commodities_products/nuts/pecans/ (Consultado: 30/01/2015)

Claves del Retail, Visión 2013-2015.

<http://www.clavesdelretail.com/capitulo8.html#.VQ3JI9Jap0w> (Consultado:10/03/2015)

Dirección Nacional Electoral – Ministerio del Interior y Transporte, "Elecciones".

http://www.elecciones.gov.ar/articulo_princ.php?secc=3&sub_secc=0#.VMhPANJap0w
(Consultado: 28/01/2015)

Fundación Instituto de Desarrollo Rural, "IDR Informa". <http://www.idr.org.ar/?p=10545>
(Consultado: 19/02/2015)

Google – "Nuez pecán".

https://www.google.com.ar/search?q=cluster+de+pecan+entre+rios&oq=cluster+de+pecan+entre+rios&aqs=chrome..69i57j69i60l2j69i61j69i59.3539j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8#q=nuez+pecan (Consultado: 20/02/2015)

Indec, "Cuentas Nacionales, Año Base 2004, Sistema de Consulta".

<http://200.51.91.244/cnarg/agregados.php> (Consultado: 27/01/2015)

Mercado Libre – "Pecán". [http://listado.mercadolibre.com.ar/pecan#D\[A:pecan\]](http://listado.mercadolibre.com.ar/pecan#D[A:pecan])

(Consultado: 21/02/2015)

Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios de la Provincia de Entre Ríos,

"Prensa del Ministerio". <http://www.entrerios.gov.ar/minplan/novedades/24-prosap/241-financiamiento-para-productores-de-pecan-de-entre-rios> (Consultado: 20/02/2015)

Pro Pecan – "Desarrollo del Cultivo de la Nuez Pecan en Argentina".

<http://procadisaplicativos.inta.gob.ar/cursosautoaprendizaje/pecan/home.html>

(Consultado: 15/02/2015)

SENASA, "SENASA". <http://www.senasa.gov.ar/> (Consultado: 29/01/2015)

UCAR – Unidad para el Cambio Rural, “Noticias UCAR”.

<http://www.ucar.gob.ar/index.php/novedades/noticias-ucar/1018-entre-rios-exitoso-encuentro-entre-tecnicos-y-productores-de-nuez-pecan> (Consultado: 20/02/2015)

USDA – United States Department of Agriculture - “Economic Research Service”.

http://www.ers.usda.gov/data-products/fruit-and-tree-nut-data/data-by-commodity-imports-and-exports.aspx?reportPath=/TradeR3/TradeTables&programArea=fruit&stat_year=2009&to_p=5&HardCopy=True&RowsPerPage=25&groupName=Tree%20nuts&commodityName=Pecans#P33105f5f9dff4ccd88095a146cafa8f2_4_203 (Consultado: 16/02/2015)

USDA - United States Department of Agriculture - “Noncitrus Fruits and Nuts 2014 Preliminary Summary”.

<http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/current/NoncFruNu/NoncFruNu-01-23-2015.pdf>
(Consultado: 16/02/2015)



Composición Química (cada 100 gr.):	
Calcio (mg)	73
Fósforo (mg)	289
Hierro (mg)	2,4
Potasio (mg)	603
Magnesio (mg)	142
Sodio (mg)	Trazas
Tiamina B1 (mg)	0,86
Riboflavina B2 (mg)	0,13
Niacina B3 (mg)	0,90
Vitamina C (mg)	2,00
Vitamina A	130
Proteínas Totales	9,2%
Total de Carbohidratos	14,6%
Fibras	2,3%
Aceites	73,2%
Agua	3,4%
Calorías cada 100 gr	687

Fuente: Pro Pecan

ANEXO II

Pecans: U.S. imports by volume (1,000 pounds)

Show/hide quarterly totals		Quarter 1			Quarter 2			Quarter 3			Quarter 4			Ann
Fresh or dried ¹	Market year*	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Total
	2014/15	12,799	25,750	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	38,550
	2013/14	8,533	19,017	20,354	16,303	10,102	6,557	5,815	5,638	5,272	5,463	4,280	6,560	113,893
	2012/13	6,378	21,878	17,988	12,034	9,881	5,950	4,463	5,241	4,194	6,036	4,447	3,857	102,346
	2011/12	12,895	19,263	19,134	14,193	9,589	4,750	4,171	4,742	3,909	3,465	3,528	2,767	102,408
	2010/11	14,111	28,821	31,861	6,627	4,446	5,009	4,125	5,307	4,566	4,333	5,760	4,963	119,929
	2009/10	25,214	33,857	28,692	10,449	3,857	3,219	3,311	2,830	2,380	3,294	3,079	2,741	122,923
Prepared or preserved	Market year*	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Total
	2014/15	94	199	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	292
	2013/14	87	188	105	172	96	307	117	129	221	191	99	136	1,848
	2012/13	49	40	32	26	14	38	74	80	85	76	63	104	681
	2011/12	27	10	378	247	219	231	184	141	26	48	40	51	1,601
	2010/11	134	155	46	235	193	124	342	490	431	256	19	78	2,503
	2009/10	1	129	8	62	151	3	1	6	18	93	173	67	713

Merchandise entering the United States for consumption.

* First month on table marks the beginning of marketing year. Marketing year may vary by product segment. NA=Not available or null. Most recent month indicated in the charts. 1. Fresh or dried. Includes in shell and shelled. (Based on source data published: Oct 24, 2013)

Sources: [U.S. Department of Commerce, U.S. Census Bureau, Foreign Trade Statistics](#) and [ERS](#) calculations using Census trade statistics.

Pecans: U.S. exports by volume (1,000 pounds)

Show/hide quarterly totals		Quarter 1			Quarter 2			Quarter 3			Quarter 4			Ann
Fresh or dried ¹	Market year*	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Total
	2014/15	9,308	28,488	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	37,796
	2013/14	9,258	27,479	5,900	5,019	9,546	20,479	11,215	7,491	9,599	8,299	6,484	8,174	128,943
	2012/13	21,074	39,007	15,686	10,487	15,668	13,012	4,801	4,187	5,157	5,822	8,768	10,545	154,214
	2011/12	5,764	31,010	9,070	15,803	13,555	8,241	4,364	4,481	5,091	5,032	8,750	10,601	121,762
	2010/11	4,216	16,835	16,061	7,098	8,363	12,347	9,085	4,848	5,574	5,072	3,897	2,602	95,998
	2009/10	6,643	15,764	29,512	13,870	9,885	12,449	8,071	6,068	5,002	4,392	2,364	2,509	116,528

* First month on table marks the beginning of marketing year. Marketing year may vary by product segment. NA=Not available or null. Most recent month indicated in the charts. 1. Fresh or dried. Includes in shell and shelled. (Based on source data published: Oct 24, 2013)

Sources: [U.S. Department of Commerce, U.S. Census Bureau, Foreign Trade Statistics](#) and [ERS](#) calculations using Census trade statistics.

Fuente: USDA