

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Análisis de un plan de marketing para mejorar la
competitividad en las Pymes Familiares”

Caso de Estudio: Pymes del sector heladerías artesanales en la zona de
San Nicolás (2014-2016)

AUTOR: MARIANELA VELASQUEZ MOYA

**TUTOR: DRA. MARIA DE MONSERRAT LLAIRO
MAG. PRISCILA PALACIO**

NOVIEMBRE, 2017



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento, en primer lugar a Dios, nuestro Señor y Creador, fuente de toda sabiduría, por todas las oportunidades que me brinda en la vida, por el acceso a los conocimientos, y por la hermosa familia que tengo y que siempre me ha apoyado en todos mis emprendimientos.

Mi eterno agradecimiento a la Universidad de Buenos Aires UBA, al área de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, en cuyas aulas obtuve la riqueza de los conocimientos, por medio de la noble labor de la enseñanza impartida por los profesores de cada especialidad, a quienes recuerdo con mucho afecto y gratitud.

No podría dejar de agradecer infinitamente a mis padres Rosario Elena y Victor Raúl, por haberme dado la vida, el gran apoyo que me brindaron, pero sobre todo por el cariño y fe que en mí depositaron, aunque ya no te encuentres junto a nosotros querido padre este logro está dedicado a ti; a mis queridas hermanas y hermano, a mis sobrinos que siempre están conmigo, por el apoyo y gran amor que siempre permanece entre nosotros, a mis tías quienes son madres de mi profesión pilar fundamental para mi formación.

Para concluir agradezco de la misma manera a la heladería “Via Maggiore”, al Señor Alfredo Zanetti y su hija Mirella Zanetti, a la heladería “Cadore” al Señor Gabriel Famá, a la heladería, chocolatería y confitería “El Vesuvio” al señor Mariano Marmorado, por su gentil colaboración por la entrevista brindada a mi persona proporcionándome información de primera mano, igualmente agradezco a muchas personas que me colaboraron y me apoyaron, pero que al nombrarlos haría de ésta una lista interminable, más no por ello podrán restarle importancia y quedarán siempre grabados en mi corazón.

Lic. Marianela Velasquez Moya



Resumen

Para toda pyme familiar es importante conocer a los clientes para poder satisfacer sus necesidades y deseos, por lo que el marketing ayuda a crear una ventaja competitiva, con un plan de marketing efectivo, adecuado y adaptado a las pymes familiares, nos proyecta nuevas estrategias, elaborando objetivos y asegurándose que este sea viable.

El marketing habla de estrategias generales para atraer clientes, mientras que la publicidad hace referencia a la comunicación, a la prestación o promoción que realiza una compañía o empresa sobre sus productos a sus clientes existentes y potenciales.

La tecnología es una extensión de la innovación, pues a través de ello la gente expresa sus necesidades que deben satisfacer ante un mundo de constante cambio, pero debe existir un equilibrio. El uso de las redes sociales ofrece espacios gratuitos donde las empresas pueden realizar distintas acciones para conectarse mejor con sus clientes, conocer sus gustos y preferencias de una forma más rápida.

La realización del presente trabajo hace referencia a la importancia de la implementación de un plan de marketing en las heladerías artesanales, que le permita aumentar la ventaja competitiva en el actual mercado, asimismo busca brindar herramientas y técnicas de marketing prácticas para las pymes familiares. Por lo que se considero como caso de estudio a las pymes familiares del sector de heladerías artesanales en la zona de San Nicolás de la ciudad de Buenos Aires (2014-2016)

Palabras clave: Plan de marketing, heladerías artesanales, Pymes tradicionales



Índice

Introducción.....	5
CAPITULO 1	9
Plan de marketing para pymes	9
1. Plan de Marketing	10
1.1 Ventajas y desventajas de un plan de marketing	11
1.2 Como hacer un plan de marketing	13
1.3 Etapa Estrategia.....	14
1.3.1 Descripción y análisis de la situación actual	14
1.3.2 Fijación de los objetivos de Marketing	15
1.3.3 Definición de la Estrategia de marketing.-	16
1.3.3.1 Estrategia de Diversificación o segmentación y selección del mercado meta	17
1.3.3.1.1 Tipos de Segmentación.....	17
1.3.3.2 Estrategia de Posicionamiento	19
1.3.3.2.1 Estrategia de Reposicionamiento	20
1.3.3.2.2 Estrategia de Resignificación	20
1.3.3.3 Estrategia de Diferenciación	20
1.3.3.4 Estrategia Funcional o Mezcla de Marketing	21
1.3.3.4.1 Producto	21
1.3.3.4.2 Plaza o Logística.....	21
1.3.3.4.3 Precio o Valor.....	22
1.3.3.4.4 Promoción o Impulsión.....	23
1.4 Etapa Operativa.....	23
1.4.1 Planes de acción para el producto	23
1.4.2 Planes de acción para la logística o plaza	24
1.4.3 Planes de acción para el precio	24
1.4.4 Planes de acción para la Comunicación o Impulsión	25
1.4.4.1 Publicidad	25
1.4.4.2 Difusión	26
1.4.4.3 Relaciones Públicas	27
1.4.4.4 Fuerza de Venta.....	28
1.4.4.5 Marketing Directo	28
1.4.4.6 Marketing Digital	29
1.5 Control y Seguimiento.....	32



CAPITULO 2	33
Entorno del marketing y las pymes familiares	33
2. Las Pymes familiares y la adaptación al cambio.....	33
2.1 Aprensiones frente el cambio	35
2.2 La resiliencia y el traspaso generacional	36
2.3 El plan de marketing y las heladerías artesanales.	41
CAPITULO 3	45
Casos de pymes familiares: Heladerías Artesanales	45
Zona San Nicolás de la Ciudad de Buenos Aires.	45
3.1 Pyme Caso de estudio: Heladería Vía Maggiore	47
3.2 Pyme Caso de estudio: Heladería Cadore.....	50
3.3 Pyme Caso de estudio: Heladería, Chocolatería y confitería “El Vesuvio”	55
3.4 Análisis Situacional.....	58
CAPITULO 4	64
Propuesta de intervención	64
4.1 Características de un plan de marketing	64
4.2 Planes de acción para el producto.	66
4.3 Planes de acción para la Logística	67
4.4 Planes de Acción para precio.....	69
4.5 Planes de Acción para promoción o Impulsación.	69
4.5.1 Publicidad	70
4.5.2 Merchandising.....	70
4.5.3 Difusión y Relaciones Públicas.....	71
4.5.5 Marketing Boca a boca	72
4.5.6 Marketing Online o Digital.....	73
4.5.6.1 Estrategias en Facebook	74
4.5.6.2 Estrategias en twitter	75
4.5.6.3 Estrategias de Instagram	76
4.5.7 Ventajas y desventajas de las redes sociales para una pyme familiar	76
Conclusiones	78
Recomendaciones	83
Referencias bibliográficas	84
Anexos	86



Introducción

La globalización es un fenómeno que está compuesto por diferentes elementos, como ser políticos, tecnológicos, socioculturales, financieros o económicos, pero el principal es la integración de los mercados mundiales, por medio de los avances tecnológicos reduciendo así las distancias entre países por el acceso a la información; por medio de la creación y adopción de la tecnología. Por tanto se puede definir a la tecnología como una fuente de conocimiento, herramientas y técnicas, procedente de la ciencia y la experiencia, que es utilizado en el desarrollo, diseño, producción y aplicación de productos, procesos, sistemas y servicios, que le ayudarán a adaptarse mejor a un mundo cambiante.

La adquisición de nuevas tecnologías y las redes sociales han reducido limitantes para los negocios, permitiendo la incrementación de los ingresos, el intercambio de bienes y servicios, conocimiento administrativo y diferentes capitales, así como también las mejoras en los procesos con la implementación de herramientas innovadoras, todo con la finalidad de lograr una competitividad que les permita sobrevivir en el mercado. Por consiguiente las pymes familiares consideran estos factores no solo como una herramienta más, sino como una necesidad que buscan cubrir para mantenerse vigente, lo cual consiente el crecimiento de los mercados, la fusión y creación de nuevas empresas con facilidades, y además pocas restricciones internacionales, a través de los tratados y acuerdos internacionales suscritos por los gobiernos.

Las pymes conforman las pequeñas y medianas empresas que existen en el marco de un país, se caracterizan por ser diferentes a las multinacionales o grandes empresas, están compuestas por una cantidad limitada de trabajadores en su mayoría todos familiares, cuentan con un presupuesto reducido y son beneficiarios de ciertas asistencias de los gobiernos.

Los tiempos cambian y las pymes familiares tienen que adaptarse de forma rápida, a las redes sociales, a las nuevas tecnologías, a los nuevos dispositivos móviles que componen el mundo online, y así poder estar más cerca a sus clientes, lo cual es más factible gracias a su estructura y la facilidad de toma de decisiones que presentan. Un consumidor súper



conectado por todo el día implica que tendrá mayores exigencias, por tanto comprara aquello que le aporte valor para disfrutar de su compra y también le permita interactuar con otros consumidores.

Las pymes familiares ahora se tendrán que ajustar al fenómeno de la globalización, por lo cual es importante considerar las ventas rentables para poder sobrevivir y crecer en el mercado, apoyándonos en el posicionamiento regional de forma eficiente, es decir cubrir la mayor parte de los segmentos de mercado con nuestros productos tomando decisiones adecuadas, para posteriormente cubrir también los mercados internacionales.

El marketing es inevitable para cualquier empresa que quiera permanecer en un mundo tan competitivo, por ello una herramienta ventajosa es el diseño de un plan de marketing, que le permita definir una estrategia y las acciones de marketing para identificar necesidades, orientar deseos e influir en la demanda. Además de emplearla para la apertura de una nueva unidad de negocio y/o una nueva empresa, esta también apoya considerablemente para lanzar un nuevo producto, incorporar una nueva línea, o redefinir cualquier estrategia de marketing existente.

La industria del helado se divide en dos: El segmento heladerías industrial que tiene una participación del mercado de 70%, para este sector es trascendental mantener actualizadas sus promociones para incrementar sus ventas, mientras que el 30% es del segmento heladerías artesanal donde lo más importante mantener la sus productos estrellas bien posicionados.

Las heladerías artesanales por la inversión que estas contemplan la mayoría son empresas familiares, donde trabajan los dueños o propietarios y varios miembros de la familia, además contratan personal de forma temporal para ciertas épocas, especialmente en verano donde se tiene temporadas de ventas altas, estas tienen un plan de trabajo empírico que suelen manejar de acuerdo a las acciones y tácticas que requieran, según temporadas como parte de control o apoyo para la empresa, pero estas no están planteadas como una estrategia formal.



Los constantes cambios del entorno, la globalización de los mercados, la inestabilidad económica, internet y la tecnología, son factores que todas las pymes familiares deben de afrontar constantemente para poder ser competitivos. El marketing se puede definir también como un intento de satisfacer de la mejor forma posible a las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficios para la empresa.

Las heladerías artesanales tienen mucha competitividad en el mercado, es primordial para ellas el mantener la calidad de sus productos clásicos, pero además tomar en cuenta las nuevas tendencias del mercado, que ahora obliga a la renovación de los productos o sabores, para lo cual es importante tener en cuenta la relación calidad- marca- precio de sus productos para la toma de decisiones, además de destinar un mayor porcentaje en promociones y marketing para incrementar su participación en el mercado.

Actualmente la estacionalidad está dejando de ser un problema y muchas heladerías no cierran sus puertas todo del año, la tendencia es la diversificación (adicionalmente complementan con chocolatería, pastelería y cafetería en general) e implementación de artículos complementarios (se adaptan al nuevo delivery), para poder aumentar sus ventas en la temporada baja, manteniendo así la fidelización de sus clientes y satisfacción de otras necesidades con la multiplicidad.

Teniendo en cuenta estas nuevas tendencias de las heladerías artesanales, es que el presente trabajo pretende integrar conocimientos e investigación y apoyar a las pymes familiares con el uso de un plan de marketing adecuado a las necesidades de la empresa, que le permitirá obtener mejores resultados por la inversión realizada, reconociendo así centrarse en objetivos más claros, optimizar la productividad de acuerdo a los requerimientos y necesidad de las empresas, mejorando su competitividad y participación en el mercado.

Para lo cual nos planteamos las siguientes interrogantes: *¿Porque es importante contar con herramientas de marketing para la competitividad de las pymes familiares?, ¿Cuáles son las herramientas de marketing que aplican las pymes familiares?, ¿Cuáles son los obstáculos para aplicar las herramientas de marketing en las pymes familiares?, ¿Cuáles*



son las ventajas y desventajas de aplicar las herramientas de marketing en las pymes familiares? ¿Cuáles son los principales problemas del sector?

Asimismo nos planteamos el siguiente objetivo general, porque es importante el *analizar las diferentes herramientas de marketing, para aumentar la ventaja competitiva de las pymes familiares*, de la misma forma los objetivos específicos planteados son: *analizar la demanda del mercado actual, las tendencias, las ventajas y desventajas que tienen las heladerías artesanales para poder determinar cuáles son las herramientas de marketing que se pueden aplicar a las heladerías artesanales para mejorar su competitividad.*

Para la elaboración del presente trabajo, será necesario recurrir a tres fuentes de información el análisis bibliográfico, investigación cuantitativa y entrevistas, que permitieran establecer un cronograma sistemático, para *el análisis de un plan de marketing para mejorar la competitividad, caso de estudio de las heladerías artesanales en la zona San Nicolás (2014-2016).*

El uso de las diferentes técnicas revelaran a la necesidad de *recopilar información* precisa y confiable, por medio de libros relacionados con el tema que, además de una *investigación cuantitativa exploratoria* para datos secundarios y *entrevistas* para obtener información de expertos en el caso de estudio, está será del tipo personal lo que nos proporcionara información veraz idónea, precisa y exacta.

Las técnicas usadas nos ayudaran a validar la hipótesis del trabajo que indica *las pymes familiares que cuentan con herramientas de marketing tienen mayor competitividad, debió a que les permite adaptarse, desarrollar y mantener de su negocio, ampliando su participación en el mercado y alcanzar resultados favorables en del tiempo.*



CAPITULO 1

Plan de marketing para pymes

En la actualidad nos encontramos en un mundo con un nuevo idioma, la tendencia a la globalización, se encuentra presente en todas las actividades significativas de los negocios, dando como resultado una mayor intensidad y diversidad de la competencia, el internet constituye una enorme fuente de conocimiento, es el medio de comunicación mas usada por las personas donde pueden expresarse libremente.

La mayoría de las pymes familiares no tienen conocimiento de que es un plan de negocios o un plan de marketing, pero realizan muchas actividades para vender sus productos y/o servicios, para poder cumplir metas y compromisos con sus clientes, aunque estas actividades no estén escritas, por lo cual se les presentan diferentes problemas de competitividad a los cuales se deben encaminar esfuerzos para solucionarlos.

Es imperativo conocer la diferencia entre un plan de negocio y un plan de marketing, ya que ambos son herramientas absolutamente diferentes pero complementarias a la vez, por tanto se debe considerar al plan de marketing como una parte que integra a plan de negocios.

