



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Lic. En Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

*Desarrollo del canal de distribución en el sector productivo de
frutas en la empresa: La Campiña. (P.I.C.P)*

Alumno: Catalina Carvajal catalinacarvajal@hotmail.com.ar

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. Oscar Telmo Navós

Tutora Metodológica: Mg. Lic. Ana Maria Trottni

Octubre 2016

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPITULO I	
- Descripción del negocio.....	6
Antecedentes, Objetivo, Misión y visión	
- Ubicación	7
- El paseo	8
CAPITULO II	
- Productos y servicios	11
- Beneficios de los productos y servicios.....	16
- Productos que contribuyen a incrementar ganancias.....	17
- Ciclo de vida del producto y servicio	18
CAPITULO III	
- Descripción del sector	20
Clientes actuales y potenciales, y hábitos de compra	
- Participación en el mercado	22
Tamaño del mercado, Competencia y Análisis de la competencia	
CAPITULO IV	
- Plan de marketing.....	28
Técnicas de venta	
- Análisis FODA	30
- Ciclo de vida.....	31
- Matriz BCG	32
- Marketing Mix.....	33
- RRHH.....	34
Organigrama, Responsabilidad Social y Responsabilidad Ambiental	
- Aspectos legales	37
- Plan Financiero	38
CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	43

RESUMEN

Este Plan de Negocios lo realizamos sobre una empresa de producción y comercialización de frutas denominada La Campiña de San Pedro SRL. Llevamos a cabo un estudio para ampliar los canales de distribución. Lo abordamos mediante un análisis exhaustivo del cliente para la compra y venta dado que las mismas constituyen un fenómeno que aumenta año a año. Además, evaluamos la situación actual de la empresa e identificamos debilidades y fortalezas para trabajar sobre las oportunidades y amenazas.

Palabras clave: Producción de frutas – Canales de distribución – Cliente

RESUMEN EJECUTIVO

Desarrollamos esta investigación acerca de una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas, identificada con el nombre La Campiña de San Pedro SRL, situada en la ciudad San Pedro, provincia de Buenos Aires. Propiedad de dos conocidos Mónica Cahen D'Anvers y César Mascetti del mundo televisivo que una vez retirados se han dedicado a este negocio hoy día Mónica y César.

La idea del proyecto surge con el objetivo de que la empresa siga realizando acciones para aumentar su crecimiento, es por esto que nos basamos en el desarrollo de un nuevo canal de comercialización directo.

Esta propuesta tiene como objetivo permitirle a la empresa alcanzar al mercado local con el abastecimiento de la cantidad de fruta que actualmente produce y comercializa en el exterior de nuestro país, y en casos muy pequeños en algunas verdulerías de la zona de San Pedro.

Desarrollar conciencia de marca en los consumidores, tanto en la fruticultura como en el sector de turismo en San Pedro.

Lograr una posición más competitiva con respecto al resto de las empresas que rivalizan en el mismo negocio, y lograr un incremento en las ganancias anuales de la organización.

Luego de nuestra intervención realizamos una propuesta fundamentada para distribuir puerta a puerta de nuestros productos, al recibir los pedidos a través de una página Web o telefónicamente al 0800 destinado para tal fin.

Esta distribución se realizará en las zonas de Pilar y Escobar, en los barrios cerrados y countries como primer mercado objetivo. Las zonas fueron elegidas en función de su proximidad a la ciudad de San Pedro, y en las rutas de acceso que conectan los 3 puntos. Para lograr el objetivo propuesto, comenzamos con una carta de presentación, un

tríptico de acceso rápido y un catálogo de productos disponibles (inclirá las frutas que se comercializan, tanto las estación como las que se venden todo el año), sugerencias de productos, entre otras cosas.

Luego se recibirían los pedidos a través de los medios antes mencionados; y, en días ya programados también se realizará la visita a cada uno de los clientes con el pedido solicitado.

La distribución se llevará a cabo con un camión refrigerado. Las vías de acceso son, principalmente autopista Panamericana; ramal Pilar y ramal Escobar; y la ruta 25, que conecta ambos ramales de la autopista (cabe aclarar que tanto la autopista, como la ruta y las calles que conectan los distintos barrios se encuentran en muy buen estado).

Los mercados antes nombrados fueron seleccionados porque existe una gran concentración de barrios cerrados y countries, y además poseen una alta tasa de residencia en los mismos.

CAPITULO I:

Descripción del negocio

Antecedentes de la empresa:

La historia de Mónica Cahen D'Anvers y César Mascetti comenzó hace más de 25 años. Primero los unió su pasión por el periodismo. Después, el amor por la tierra, que los llevo a crear La Campiña.

Pensaron en un lugar como para “cargar pilas”, como el cable a tierra necesario para dejar de lado, por lo menos por un rato, el agitado trajín de la semana. La idea era crear una chacra productivo-placentera, al estilo europeo, y eligieron San Pedro por la naturaleza del lugar y porque es el pueblo donde



nació Cesar: su familia llegó a mitad del siglo XX. Una de las plantaciones lleva el nombre de “El Independiente” en homenaje al diario que fundó su abuelo en 1894. Este sueño nació en 1979 con solo 12 hectáreas y 4000 plantas de naranja.

Hoy tiene 500 hectáreas y más de 100.000 árboles frutales, además del cultivo de soja y trigo.

La Campiña es el lugar donde Mónica y Cesar depositan todas sus energías fuera del periodismo.

Objetivos de la empresa: Ser una de las mejores empresas de cultivo y transformación tanto en proceso productivo como en la calidad en sus productos. Otro de sus objetivos es aumentar un 50% sus ventas.

Visión y Misión de la empresa: La visión de la empresa es posicionarse en el mercado competitivo como líder habiendo duplicado la facturación con respecto al año anterior. Mientras que su misión es brindar a los clientes la máxima calidad y confianza en la producción y comercialización de frutas para la industria agroalimentaria.



San Pedro se encuentra ubicado estratégicamente ya que se encuentra ubicado en la mitad del corredor Buenos Aires-Rosario y en la puerta del MERCOSUR:

- Uruguay: 280 km.
- Chile: 1.150 km.
- Paraguay: 1.100 km.
- Brasil: 680 km.
- Bolivia: 1.700 km.

Su ubicación valiosa y las condiciones climáticas lo convirtieron en un centro único para el desarrollo de naranjas y duraznos. Está en el punto límite de la zona subtropical y la cantidad de horas de frío que recibe hace que sus naranjas tengan fama mundial por su sabor.

El paseo:

- **Plantación:** Una caminata por los naranjos les permitirá conocer las distintas variedades y en primavera los azahares les regalarán su perfume.



- **Galpón de selección:** Podrán ver el proceso de selección de la fruta desde que llega del campo hasta que se carga en nuestro camión.



- **Huerta e Invernáculo:** Una gran variedad de hierbas aromáticas, de las que se cosechan bien temprano las mejores hojas para fabricar nuestros vinagres aromatizados. A las plantas de raíz y verduras de hoja, las podrá disfrutar en diferentes platos del Restaurante o comprarlas en nuestro invernáculo donde encontrará también, los rosales de Mónica, platines de aromáticas, flores y cítricos.



- **El palomar de César:** Una manera de acercarse al fantástico mundo de las palomas mensajeras.



- **Dulcería:** Atraídos por el aroma llegarán a la dulcería. Allí verán cómo se fabrican nuestros dulces, supervisados por profesionales de la Universidad de Luján.



- **Almacén:** Con el clima de los viejos almacenes de ramos generales podrán comprar todos los productos que se elaboran en La Campiña, dulces, frutas, bombones, alfajores, escabeches, vinagres aromáticos, quesos y fiambres caseros.



- **Documental:** Un video mostrará a través de un viaje en globo de Mónica sobre la plantación, como nace el sueño de La Campiña.



- **Restaurante:** Comer mirando el campo y la huerta es la mejor manera de disfrutar de la comida casera o del asado al asador. A la hora del té olvidarse de las calorías. Para el atardecer picadas con cerveza o mate con pastelitos.



CAPITULO II:

Productos y servicios

Tipo de negocios al que se dedica la empresa:

La Campiña posee su principal negocio en la producción y comercialización de frutas. Dentro de estas, específicamente se enfocan a las naranjas, mandarinas, duraznos y nectarinas o pelones. Gran parte de la producción obtenida en las 500 Has que mantienen en San Pedro, Provincia de Buenos Aires, se exporta. La mayor parte de las naranjas son destinadas al mercado Europeo, el más exigente en cuestiones de calidad. Los países a los que se dirige la producción son, principalmente España (casi el 70% de la producción se exporta a ese país), Inglaterra, Holanda, Italia, Polonia y Rusia, entre otros.

Además, desde San Pedro se dedican al cultivo de Soja y Trigo, que se consume internamente.

Dentro del Almacén que tiene la empresa se comercializan dulces (de las frutas de estación, y de naranja, durazno, ciruela, mandarina, dulce de leche de cabra – por los que mantienen un convenio con Andreani- y próximamente comenzarán con la producción de frutillas, dado que han adaptado el suelo del campo para recrear las condiciones que tiene aquél en el que tradicionalmente se cosecha la fruta), alfajores, escabeches, vinagres aromáticos, bombones y quesos y fiambres caseros. Estos productos solo son comercializados dentro del establecimiento.

Como adicional, realiza servicios tales como, visitas guiadas para grupos, servicio de Restaurante y organización de eventos (casamientos, eventos empresariales, cumpleaños). Con el primero, no se busca obtener una rentabilidad directa (dado que las visitas no se cobran, sino que son de entrada gratuita), sino alentar a las personas que visitan La Campiña a consumir los productos que se elaboran y comercializan en el

establecimiento, dando así ingresos indirectos. Además permite concientizar a las personas a cerca de la calidad de los productos producidos, lo que es extrapolado a los distintos negocios de “La Campiña”

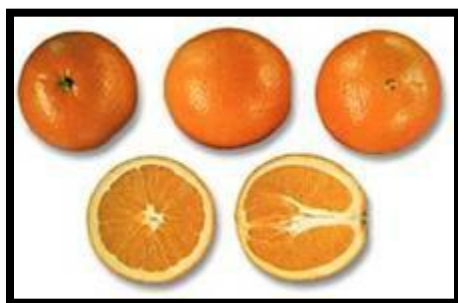
Por otro lado y en cuanto a lo que respecta al Restaurante, es considerada como una de las principales unidades estratégicas de negocios, dado que da la posibilidad de financiar el resto de las actividades, además de permitir aumentar la satisfacción al visitante por el alto nivel de sus productos y del servicio que se brinda.

Sus productos:

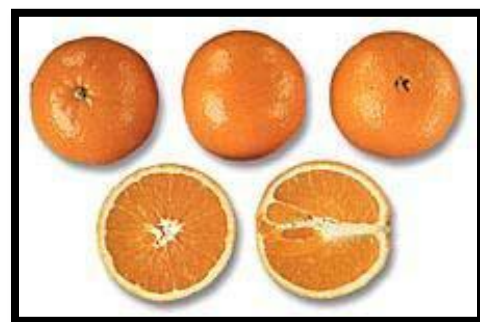
Los productos fundamentales se encuentran divididos en; los cítricos que son las naranjas de ombligo, naranjas de jugo y las mandarinas, y las frutas de carozo que son los duraznos y nectarinas.

Dentro de los cítricos las naranjas de ombligo que se han obtenido son de excelente calidad, que destacan en el mercado en general. Poseen un color anaranjado intenso, de un tamaño mediano-grande y el sabor es característico, garantizado por las condiciones del suelo y clima. Ésta zona es la más austral, donde las temperaturas diurnas son moderadas y las noches, más frescas.

Poseen la particularidad de presentar un ombligo notable y carecer de semillas. Cuentan con variedades que producen desde abril a octubre. Algunas de ellas son ombligo tarde y ombligo semillero.



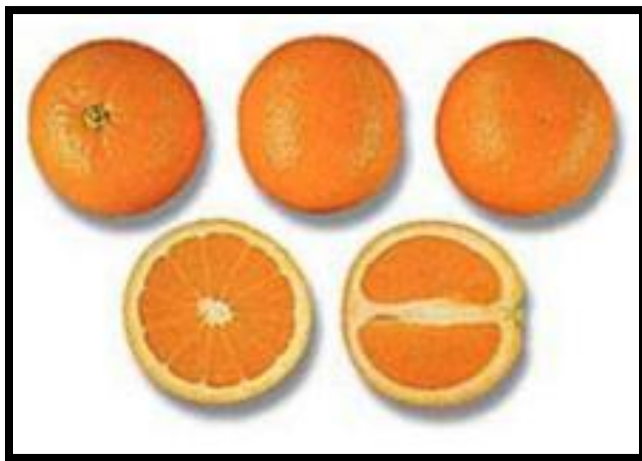
OMBLIGO TARDE



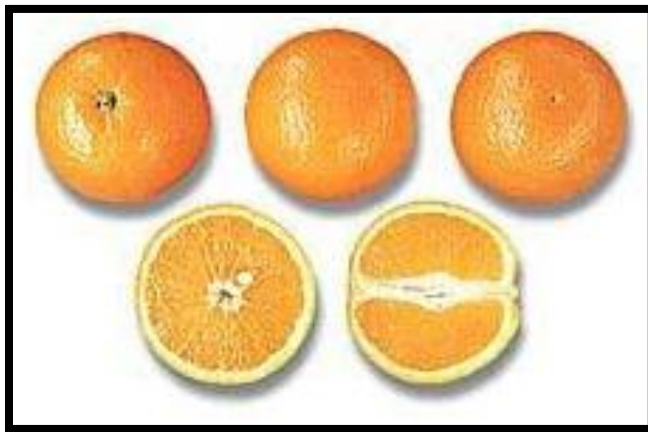
OMBLIGO SEMILLERO

La variedad que estudiamos en las naranjas de jugo son las Salustiana, que es una fruta de excelente calidad, tiene una maduración intermedia-temprano (Mayo-Junio), su pulpa es jugosa y tierna con un agradable sabor. Es de tamaño mediano a grande y no tiene semillas.

Otra variedad es la Lue Gim Gong, que es prácticamente igual a la Valencia, sus características son sobresalientes, con una maduración más tardía, y mantiene una excelente calidad en la planta,



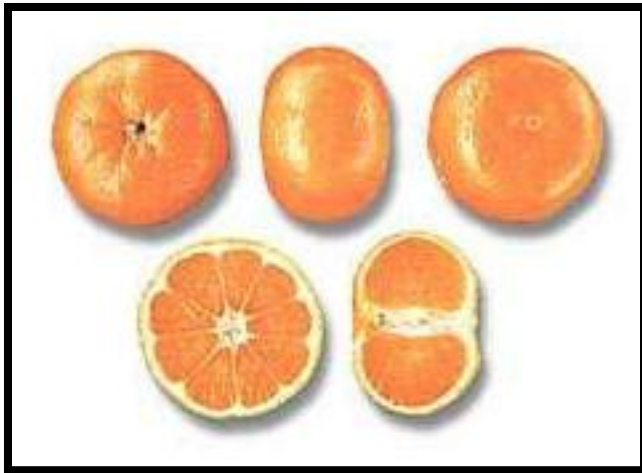
SALUSTIANA



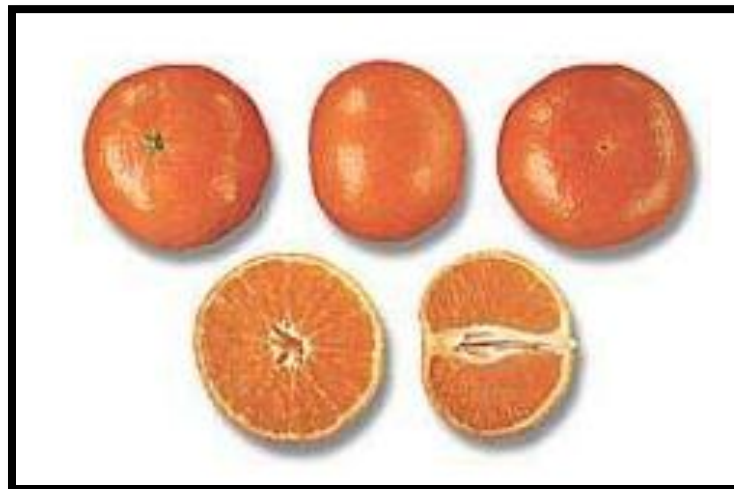
LUE GIM GONG

Concluyendo con los cítricos las últimas que vemos son las mandarinas, con una amplia clasificación, comenzando con Satsuma Okitsu, que es la primera variedad que aparece en el mercado, se cosechan las primeras mandarinas en Marzo, el formato de la fruta es redondeado y achatado en los polos, su tamaño es mediado y casi sin semillas. Su pulpa es muy tierna con un color anaranjado rojizo.