“Plan de negocios es un documento formal preparado para ser difundido en toda la organización, que describe las actividades y los comportamientos esperados que permitan alcanzar o satisfacer las metas prefijadas en toda la organización.

“Plan de Marketing describe los objetivos y planes de acción vinculados con las actividades de marketing y comerciales de la empresa” Vázquez, (2006, 305)

Es trascendente conocer a los clientes para poder satisfacer sus necesidades y deseos, para ello el marketing nos ayudara a tener mayor probabilidad de generar excelentes negocios, estableciendo una ventaja competitiva con nuevas estrategias. Por medio de un plan de



marketing efectivo y apropiado a las necesidades de las Pymes, se podrá agregar mayor valor a sus productos que de la competencia, para lograr la diferenciación.

El marketing busca satisfacer de la mejor forma las necesidades de los clientes, por medio del intercambio de un producto diferenciado y un pago económico para la empresa, para tal efecto se considerara la siguiente definición:

“El marketing es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones solidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes”, lo cual se podrá lograr a través de la utilización de un “Marketing mix que es un conjunto de herramientas que se utilizan simultáneamente para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones rentable para el cliente y la empresa.

El doble reto del Marketing es atraer nuevos clientes a través de una ventaja competitiva superior a la competencia y conservar y mantener a los clientes actuales mediante su satisfacción.” Armstrong et. al. (2011,5).

Otro aspecto a considera es que las ventas y la publicidad son herramientas que forman parte del marketing y no inversamente. El marketing habla de estrategias generales para atraer clientes, mientras que la publicidad hace referencia a la comunicación, a la prestación o promoción de sus productos a los clientes existentes y potenciales.

1. Plan de Marketing

Una definición clara y sencilla que nos permita tener una idea más adecuada sobre el plan de marketing es la siguiente:

“El plan de marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de cuál sea su tamaño, del sector al que pertenece y de los recursos que dispone. Intentar que una empresa tenga éxito sin contar con la ayuda de un plan de marketing es como emprender un largo viaje en coche sin GPS y sin un destino claro. El plan de marketing, igual que un GPS, nos permite responder tres preguntas básicas: ¿Dónde



estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? Su principal función consiste en guiarnos hacia nuestro objetivo final a través de la elección de los diferentes caminos que se nos presentan, optando por aquella ruta que nos permita llegar a nuestro destino de la forma más rápida y eficiente posible.” Alcaide et. al., (2013, 67).

Algunos objetivos generales relacionados con el mercado pueden ser: abrir una nueva unidad de negocios o empresa, lanzar un nuevo producto, incorporación una nueva línea, captación de nuevos clientes, creación de marca, redefinir cualquier estrategia de marketing existente, fidelización de clientes, aumento de la facturación o el incremento de la participación del mercado.

1.1 Ventajas y desventajas de un plan de marketing

Plan de Marketing es un documento escrito por lo que no es válido la frase “lo tengo todo en la cabeza” es importante definir formalmente lo objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado, las estrategias y acciones que se llevaran a cabo para conseguirlos. Su función principal es orientar e indicar, entendible y lógicamente viable. Pero antes identificaremos las principales ventajas y desventajas a considerar del plan de marketing:

Ventajas

- *El principal objetivo del marketing* es crear y captar valor en el consumidor, la lealtad del cliente es una relación valiosa pues trae como consecuencia que siga comprando nuestro producto. Los clientes leales están satisfechos con el producto por lo que lo recomendará boca a boca que es una publicidad muy efectiva.
- *Ayuda a la consecución de objetivos.*- encamina a determinar objetivos reales, como la fidelización de los clientes, creación de la marca, incremento de ventas, y otros.
- *Mantiene la motivación.*- es importante que la empresa haga conocer a todos los sectores los objetivos y que estos apoyen para cumplirlos.



- *Aumenta la creatividad.*- cuando los objetivos son claros, la gente trabaja con una mente abierta y creativa para cumplirlos.
- *Mejora la cohesión.*- ayuda a mejorar las relaciones entre áreas de trabajo todos son piezas de la misma cadena conocer sus objetivos y trabajan para conseguirlos
- *Previene posibles errores.*- al ser medible ayuda a corregir con rapidez los imprevistos que puedan surgir
- *mantener esa fidelidad* debemos conocer las necesidades del cliente y satisfacerla, por lo que es vital desarrollar estrategias para atraer y comunicar valor a los clientes actuales. Segmentarlos ayudara para determinar acciones de marketing en base a las 4 P's. Herramientas que contribuyen para fortalecer esta relación de valor percibido y de satisfacción para el cliente.

Desventajas

- *Requiere tiempo.*- Un plan exhaustivo demanda horas de investigación, discusión redacción, y corrección. En mercados cambiantes es posible que la oportunidad de negocio se pierda en las demoras del análisis.
- *El futuro es siempre incierto.*- los planes de negocios se realizan teniendo en cuenta una cantidad de supuestos y datos que luego pueden o no confirmarse en la realidad. Esta incertidumbre puede terminar en la inutilidad del plan.
- *Se trabaja sobre detalles que luego seguro van a cambiar.* ¿Cuánto vamos a pagar de sueldos en el año 2? ¿Qué incremento de ventas podemos esperar para el año 3? Un plan suele exigir dar respuesta a preguntas en un nivel de detalle que resulta imposible anticipar con precisión.
- *Conocimiento multidisciplinario.* Se necesita un conocimiento en diversas disciplinas para armar un plan sólido: tecnología, contabilidad, finanzas, legales, marketing, etc. y esto puede resultar demasiado costoso contratar o adquirir este conocimiento para una evaluación.
- *Otros modelos para lanzarse a emprender.* han surgido modelos alternativos como la técnica de lean start-up, el modelo canvas, y aun el simple modelo de prueba y error pueden ser opciones más apropiadas y menos costosas en tiempo y dinero, para ciertos negocios.



- *Otras formas de mostrar el negocio.* Existen herramientas que permiten avanzar sobre prototipos o pruebas de mercado a relativo bajo costo, compitiendo con el tiempo y esfuerzo puesto en un plan no es más que ideas en papel.
- *Una mala estrategia de marketing* tiene el potencial de dañar la imagen de marca. O simplemente se tiene un plan de marketing excelente y no hay recursos suficientes.
- *Los esfuerzo de marketing* pueden hacer que se tenga un crecimiento que no pueda manejar, la promoción excesiva puede saturar el mercado del cliente potencial eso dañaría la marca.

1.2 Como hacer un plan de marketing

El plan de marketing ayuda en la orientación del mercado, apoya con la creación y contribución al valor del cliente, asimismo apoya en el cumplimiento de objetivos de forma eficiente, reduciendo así riesgos y optimizando los recursos disponible.

“El objetivo de la dirección de marketing es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor para el cliente.

Para diseñar una estrategia de Marketing correcta, la dirección de marketing debe responder a dos importantes preguntas: ¿A qué consumidores nos dirigimos (Cual es nuestro mercado meta)? y ¿Cómo podemos atenderlos mejor que la competencia (cuál es nuestra propuesta de valor)?” Armstrong et. al. (2011, 9).

Un plan e marketing es un documento escrito, el cual está compuesto por lo general en 2 tipos de etapas: *Etapa estrategia* donde se realizara la descripción y análisis de la situación actual del producto, el establecimiento de los objetivos de marketing, definición de las estrategias y la *Etapa operativa* donde se definen planes de acción (planes para el producto, logística, promoción y precio) y un plan de control sobre la ejecución del plan.



1.3 Etapa Estrategia

1.3.1 Descripción y análisis de la situación actual

En esta etapa se debe considerar la descripción de la situación actual con referencia a la situación externa e interna de la empresa, por medio de una análisis para luego dicha información nos permita detectar, las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (análisis FODA o DAFO) de la empresa, los cuales serán vitales para establecer los objetivos adecuados.

MATRIZ FODA

	ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
NEGATIVAS	¿Que debilidades presenta nuestra empresa? ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué tenemos que evitar? ¿Qué perciben nuestros clientes como debilidad? Si fuéramos nuestra competencia ¿Qué atacaríamos de nuestra empresa?	¿Qué obstáculos podemos encontrarnos? ¿Existen problemas de capital o financiación? ¿Qué acciones realiza la competencia? (invierte más I+D. realiza nuevos lanzamientos, evoluciona más rápido) ¿Qué factores externos pueden amenazar nuestros objetivos? ¿Alguna amenaza puede impedir totalmente la actividad de nuestra empresa?
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
POSITIVAS	¿Qué ventajas presenta nuestra empresa? ¿Que hace a nuestra empresa mejor que otras? ¿Que recursos de bajo coste tenemos Disponibles? ¿Qué perciben nuestros clientes como fortalezas? ¿Qué causas hacen que un posible cliente decida comprarnos? ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en productos, distribución o marca?	¿Qué oportunidades presenta nuestra empresa? ¿Existen cambios en tecnología favorables? ¿Existen cambios políticos o en normativa legal que nos puedan favorecer? ¿Existen cambios sociales o de modo de vida favorables? ¿Hay tendencias de mercado, relacionadas con nuestra empresa?

Fuente: Modelo de FODA según Alcaide et. al., (2013, 72)

Para esta etapa es importante saber qué tipo de datos se busca y elegir la fuente considerando la accesibilidad y el costo, dentro de las principales fuentes de información



tenemos las siguientes: *Fuente de Datos o Registros Internos* (las bases de datos de las empresas son datos históricos), *Inteligencia comercial* (publicaciones de instituciones estatales o privadas, cámara de industria de comercio y ministerio de economía o el INDEC, periódicos, internet, y en libros. También por medio de entrevistas con los clientes, proveedores o adquiriendo productos de la competencia) e *Investigación de Mercados*.

1.3.2 Fijación de los objetivos de Marketing

Realizado un análisis FODA nos delimitara ¿que queremos conseguir? y así poder plantear los objetivos del marketing, pero para ello según Alcaide para formular los objetivos de marketing estos deben ser:

- *“Adecuados y Coherentes.*- adecuados a los recursos de los que disponga cada pyme, y serán coherentes, con los objetivos generales de la empresa.
- *Definidos claramente.*- los objetivos tienen que estar formulados en un lenguaje claro y sencillo.
- *Concretos.*- los objetivos tienen que cuantificarse siempre que sea posible, con precisión por cada unidad estratégica de negocio, zona geográfica, producto o servicio, etc.
- *Mesurables en el tiempo.*- es necesario que los objetivos se marquen en plazos de consecución, esto ayudará a motivar a que se logren en la fecha fijada.
- *Realistas y retadores.*- si fijamos objetivos que se puedan alcanzar, Teniendo en cuenta dificultades que se presente, siempre como un reto.
- *Aceptados por la empresa.*- es necesario obtener una aceptación y un compromiso por parte del equipo implicado”. Alcaide et. al., (2013, 73).

Estos objetivos pueden ser *cuantitativos* sobre el volumen de ventas, rentabilidad, participación del mercado, beneficios, índices de satisfacción, índices de fidelidad del cliente, y otros, pero también pueden ser *cualitativos* como los concernientes a imagen, popularidad de la marca, productos y servicios o los que se refieren al posicionamiento del



mercado, aunque estos últimos no son muy habituales debido a su intangibilidad o al elevado costos que implican.

1.3.3 Definición de la Estrategia de marketing.-

Las Pymes habitualmente fabrican productos y no definen estrategias, para posicionar sus productos, esto les puede causar fuertes pérdidas, además corren el riesgo que su producto no sea conocido, y que no pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

La fabricación de un buen producto no garantizará el éxito de la empresa, ni influirá en la satisfacción de las necesidades de los clientes, es imperativo comercializarlo para que adquiera su valor. Por tanto podemos decir que las funciones principales de una empresa son los clientes, la innovación y el marketing puesto que si no hay clientes no hay empresa.

Para poder definir una estrategia se debe investigar en mercado, los clientes y la competencia, también analizar los diferentes segmentos que componen el mercado, esto nos ayudara a seleccionar el target o un blanco, en el cual vamos a concentrar los esfuerzos, para poder posicionar la marca o el producto y definir por cómo y porque queremos ser reconocidos.

Teniendo en cuenta la implementación de un plan de marketing para las pymes, se considerara el desarrollo de estrategias para el logro de los objetivos como ser:

- Estrategia de Diversificación
 - Estrategia de segmentación indiferenciada
 - Estrategia de segmentación diferenciada
 - Estrategia de segmentación concentrada
- Estrategia de posicionamiento buscado
 - Reposicionamiento
 - Resignificación



- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de portafolio de producto
- Estrategia Funcional o mezcla de Marketing

1.3.3.1 Estrategia de Diversificación o segmentación y selección del mercado meta

El mercado está compuesto por varios consumidores, productos y necesidades, para lo cual es importante definir el segmento al cual se va dirigir. Las empresas dividen el mercado según distintas necesidades, características o comportamientos este procedimiento es llamado segmentación de mercados, para posteriormente dirigir todos los esfuerzos de marketing y optimizar los recursos disponibles.

Según Armstrong et. al. (2011), en “la segmentación de mercados, las empresas dividen los mercados, grandes y heterogéneos, en segmentos más pequeños, a los que se puede llegar de una forma más eficaz con productos y servicios adecuados a sus necesidades únicas” (Pág. 135).

1.3.3.1.1 Tipos de Segmentación

Considerando que la segmentación consiste en dividir el mercado en grupos de compradores con características y necesidades similares, se debe centralizar todas las actividades a un segmento en específico, es decir, identificar el mercado meta o target que atenderá la empresa para poder obtener mayores oportunidades y beneficios. Para lo cual se tendrá en cuenta la siguiente segmentación:



Variables de segmentación de los mercados de consumo

GEOGRAFICO	<ul style="list-style-type: none">- Países o regiones del mundo- Diferencias culturales- Movilidad Geográfica
DEMOGRAFICO	<ul style="list-style-type: none">- Edad- Genero, sexo- Tamaño de familia- Ciclo de vida- Ingresos- Ocupación- Educación- Religión- Raza etnia- Generación (generación X, generación Y, DINK (doblé Income no kids Parejas sin hijos), PANK (Profesional Aunt no Kids, tias profesionales sin hijos).- Nacionalidad
PSICOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none">- Personalidad- Estilo de percepción- Clase social- Actitudes acerca de si mismo, otros
ESTILO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none">- Grupos de referencia- Roles sociales- Correlación entre variables demográficas y psicológica
USO DE PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">- Frecuencia de uso para un producto- Lealtad a la marca- Actitudes hacia el producto
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none">- Rendimiento o prestaciones esperadas

Fuente: elaboración propia basado en el modelo de Armstrong et. al. 2011, (pág. 136)

Definido el segmento al cual nos dirigiremos podremos considerar las siguientes estrategias:

“Estrategia de segmentación indiferenciada.- aun habiendo detectado diferentes segmentos y necesidades, nos dirigimos al mercado de forma global con la misma oferta de productos, intentado atraer al máximo número de clientes.

Estrategia de segmentación diferenciada.- La empresa define, para cada segmento del mercado, una oferta de productos diferentes. Existen mayores costes pero elevara la demanda del producto.