Distinta a estas se encuentra la Nova, es una fruta que madura en Mayo, la mandarina es de tamaño mediano, tiene un color atractivo rojizo brillante, su cascara es muy fina y lisa, cuenta con pulpa firme y de color anaranjado intenso, goza un sabor dulce característico y no tiene semillas.



SATSUMA OKITSU



NOVA

Forman parte de las frutas de carozo; los duraznos, que poseen una gama de variedad y son cuidadosamente seleccionadas. Las mismas son muy solicitadas en el mercado exterior por su atractivo color rojo externo, la firmeza de la pulpa, el tamaño y forma del fruto, delicioso sabor y aroma, y la resistencia al transporte.



Estas características garantizan las 20 variedades de pulpa blanca y amarilla que comercializan. La calidad del producto es inmejorable y continua desde fin de octubre hasta principios de marzo. El duraznero produce alrededor de 2.500 frutos, de los cuales sólo dejan 250 para que tengan mayor tamaño. La savia que genera el árbol no es suficiente para todos, lo que implica que se recorra planta por planta y se descarte la mayor parte.

Esta selección no se hace al azar, sino que se realiza según la ubicación de la fruta en la rama. Cada durazno necesita suficiente espacio para crecer y "nutrirse" de la savia. El riego es por goteo, al igual que la fertilización. De esta manera se reduce el porcentaje de derroche de los mismos.



Como última clasificación de las frutas de carozo están las nectarinas, son una tendencia mundial que indican un continuo aumento en el consumo de pelones. Por este motivo su plantación le dio cabida a las variedades de mayor aceptación en Italia y Estados Unidos, países que lideran la renovación genética de este fruto. Cuentan con pelones de carnes blancas y amarillas, y su piel es de color rojo intenso. Se destacan también por su aroma y sabor.



Para lograr obtener dichos productos es necesario tener en cuenta los tiempos o épocas de cosechas:

- De abril a Mayo: Mandarinas
- De mayo a septiembre: Naranjas de ombligo de inviernos.
- De mediados de octubre hasta mediados de enero: Es la época de Naranjas de jugo
- De octubre a diciembre: Frutas de carozo (duraznos y pelones)

Cabe mencionar que existen diferentes beneficios que ofrecen los productos y servicios de la empresa.

Los beneficios diferenciales que obtendrá el cliente al consumir los productos de nuestra empresa se basan en distintas fuentes.



Por un lado, al exportar la mayor parte de la producción a los mercados más exigentes del mundo (tales como España en primer lugar, Inglaterra, Holanda, Italia, Polonia y Rusia), se deben cumplir con rigurosas normas de calidad,

lo que respalda los atributo de nuestros productos.

La imagen de Mónica y César como dueños de la empresa, transmite conceptos positivos, tales como respeto, confianza, credibilidad, etc., lo que se extrapola a los productos por ellos comercializados.

Sin dejar de lado la ubicación; en San Pedro, que es un lugar símbolo de la producción de muy buenas frutas cítricas, lo que acompaña a la buena imagen que se intenta crear.

Destacamos como algo muy importante lo especial que tiene su producción, dado que la principal fuente de ventaja competitiva de La Campiña es la cualidad de artesanal de todos sus productos, desde las frutas que son cosechadas y comercializadas sin la utilización de productos agroquímicos, hasta los bienes que actualmente se venden dentro del almacén de la empresa.

Otro atributo diferencial que hace especial a nuestros| productos es el respaldo que se logra a través de las figuras de Mónica y Cesar.

Como en todo negocio cuenta con productos o servicios que contribuyen de forma más abrupta a incrementar las ganancias y dentro de las distintas unidades estratégicas de negocios en que la empresa está participando identificamos claramente que el Restaurante es aquella que proporciona mayores ingresos a la empresa. Esto se vislumbra dado que otorga a la empresa el principal pilar para la financiación de los restantes negocios. El restaurante permite lograr cash en el momento, sin contar que deja un margen de ganancia suficiente para continuar financiando su actividad.

En este sector se produce la tramitación, por ejemplo, de la mayor cantidad de gastos atento que en la misma se emplea mano de obra especializada, cuenta con un coordinador del Restaurante, cocineros, encargado de la caja y meseras quienes laboran durante todo el año, a diferencia de la producción frutícola, que solo necesita personal en épocas de cosechas; personal golondrina.

Esta unidad de negocio es la que produce los mayores ingresos y da mayor margen entre los gastos generales y las ganancias, es el caso del Restaurante.

Se logra el mayor flujo de fondos constante, alto ingreso de dinero todos los días. Cuentan con un sector de almacén dependiente del restaurante y este negocio al igual que el Restaurante permite lograr efectivo en el momento.

Expuesta la calidad de los productos que produce y comercializa la empresa se requiere de un galpón de empaque que contiene una cámara frigorífica donde la fruta que llega del campo es procesada y mantenida en la temperatura adecuada, en el centro de empaque que La Campiña tiene en Río Tala.

El galpón permite vender la fruta en forma directa, al mercado mayorista y minorista, y también a los turistas, para que se puedan llevar lo mejor de la zona. Está equipado con la más moderna tecnología: una máquina integrada que permite trabajar en una línea los duraznos y por la otra naranjas y mandarinas en cada época.

La cámara frigorífica es de última generación y permite disminuir la temperatura con que el durazno viene del campo, una disminución de 40 grados aproximadamente. La cámara de conservación y el camión frigorífico que transporta la fruta hasta los centros de consumo aseguran la continuidad de la cadena de frío, lo cual asegura la calidad de los productos de La Campiña.

Ciclo de vida del producto/servicio:

Los distintos sectores de la empresa tienen ciclos de vida muy marcados; en lo que respecta a la producción frutícola, encontramos un mercado maduro, al que ya no se están incorporando nuevos competidores, sino que los existentes están intentando diferenciarse para captar la mayor parte de ese mercado puesto que tiene una tasa de crecimiento

decreciente, además se cuenta con commodities donde la diferenciación es aun más complicada dado que no existen atributos que sobresalgan demasiado entre cada una de las marcas.

Otro sector a tener en cuenta y que está en amplio crecimiento es el sector turismo, la seriedad de la figura de Mónica y César y la calidad de los productos conjuga un valor o una marca de tal relieve que produce como consecuencia la iniciación de un turismo relevante en el cual, al margen de la visita por chacra, lleva a que el publico específicamente este interesado en comprar estos productos y llevárselos a sus lugares de hábitat, esta ha ido creciendo rápidamente por lo cual a la zona se le han sumado la construcción de hoteles, siendo el más relevante al día de hoy el de la cadena Howard & Johnson.

En función de nuestro proyecto consideramos que es un negocio que se encuentra en crecimiento. Es un sector aun muy rentable, pero esto está alentando el ingreso de muchos competidores de distintas regiones de Buenos Aires, así como también de Capital Federal.

CAPITULO III:

Descripción del sector

Clientes actuales y potenciales:

Según el sector de la empresa al que nos referimos, podemos encontrar que tenemos distintos tipos de clientes:

En lo que se refiere a las frutas que se comercializan en supermercados, podemos encontrar, por un lado, a los que consumen en las verdulerías, que podríamos encontrar a cualquier persona que se acerca a estos establecimientos a realizar sus compras. Las verdulerías que actualmente compran los productos de La Campiña son aquellas que cumplen con los parámetros de calidad, limpieza y servicio que se establece para compatibilizar con los intereses de nuestra empresa.