Estrategia de segmentación concentrada.- consiste en dirigirse exclusivamente con una única oferta a los segmentos que demandan dicha oferta, en lugar de distribuir sus esfuerzos en diferentes segmentos.” Alcaide et. al., (2013, 79).

1.3.3.2 Estrategia de Posicionamiento

De acuerdo a Armstrong et. al. (2011) “El posicionamiento de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen de un producto comparado con los productos de la competencia” (Pág. 149).

Los compradores al momento de elegir un producto toman en cuenta las características, usos y atributos del producto, la calidad, el precio de los mismos, por tanto esto no permitirá definir el lugar que el producto ocupara en la mente de los consumidores a diferencia de la competencia.

Las empresas pymes en muchas ocasiones compiten en el mismo segmento, por lo cual “obtendrá el posicionamiento deseado, aquella empresa que se encuentre en mejor disposición para alcanzarlo y defenderlo. Las empresas restantes deberán modificar su estrategia de posicionamiento en base a otros atributos valorados por los consumidores para buscar una forma de diferenciarse de sus competidores.” (Alcaide et. al., 2013 p. 80)

Por lo tanto para poder utilizar la estrategia de posicionamiento esta consta de tres pasos: “Identificar un conjunto de posibilidades ventajas competitivas sobre las cuales construir el posicionamiento, seleccionar las ventajas competitivas apropiadas y elegir una estrategia global de posicionamiento.” Armstrong et. al., 2011 (Pág. 150).

Existen maneras de no quedar inmovilizados en el ciclo de vida de un producto a pesar que estos son cada vez más cortos, por medio de la aplicación de dos estrategias: la de Reposicionamiento o la estrategia de Resignación:



1.3.3.2.1 Estrategia de Reposicionamiento

La estrategia de Reposicionamiento pretende cambiar el posicionamiento de un producto; o de su marca, puede ser impulsada por la necesidad de re direccionar la acción y apuntar a un nuevo segmento de mercado aprovechando el reconocimiento de la marca por los consumidores y mediante la modificación del producto.

Reposicionamiento, implica apoyarnos en la posición actual para lograr construir un nuevo ciclo de vida, generando una nueva etapa que implica cambios más profundos, desde los atributos del producto hasta la percepción de los mismos para los consumidores, esto le permitirá dirigirse a nuevos segmentos pudiendo mantener el target actual.

1.3.3.2.2 Estrategia de Resignificación

La Estrategia de Resignación, básicamente a través de la comunicación, se intenta dirigir el producto hacia otro segmento de mercado, con necesidades y deseos diferentes.

El comportamiento del producto, en esta última estrategia sigue de la siguiente manera: El producto se diseña, se lanza y luego cuando se crea conveniente, entra a la etapa de declive para después resurgir, es decir, se mata el producto original para revitalizar el concepto y se renueva la propuesta de valor.

Resignación o maduración extendida, que se consigue a través de consecutivos y continuos cambios en los atributos del producto, prolongando así su capacidad de generar beneficios, en el segmento actual o ampliando la participación de mercado en el mismo.

1.3.3.3 Estrategia de Diferenciación

Se puede considerar el diseño de una estrategia que permitan diferenciar las ofertas de un producto en el mercado para la obtención de ventajas competitivas. La comparación de ofertar es inevitable, la diferenciación de los productos ofrecidos pueden beneficiar a la empresa.



Para que un factor o característica se convierta en la ventaja competitiva del producto deber ser importante su *distinción* con el resto de la ofertas del mercado y debe ser *fácilmente percibido y apreciado* por los consumidores. Algunas de estas diferencias pueden ser: las características de los productos como calidad, precio, packaging, imagen de marca, etc., el servicio post venta, atención al cliente, el personal, canales de distribución del producto, publicidades o promociones del producto Etc. Pero este debe también considerar la relación costo beneficio.

1.3.3.4 Estrategia Funcional o Mezcla de Marketing

Esta estrategia consiste en la elección del marketing mix conocida como las 4Ps, PLIV o PLIP (Producto, Plaza o logística, Promoción o Impulsación y Precio o Valor), que es usada por la mayoría de las empresas como base, donde se considera que un producto además de ser creado, se le debe especificar el precio, ponerlo a la venta y promocionarlo, lo que permite la realización de una estructura de oferta integrada.

1.3.3.4.1 Producto

El producto puede tener la forma de producto físico, cualquier artículo tangible, servicios, mercancía intangible, imagen personal, imagen institucional, entre otros, y esta tiene la finalidad de atraer al consumidor o lidiar con la competencia, a través de: la presentación, los beneficios, el desempeño, la exclusividad, etc.

“Un producto es todo aquello que se puede ofrecer a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además que pueda satisfacer un deseo o una necesidad” Armstrong et. al., (2011, 163).

1.3.3.4.2 Plaza o Logística

Es una de las variables del marketing que tiene como principal objetivo acercar el producto al cliente, es decir, ofrecer un producto con los atributos que el consumidor espera, en el lugar indicado a la hora que el cliente lo necesite.



Para poder encontrar un punto de equilibrio entre la oferta y la demanda, se deberá definir los puntos de venta a utilizar, además de como se hará para que los productos lleguen a tiempo y forma, con el packaging conveniente y una correcta exhibición. La definición de los canales de distribución a utilizar, incremento de cobertura, puntos de venta, transporte, logística, localización de almacenes y depósitos, etc.

Para lograr una eficiente distribución del producto es inevitable tener en cuenta: que se debe adquirir el producto que el consumidor desea, obtener información o asistencia técnica del producto, solucionar problemas con su uso, proporcionarle mantenimiento y reparación, etc. La plaza o canales de ventas, consiste en saber colocar el producto de la manera más eficiente posible, al alcance del consumidor e incluir los servicios de post venta.

1.3.3.4.3 Precio o Valor

El precio no es una función aislada a las anteriores, cuya fijación se define únicamente pensada en la rentabilidad.

“El precio es la suma de todos los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o un servicio. El precio es una herramienta estratégica clave para crear y capta el valor del cliente” Armstrong et. al., (2011, 221).

El precio debe relacionarse con la percepción que tiene el consumidor, sobre el valor del producto, determinar que se debe vender, con un precio accesible a los consumidores, o establecer un precio exclusivo, para un segmento de consumidores. Así mismo precisar los posibles descuentos o rebajas por ciertas compras, también las facilidades o condiciones de pago para adquirir un producto, y la diferenciación de precio por ventas a clientes mayoristas.



1.3.3.4.4 Promoción o Impulsión

La promoción es la parte más perceptible y reconocida del marketing, puesto que busca dar a conocer un producto al mercado, por medio de planes de promoción o Impulsión, que establezcan comunicación entre la empresa y sus clientes tanto actuales como potenciales, demostrando las características y beneficios del producto. Por tanto de su eficacia dependerá lograr el éxito en las ventas.

“La promoción de ventas utiliza muchas herramientas con características específicas: muestras, obsequios originales, cupones de descuento, Ofertas de reembolso, Premios, concursos, demostraciones, rebajas, etc. Todas ellas suelen ofrecer fuertes incentivos para la compra, de tal forma que conllevan una respuesta rápida y un aumento en las ventas. Sin embargo sus efectos suelen ser efímeros y no son muy eficaces para crear una imagen de marca positiva o relaciones duraderas con los clientes. Además también se tiene promociones comerciales (para el canal de distribución): descuentos en precios o bonificaciones de mercadería, artículos gratuitos, concursos de ventas de distribuidores (ejemplo, premiados por viajes).” Armstrong et. al., (2011, 294)

1.4 Etapa Operativa

En esta etapa se ocupa de niveles tácticos de implementar acciones y tareas a corto y mediano plazo. Implica optimizar, ordenar y proteger los recursos destinados para el logro de los objetivos fijados en la etapa estratégica.

1.4.1 Planes de acción para el producto

En esta etapa del plan marketing la empresa debe diseñar los planes operativos para el Producto, enfocados en los atributos a ofrecer.



- Realizar una descripción del producto en relación a características técnicas, materiales, fijación de calidad a conseguir, variación de las cantidades y medidas, tipos y modificación de los envases, Utilidad/Funcionalidad, Durabilidad etc.
- Establecer el nivel de producto ofrecido y acciones a realizar, analizando y comparándolo con un solo productos de los competidores.
- Establecer tipografías, colores, logos, slogans, Isologos, etc. Que acompañen a la política de marca diseñada por la empresa.

1.4.2 Planes de acción para la logística o plaza

En esta etapa del diseño de los planes operativos de Logística o plaza, se deberá identificar las alternativas con respecto a los tipos de intermediarios, la cantidad y las responsabilidades de cada miembro: Según Armstrong se debe considerar las siguientes estrategias:

- *Intensiva o extensiva*: Colocación de los bienes o servicios en tantos distribuidores como sea posible.
- *Selectiva*: Selección de algunos intermediarios, pero no todos.
- *Exclusiva*: Colocar el producto en un solo canal.” Armstrong et. al., (2011, 162).

1.4.3 Planes de acción para el precio

La empresa considera que el precio es un elemento de motivación de la demanda, que se convierte a largo plazo en un factor preciso de la rentabilidad. Para lo cual se deberá tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. *los costos de fabricación, comercialización y la rentabilidad esperada* determinando: *precios mínimos y fijos*: el producto debe cubrir los gastos fijos y de comercialización y *precios base*: además de cubrir los gastos fijos y de comercialización y deberá tener un porcentaje de rentabilidad adicional para la empresa.



2. *tipo de producto*: dependerá de las cualidades distintivas del producto, puesto que la calidad tiene una estrecha relación con el precio, también se considerara la existencia de sustitutos, capacidad para ser almacenado.
3. *la cantidad de competidores*: es importante tener cierta autonomía para fijar precio y el tener poca o alta competencia nos definirá si se podrá disponer de los márgenes de rentabilidad.
4. *precio en base al valor percibido del producto* se necesita analizar el valor de satisfacción que generará para al cliente para poder definir su precio.

1.4.4 Planes de acción para la Comunicación o Impulsión

El objetivo de un plan de Comunicación está basado en sus actividades de corta duración dirigidas a intermediarios, prescriptores, vendedores o consumidores que mediante incentivos económicos, materiales, o la realización de actividades específicas estimulan la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de vendedores e intermediarios.

Un plan de Comunicación toma en cuenta las siguientes características: Incluye acciones y medios muy diversos, es muy eficaz para estimular compras, realiza actividades intermedias entre venta personal y publicidad, también utiliza estrategias Push y pull, puede influir en todas las variables del marketing mix, Debe entenderse como una variable comercial estratégica (planificada) y no como una herramienta coyuntural puesto que puede distorsionar imagen y posicionamiento si se usa mal.

“El mix de comunicaciones de marketing, consiste en combinar todas las herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones personales y marketing directo que la empresa usara para comunicarse con los clientes.”
Armstrong et. al., (2011, 290).

1.4.4.1 Publicidad

La publicidad representa cualquier forma de presentación y promoción impersonal de ideas, productos o servicios, hecho por un patrocinador identificado. Su objetivo es



informar creando actitudes positivas, es decir, generar deseos de consumo, comunicar un precio, destacar un producto nuevo, recordar una nuevas campaña, exhibir un producto fuera del hogar, comunicar un combo, destacar una degustación. Para lo cual deberá considerar las siguientes interrogantes: ¿Qué quiero lograr?, metas, Presupuesto ¿cómo se calcula?, ¿cómo voy a financiar?, cuales son los recursos asignados para esta área?, selección de medio, evaluación (en qué tiempo fue y porque).

Existen diversos tipos de publicidad las cuales pueden ser:

- *Publicidad Institucional*: da a conocer particularidades que quiera mostrar de su empresa
- *Publicidad de Marca*: da a conocer la imagen de marca perseguida y su eficiencia puede verse reflejada en el largo plazo.
- *Publicidad del Producto*: muestra los atributos principales del producto pretendiendo influir en la decisión de compra o en la actitud que tiene el público objetivo hacia el producto.
- *Publicidad Promocional*: es un tipo de publicidad de producto que persigue resultados inmediatos.

1.4.4.2 Difusión

La difusión es una comunicación generada por terceros superficialmente, no interesados que contribuyen a generar valores o atributos percibidos, tanto positivos como negativos por ejemplo clientes, canales de distribución, especialistas en el tema, profesionales, etc. que se supone no tiene intereses comerciales que indican en la conducta de compra y preferencia.

La difusión se trata de una herramienta de comunicación, que nos permite la retroalimentación con el destinatario, es una forma de publicidad encubierta, puede realizarse a través de notas en revistas, diarios, entrevistas televisivas, etc.



1.4.4.3 Relaciones Públicas

Las relaciones Públicas se conocen como RRPP, es una herramienta muy sutil debido a que sus acciones están relacionadas con la organización de eventos, presentaciones de productos, sponsoreos de actividades deportivas, culturales, artísticas, etc.; no repetitivas y que permiten el acercamiento al público objetivo permitiendo facilitar la retroalimentación.

Hacer relaciones públicas significa buscar vínculos de confianza y simpatía hacia la empresa, por medio de actividades como ser: la generación de noticias y comunicación, realización de rueda de prensa, patrocinar actos sociales, organizar conferencias, reuniones y otros eventos que atraigan la atención de los medios y los públicos a los cuales estos se dirigen.

“Las relaciones publicas consisten en potenciar las buenas relaciones con los diferentes públicos de una compañía, a través de una publicidad favorable, una imagen corporativa. Las funciones más habituales dentro de esta área son las siguientes:

- *Relaciones de prensa:* la creación y colocación de información en los medios,
- *Publicity de productos específicos:* información elaborada con criterios periodísticos y divulgados con el fin de crear una opinión favorable hacia la empresa.
- *Asuntos públicos:* basados en crear y mantener unas buenas relaciones comunitarias,
- *Lobby:* consiste en mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para intervenir en leyes y reglamentos
- *Relaciones con inversiones:* con accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- *Obtención de apoyos,* financieros o voluntarios para organización sin fines de lucro.” Armstrong et. al., (2011,305).



1.4.4.4 Fuerza de Venta

La venta personal es una herramienta que permite la retroalimentación y aporta información a la empresa. El vendedor dialoga “face to face (cara a cara)” con el cliente, el contacto es directo, la empresa busca y contacta al cliente por medio de sus vendedores. Si se escoge esta herramienta es ventajoso seleccionar a los vendedores y capacitarlos, ya que los mismos se transforman en la cara visible de la empresa; así como también considerar el tiempo que le tomará a cada vendedor contactar cada cliente.

La fuerza de venta representa una conversación con uno o más posibles clientes, con el fin de lograr ventas, apoya en la determinación de la cartera de clientes, además de fijar el tamaño de fuerza de venta, lo que nos permitirá analizar a los clientes para la asignación de cartera/ vendedor, para lo cual se debe considerar descripción del cargo del vendedor, selección del personal de ventas, métodos de motivación, sistemas de evaluación.

El personal de ventas funciona como conexión personal de la empresa con sus clientes, es la cara visible de la empresa para los clientes estos llevan a la empresa información vital e inteligente acerca de los clientes. Dentro las actividades más notables son buscar clientes y calificarlos según su habilidad financiera, volumen comercial, requerimientos espaciales, etc.

1.4.4.5 Marketing Directo

En marketing directo abarca un conjunto de modalidades de distribución, venta y promoción dirigidas a segmentos de mercados específicos, generalmente elegidos a través de sistemas de bases de datos. Inicialmente se le identificaba con la venta por correo y otras modalidades de distribución directa. Esta genera la retroalimentación buscando obtener una respuesta inmediata; es una forma de venta agresiva.

“El marketing directo consiste en establecer conexiones directa con los consumidores individuales, con el fin de obtener una respuesta inmediata, y crear relaciones duraderas. La comunicación suele ser individualizada (uno a uno) e



interactiva, utilizándose base de datos y adaptándose a las ofertas y las comunicaciones a cada necesidad” Armstrong et. al., (2011, 324).

La principal razón para el uso del marketing directo, es la reducción de costos de venta personal y la posibilidad de alcanzar a los clientes con mayor frecuencia, establecer relaciones con ellos y facilitarles la compra en su propio domicilio entre las modalidades o medios más utilizadas son: la venta por correspondencia, la publicidad directa, el marketing telefónico (tele marketing), el comercio electrónico a través de internet (mailing), reuniones de ventas, ventas por catalogo, marketing de respuesta directa por televisión (tele venta), marketing de quiosco y marketing online.

1.4.4.6 Marketing Digital

Con la globalización se han innovado las formas de negocios, actualmente no solo se puede vender de forma local y nacional también de forma internacional desde tu lugar de origen, actualmente con el uso del internet existen compradores y vendedores que están todo el tiempo conectados buscando nuevos productos, por lo que el marketing digital o el marketing de las redes sociales nos ayuda y permite entender estos nuevos hábitos, conocer a estos nuevos usuarios y su comportamiento online, el tiempo activo de cada uno, las paginas y dominios que acceden así como el tiempo pasado en cada página.

El marketing digital consiste en la “aplicación de tecnologías digitales para apoyar diversas actividades de marketing orientadas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, mediante el reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, con el objeto de mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada especifica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades” Armstrong et. al., (2011, 340).

Específicamente definimos que las herramientas del mix de marketing, consideran que un producto además de ser creado, se le debe especificar el precio, ponerlo a la venta y promocionarlo para que sea conocido, lo que permite la realización de una estructura de oferta integrada con la finalidad de satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de



un grupo social. La estrategia de marketing digital o marketing de redes sociales nos permite considerar varios aspectos en los cuales debemos innovar, teniendo en cuenta las 4C (Contenido, Contexto, Conexión y Comunidad) instrumentos del mix de comunicación.

“Las redes sociales son herramientas que nos permiten compartir información con nuestros amigos, y esta información puede ser texto, audio, video...” Merodio, (2010; 10).

Actualmente las Pymes están en búsqueda de innovar y poder hacer crecer sus empresas con la ayuda de estas nuevas herramientas utilizadas en las redes sociales, Estas no están alejadas de la realidad, en todos lados podemos ver que las personas están conectadas en el internet, con el wifi gratis proporcionadas por el gobierno de la ciudad y las impartidas por las empresas privadas, lo cual nos permite estar siempre informados y actualizados, interactuar con amigos y familiares, buscar amigos, escuchar música, mirar perfiles o simplemente buscando información a través de diferentes aplicaciones, pero también es común mirar campañas publicitarias de diferentes productos, y/o servicios.

Esta nueva actividad o acciones que realiza las sociedades por medio de las redes sociales son complementarias a las herramientas utilizadas en las 4P por ejemplo podemos mencionar que realiza todas las acciones que se sigue en una campaña publicitaria, o en la cobertura de las relaciones publicas de la empresa, todo con la finalidad de dar a conocer la marca y sus actividades a los clientes permitiéndoles participar de los mismos de forma inmediata.

De acuerdo a Alcaide et. al., indicaremos las siguientes componentes del marketing digital:

- “*Search Engine Optimization (SEO)*, es decir, optimización de una web que sea controlada fácilmente por los motores de búsqueda y sea a su vez indexada en las primeras posiciones del buscador.
- *E-mailing*.- El correo directo ha evolucionado de tradicional (cartas) a electrónico (email) es una forma de alcanzar un mercado masivo, a costos muy bajos.



- *Marketing de buscadores o Search Engine Marketing (SEM)*: forma de marketing que busca promover sitios web incrementando su visibilidad en las páginas de resultados de buscadores como Google, yahoo, MSN, Bing, etc.
- *Marketing de afiliación*.- un anunciante (marca/producto) distribuye publicidad online a través de una red de afiliados (paginas web de otras personas /empresas que ponen a disposición sus espacios para anunciantes)
- *Marketing influencia*.- consiste en desarrollar relaciones con personas influyentes que puedan ayudar a las marcas a generar visibilidad para sus productos y servicios.
- *El Buzz marketing*.- es generar ruido con algo sorprendente. Es el boca oído de toda la vida pero ahora con ayuda de la tecnología. Este ruido lo podemos llevar a cabo a través de los medios sociales (social Media).” (2013 p. 31)
- *Social media Marketing SMM*: contenidos creados y compartidos por individuos en internet utilizando plataformas web, que permiten al usuario publicar sus propias imágenes, videos y textos y compartirlos en toda la red o en grupos reducidos como ser: Twitter, Facebook, Instagram, LinKedin, Blogs, youtube, snapchat entre otros.
- *Marketing movil o Mobile marketing Association (MMA)*: concentra su actividad en las campañas que se realizan a través de dispositivos móviles, puede incluir anuncios de audio o videos mediante el uso de:
 - mensajes MMS (Multimedia Message Service).- mensajes multimedia, permiten además de texto y emoticones, el envío de iconos animados, imágenes y sonidos dentro del mensaje, como ser Whatsapp, Telegram, Messenger, tuenti entre otros.
 - Mensajes SMS (Short Message Service) Mensajes de Texto.
 - correos electrónicos.
- *“E-commerce*: negocios electrónicos (e-business) implica el uso de plataformas electrónicas para operar, las empresas establecen sitios web para informar de sus productos y servicios así como también de promoverlos. Se pueden clasificar en Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C), Consumer to Business (C2B), Consumer to Consumer (C2C).” Armstrong et. al. (2011, 342).



1.5 Control y Seguimiento

El control es una actividad que se realiza basado en parámetros establecidos con anterioridad, es decir, son acciones de verificación que se realizan a una planificación que apunta al futuro. El sistema de control se proyecta sobre previsiones del futuro y debe ser muy flexible para permitir adaptaciones y ajustes que se originen entre el resultado previsto y el acontecido.

“Durante la ejecución del plan de marketing pueden surgir imprevistos que afecten en cumplimiento de los objetivos marcados, como pueden ser cambios en el mercado, acciones inesperadas de la competencia o simplemente algún tipo de error en la realización del plan.” (Alcaide et. al., 2013 p. 85).



CAPITULO 2

Entorno del marketing y las pymes familiares

2. Las Pymes familiares y la adaptación al cambio

La expansión de nuevas aplicaciones tecnológicas y su fácil acceso transformo a las comunicaciones satelitales e internet, accediendo a todo tipo de información en tiempo real, lo cual permitió conocer la caída de los modelos socialistas, la globalización los flujos económicos, las crisis financieras que originaron continuos y abruptos cambio en la sociedad, en la economía, en la policía, en el comercio y en la vida de las empresas e individuos.

La inestabilidad política, los frecuentes cambios en la economía, la creciente desconfianza de los inversionistas, las grandes fluctuaciones en los precios de los productos básicos, las tensiones en las relaciones obrero-patronales, la velocidad del cambio en los intereses de los consumidores, la innovación son varias razones para justificar el cambio, pero la diferencia entre resistirse al cambio y tener la capacidad para asimilarlo pero con mínimas consecuencias es lo que define a la “Resiliencia”.

Las pymes familiares tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el estado, puesto que son consideradas como uno de los principales motores del empleo, por otro lado necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes empresas. El estado facilita y beneficia a las pymes, normalmente con líneas de crédito de condiciones especiales, beneficios impositivos y la consultoría sin cargo, con la finalidad de que estén tengan un mayor desarrollo pero el acceder a ellas son tramites y requisitos muy burocráticos.

La pyme familiar necesita fortalecer su financiamiento y tener mejores beneficios impositivos, es importante suprimir trámites burocráticos para el ingreso al país de repuestos, insumos y otros, así como también reducir los costos portuarios, algunas reformas en los convenios laborales que apoye la productividad, otro factores a considerar



son la competencia del mercado informal la cual hace que los precios estén en aumento constantemente, además es importante mejorar la infraestructura de las rutas lo que permite una mejor competitividad de la logística.

Las pymes presentan un nivel de recursos y posibilidades reducidas, por lo cual generan determinadas ganancias, estas perciben ciertos beneficios dentro la economía de un país, debido a que en su mayoría prestan servicios a las grandes empresas, ya sea complementando actividades en áreas en las que no llegan formalmente o prestando servicios de subcontratación o tercerización.

En la argentina las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro, es decir una pyme familiar puede tener un volumen de facturación que en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen.

Las causas más frecuentes del cese de actividades en las pymes familiares se encuentran en sus estructuras de costos, en la falta de crédito en la economía o la imposibilidad de acceder al mismo, en la falta de estímulos para el sector, en el tipo de cambio que no genera equilibrio en la economía, puesto que toda acción de política económica tendrá consecuencias positivas y negativas, esta política intervencionistas o la determinación del precio quedan libradas al mercado, y se hacen que se devalué mediante un shock o gradualmente, todas esta medidas generan ganadores y perdedores.

Las pymes necesitan poca inversión y normalmente están dirigidas por su propietario y dueño, que por lo general se relaciona con los movimientos del mercado para la venta de sus productos, con la oferta a la demanda que ofrecen, y se adaptan con mayor facilidad a las crisis que puedan presentarse. Actualmente en la Argentina se está dando la apertura de muchas microempresas y pymes familiares por motivos de tipo económico, esto debido a que no se puede encontrar trabajo o simplemente los salarios son muy bajos, por lo cual optan por la apertura de las mismas.

Es importante para todo emprendedor, tener mínimos conocimientos administrativos, asimismo contar con un soporte que le admita garantizar obtener créditos, para poder



adquirir tecnología, tener información del mercado para poder posicionarse y competir en el, conseguir nuevos clientes. Esto le permitirá conseguir la máxima efectividad de sus recursos caso contrario la falta de conocimiento empresarial, hace que caigan en fallas y se encuentre con problemas, para los que no están preparados como ser; el financiamiento, contratar trabajadores calificados, obtener proveedores, conseguir maquinaria, adquirir clientes y adaptar sus productos a ellos, información del mercado, productividad y administración de la Empresa.

Por tanto todo emprendedor para poder sobrevivir en el mercado deberá:

- Establecer objetivos realistas par las operaciones.
- Realizar planes de acción para alcanzar los objetivos.
- Desarrollar políticas para guiar la ejecución de los planes y cumplir los objetivos.
- Instaurar procedimientos que aseguren la actividad administrativa y de operaciones.
- Establecer controles para hacer los ajustes necesarios en la ejecución y modificación de los planes.
- Verificar la preparación de los informes de los resultados adecuados para evaluar la efectividad y progreso de la ejecución.

2.1 Aprensiones frente el cambio

La negación de la realidad como mecanismo de defensa ante la incertidumbre y el peligro es la primera fase para un cambio, luego aparecen todas las manifestaciones posibles de resistencia, se ejercita todo tipo de acción para impedir el cambio tanto como sea posible, seguidamente se explora la situación y tratan de comprenderla para finalmente poder adaptarse y por último se percibir las oportunidades que el cambio brinda y aparece el compromiso personal para hacerlo posible.

“El temor y la resistencia al cambio se originan básicamente en las pérdidas reales o psicológicas que la persona afectada cree que sufrirá. Como causantes frente a la resistencia:

- Que se ponga en evidencia que el afectado ha sido ineficiente



- Ser despedido o considerado prescindible
- Tener que trabajar mas
- Ser incompetente en la nueva realidad o sustitución o carecer de habilidad como para poder capacitarse sobre los nuevos requerimientos
- Perder la estabilidad laboral
- Ver reducidos sus ingresos
- Tener que alejarse tanto territorialmente como de sus efectos
- Perder estatus o símbolos de prestigio
- Perder ventajas o derechos adquiridos
- Perder poder o influencia.
- Perder contacto o relaciones profesionales
- Perder la posibilidad de progresar o hacer carrera. (Pág. 19 Jorge Vasquez)

La reducción de la resistencia al cambio podrá lograrse a partir de:

- La educación de los afectados y el logro de una mejor comunicación con ellos
- Facilitar y lograr su participación en el procesos de cambio
- Brindar facilidades para el cambio y el apoyo necesario para superar situaciones traumáticas
- Negociar tanto en términos de la negociación propiamente dicha como de manejo político
- La manipulación y la cooplacion a los afectados a partir de la pseudoparticipacion de los involucrados o realizando compromisos o promesas a futuro
- La coerción.” (Pág. 20 Jorge Vasquez)

2.2 La resiliencia y el traspaso generacional

Globalización es un proceso de avances tecnológicos, los transportes y las comunicaciones, han reducido considerablemente las distancias entre países, la inmediatez de acceso de la información ayuda a la comercialización permitiendo facilitar la creación y adopción de nuevas tecnologías.



La no percepción de los cambios producidos, imposibilita a adaptarse con respuestas tardías y reactivas, frente a nuevas condiciones y restricciones de los entornos competitivos, por lo cual la supervivencia de las pymes, depende de la cultura de las mismas y de la capacidad de sus administradores para afrontar con éxito los sucesivos cambios para así evitar la desaparición de muchas pymes.

Un cambio organizacional hace referencia a una modificación de lo que se está haciendo actualmente, transformar hábitos, costumbres y generar nuevos comportamientos diferentes al pasado. Las pymes familiares reaccionan dependiendo de la percepción de la realidad, como les toca enfrentarla y tolerarla, por tanto las interpretaciones pueden ser positivas o de caos. Ante estos cambios es importante tener una reacción proactiva que trata en anticiparse y gestionar el cambio, por medio de generar comportamientos adaptativos como convertir debilidades en fortalezas o reducir amenazas y convertirlas oportunidades con la finalidad de asegurar la ventajas competitivas duraderas.

Todo proceso de cambio es doloroso pero no es imposible, implicara tomar conciencia de que se debe actuar, el cambio abarcar las estrategias, la estructura existente y las jerarquías la tecnología, utilizadas en los procesos y métodos de trabajo, los estilos de conducción, los procesos decisorios, los hábitos culturales, todo aquello que agregue valor, que contribuya a lograr rentabilidad a largo plazo y que asegure la fidelización de los clientes.