Los clientes que se acercan a la campiña a disfrutar del sector de turismo son, básicamente dos:

- Por un lado encontramos a personas mayores que se acercan por la identificación que tienen con Mónica y César.
- Por otro lado son parejas con hijos pequeños que se acercan para pasar un día de campo tranquilos.

Ambos perfiles son de clase media, a veces media-alta, ya que, tanto los productos del almacén como aquellos servicios en el restaurante son relativamente altos.

Asimismo, el otro gran mercado al que se dirigen nuestros productos es el de los consumidores objetivos de nuestras exportaciones.

En resumen, son personas de entre 30 y 60 años, que crecieron con la imagen de Mónica y Cesar en los medios. Según el segmento etario estamos hablando de jóvenes parejas con hijos, greeners y por último los integrantes del mercado gris o grey market.

Los clientes objetivo del proyecto son específicamente los greeners, aquellos que abandonaron la vida en la ciudad para llegar a los countries, pero que aun buscan las comodidades de las urbanizaciones.

Hábitos de compra:

Según el segmento al que estemos haciendo referencia, encontramos distintos hábitos de compra:

- El grey market o mercado gris encontramos que realizan compras muy chicas y continuas. Debemos tener en cuenta que son personas que viven de a dos o solos. Compran casi todos los días en cantidades muy bajas y buscan encontrar la mejor relación calidad-precio.
- En el segmento de los greeners y parejas jóvenes con hijos pequeños, descubrimos que, en general y al ser personas de nivel medio-alto, realizan compras más espaciadas, pero en mayor cantidad y de una mayor variedad de frutas. Tienen una tasa de consumo mayor, motivo por el que lo consideramos un mercado más rentable que el Grey Market. Estos son también los hábitos de consumo de las personas que forman el mercado objetivo de nuestro proyecto.

Como toda empresa tenemos nuestros mejores clientes actuales y potenciales, dentro de los primeros destacamos a todos aquellos que acuden a La Campiña. En su mayoría personas que superan los 50 años. Estos se acercan para disfrutar el día, comer tranquilos, y son quienes recomiendan tanto el paseo por nuestro lugar, como la adquisición de nuestros productos a otras personas.

Los mejores clientes potenciales para nuestro proyecto son aquellos a los que podamos retener como apóstoles, quienes están personificados preferentemente en parejas jóvenes con hijos, y que cuentan con un poder adquisitivo alto, ellos conocen “La Campiña” y confían en sus productos.

Nuestra participación de mercado:

Si bien no existe una determinación por parte de la empresa, podemos inferir que tanto en la exportación como en el mercado local de frutas la participación es mínima.

En cuanto al turismo es un punto importante dentro del turismo de San Pedro. En el sector se están desarrollando proyectos turísticos tales como hoteles y casino.

Tamaño del mercado:

Teniendo en cuenta que nuestro mercado objetivo del año 2012 fue compuesto por 66.200 familias, tenemos como resultado que:

- En 2016 el número de familias es de 109.00 accediendo a un crecimiento del mercado del 230%. Para realizar esta estimación, tuvimos en cuenta la proyección del incremento de habitantes.

Nuestros competidores:

Nuestro proyecto tiene varios competidores, cada uno de ellos especializados y sobre los que debemos poseer una ventaja diferencial con los distintos aspectos del marketing mix, y fundamentalmente con la Marca, activo que nos da un gran respaldo a la hora de penetrar el mercado. Dentro de los competidores encontramos los siguientes:



Es una familia de La Plata que comenzó con una pequeña quinta. Empiezan en 1990 repartiendo frutas y verduras frescas a domicilio, recién cosechadas con garantía de calidad. Hoy cuenta con un centro de atención telefónica con 20 operadores, 47 invernáculos y 9 has de cultivos. Además tienen un galpón de elaboración de pedidos (tiene aproximadamente 2500 semanales). Tienen una filosofía de alta calidad (en cuanto al sabor, aspecto y sanidad), gran variedad (cada semana brindan un menú variado nutritivamente equilibrado) y un buen precio.

Sus zonas de entrega son, dentro de la Zona Sur de la Provincia de Buenos Aires, Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, Esteban Echeverría, Ezeiza, Alte. Brown, Florencio Varela, Berazategui, Quilmes, Ensenada, La Plata, Berisso; También dentro de Capital Federal, y la zona de Vicente López, y San isidro. También reparten en la zona de pilar, pero solo dirigiéndose a countries.

Como productos adicionales incluyen recetas (estas se dan por semana, por productos o por platos) y newsletter (trimestrales) donde se informan protagonistas (datos del producto del periodo), nutrición, historias de proveedores y otros.



El concepto que maneja esta organización es el de “Súper por Internet-100% on line”. Son una célula independiente de Le Shop Suiza. No tienen locales de atención al público, trabajan 100% on line.

Dentro de sus productos ofrecen 6000 ítems para elegir, ofreciendo garantía total de calidad y satisfacción (cambio del producto o devolución del dinero sin condiciones). Para la entrega de los productos cuentan con camionetas y camiones propios. Los productos se separan por tipo de producto (frío, seco, limpieza) en bolsas de distintos colores para su identificación. Para la seguridad del cliente se envía por e-mail una foto del repartidor y la patente de la camioneta que hará la entrega. Y en cuanto a los tiempos de entrega, reducen en 30 minutos el tiempo estimado.



La cobertura es mayor que la de Quinta Fresca, ya que alcanzan todo Capital Federal y Gran Buenos Aires, barrios cerrados y countries.

Ofrecen todos los productos que podemos encontrar en los supermercados. Requiere de un monto mínimo de \$30 y cobran \$3 de envío.

Entregan en Capital Federal; en la Provincia de Buenos Aires tiene distribución en:

- ✓ Zona norte: Escobar, San Martín, Malvinas Argentinas, Pilar, San Fernando, San Isidro y Tigre
- ✓ Zona sur: Adrogué, Lanús y Lomas de Zamora
- ✓ La Plata
- ✓ Costa Atlántica: Mar del Plata

Y en la provincia de Córdoba realizan entregas en Capital, Villa Allende, Mendiolaza, Unquillo, Río Ceballos, La Caldera y Saldán.



Es una empresa que se dedica a la comercialización de frutas, hortalizas y carnes a domicilio. Toman los pedidos por teléfono, mail o desde la página Web. Lavan y seleccionan las frutas y verduras y desgrasan la carne. Otorgan garantía de calidad, ya que en caso de insatisfacción del cliente se devuelve el dinero. Tienen un único local y la distribución es muy limitada, solo reparten en el partido de Pilar.

Análisis de la competencia:

Al efectuar este análisis realizamos la siguiente división; en primer lugar los aspectos en los que nuestros competidores son mejores a nosotros y por otro lado aquellos aspectos en los que nosotros somos mejores que los competidores.

Dentro de la primera división observamos que, en cuanto a la producción nuestros competidores no poseen algún aspecto diferencial. Al practicar la plantación y cosecha utilizando productos químicos, pueden tener una mayor cantidad de producción, lo que les proporciona economías de escala, permitiéndoles salir al mercado con un precio más bajo. Pero tal como mencionamos anteriormente, el objetivo de La Campiña es la calidad y no de cantidad, es por esto que no lo consideramos una ventaja sobre nosotros.

En los servicios de Turismo; cabe aclarar que los competidores en función de la producción no son los mismos que los que compiten con nosotros en el sector de turismo, dado esto, evaluamos que los competidores pueden tener menor dispersión en cuanto a tareas a realizar lo que les permite a los empleados un conocimiento más rápido de las tareas, otorgando la posibilidad de desarrollarlas más eficientemente en menor tiempo.