La reducción de amenazas, la incertidumbre y cambio permanente puede convertirse en oportunidad, si se genera una cultura proactiva al cambio que acepte como inevitable lo que acontece, pero también como oportunidad, un clima interno propenso a la confianza y no al temor ayudara en la comunicación, a partir del otorgamiento de poder y autoridad (empowermet) apoyara la participación del personal reemplazando así los esquemas de control o sumisión, el trabajo en equipo substituye a cualquier esquemas de asignación de funciones y división del trabajo, fijar objetivos a corto y mediano plazo permitirá la apertura de nuevos caminos y el aprendizajes de los transitados.



Un individuo con resiliencia posee habilidades básicas adicionales a las competencias profesionales las cuales son, actitud positiva enfocada o focalizada en su misión u objetos flexibles, organizados y proactivos.

La mayoría de las empresas practican la resiliencia puesto que toman en cuenta la importancia de: Desarrollar habilidades para repensar las estrategias y ponerlas en marcha en tácticas para superar una crisis, cuentan con una disposición al cambio, pueden innovar con rapidez y no retrasarse por medidas de ajustes tardías, no hacen presupuestos convencionales hacen presupuesto con base cero, es decir, ningún departamento tiene garantizados sus recursos, la diversificación es su fuente de ventaja competitiva ofrecer una nueva y buena razón para preferir los productos pueden generar beneficios prácticos y valor agregado, administran sus activos con agilidad y flexibilidad los analizan para poder venderlos, alquilarlos, darles un nuevo uso.

Las nuevas tecnologías han traídos también cambios muy marcados en las generación, son diferencias que se deben considerar para contratar personal y desarrollar ciertas habilidades así como también al momento de vender y de realizar el traspaso generacional de mando de la empresa. No es lo mismo vender ahora que antes, se debe cerrar la brecha entre los actuales clientes y los clientes potenciales, para poder considerar estos nuevos segmentos mercados, es importante considerar las diferencias entre generaciones como ser:

- *Baby Boomers*.- los nacidos 1945 a 1964 llevan su nombre por el inusual responden en los índices de natalidad, para ellos el trabajo es lo más importante, valoran la productividad y no toleran el ocio, aprecian los símbolos de estatus y el crecimiento verticalidad en una compañía, en esta época la mujer se incorpora al mercado laboral.
- *Generación X*.- los tradicionalistas o generación silenciosa, cualquier persona nacida entre 1965 y 1981 es generación X, esta generación sufrió grandes cambio pues presenciaron una vida analógica en su infancia y digital en su madurez, no logran desprenderse de las culturas organizacionales, valoran las experiencias del



trabajo arduo, el compromiso y la practicidad, no les gusta derrochar, también son más respetuosos de la autoridad ellos siempre respetan a sus mayores.

- *Generación Y.*- también llamados los millennials, nacieron entre 1982 y 1994, son multitareas y no conciben la realidad sin tecnología, la calidad de vida tiene prioridad en ellos y son emprendedores, es la generación que utilizó más tipos de tecnología para entretenimiento, internet sms, reproductor cd's, mp3, mp4, Dvd entre otros, lo que era un lujo para la generación X son productos básicos para la generación Y. Las experiencias cambiaron la publicidad y marketing, son liberales, tienen menos supervisiones adulta están más orientado a los compañeros, con ellos aparecieron las computadoras lo que hace que sean más emprendedores que sus padre y abuelos, son narcisistas adictos a sus teléfonos, impacientes impulsivos, demasiado sensibles, de carácter débil, orienta mucho a los grupos sociales.
- *Generación Z.*- centennial o nativos digitales, nacidos desde 1995 hasta el presente tienen una relación diferente ante la tecnología, debido a que desde su niñez existe internet, utilizan la tecnología como elemento fundamental es decir no conciben el acceso a la información sin el acceso de google, sus medios de comunicación son redes sociales y tienden a profundizar en entornos virtuales, tienden a que todo lo que suceda sea instantáneo

Cada generación tiene sus particularidades han pasado por diferentes acontecimientos, novedades y tendencias de su tiempo, y los medios de comunicación ha marcado a cada uno de ellos transformándose y adecuándose a dichas generaciones. Con las nuevas generaciones que hacen foco en la tecnología y en la web como herramientas. Nos ayuda a pensar en trabajar en franquicias o sucursales, donde la generación que formó y capacitó el fundador demuestre sus conocimientos y apoye en el crecimiento del mismo, buscando nuevos mercados como los millennials, consumidores de futuras generaciones a quienes se puede mostrar lo clásico mediante locales con ventas online.

De acuerdo a lo publicado por el diario El Cronista, el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) asegura que el 25% de las pymes familiares logra pasar a la segunda generación, el 9% lo hace a la tercera y solo el 1% sobrevive a más sucesiones.



El cambio de mando es todo un proceso, es el desafío en el que incurren las pymes familiares pues están fundadas por generaciones muy diferentes a las de hoy. Por tanto lo más recomendable es profesionalizarse, para un traspaso generacional lo primero que se necesita es un administrador profesional y evitar la dificultad de seguir creciendo sin personal capacitado, es importante que los hijos ingresen a trabajar cuando el fundador sigue siendo activo, incluso la tercera generación debe continuar debido a que enfrentara mucha más presión.

Es importante reflexionar que un emprendedor es considerado como creativo pero sin planes a futuro normalmente no es prolijo, por ello cuando la empresa empieza a crecer y necesita procesos organizados por ende necesita profesionalizarse. La segunda generación por lo general es más académica lo que les permite definir la visión de la empresa y reducir los problemas al ingreso de otras generaciones. Para lo cual lo más recomendable es la creación de un protocolo de familia una herramienta fundamental para legislar como debe ingresar y capacitarse cada miembro del grupo familiar. Documento que propone soluciones sobre posibles conflictos al momento de incorporar familiares políticos o no y provee como podrán ser despedidos evitando así conflictos muy significativos.

Las gerencias y jefaturas que deberían estar en manos de personas ajenas a la familia porque es una forma de profesionalizar las áreas de gestión, ponerlas en manos de especialistas. Por tanto es importante buscar tercerizar todas las áreas que se pueda como el área legal y de asistencia fiscal, también marketing manejo de redes sociales y soporte informático.

Las ventajas de externalizar este servicio son:

- Obtener un enfoque profesional, la cual facilitara la toma de decisiones en función del mercado.
- Adquirir una metodología de trabajo con visión hacia el futuro.
- Crecer en ventas y/o en margen.
- Preparar las acciones a realizar y su presupuesto con los objetivos a conseguir.



- Habilitar los mecanismos de control para prever la consecución de los objetivos establecidos.
- Relaciona los ingresos esperados con los gastos presupuestados, así como las diferentes áreas de responsabilidad y los mecanismos de control.
- A través del marketing una empresa lograra el reconocimiento positivo de la marca.
- La empresa proporciona información sobre el producto o servicio permitiendo que el comprador tome una decisión informada.
- Ayuda a aclarar los malentendidos sobre la marca y permite a las empresas ahorrar tiempo y recursos al dirigirse directamente a los clientes objetivos.

2.3 El plan de marketing y las heladerías artesanales.

Las pymes que preveen el cambio de las condiciones del mercado también sufren perjuicios, pero se adaptan para continuar operando con los menores daños posibles, por tanto las empresas proactivas al cambio se encuentran mejor preparadas para afrontarlo. Unos de los factores principales para poder conseguir la competitividad es la inversión, ya que nos permite el uso de las nuevas tecnologías por tanto poder modernizarse.

Las pymes familiares deben aprovechar todas las ventajas de la tecnología para posicionarse en el mundo digital, generar renombre de la marca, intervenir en tiempo real el ROI y generando nuevos clientes potenciales como por ejemplo Cambiando las inversiones en publicidad tradicional por la publicidad digital, permitiendo un mayor crecimiento en acciones online. La adaptación a los nuevos mercados cada vez mas internacionales y dinámicos implica una mayor rentabilidad que está al alcance de las pymes familiares.

El internet constituye un medio de comunicación cada día más importante y utilizado en el mundo, es un medio interactivo que a diferencia de los medios tradicionales permite conocer las preferencias y tendencias de los consumidores potenciales y nos muestra información más personalizada. Es importante considerar que una estrategia en internet usa varios niveles, como ser; confección de páginas web orientada a las ventas, Marketing por



mail, optimización de buscadores, redes sociales y otros, todas estas son complementarias sin las redes sociales nadie conoce tu página web.

En marketing debe incluir los costes de las campañas (online y offline), tanto si son propias como externalizadas, así como las acciones encaminadas a conseguir una venta. También, los costes de las herramientas y equipos necesarios para su desarrollo. Sin olvidar los sueldos y costes salariales de las personas que trabajen de forma directa en la captación de nuevos clientes, así como una parte de los que se dedican a generar marca. Por lo que para determinar la eficiencia de una campaña puedes decir que *el costo adquisición de clientes es igual a tu inversión en marketing y las ventas dividido entre el número de nuevos clientes conseguidos en el mismo período.*

“La visión debe ser amplia clara, entendible, coherente, convincente, positiva, posible, desafiante e inspiradora.” (Pág. 13 Jorge Vasquez)

Una visión empresarial son destrezas que se poseen para percibir el futuro a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos escenarios donde deberán trabajar con nuevas necesidades y recursos.

La cultura empresarial es la forma de ser de la empresa, y esta se identifica en la forma de actuar en los problemas y oportunidades, de gestión y adaptación a los cambios y de creencias que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar, orienta la conducta y el comportamiento de sus integrantes con relativa sencillez.

Iniciar con una pequeña fábrica de helados artesanales, para producir 10.000 kilos al año, requiere al menos u\$s 50.000 en maquinaria. Si a eso se suman las instalaciones y el local, el monto puede llegar a u\$s 300.000 por lo menos, para poder ofrecer el kilo de helado por arriba de los 120 \$ aprox. Por tanto una heladería que vende menos de 8.000 kilos por año, debería tercerizar su producción. Aquellas que venden de 8.000 a 10.000 están en una zona gris y para los que superan los 12.000 es esencial tener fábrica propia.



El aumento del precio de insumos, como los frutos secos, en especial, la almendra que sufrió un 300% en todo el año, implica que los costos tengan una subida del 50%. Por tanto el secreto del negocio es ‘mover kilos’: vender grandes volúmenes para reducir el impacto de los costos fijos por cada kilo producido.

Con las crisis económicas que atravesamos en el país, a muchos heladeros no les queda más que stockequearse, el control en los precios produce faltantes en muchos productos, pero hay otros productos que son de compra diaria como la crema de leche los cuales hacen la diferencia al momento de un incremento de precios.

El verano se considera como una época o temporada alta en ventas, pero un gran problema que sufren las heladerías son los cortes de luz, lo cual hace que luche con el sistema de refrigeración de la máquina frigorífica para no perder su producción, puesto que si no logran solucionarlo en tres horas, pierden toda su producción, y los insumos que necesiten de este manejo por la cadena de frío.

La mayoría de las heladerías optan por tener un generador eléctrico propio para resistir los cortes, pero eso implica una inversión de \$ 25.000 y el consumo de nafta ronda al equivalente a un kilo y medio de helado cada ocho horas para conservar el frío, otras prefieren usar un grupo electrógeno, al menos, para conservar el helado.

Según la AFADHYA, Las heladerías industriales, como Arcor, Unilever, Nestlé, Freddo, Grido y otras, tienen el 70% de share. Sólo en Capital Federal y GBA, las heladerías artesanales suman 4.000 establecimientos y se quedan con el 30% del mercado. Pero el helado industrial es un postre que se puede encontrar en cualquier supermercado, en cambio el helado artesanal es un alimento de gran calidad por lo que su consumo es para gente con un paladar exquisito y exigente.

Si bien el helado italiano es el pionero, el francés es extraordinario al igual que España, pero el helado argentino tiene un nivel de calidad excelente y muy accesible los encuentras en cualquier lugar por lo que no tiene nada que envidiar a los otros.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Es importante desestacionar el helado, actualmente las heladerías combinando los helados con café, chocolates y pastelería por el invierno esto debido a que las personas que vemos están sobre abrigada, esto muchas veces por costumbres compra de abrigos muy gruesos que se utilizan en esa temporada, la excusa más común para no tomar helado viene porque no les gusta tomar algo frío porque “hace frío”, lo que no conoce es que el helado se atempera en la boca, es decir, llega al estomago a temperatura corporal la idea es que la gente consuma helado por su valor nutricional y no tan solo porque es un postre rico y refrescante aun en invierno. Por lo que la AFADHYA ha realizado diferentes campañas en la época de invierno invitando al consumo de helado bajo el lema “No esperes el verano para disfrutar un helado”.



CAPITULO 3

Casos de pymes familiares: Heladerías Artesanales Zona San Nicolás de la Ciudad de Buenos Aires.

Un diagnóstico nos permite saber que debemos hacer, que podemos hacer, como estamos, para luego tratar de definir una estrategia que nos permita aprovechar oportunidades y fortalezas así como eliminar, reducir o evitar amenazas y debilidad.

Las fuentes de información utilizadas para esta etapa fue la inteligencia comercial, teniendo en cuenta la accesibilidad y el costo que implican, estas nos permitieron recopilar datos por medio de publicaciones privadas, periódicos, internet, y libros especializados del rubro, además por medio de la técnica de observación directa se pueden obtener otros datos a través de la compra de otros productos similares, sustitutos y complementarios.

Existen varias razones por las cuales se inicia un negocio o emprendimiento, ya sea esta para la obtención de ingresos para sus familias, aprovechar una oportunidad de poner en marcha una idea o invertir esos fondos en un negocio de terceros, lo importante es definir donde está y adonde quiere ir con su emprendimiento.

Es común encontrar en la mayoría de las pymes familiares independientemente de la magnitud, que tengan concentradas las funciones gerenciales en los propietarios, como ser el área de recursos humanos, producción, marketing, y se tercerice algunas como ser el área contable y la parte jurídica, todo con la finalidad de reducir costos y mantener la rentabilidad. Este tipo de administración tradicional ha generado una cultura rígida, autoritaria y paternalista, donde se siguen con las mismas estrategias todas basadas en la misma frase *“siempre se hizo así y no vemos el motivo de cambiar”*, ante cualquier crisis se contrata una persona por recomendación interna o familiar, para realizar tareas específicas de forma temporal.



“La cultura de una empresa es el conjunto de lenguajes existentes en la misma los códigos verbales y no verbales sus creencias los valores los reglamentos las normas y las políticas que han resultado exitosos en el pasado.” (Pág. 14 Jorge Vasquez)

Las pymes familiares desarrollan una cultura empresarial pero llegada la madurez, estas pueden sufrir cambios trascendentales. Estos cambios pueden identificarse cuando se produce un recambio generacional en la conducción de la empresa, en casos de fusiones, absorciones o liquidaciones y en casos en que se efectuó la reingeniería integral de los procesos.

Es necesario plantear un cambio organizacional, es decir, otra estrategia basada en la visión de la empresa para mejorar su desempeño, administrativo, social, técnico, y de evaluación de las mejoras, por medio de la identificación de sus defectos, problemas y errores, además tener un enfoque de las consecuencias de dichos cambios.