En cuanto a nuestro proyecto, encontramos algunas ventajas de los competidores sobre nosotros, tales como:

- ✓ **Experiencia:** cada uno de los distribuidores poseen amplia experiencia y trayectoria en este mercado, lo que les da un conocimiento más completo del mismo, pudiendo vislumbrar más fácilmente los puntos débiles o las oportunidades del mercado. Básicamente poseen curvas de experiencia, lo que también contribuye a bajar sus costos.
- ✓ **Estructura:** la mayor parte de estos, son filiales de empresas extranjeras, por lo que poseen una estructura operativa muy superior a la nuestra. O es un servicio brindado por cadenas de supermercados que conocen en detalle los hábitos de consumo de sus clientes. En la mayoría de los casos, el principal objetivo de la empresa es la venta directa, lo que implica que todos los recursos se dirigen hacia el mismo objetivo.
- ✓ **Producto:** la oferta de los mismos es más variada y amplia que la nuestra.
- ✓ **Servicio:** poseen plataformas electrónicas para toma de pedidos, seguimiento de la logística y distribución, atención las 24 horas, pago a través de Internet o teléfono, con tarjetas de crédito y débito, etc.
- ✓ **Precio:** a raíz del volumen que poseen y de no trabajar con marcas propias, el precio de sus productos es muy similar al que se encuentra en sus establecimientos. Los mismos son precios de productos masivos, más bajos que los de “La Campiña”.
- ✓ **Zonas:** los grandes supermercados poseen distribución en Capital federal, Gran Buenos Aires y principales ciudades del país con una cobertura extensa. Los distribuidores más pequeños están bien asentados en las ciudades de su origen y expandiéndose hacia capital y zonas de barrios cerrados y countries.

- ✓ Publicidad y promoción: dado el tamaño de los competidores, realizan gran cantidad de publicidad, estando presentes en medios gráficos, TV, Radio, Internet, vía pública.

Sin dejar de lado que también estudiamos los aspectos donde nosotros somos mejor que la competencia, algunos de ellos son;

- ✓ Atención: La Campiña se caracteriza por trato personal ameno y de respeto constante, tiene una plantilla de trabajadores entrenados y acorde a los estándares pretendidos por la empresa.
- ✓ Capital de marca: La Campiña esta favorecida por la marca paraguas que son los nombres de Mónica y Cesar, generando un efecto de transferencia. Esto se refleja en la presentación de los productos elaborados y en las comunicaciones, donde se utiliza fotos de la conocida pareja para identificar los productos. Por otro lado está la identificación con la ubicación geográfica, sabido que San Pedro se caracteriza por el cultivo de frutas, especialmente de naranjas.
- ✓ Producción: consideramos que nos manejamos mejor que nuestra competencia en la producción de los distintos bienes dado que desde el principio al fin del proceso, se realiza artesanalmente, lo que permite controlar continuamente la limpieza, calidad, los distintos procesos, los materiales y materias primas utilizadas.
- ✓ Prácticas comerciales: en un mercado como el de Argentina, muchas empresas se ven en la necesidad de realizar prácticas comerciales poco éticas o no convenientes para el desarrollo de su marca, lo que lleva a que el mercado en general se vea deteriorado. Esto provoca un efecto negativo, dado que se crea un mercado paralelo "negro" que nos quita utilidades a todos los competidores. En La Campiña apostamos al negocio en "blanco", a las prácticas comerciales éticas y legales, por lo que creemos que tenemos un importante activo difícil de comparar e imitar (una importante ventaja competitiva, pese a que esta situación genere mayores costos en todas las áreas involucradas en la comercialización, pasándose a los precios).

Posición competitiva de la empresa:

La compañía compite básicamente en base a la diferenciación, objetivo muy difícil de lograr si solo nos dedicamos a la venta de frutas. Por eso centramos gran parte de nuestro esfuerzo en crear una marca fuerte, que transmita calidad y confianza.

CAPITULO IV:

Plan de marketing

Estrategia y política de precios:

La estrategia de precio utilizada varía según; mercado internacional y nacional. En el mercado de frutas a nivel internacional, encontramos que el precio de venta está dado particularmente por el mercado, siendo sumamente difícil incrementar el margen con alguna otra variable.

Dentro del mercado local, actualmente la empresa negocia los precios con cada uno de los compradores de manera independiente, siendo la política principal el tomar precios de los competidores y aplicar un plus correspondiente con el valor de marca y el servicio diferencial que otorgamos.

El establecimiento de los precios varía en función del negocio del que hablemos. Ya que en lo que respecta a la comercialización de frutas el precio suele establecerse con un plus sobre el precio de mercado.

Los productos elaborados tienen un mercado cautivo y la política de fijación de precios es más libre. Esto se ve favorecido por el hecho de que es un lugar turístico por lo que los visitantes están dispuestos a pagar más por un producto autóctono.

Técnicas de venta que utiliza la empresa:

Cabe aclarar que la empresa no cuenta con una fuerza de ventas establecida, por lo que cada una de estas acciones se lleva a cabo de manera muy improvisada, buscando en cada una el mayor provecho posible.

Dentro del mercado local; lo que actualmente se dirige a unas pocas verdulerías, o aquellos canales que van destinados a los supermercados; las estrategias utilizadas varían en función del tipo de comprador que se nos presenta, que objetivos persigue, cuáles son sus metas como representante de la organización y cuanto afán presenta en lograr dichas metas. Lo que se refiere a supermercados y tipificando el mismo, consideramos que en su mayoría nos encontraremos con compradores del estilo dominante, quienes solo se interesan en lograr el mejor precio, las condiciones más favorables para ellos, sin interesar las relaciones con los proveedores ni con la marca; posición de poder frente a los pequeños productores. Las verdulerías poseen un estilo de venta tipo influyente, ya que tienen un poder creciente, pero se enfocan mucho en las relaciones con los distintos proveedores.

En lo que se refiere a las exportaciones poco tenemos para decir, dado que como se mencionó anteriormente, se posee poco poder frente a los exportadores, quienes fijan las condiciones a tener en cuenta en el momento de las transacciones comerciales. En cuanto a la exportación realizada de manera directa, también poseemos poco poder frente a los compradores.

En el sector de servicios, la venta se da en el almacén, pero las mismas son impulsadas por la misma visita a La Campiña o por algún posible contacto con Mónica y Cesar; no es impulsada por algún recurso interno.

Para nuestro proyecto, consideramos que la venta, al no ser personal, se va a dar la mayor parte a través de la página Web, de la calidez de la misma, la capacidad para hacer más fácil la tarea al consumidor. El segundo pilar de la venta directa es la atención telefónica.

La venta está casi ejecutada en ese momento, de nuestro telefonista depende el asesoramiento a cerca de las distintas ofertas y la calidez de su intervención, motivos estos que originarán el cierre de la venta o no.

Análisis FODA:

Este análisis que desarrollamos permitirá que la empresa identifique las amenazas y oportunidades más importantes, los puntos fuertes y débiles de la compañía y los principales temas claves con los que se enfrenta.¹

→ FORTALEZAS:

- ✓ Capital de marca
- ✓ Identificación de sus creadores
- ✓ Prestigio
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Calidad
- ✓ Reconocimiento internacional

→ OPORTUNIDADES:

- ✓ Oportunidad de seguir creciendo
- ✓ Posibilidad de ingresar en mercados aun no cautivos
- ✓ Nuevos medios de comunicación para dar a conocer la empresa

→ DEBILIDADES:

- ✓ Falta de estructura organizativa desarrollada
- ✓ Delimitación de tareas y unidad de mando
- ✓ Falta de e-commerce en la página Web

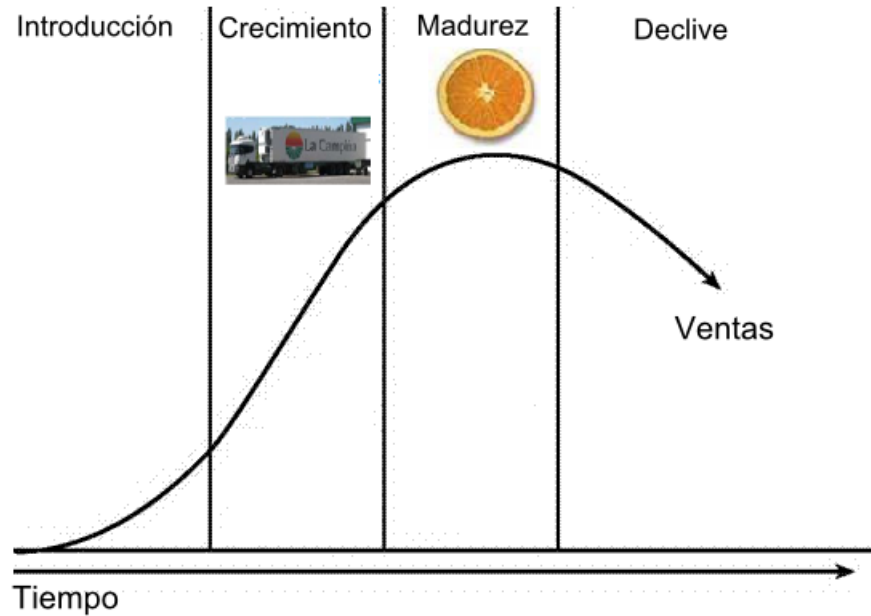
→ AMENAZAS:

- ✓ Congestión en Internet
- ✓ Preferencia de compra física más que virtual
- ✓ Eventualidades climáticas

¹ Philip Kotler. Dirección de marketing y ventas. (1998). Madrid. Tomo II, G.F Printing.

Ciclo de vida del producto:

El ciclo de vida del producto permite analizar en qué etapa se encuentra el producto. Con este instrumento podremos determinar donde están ubicados y por tanto cómo debemos actuar desde el punto de vista comercial y de marketing.²



Aquí consideramos dos aspectos, por un lado el mercado frutícola se encuentra en madurez, no sigue creciendo el mercado y debemos lograr una ventaja competitiva sostenible para captar más mercado que hoy está en manos de mis competidores. Por otro lado, consideramos la etapa del ciclo de vida de la entrega puerta a puerta de una oferta variada de productos. Este mercado está en crecimiento y están ingresando muchos competidores, es por esto que planteamos como estrategia apoyarnos en la fuerte imagen de marca que nos respalda para ingresar al mercado objetivo (haciéndolo antes que nuestros competidores que aun no ingresaron al mercado) y acaparar la cantidad de prospectos que nos proponemos.

² Philip Kotler. Dirección de marketing y ventas. (1998). Madrid. Tomo II, G.F Printing.

Matriz BCG:

Dentro del análisis del Boston Consulting Group a través de la matriz BCG, analizamos los distintos actores de nuestra organización.



En cuanto a los productos que actualmente comercializa La Campiña encontramos fundamentalmente que:

- ✓ La exportación es un producto **estrella**. Requiere una inversión muy alta, pero la rentabilidad que le deja a la organización también es muy alta.
- ✓ El restaurante es nuestra **vaca lechera**. Si bien requiere una inversión constante, no es tan alta como la necesaria para exportar, y es la fuente principal de ingresos de la empresa. El mismo está creciendo continuamente, y cada vez se acercan más personas a La Campiña para acceder al restaurante.
- ✓ Hoy por hoy, consideramos que un **interrogante** es la venta a fruterías y supermercados. Se requiere una inversión alta, y los márgenes que se obtienen no son demasiado altos, especialmente en lo que a supermercados se refiere.
- ✓ Por último no encontramos un producto o servicio dentro de La Campiña que cumpla el rol de **perro**. Todos los sectores en los que estamos inmersos son rentables, algunos

en mayor medida que otros, pero no consideramos la posibilidad de abandonar alguno de los negocios.

Estrategias asociadas al Marketing Mix

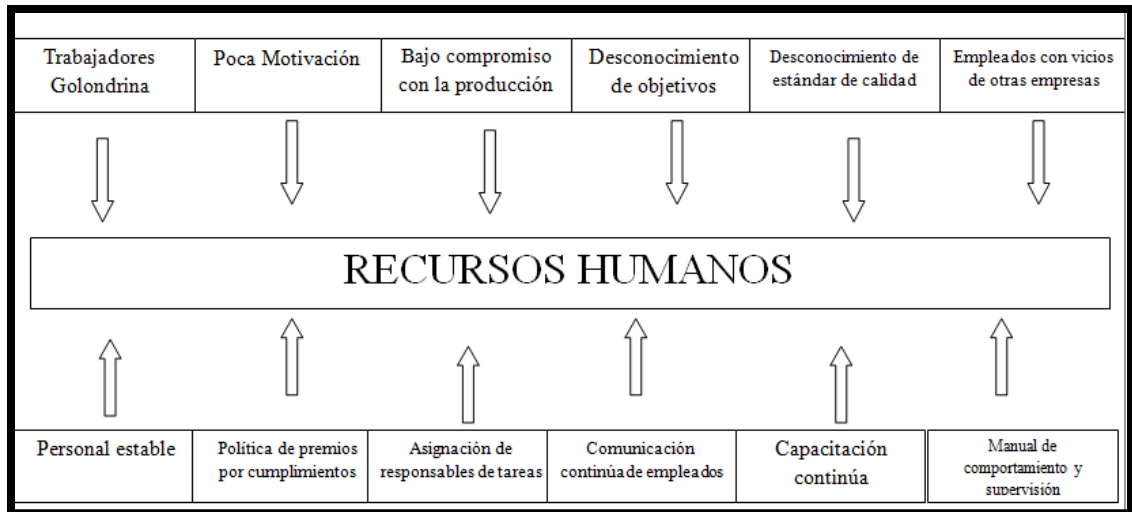
✓ En lo que respecta al **PRODUCTO** que vamos a comercializar, no realizaremos modificaciones en el aspecto físico, ni desarrollaremos productos nuevos, pero nuestro objetivo es, con la cartera de productos que mantenemos actualmente y con la adquisición de distintas ofertas de los proveedores de la zona anteriormente seleccionados, armar una canasta de productos completa que pueda ser ofrecida al cliente en función de sus gustos y necesidades. Cada persona podrá elegir la composición de esa canasta, en cuanto a las frutas que la componen y a las cantidades de cada una de ellas. Además se incluirán en la canasta los dulces, y demás productos comercializados en nuestro almacén, para lograr una oferta más completa e interesante para cada uno de nuestros consumidores. Los productos que integran la canasta ya fueron mencionados anteriormente. Podrán incluirse en las mismas frutas de estación, sujeto a disponibilidades de la empresa.

✓ Como segunda variable analizada y desarrollada en el plan de marketing encontramos el **PRECIO** de los productos y servicios. Dado que el canal es directo, no existen intermediarios a los que aplicar márgenes, logrando de esta manera precios más competitivos en el mercado. En lo que respecta a la sensibilidad de los mercados a las variaciones de los precios analizamos que cuando nos referimos al producto genérico, estamos ante una demanda sumamente sensible ya que estamos ante una oferta comoditizada, lo que significa una severa barrera para implementar una estrategia basada en la diferenciación. El desafío que se propone en La Campiña es generar un ambiente competitivo nuevo. Para esto se reconocen y delimitan zonas en el que existan clientes que identifiquen un servicio innovador/ distinto y que estén dispuestos a pagarlo. Dejamos de competir solo por las condiciones del producto y pasamos a involucrar nuevas asociaciones, elevamos los estándares para estos productos.