“El éxito de una pyme se asentara siempre sobre las bases formadas por una visión compartida una cultura proactiva caracterizada por el trabajo en equipo y una estrategia explicita que detalle con precisión el cambio a recorrer.” (Pág. 21 Jorge Vasquez).

Para lo cual tener un plan de marketing implica adecuarse a consumidores más exigentes, posicionamiento de la marca, y la fidelización de los mismos, teniendo en cuenta que los productos deben tener un mejor servicio y ser más personalizado. *Lo que no se comunica no existe.*

Las pymes familiares que desean ser competitivos, innovadores e internacionalizarse, deberán adecuarse a los cambios dinámicos de los mercados, además deberán tomar en cuenta un consumidor cada vez más exigente.

Con la finalidad de poder definir una estrategia adecuada, se debe iniciar por una descripción de la situación interna y externa de la empresa, y así poder determinar objetivos de marketing alcanzables, además de las estrategias identificadas éstas deben



convertirse en acciones operativas y medidas de control, lo que permitirá prevenir posibles errores o imprevistos para poder resolverlos con mayor prontitud, optimizando el tiempo y los costos.

Elaborar un diagnóstico, *implica excesivamente costos y tiempo, requiere contar con un personal especializado con las habilidades y competencias*, son las excusas más utilizadas como resistencia al cambio hasta la dificultad para adaptarse. Un cambio involucra desde el habitual pensamiento de estilo de dirección hasta la toma de decisiones. Pero es imprescindible que esto se realice, puesto que la propia empresa conoce mejor que nadie sus fortalezas y debilidades, además puede detectar amenazas y oportunidades, por tanto se debería aprovechar estas capacidades para que facilite su trabajo.

En el presente capítulo se detallará el diagnóstico de las heladerías artesanales caso de estudio; donde se detallará la problemática de las pymes familiares, recursos técnicos y tecnológicos utilizados, y la aplicación de herramientas de estrategia de forma empírica.

3.1 Pyme Caso de estudio: Heladería Vía Maggiore

Alfredo Zanetti de profesión carpintero llegó a la capital porteña en 1955, desde Pordenone que se encuentra en la parte norte de Italia. Con su conocimiento y profesión rápidamente puso en marcha diseños de muebles para heladerías, las cuales fueron instaladas en trece heladería porteñas, siendo la número catorce la de su propia heladería. Ahí, nació la tradición de Vía Maggiore en el barrio de Recoleta zona de San Nicolás en la conocida Av. Callao 777. Esta heladería abrió sus puertas un 24 de diciembre de 1981 y fue tan rotundo el éxito que Zanetti no llegó antes de las doce de la noche para brindar con su familia.

Todos los muebles y cartelera fueron diseñados por Alfredo Zanetti personalmente y aun se conservan intactos, él con más de setenta años juntamente con su hija Mirella Zanetti se encargan de supervisar que todo salga a la perfección. La elaboración y producción de los helados son propias la cual realizan en el mismo local desde hace 40 años, respetando las



recetas tradicionales así como la calidad, puesto que eligen la mejor materia prima nacional e internacional.

Su misión “es tener el mejor helado de Buenos Aires con la mejor calidad puesto que vienen clientes con el paladar muy exigente que buscan un verdadero helado artesanal”. Por ende su segmentación de mercado está definida a la clase media y alta, también a por edades entre 6 a 90 años.

La heladería tiene trabajando a la segunda generación de la familia Zanetti, manteniendo así las recetas y calidad de sus productos, las cuales no se modifican pero si han encontrado formas de mejorarlas, siempre manteniendo el sabor italiano. Vía Maggiore se hizo conocida por el sabayón y las cremas heladas, las cuales están elaboradas bajo una exigente selección de frutas, también tienen sabores propios como el chocolate amargo Maggiore con nueces e higos, pasas de uva y rhum o la crema turca con crema de nuez. Para los que buscan sabores más tradicionales no puede faltar el dulce de leche (casero) y vainilla, chocolate y frutilla, asimismo el pistacchio elaborado con fruta importada de Italia y otros 50 sabores que deleitar.

A pesar de la estacionalidad en la época de otoño e invierno su producción se mantiene, y en algunos meses han tenido un leve crecimiento debido al apoyo de las redes sociales y el delivery. El helado ha dejado de ser solo un postre sino que ha pasado a ser un complemento de otros postres, cocteles, milkshake, etc.

Vía Maggiore realiza la elaboración de sus helados a la vista del cliente lo que la distingue de las otras heladerías, mantienen una publicidad de boca a boca entre sus clientes fieles, lo cual le ha llevado a encontrarse entre las “5 heladerías icónicas de 5 barrios porteños”. (<http://www.lanacion.com.ar/2076150>). La heladería trabaja con producción diaria definida, la venta es en su local y “para llevar”, también trabajan con pedidos precisos de diferentes hoteles o eventos específicos como cumpleaños y otros acontecimientos, se presentan en eventos trascendentales como ser “Buenos Aires celebra Italia” y “la noche de los helados”.



A pesar de ser una pyme familiar se han podido adaptar a los cambios transcurrido en el mercado y a las nuevas tecnologías, mantienen una publicidad tradicional en la Radio Mitre en diferentes programas, también tienen folletería para dar a conocer sus sabores tradicionales y los nuevos, además de las diferentes presentaciones de sus productos como ser vasitos, paletas para los diferentes acontecimientos, en cuanto a las promociones que realizan esta: llevar “1 kilo es más económico que 4 cuartos”, o “te llevas 10 paletas y pagas por 9”. Otra adaptación es el delivery lo cual implicó la adecuación a diferentes formas de pago, como ser los pagos con tarjetas de crédito o débito además del efectivo.

Actualmente con la globalización y el uso de las nuevas tecnologías se han adecuando al internet y a las aplicaciones (app) existentes en el mercado, trabajan con la app “pedidos ya y globo” quienes además de otras heladerías promocionan a Vía Maggiore, accediendo a recibir pedidos por mail, y ver comentarios sobre elecciones de sabores, precios, atención al clientes entre otras devoluciones positivas y negativas que toman en consideración para mejorar. Asimismo han creado su propia página en Facebook e Instagram para darse a conocer, donde reciben pedidos por medio de Messenger, whatsapp, permitiéndoles hacerles llegar sus productos con mayor eficiencia.

Otra forma de publicidad indirecta más conocida como difusión que se ha dado en este rubro, son los buscadores de viajes y turismo, aplicaciones como *TripAdvisor Inc.* que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes y foros de viajeros, lo que ha permitido recomendar la heladería y sugerir su visita a los mismos para degustar de sus productos en sus diferentes sabores.

La producción de helado industrial a bajo costo genera una competencia fuerte y desleal, teniendo en cuanto el *precio* con respecto al helado artesanal, pero si consideramos la *calidad* la diferencia es muy marcada y el precio no sería problema alguno, pero al momento de elección del cliente es un factor clave a considerar. El tener un producto de calidad implica el uso de materias primas de calidad, lo que en muchas ocasiones trae altos costos, y ahora más debido a los incrementos progresivos que viene sufriendo el país, incrementos que también se ven reflejados en los Alquileres y servicios básicos como ser luz, agua y gas, costos fijos imprescindibles para el proceso de producción del helado



artesanal. La utilización de productos de origen italiano amerita la importación de los mismos, las cuales también han sufrido un incremento en sus aranceles, lo que significa más costos adicionales, lo cual le ha llevado a adaptarse para poder mantener la calidad de sus productos.

Es notorio el monopolio sobre la producción y comercialización de helados para otros segmentos del mercado como ser para los celíacos, diabético, vegetarianos, veganos y otros, debido a la burocracia y muchas trabas legislativas, para poder contar con autorizaciones para la comercialización de estos productos y cubrir estos mercados.

En cuanto al equipo de trabajo que conforma la heladería tiene personal reducido con más de 25 años de antigüedad, son profesionales que demuestran, lealtad, experiencia y compromiso, por lo cual se mantiene con capacitaciones constantes en sus diferentes áreas, permitiendo así una atención con mayor calidez característica principal de la Heladería. Pero la antigüedad de los mismos implica también un alto costo en las cargas sociales y sindicales además de obras sociales.

3.2 Pyme Caso de estudio: Heladería Cadore

“Cadore es una región de norte de Italia, situada 110 km. De Venecia, cerca de la frontera con Austria y rodeada por los Alpes. Allí fines del siglo diecinueve, la familia Olivotti fundó la Heladería Cadore, en la que tres generaciones de artesanos trabajaron entre 1881 y 1949 acunando las recetas familiares.

En los años cincuenta estos artesanos embarcaron hacia América y llegaron a la Argentina. En 1957 se establecieron en la Av. Corrientes, en el mismo local que hasta hoy guarda celosamente aquellas deliciosas recetas familiares, y allí comenzaron a elaborar el helado artesanal que los convertiría en pocos años en un heladera tradicional de Buenos Aires.

Conoce Cadore donde la alquimia de lo artesanal, las recetas familiares atesoradas por generaciones y las mejores materia primas se conjugan en un helado artesanal delicioso, fresco y natural.

Actualmente los dueños de Cadore son Gabriel Famá y Domingo Delerba sobrinos de Delia Saladino esposa del recordado Olivotti, Cadore de Villa del Parque estaba



relacionada familiarmente, pero son dos heladerías independientes una de la otra. Famá y Delerba hacen ellos mismos los helados y cada uno se especializa en determinados gustos, si bien los dos pueden hacer todos. Famá se especializa en el dulce de leche y frutas; Delerba, en los chocolates y cremas, hoy en día, con su look renovado. Cadore con más de medio siglo de existencia, es un verdadero clásico. Y ellos. Como le corresponde a toda heladería añosa, no lo dejan de comunicar en su merchandising, empezando por los vasitos de telgopor decorados con la inscripción “Italia 1881, Buenos Aires 1957”. Hay algo más en esta definición de clásico; Cadore debe ser una de las heladerías con la oferta de gustos más sobria; Famá la define como “Clásica”, sin gustos de nombres raros. Cadore nos ofrece mil versiones de cada gusto con miles de sembrados y todos los gustos se hacen con procesos particulares. Los seguidores de Cadore son de una fidelidad extrema, vista como fanatismo por quienes no comparten su gusto.

Los dueños de Cadore, Gabriel Famá y Domingo Delerba, son la cuarta generación de una familia que comenzó, como muchos de los inmigrantes que llegaron al país, con un sueño. “estamos orgullosos por el reconocimiento, es como una caricia al alma que refuerza nuestra manera de trabajar. Somos una heladería artesanal que no tiene jefe de prensa, nosotros queremos que el helado sea quien hable por nosotros”. Gabriel Famá indica, todavía se conserva todas las recetas tradicionales que se sigue al pie de la letra, mantiene los mismos procesos de elaboración, y para generar un poco más de contenido con respecto a otras heladerías implemento nuevos sabores. “ <http://heladeriacadore.com.ar/prensa.html>

“El helado de dulce de leche Cadore es muy casero y de fama mundial y supo ganar este reconocimiento gracias a su elaboración que dura más de catorce horas a fuego lento, para que este bien hecho y no empalague, la vainilla se prepara con chaucha de vainilla no con esencias, ni colorantes, y su elaboración es diaria manteniendo así su sabor, entre otros sabores se tiene el coco, la crema café, la crema rusa (con nueces) o el Málaga (crema con pasas de uva al rum), pero también tienen algunas nuevas incorporaciones. Como la naranja con jengibre, el chai a base de té especiado o el sabor a limonada con menta y jengibre, tratamos de innovar, pero siempre manteniendo la base de las recetas y que sean productos 100% naturales. El



helado del futuro tiene que ser el helado del pasado para mantener el valor del producto y su artesanía”. <http://www.lanacion.com.ar/2076150>

Cadore mantiene siempre la mentalidad italiana como su fundador, pero ama la argentina pues está convencido de que el helado argentino es superior al italiano, por la calidad de las materias primas básicamente y que todavía se sigue teniendo la impronta, la identidad distinta del helado artesanal cosa que en Italia se perdió. La herencia es producir un alimento que pusiera el énfasis tanto en “*sentir el sabor, como en la textura; el helado del futuro tiene que ser el helado del pasado*” si bien es importante renovar, también debemos respetar los sabores tradicionales.

Para la heladería Cadore desde un principio el jefe de marketing y de prensa es el helado, y tratan de que este sea sobre sabores tradicionales y sabores modernos que es la parte de innovación. Su lema indica “Es fundamental para nosotros que todo lo que decimos este expresado en la calidad del producto”, por ende la utilización de materias primas son de primera calidad.

Todo crecimiento es debido a la calidad del producto la cual se genera día a día, tienen una fabricación diaria fija en su local y “para llevar”, no trabajan con pedidos para ningún establecimiento o acontecimiento alguno. La producción se realiza con procesos minuciosos y materias primas idóneas para la elaboración de los helados, puesto que se consideran “*los artesanos de la felicidad*”. La pasión que le ponen en la elaboración se ve reflejada en el producto, se consideran “Clásicos eso los lleva a ser efectivos”.

Su misión es “ser muy claros y responsables con los procesos de elaboración, valores básicos para la calidad de nuestros productos”, esto los ha llevado a definir una segmentación de mercado apta para todo público de edades 4 a 100 años y de clase social media en adelante.

La heladería es una pyme familiar que se considera clásica ha concentrado todos sus esfuerzos en la producción de un producto con alta calidad, pero no ha realizado ningún análisis de mercado, no tiene previsto poner sucursales, ni franquicias a pesar de que por



sus reconocimientos en otros países lo han solicitado. Puesto que se rigen en la filosofía de su fundador, que indica “Existe una sola forma de elaborar y vender en el mismo lugar, esto nos lleva a ser un “icono” muy importante en el rubro y que reconoce nuestro nicho de mercado”.

Para el señor Famá el local donde funciona la helaría físicamente tiene una impronta “clásica” tirando a antigua, esto refleja que se tiene historia, pues está convencido de que poseen una valoración en el mundo de sus productos y sus raíces, gracias a los reconocimientos recibidos, la única forma de diversificación que utiliza es en sabores y dar mayor enfoque a mantener los sabores clásicos.

Las costumbres han cambiado la estacionalidad en la época de otoño e invierno no afecta la producción y los clientes mantienen su consumo, crece el delivery con las aplicaciones App de “Pedidos ya y Globo principalmente”.

Todos los productos son elaborados con materia prima de primera calidad y naturales, pero con las crisis que está atravesando el país y los incrementos progresivos muchas veces incurren en altos costos para producirlos, incrementos que inciden también en los costos de Alquiler, y servicios básicos (Agua, Luz y Gas), lo cual no ha impedido lo primordial que es mantener la *calidad* se puede decir que para la heladería es vital.

La heladería Cadore conocedores de las últimas tecnologías y la importancia de adaptarse a las exigencias del mercado, ha creado su Página Web y Facebook que es manejada por un miembro de la familia que trabaja en la misma, esto debido a que su capacidad es reducida y que no tienen mucho tiempo, concentran todos sus esfuerzos en la producción de un buen producto de alta calidad que hable por ellos.

En cuanto a publicidad en formatos de packaging son los estándares, algunos pocos personalizados con su logo, puesto que ellos no desean enfocar sus esfuerzos en diseños de formatos llamativos o diferentes lo más importante es concentrarse en el producto final.



Las promociones usadas son sorteos semanales de un kilo vía facebook, y ninguna otra, porque están convencidos que esto va en decremento del producto y de la calidad, la realización de otras promociones implicarían bajar costos por tanto bajar calidad. Participan en eventos trascendentales como “la noche de los helados” que es parte de una campaña de la AFADHYA la cual empezó a realizarse durante la presidencia del Señor Gabriel Famá en la gestión 2017, además participan de “la semana de la cocina italiana”.

Hace más de 30 años se encuentran en las guías internacionales como una difusión o una publicidad indirecta, debido a recomendaciones de los turistas que recorren todo el mundo buscando determinado producto, pero apenas hace 26 años aprox. se dieron cuenta de ella pues notaron un incremento en la venta de los helados específicamente en los sabores de chocolate blanco y chocolate amargo, ventas que en su mayoría eran realizadas a turistas estadounidense y otros, por lo que en una ocasión preguntaron de donde obtuvieron la referencia de la heladería, con gran sorpresa se enteraron que gracias a la app de *TripAdvisor* , una app para viajeros que tenían buenas recomendaciones de ellos. Asimismo en otra ocasión alguien que hacia una guía internacional fue a probar helado sin tener relación alguna con la heladería y trajo a la nacional geograpy, quienes les hicieron una nota: “En su edición de marzo de 2010 "National Geographic Traveler" en su edición en inglés publica una nota bajo el título "Buenos Aires una ciudad vibrante y con estilo" en un pasaje de la misma (pág.74), mencionan a Heladería Cadore.”

Ello trajo a varios otros de la prensa como ser el diario “La Razón”, diario “El Clarín”, Guía internacional para viajeros “Moon Hansdbooks”, la revista “Barzón” que dedica seis páginas a una nota sobre los helados, la guía para viajeros “Lonely Planet”, también fue distinguida por el Gobierno de la Ciudad al presentarse en el libro "Heladerías de Buenos Aires”, reconocido como la vieja escuela en helados por la BBC de Londres, el prestigioso sitio “SobreBue” hizo una nota sobre Cadore, la revista “Food & Wines” realizo una nota "Cadore entre las diez mejores del mundo" en la pág. 44 del número especial dedicado a los helados, el diario de “La Nación" le hizo una nota en “5 heladerías icónicas de 5 barrios porteños”.



Tienen varios reconocimientos por revista, diarios, y guías nacionales e internacional, los líderes de opinión tanto de medios radiales, televisivos o medios escritos, siempre que hablan de helado alguien que nombra a Cadore. Así como también personalidades del espectáculo, pero la posición de la heladería es clara “no usamos a la persona para beneficio propio ya con lo que hizo o dijo es suficiente”, se le reconoce y valora su recomendación o comentario pero no a través de los medios, puesto que lo único que les hará crecer es la calidad del producto y la publicidad boca a boca que siempre usaron.

3.3 Pyme Caso de estudio: Heladería, Chocolatería y confitería “El Vesuvio”

“LA HELADERÍA “EL VESUVIO”. Un santuario porteño que sobrevive al progreso. La heladería, confitería y chocolatería “El Vesuvio”, ubicada en Corrientes 1181 de la ciudad de Buenos Aires, con más de cien años cumplidos, se suma a un podio compartido con sitios como el Café Tortoni y la confitería Las Violetas. Dicen que fue la primera heladería Argentina y aunque ya pasó por cinco dueños, todos se resistieron a tirar las copas de vidrio, un sello distintivo de la heladería: Fue fundado por el matrimonio Cocitore, que llegó de Italia con la primera máquina de fabricar helados traída al país en 1855. Revestidas sus paredes con paneles de roble tallados a mano, exhibe un gran vitral con la leyenda “El antiguo Vesuvio” y otro gigantesco, instalado en 1902, que reproduce al célebre volcán napolitano, que el 20 de agosto del año 79 después de Cristo, cubrió de lava la ciudad de Pompeya en Italia.

Dado que no había electricidad, la fabricación de helados era manual: se llenaba un gran cilindro de cobre con una mezcla de leche, crema, azúcar y los polvos de distintos gustos. Se cubría el tarro con cuatro capas de hielo y sal; se tapaba con lonas. Luego dos personas se turnaban para dar vueltas a una manivela (durante dos horas por lo menos), que hacía girar la mezcla y cuando la baja temperatura (menos de 10” bajo cero), lograba homogeneizar y congelar el contenido del tarro, se lo sacaba con unas grandes espátulas de madera y se lo acomodaba en otros tarros más chicos para su expendio.

Veinte años después de su apertura, los Cocitore decidieron agregar una confitería especializada en la fabricación y venta de chocolate con churros, al que se añadió un sector de bar en la década del 80 y como lo testimonia “**La última grela**”, el



tango de Horacio Ferrer y Astor Piazzolla: *“Fueron, hace mucho, las románticas proletarias del amor. Era frecuente verlas al alba, desayunando un chocolate con churros en la confitería Vesubio (sic) de la calle Corrientes”*. La versión actual exhibe entre otras cosas, una galería de fotos de comienzos del siglo XX, donadas por el arquitecto José María Peña, director del Museo de la Ciudad, una reproducción de la primera máquina para hacer helados y dos fotomontajes con retratos de artistas y personajes de Buenos Aires, entre otros, de Carlos Gardel, que fue habitué del lugar. Además de Gardel, por “el Vesuvio”, pasaron Tita Merello, Julio De Caro, Pinky y Susana Rinaldi y sigue siendo centro de reunión y festejos para los actores que trabajan en la avenida Corrientes, luego de cada función.

<http://elarcondelahistoria.com/la-heladeria-%C2%93el-vesuvio%C2%94-1902/>

Inaugurada en 1902 por inmigrantes Italianos la familia Cocitore, pero actualmente es el señor Mariano Marmorado su dueño, quien ha decidido mantener la historia de “El Vesubio”, reconocida como la primera heladería del país, fue declarada sitio de interés cultural por la legislatura Porteña. Donde actualmente se realizan actividades culturales, exposiciones de pintura, fotografía, escultura, literatura y espectáculos musicales donde el tango es el protagonista indiscutible, así como también en “El complejo cultural El Vesuvio” situado a unos pasos del local original Av. Corrientes 1187.

La heladería, chocolatería y confitería “El Vesuvio” adquirió su nombre por el reconocido volcán de Nápoles que destruyó la ciudad de Pompeya en el año 100, dando la idea de ser un “Volcán de Helado” que recorra por todo Buenos Aires. Dicha historia lo tiene plasmado en un Vitral muy llamativo en el local.

La heladería “EL Vesuvio” fue conocida por su principal sabor el Sambayon que se realiza con vino dulce, además de otros sabores como el dulce de leche granizado y el chocolate con pasta de avellana, entre otros que se pueden encontrar, actualmente fabrica más de 50 sabores desde los tradicionales y otros que son complementarios, así va innovando de acuerdo a las temporadas para refrescar un poco, como su principal diferencial con las otras heladerías artesanales se tiene su reconocido armado de sus copas de helado que son



bastante originales, tiene una variedad de 18 diferentes copas las cuales se pueden degustar en el local.

Es tradicionalmente conocida por la historia que tiene, con los ilustres personales que la han visitado, lo cual les ha permitido diversificarse con la parte de chocolatería y confitería hace mas de 20 años, por lo que consideran que no es necesario realizar promociones, puesto que con la calidad de productos y su historia es suficiente lo que demuestra la seriedad de la empresa.

Su producción es diaria fija, con las materias primas nacionales de alta calidad, presenta un personal reducido muy capacitado en muchos casos con antigüedad considerable, la cual trabajan con responsabilidad puesto que tienen definidos sus tareas, ayudando a mantener un clima laboral muy ameno y familiar. Por el momento no tienen pensado ampliarse con sucursales debió a la actual crisis económica que viene pasando el país.

Las reducción en las ventas, NO ha sido un impedimento para mantener la calidad de los productos, por lo que tratan de que el precio sea lo más accesible posible para sus fieles clientes, “nuestra misión es mantener la calidad de nuestros productos todo el tiempo, gracias a nuestra historia de más de 100 años todavía somos el referente de las heladería de Buenos Aires”. El nicho de mercado al cual están dirigidos es a personas de ingresos medios en adelante, y de diferentes edades, público en general que quiera probar los mejores helados artesanales.

Con respecto al problema estacional debido a su trayectoria e historia en el rubro, además de las costumbres de los consumidores en la década de los 90`, se tuvieron que adaptar a ellas tomando una estrategia de diversificación, con lo cual dieron apertura a la chocolatería y confitería que les ha permitido mantenerse, siendo así los creadores del conocido “chocolate con churros” que han disfrutado muchas celebridades, juntamente con los helados permitiendo mantener así la fidelidad de sus consumidores.

Una de sus principales fortalezas es la ubicación del local, se encuentra a una cuadra del obelisco , antiguamente todo se concentraba en el obelisco y unas 4 o 5 cuadras alrededor



de él, era una zona muy concurrida y comercial, donde se encuentran los teatros, los cines, los comercios, una gran avenida, para cualquier actividad tenían que venir al centro, por lo cual se tenía mucha afluencia del público y por supuesto artista del espectáculos muy reconocidos, fue este un factor muy importante para su ubicación estratégica donde actualmente todavía permanece. Pero cabe hacer notar que hoy se ve perjudicada en sus ventas e imagen, además de los incrementos (de impuestos, servicios básicos, alquiler, mano de obra y otros), de sufrir por los diversos arreglos que viene realizando el gobierno de la ciudad desde ya varios años de la Av. Corrientes, causando así desvíos y caos vehicular y peatonal, así como también por piqueteros y marchas constantes que se realizan y en algunas ocasiones por actividades importantes que tiene como epicentro en el obelisco que lamentablemente no terminan muy bien.

Conocedores de las últimas tendencias en comunicación la Heladería, chocolatería y confitería “El Vesuvio” han creado una página web, y en la redes sociales tiene facebook y twitter para dar a conocer sus productos a sus clientes actuales y potenciales, asimismo tienen delivery vienen con las app de “Pedidos ya o globo” constantemente. Además cabe mencionar que tiene una difusión o publicidad indirecta donde aparece muy bien recomendada en la app viajes de Turismo *TripAdvisor*, así como también en algunas notas en el diario “La Nación”, y por la trayectoria que presentan salen en conocida página de *wikipedia*.

3.4 Análisis Situacional

El realizar un plan de marketing implica la oportunidad de tener a su disposición las mejores herramientas y técnicas marketineras para llegar a los consumidores a un bajo costo, a través de la nueva tecnología, teniendo en cuenta principalmente las nuevas y dinámicas tecnologías en celulares móviles y por supuesto las redes sociales.

Una herencia italiana además de las pastas que tiene la Argentina son las heladerías gracias a los inmigrantes Italianos. El helado Argentino es uno de los mejores de mundo una frase muy conocida y mencionada por los grandes expertos en helados artesanales.



Los mismos Italianos en Argentina indican que los helados artesanales son únicos todavía se pueden diferenciar y son originales en Buenos Aires, puedes encontrar en los distintos barrios muchas heladerías y muchos sabores los cuales puedes combinarlos con mucha creatividad, asimismo puedes también adquirirlos en delivery o en sus propios locales. Entrar a una heladería artesanal te da una experiencia diferente pedir un helado de cucurucho cremoso e imagina una refrescante pequeña montaña de nieve.

Siempre se puede inventar, algo nuevo o mejorar lo existente, lo que se requiere es iniciativa, ingenio y proactividad, interpretando la oferta existente en el mercado, la gente siempre come y se cuida, se viste porque quiere verse linda, siempre nacen bebés, la mayoría tiene animales, viajan hacen turismo y quiere divertirse. Por ende las personas tienen necesidades y solamente compran lo que les sirve. Lo que nos lleva a cumplir con el *objetivo del marketing que es crear valor para los clientes de un determinado mercado.*

La visión empresarial es trascendental porque dirige las acciones hacia los objetivos, planea estrategias, asigna recursos, moviliza, planifica, motiva y hace que la empresa crezca, se posicione de mejor manera en el mercado y sobreviva a la competencia. Además ayuda a la definición de la misión empresarial, la cual estará enfocada en lo que somos por dentro, definiendo nuestra esencia y el porqué de la existencia de la marca, nos marca el propósito u objetivo al que estamos orientados en el ahora a través de nuestros productos o servicios y los valores empresariales que sirven de guía a la organización.

De acuerdo a la información recopilada por medio de las entrevistas realizadas a los dueños de las heladerías artesanales, e información secundaria notas de prensa, páginas Web y facebook, se puede elaborar los siguientes FODA en general.



FODA de las heladerías artesanales Caso de estudio

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de materia prima Nacional e internacional. • Altos costos de servicios Básicos (Luz, Gas y Agua). • Altos costos de cargas sociales y sindicales. • Altos impuestos • limitados proveedores. • Acceso limitado a créditos bancarios • Local reducido para una ampliación • Falta de personal para manejo de medios de comunicación y redes sociales. • Capacidad productiva reducida • Contratación de personal por temporada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad de sus productos y en sus procesos de producción. • Alianzas estratégicas con proveedores nacionales. • Uso de materias primas importadas. • equipo profesional con alta experiencia • Capacidad productiva propia de recetas de helados. • Capacitación constante en atención al Cliente. • Ubicación estratégica en Av. y zona comercial. • Constante Innovación en sabores de helados nuevos • Diseño propio de packaging. • Delivery App “Pedidos ya y Globo” • Pedidos vía redes sociales (facebook, Instagram, whatsapp y Messenger • Facilidades de pago (tarjeta de crédito y debito). • Reconocimientos en diarios y revistas del rubro. • Publicidad indirecta en app de guías turísticas (TripAdvisor).
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de competidores (heladerías Industriales y Artesanales). • Monopolio de materias primas nacionales específicas. • Precios mayores a los ofrecidos a las Heladerías Industriales. • Restricciones Legislativas muy Burocráticas para las importaciones. • Excesivos y burocráticos tramites y permisos para la producción (p/ diabéticos, celiacos, vegetarianos y veganos). • Incrementos en los impuestos y aranceles de importación • Tipo de cambio volátil perjudican a las importaciones y los costos. • Alternativas de financiamiento muy altos. • Políticas laborales muy rígidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos canales de comunicación (páginas online). • Mayor crecimiento de la cuota de mercado Nacional e Internacional. • Cambios en hábitos de consumo (no es estacional). • Análisis de nuevos mercado (cócteles, acompañamiento de otros postres). • Reposicionamiento de productos y marca • Envíos por Taxi app (Cabify, Uber y otros) • Ofrecer servicios complementarios a los clientes. • Competidores con productos y servicios deficientes • Implementación de puntos de ventas, sucursales.

Fuente: Elaboración Propia basada en la entrevista a las heladerías artesanales del caso de estudio.