✓ **PLAZA:** La estrategia consiste en la focalización en un sector geográfico delimitado que permita el óptimo abastecimiento de clientes. Seleccionamos una zona con una importante concentración de gente con alto poder adquisitivo. Establecimos la zona de

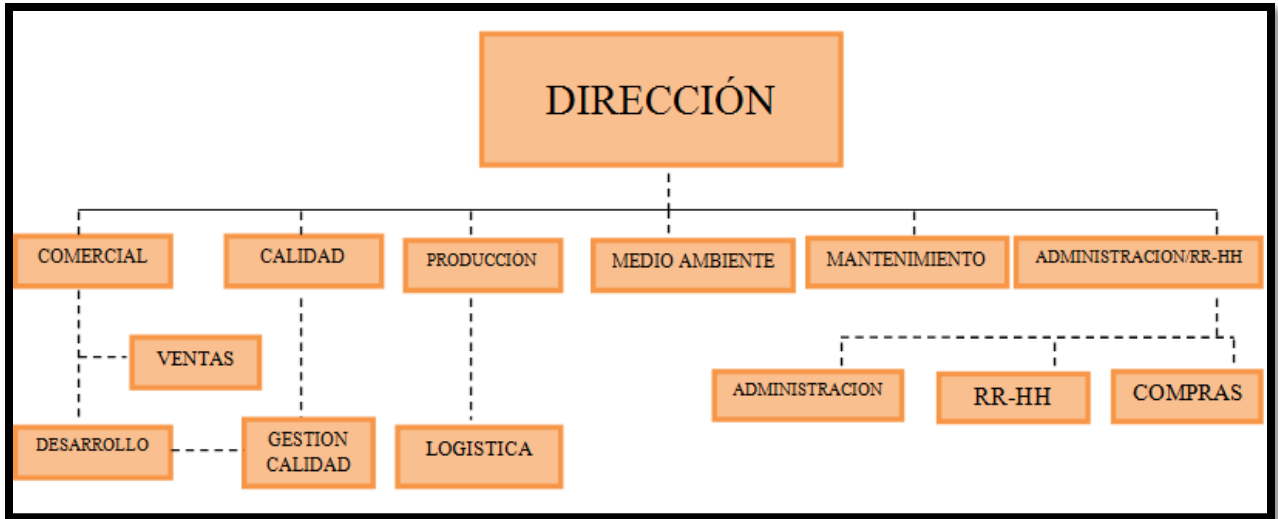
los country clubs y barrios cerrados del ramal de Pilar y Escobar. Seleccionamos aquellos barrios que se encontraban más desabastecidos y con alto potencial de crecimiento. Debemos mencionar que se trata de un mercado muy atractivo para una gran cantidad de competidores por lo que con sólo establecer una zona no alcanza. Consideramos sólo la cantidad de lotes ocupados actualmente. Incluimos una grilla con los barrios seleccionados por área. Con la campaña de marketing directo esperamos llegar a cada hogar a través del correo. Debe tenerse en cuenta que los barrios cerrados tienen un control muy estricto para el ingreso de personal externo por lo que el correo resulta una de las formas más efectivas de comunicar. Para poder realizar la acción tuvimos en cuenta la adquisición de una Base de Datos. Las acciones telefónicas son sólo de entrada (inbound), de recepción de pedidos.

✓ **PROMOCIÓN:** Creemos importante brindar especial atención a la capacitación del empleado en el proceso de recepción de pedidos. La persona que recibe los pedidos (por teléfono) es de gran influencia en la compra. Debe adoptar un rol proactivo, tener un trato cordial, amable y respetuoso. Parte de su función es aconsejar al cliente procurando establecer una relación duradera con cada uno. La personalización es un factor que debe tener en cuenta en todo momento. Para el puesto se requiere capacidad analítica y manejo de PC y Base de Datos. Además de las tareas básicas del puesto, la capacitación debería contar con un entrenamiento ante posibles contingencias. Sería conveniente establecer pautas de acción para la resolución de problemáticas frecuentes cuya ocurrencia escapa al control de la empresa. De la misma forma, el empleado debería estar preparado para responder particularmente a los clientes difíciles. Debemos considerar también al personal de contacto que lleva los pedidos. En este caso se trata además de una cuestión de impresión visual. Es ahora el cliente el que recibe el pedido por lo que consideramos la utilización de uniformes de trabajo y tener en cuenta cuestiones de cuidado personal. Las credenciales identificadoras junto con un distintivo uniforme de La Campiña lograrán obtener la confianza del cliente.



- **Desconocimiento de objetivo:** El poco conocimiento involucra muy poco a los empleados en el proceso de producción, por lo que no se motivan. El empleado se debe sentir sumamente importante para el proceso de producción.
- **Personal estable:** Si bien la contratación es por temporada, debemos asegurarnos de dar confianza al empleado de que hace bien su trabajo y que en la próxima temporada será convocado nuevamente por la organización.
- **Asignación de responsables de tareas:** Cada uno de los empleados debe tener una parte de la producción a su cargo para asegurar el interés de que la tarea se realice bien, lo que motiva a los empleados.
- **Comunicación continúa de empleados:** Desde el principal hasta el último de los empleados deben estar comunicados. Conocer distintos sectores, puntos de vista y objetivos de cada uno.
- **Capacitación continua:** En cuanto a desarrollo personal, estándares de calidad, procesos para mejorar la tarea, los objetivos que la empresa pretende al contratarlos, entre otros.
- **Manual de comportamiento y supervisión:** Los manuales deben ser conocidos por todos, capacitando sobre los mismos a cada uno de los integrantes de la organización; para eliminar posibles “vicios” (debemos tener en cuenta que a estos empleados los contrataremos para la próxima cosecha).

Organigrama:



Capacitaciones para empleados:

Desde el principio deben establecerse los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Transmisión de conocimientos:

La capacitación adecuadamente consiste en; explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión pero luego permitir que el personal se desempeñe solo, evaluar el desempeño laboral, capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, éste puede afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Durante la capacitación del personal es necesario evaluar constantemente el nivel de comprensión, adecuar el nivel de capacitación a los participantes y usar material visual (como muestras de fruta defectuosa).

En ciertas ocasiones, los agricultores prefieren contratar a una empresa para que capacite a sus trabajadores en el predio o en otro lugar.

Responsabilidad Social:

La empresa consolida sus procesos orientados a la gestión ambiental, es responsabilidad de la compañía apoyar los procesos de cada uno de nuestros proveedores con el objetivo de generar cultura y conciencia ambiental.

La Campiña de San Pedro, cuenta con un apropiado manejo de residuos sólidos, se ve reflejado claramente con la inocuidad de los alimentos. Asimismo se evitan problemas como descomposición, plagas y por consiguiente una contaminación de los productos.

Los residuos sólidos generados son considerados como: Residuos Orgánicos (Bebidas, materias primas o producto terminado no conforme), Residuos Reciclable (Materiales que por su composición se pueden reciclar), Residuos Peligrosos (Son residuos contaminados con fluidos humanos, biológicos, infecciosos etc.) y Residuos No Peligrosos (Desperdicios y materiales no reciclables).

Responsabilidad Ambiental Empresarial:

- ✓ **Conciencia ambiental:** La Campiña participo activamente con instituciones educativas y enfocadas en temas ambientales, ofreciendo la experiencia propia de los procesos de gestión ambiental.

Aspectos legales:

La empresa cuenta con la certificación de normas ISO 9000:2008, la misma es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional, y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus producto o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un bien sistema de gestión de calidad. De este modo nuestros clientes confían en nosotros al 100%, les damos seguridad; y les evitamos a los mismos hacer un control de calidad dado que nuestros productos se encuentran certificados, se puede brindar un garantía y es de gran ventaja al momento confrontar con nuestro competidores.

Plan financiero:

→Inversión Inicial:

La Campiña va a invertir una gran cantidad de dinero destinada a la instalación de un nuevo canal de distribución.

Los requerimientos específicos para poder llevar a cabo la instalación son los siguientes; la compra de un camión de reparto usado, en la inversión de marketing directo se tienen en cuenta: la compra de la Base de datos, la creatividad y producción de las piezas, el envío de las mismas, la compra de una computadora para administración de pedidos, la instalación del 0-800 y la capacitación de empleados para el proyecto.

Monto de las inversiones

Monto estimado de inversión (en pesos)

Rubro	Monto de la inversión realizada	Total
Camión, Computadora	\$ 412.000	\$ 412.000
Instalación 0800, Base de datos	\$ 17.000	\$ 17.000
Oblea Vehículo	\$ 5.000	\$ 5.000
Capital de trabajo	\$ 12.000	\$ 12.000
Creatividad	\$ 3.000	\$ 3.000
Total	\$ 449.000	\$ 449.000

Se estima que el total de la inversión inicial necesario para poder poner en funcionamiento el canal de distribución es de \$449.000,00.

Ingresos por ventas:

Los ingresos por ventas son calculados después de detallar el nivel de producción a realizar, es decir que se basan en nuestra capacidad actual de producción.

Producto	Unidad de medida	Precio/Unidad	Mercado				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Naranja Nova	kg	Cantidad	6.350	6.985	8.382	10.058	12.070
		Precio unitario	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 14,40	\$ 17,28	\$ 21,60
		Ingreso	\$ 63.500,00	\$ 83.820,00	\$ 120.700,80	\$ 173.809,15	\$ 260.713,73
Naranja Salustiana	kg	Cantidad	5.300	5.830	6.996	8.395	10.074
		Precio unitario	\$ 8,00	\$ 6,60	\$ 7,92	\$ 9,50	\$ 11,88
		Ingreso	\$ 42.400,00	\$ 38.478,00	\$ 55.408,32	\$ 79.787,98	\$ 119.681,97
Durazno	kg	Cantidad	5.600	6.160	7.392	8.870	10.644
		Precio unitario	\$ 25,00	\$ 20,90	\$ 25,08	\$ 30,10	\$ 37,62
		Ingreso	\$ 140.000,00	\$ 128.744,00	\$ 185.391,36	\$ 266.963,56	\$ 400.445,34
Nectarinas	kg	Cantidad	5.400	5.940	7.128	8.554	10.264
		Precio unitario	\$ 14,00	\$ 24,00	\$ 28,80	\$ 34,56	\$ 43,20
		Ingreso	\$ 75.600,00	\$ 142.560,00	\$ 205.286,40	\$ 295.612,42	\$ 443.418,62
Mandarina	kg	Cantidad	6.100	6.710	8.052	9.662	11.595
		Precio unitario	\$ 12,00	\$ 13,00	\$ 15,60	\$ 18,72	\$ 23,40
		Ingreso	\$ 73.200,00	\$ 87.230,00	\$ 125.611,20	\$ 180.880,13	\$ 271.320,19
Total			\$ 394.700,00	\$ 480.832,00	\$ 692.398,08	\$ 997.053,24	\$ 1.495.579,85

Costos:

→ Costos fijos y variables: al poner en funcionamiento el nuevo canal estos son los costos que debemos incurrir:

Costos variables

Nombre	En pesos (\$)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasoil	\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Total costos variables	\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766

Costos fijos

Nombre	En pesos (\$)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Dotación de personal						
Administrativos	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 7.920,00	\$ 9.504,00	\$ 11.404,80
	Sueldo bruto anual	\$ 78.000	\$ 85.800	\$ 102.960	\$ 123.552	\$ 148.262
Otros (Operarios)	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 8.000,00	\$ 8.800,00	\$ 10.560,00	\$ 12.672,00	\$ 15.206,40
	Sueldo bruto anual	\$ 104.000	\$ 114.400	\$ 137.280	\$ 164.736	\$ 197.683
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 24.000	\$ 26.400	\$ 29.040	\$ 31.944	\$ 35.138	
Alquileres	\$ 70.000	\$ 84.000	\$ 100.800	\$ 120.960	\$ 145.152	
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)	\$ 24.000	\$ 26.400	\$ 29.040	\$ 31.944	\$ 35.138	
Monotributo	\$ 24.000	\$ 26.400	\$ 29.040	\$ 31.944	\$ 35.138	
Total costos fijos	\$ 324.000	\$ 363.400	\$ 428.160	\$ 505.080	\$ 596.513	

FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta						
Ingreso		\$ 394.700	\$ 480.832	\$ 692.398	\$ 997.053	\$ 1.495.580
Total Ingreso por Ventas		\$ 394.700	\$ 480.832	\$ 692.398	\$ 997.053	\$ 1.495.580
Costos Variables						
Otros (Especificar)		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Total Costos Variables		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Contribucion Marginal		\$ 370.700	\$ 452.032	\$ 657.838	\$ 955.581	\$ 1.445.813
Costos Fijos						
Personal independiente de la producción		\$ 182.000	\$ 200.200	\$ 240.240	\$ 288.288	\$ 345.946
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 24.000	\$ 26.400	\$ 29.040	\$ 31.944	\$ 35.138
Alquileres		\$ 70.000	\$ 84.000	\$ 100.800	\$ 120.960	\$ 145.152
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 24.000	\$ 26.400	\$ 29.040	\$ 31.944	\$ 35.138
Otros (Especificar)		\$ 24.000	\$ 26.400	\$ 29.040	\$ 31.944	\$ 35.138
Total Costo Fijos		\$ 324.000	\$ 363.400	\$ 428.160	\$ 505.080	\$ 596.513
Margen de rentabilidad estimado		0,134195402	0,225986741	0,496365145	0,824260519	1,314138924
Utilidad Antes de Imp. Gcia.		\$ 46.700	\$ 88.632	\$ 229.678	\$ 450.501	\$ 849.301
Utilidad Despues de Imp. Gcia.		\$ 46.700	\$ 88.632	\$ 229.678	\$ 450.501	\$ 849.301
Inversion						
Ya invertidos	\$ 446.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos	\$ -446.000,00	\$ 46.700,00	\$ 88.632,00	\$ 229.678,08	\$ 450.501,24	\$ 849.300,65
Total Inversion	\$ 446.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Al analizar el cuadro de flujo de fondos podemos determinar que vamos a obtener unas ganancias anuales de: \$46.700,00 siempre y cuando se cumplan las estipulaciones.

Indicadores financieros:

Tasa de Descuento	28,00%
VAN	\$ 166.103,91
TIR	39,03%

Los indicadores que utilizamos en el trabajo son el VAN, la TIR y la TASA DE DESCUENTO. Al obtener un VAN de 166.103,91 podemos determinar que vamos a tener un valor actual neto por realizar este proyecto de inversión de esa suma.

Nuestra tasa interna de retorno es del 39,03% es decir que es mayor que nuestra tasa de descuento, por ende es muy favorable realizar el proyecto.

CONCLUSIONES:

Al finalizar nuestro Plan de Negocios realizado a la empresa La Campiña, afirmamos que es necesario incorporar un nuevo canal de distribución, no solo como un nuevo canal de ventas sino también para aumentar su participación en el mercado.

Aprovechando los avances tecnológicos del mundo de los negocios, el mismo es una herramienta estratégica e importante para administrar una organización.

Según la recopilación de datos, esta implementación le va a permitir a la empresa poder llegar a una mayor cantidad de clientes, de manera económica y sencilla. Generando también una gran oportunidad para las empresas que aun no cuentan con ello.

La empresa desde nuestro punto de vista, está muy bien posicionada y goza de un alto nivel en cuanto a sus productos, servicios y trayectoria. Queda expuesto en sus resultados y en los años que lleva en el mercado. Con el aporte realizado La Campiña puede superar sus objetivos sin dejar de lado la diversificación en sus canales de venta.

Finalmente cabe mencionar que según los datos obtenidos del ratio de retorno sobre la inversión se demostró que el proyecto resultara rentable y viable.

BIBLIOGRAFÍA:

Libros:

Al Ries y Jack Trout, (2006). *La Guerra De La Mercadotecnia*, McGraw-Hill, México.

Arellano Cueva Rolando. (2002). *Comportamiento del Consumidor: Enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill.

Dei, D. (2006). *La tesis. Cómo orientarse en su elaboración*. Buenos Aires: Prometeo.

Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Marketing versión Latinoamérica*, Decimoprimer edición. Pearson Educación. México.

Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*, octava edición., Pearson Educación. México.

Sabino Carlos A. (1996). *El proceso de la Investigación*. Buenos Aires: Lumen

Scavone Graciela. (2002). *Como se escribe una tesis: La Ley*

Páginas Webs:

American Marketing Association <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

Definición de ROI https://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversi%C3%B3n

El marketing Digital <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>

La Campaña <http://www.lacampinia.com.ar/>

La estrategia de mercadotecnia <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>