La mayoría de las estrategias de marketing también están adaptándose a los cambios de los mercados y consumidores, generando sorprender a los consumidores de forma más eficiente, eficaz, cómoda y responsable con nuestro puntos de venta, produciendo comunicación más empática, indagando la complicidad emocional de los consumidores, aprovechando todo el ambiente online. Donde el consumidor por medio de esta interacción se convierte en la mayoría de los casos en cocreador, y colaborador de los fabricantes, proveedores, y distribuidores de estrategias marketineras originales.

Considerando las tres heladerías artesanales casos de estudio, se pudo evidenciar que su principal fortaleza en todos es, “concentrar todos sus esfuerzos en mantener la calidad de sus productos con recetas propias y originales, e innovar en nuevos sabores no olvidándose de mantener los sabores tradicionales”, puesto que utilizan materia prima muy selecta tanto nacional como importada. Pero de nada nos sirve tener un producto de calidad si este no es conocido por tanto vendido, lo que implica que poner un poco mas de esfuerzo en las estrategias de marketing ayudara a ser más competitivos, permitiéndoles incrementar sus ventas y así poder reducir el impacto en sus costos fijos y variables por cada kilo producido.

Por ende se debe considerar objetivos cuantitativos, sobre el volumen de ventas, lo cual nos permitirá una mejor participación en el mercado, así como también poder obtener mejor rentabilidad, puesto que debido a la crisis que está atravesando la Argentina, se han ido dando diferentes incrementos progresivos que inciden también en los costos de producción; como ser en la materia prima, alquiler, y servicios básicos (agua, luz y gas), además de cargas impositivas, cargas sociales y sindicales, aranceles de importación todos obligatorios para seguir produciendo y vendiendo helados artesanales.

El tener una ubicación estratégica ya sea en una zona comercial y en una avenida, te da mayores ventajas para poder vender tu producto, otra fortaleza que presentan las heladerías artesanales del caso de estudio, además de encontrarse y mantenerse ahí por mucho tiempo más de 40 años, hace que sean una leyenda sobreviviente, puesto que han sido participe de muchos cambios y a pesar de ello todavía siguen ahí, demostrando su flexibilidad y adaptabilidad para seguir adelante.



Otro aspecto a considerar muy importante es la resistencia al cambio nos referimos a salir un poco de lo Clásico, eso no implica descuidar la calidad del producto que celosamente mantienen, implica darse a conocer a nuevos mercado tal como son manteniendo lo clásico, como lo hacen en algunos de sus diseños de packaging, o la decoración de sus habientes en su local diferenciándolos entre sí, no es imposible pero si demanda un esfuerzo que ha principio serán importante mas a un corto plazo serán rutinario, una nueva forma adecuar lo que ya pensaron.

El producir un producto de calidad implica un personal que debe contar con la capacitación adecuada para elaborar los helados artesanales, lo que si presentan las tres pymes familiares del caso de estudio, puesto que muchos de ellos son familiares de los dueños y otros son recomendados que tienen una antigüedad de más de 20 años demostrando un clima laboral estable y cordial, como mencionaron un clima familiar. Lo que implica en muchas ocasiones un traspaso de mando a otra generación que se va preparando con todos los secretos y experiencias para continuar el legado, con la transmisión de valores, pero también con una responsabilidad de mantener la filosofía clásica, una impronta propia, un gran reto para dicha generación.

Aunque de una forma empírica o tan sola por tendencia o moda, se pudo evidenciar que esta tarea es posible, puesto que las heladerías artesanales ya dieron algunos pasos en adaptarse al cambio e incorporaron alguna técnica de marketing, como ser:

- *Formas de Pago:* A partir de la década de los 90 con algunas preferencias del mercado adoptaron *diferentes formas de Pago* además del efectivo, el POS (Línea acceso POS) o Maquina de punto de venta (point of sale), es un dispositivo que en un establecimiento comercial, permite gestionar tareas relacionada con la venta, tales como el cobro por tarjeta de crédito o debito. Una de las ventajas de tener un POS en la empresa es la disposición de una herramienta ágil y cómoda, en cuanto al cliente también se encuentra beneficiado ya que paga de manera directa, con garantías de seguridad bancaria, y sin necesidad de llevar dinero encima.
- *Delivery:* atender los pedidos de los clientes vía telefónica y enviarlos era una inversión adicional por lo que hace mucho se dejo de realizar, pero ahora ya no es



tan así gracias a las app (aplicaciones) de envió, le da un nuevo sentido que es “conectar al usuario con lo que necesite”, una forma de tercerizar el servicios, por ejemplo si busca comida le muestra una variedad de restaurants con ofertas diferentes para su elección así como también precios, por medio de la instalación de la aplicación realizas el pedido, lo cancelas vía net con tarjeta de crédito o debito y en 60 a 90 minutos, dependiendo el lugar lo tiene en la puerta de tu domicilio.

- *Redes sociales:* es otra forma de publicitar entre los más conocidas están el Facebook, Instagram y Twiter, donde encontraras en especial diferentes promociones y seguidor de las heladerías de tu preferencia por medio de los comentarios. En caso de la heladería Cadore recurrieron a una consultora para el armado de su página web y facebook, siendo utilizada principalmente para promociones esporádicas, y dando a conocer un poco de la variedad de productos que presenta, En el caso de El Vesubio su página web no funciona actualmente y se están manejando con Facebook por otro lado en Vía Maggiore no tiene pagina web, estos se manejan solo con Facebook e Instagram además de Whatsapp.

Lo que demuestra que la resistencia al cambio es mediamente manejable, puesto que los esfuerzos se vienen realizando, pero no están encaminados a un objetivo bien definido. Adicionalmente la publicidad tradicional que han venido realizando son con los folletos o volantes donde también dan a conocer sus promociones, y nuevos sabores, etc.

Otra forma de difusión que vienen realizado son las propagandas o promociones en radio, las notas de prensa que se pueden dar, por los diferentes eventos en los que participan, esfuerzos que por ahora parecen ser suficiente. Pero de forma inesperada y sin esfuerzo alguno por parte de los dueños de las heladerías artesanales, la tecnología los ayuda a internacionalizarse a través de la app *TripAdvisor Inc.* que es un sitio web que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes y foros de viajeros, le ha brindado una publicidad con sus recomendaciones y sugerencias en sus visitas lugares, para degustar de productos en sus diferentes sabores donde no podían faltas las heladerías artesanales, y en la cual aparecen las 3 heladerías artesanales del caso de estudio.



CAPITULO 4

Propuesta de intervención

Teniendo en cuenta lo antes expuesto en este cuarto capítulo dedicado a la propuesta de intervención, tenemos como objetivo el análisis de las alternativas estratégicas con posibilidad de utilización por las pymes familiares, así como los planes de acción que se pueden implementar en una adecuada combinación de los elementos que integran el marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación), también la correcta selección del mercado meta, posicionamiento y diferenciación.

Partiendo de este indicio se puede identificar que los principales problemas de las heladerías artesanales son la falta de personal idóneo, falta de financiamiento o líneas de crédito y la resistencia de adaptarse al nuevo cambio, pero también están consientes que para mantenerse en el mercado y ser competitivos es importante profesionalizarse dejar de lado el status quo que vienen teniendo, aplicar un auto diagnostico que les permita ser capaz de gestionar el cambio, poseer un visión clara, un cultura proactiva y participativa, un rediseño o reingeniería de su estructura y tercerizando parte de sus procesos, lo cual les permitirá comprender de mejor forma a sus clientes, tratar de predefinir sus necesidades o buscar nuevos nichos de mercado.

El marketing no solo es para las grandes empresas también puede ser adecuada para las pymes familiares, mas es necesario que estas conozcan además apliquen estas herramientas y técnicas para mejorar la imagen e incrementar las ventas generando resultados exitosos para poder así ser competitivos. El marketing es una brújula y guía para poner en marcha nuevos negocios, para sobrevivir y adaptarse a los cambios.

4.1 Características de un plan de marketing

Considerando las tres heladerías artesanales del caso de estudio, se puede evidenciar que de una u otra forma fueron realizando actividades de marketing, las cuales les dieron buenos resultados permitiéndoles tener una buena participación del mercado, con una



trayectoria e historia, además que con el transcurrir de los años, ellos han venido adaptándose a las épocas y nuevas tendencias de manera eficiente. Por tanto es importante para ser más competitivos ampliar sus conocimientos y conocer los beneficios que le puedan generar la implementación de un plan de marketing en sus empresas.

No es suficiente poseer un producto con los atributos que el público espera y que se encuentre en el lugar preciso que el cliente lo busque, sino también es necesario que lo conozca.

Al iniciar una empresa se incurre en algunos costos fijos de publicidad, promociones, etc. para dar a conocer los productos y adquirir nuevos clientes, lo cual genera un mayor volumen de venta. Cuando el cliente deja de comprar se pierde inversión pero cuando se queda es más fácil adecuar los costos y utilidades para conservarlo, si un cliente está satisfecho te recomendará a sus allegados, una publicidad gratuita boca a boca y la cadena crece, por ende se debe trabajar con la lealtad de los clientes para mantener el posicionamiento que tiene el producto.

Las estrategias organizan las actividades del plan de marketing, representan el factor impulsador que deberá conducir los productos a la posición del mercado deseado. Para poder definir estrategias, se deberá considerar y utilizar los siguientes instrumentos del marketing como ser; líneas de productos, niveles de calidad, políticas de precios, actividades promocionales directas, publicidad, distribución, servicio al cliente durante y post venta, presentación y empaquetado del producto, merchandising, actividades de la red de ventas, marketing digital etc.

Las pymes familiares deben Innovar permanentemente, no creerse inmortales y dar lugar a las nuevas generaciones; pensar que el mundo es un mercado, ser productivo y optimizar los tiempos; apoyarse en las fortalezas del producto y de la marca; producir con valor; no sobrevivir, hay que arriesgar; luchar contra contextos adversos de inflación, cepos, falta de inversiones y ausencia de infraestructura. Pero principalmente *transformar los cambios en oportunidades*, las empresas que hoy solo quieren sobrevivir, van en decadencia, lo ideal es que el líder de la empresa capacite a sus hijos y que estos hagan también una



experiencia en otros ámbitos, para luego hacer el paso de mando con herramientas y enfoques diferentes.

Partiendo de nuestro objetivo general planteado en el presente trabajo de “*analizar las diferentes herramientas de marketing, para aumentar la ventaja competitiva de las pymes familiares*” y tomando en cuenta las oportunidades que brinda el mercado Argentino, nos concentraremos en plantear una propuesta sobre las estrategias promocionales, que permita aumentar el consumo del helado artesanal en la zona de San Nicolás, en la ciudad de Buenos Aires.

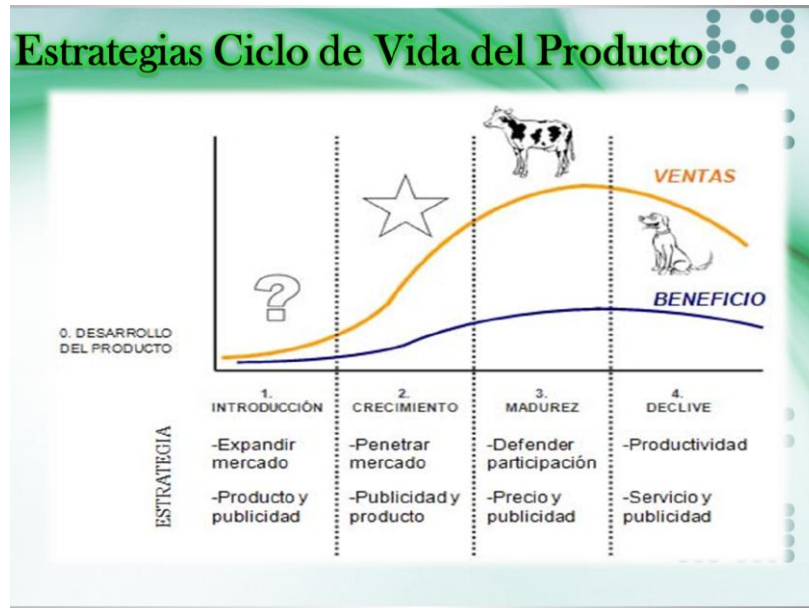
La Estrategia funcional es la más cercana a cómo hay que hacer las cosas y a como se deben utilizar y aplicar los recursos, a través de acciones concretas ya sean a corto, mediano y largo plazo. Esta estrategia consiste en la elección del marketing mix o 4 P's (Producto, Logística o plaza, Precio y Promoción), la mezcla comercial implica un esfuerzo financiero en las variables que puede controlar para tomar decisiones y cumplir sus objetivos.

4.2 Planes de acción para el producto.

Considerando que las heladerías caso de estudio, ya tiene definido su producto y la calidad de la misma, esta se encuentra en una etapa de crecimiento considerando el ciclo de vida del producto donde lo más importante es penetrar el mercado y reposicionar la marca.

Para lo cual se recomienda realizar un análisis de cartera de negocios con la Matriz de crecimiento-Participación o modelo BCG (Boston Consulting Group), que es un método gráfico de análisis y planificación estratégica corporativa basada en el ciclo de vida del producto, esta permite una gestión de cartera de negocios. Su principal objetivo es identificar la situación general de la empresa y apoyar en la toma de decisiones de la empresa, es decir, en cuales se debe invertir, desinvertir o abandonar dependiendo de los beneficios que genere o pueda genera el producto.

Modelo BCG (Boston Consulting Group)



Otra matriz que puede utilizar es la “Matriz Mckinsey- General Electric”, o también la “Matriz Ansoff o Matriz de mercado”, para profundizar un estudio sobre la posición competitiva de su producto en el mercado.

4.3 Planes de acción para la Logística

Para poder determinar la conexión que une la oferta con la demanda, debemos definir los puntos de venta a utilizar, también como haremos para que nuestros productos lleguen a tiempo y forma, con el packaging conveniente y una correcta exhibición.

Es importante considerar cual de los canales de distribución son más efectivas, actualmente para las heladerías el único canal que utilizan es la venta en sus locales, las cuales se apoyan en el delivery como otro medio para llegar al clientes esto por medio del uso de las app de “pedidos ya y globo”, también podría incluir a “Rappi”.

Una filosofía de la producción artesanal indica que el producto para que sea artesanal debe estar elaborado y consumido in situ. En esta etapa se sugiere: Para el caso de las heladerías Cadore y Vía Maggiore, la modificación de sus locales con la creación de un ambiente con



mesas, sillas y sombrillas fuera de su local, para que los clientes puedan disfrutar de los helados artesanales en un ambiente mas cómodo, además se sugiere decorar sus ambientes con fotografías de sus esfuerzo y mostrar su historia con fotos antiguas del local para mostrar su evolución, premios, personalidades que los visitaron, notas de prensa y revistas donde aparecen, etc., adicionalmente se recomienda tener trípticos y folletos con información sobre la heladería para dar a conocer la trayectoria y contar su historia (transmitir su impronta clásica), también información sobre lo helados y su valor nutritivo, si bien esto genera un costo adicional para estos servicios, es una inversión única y el retorno se vería en sus ventas. En cuanto a la heladería “El Vesubio” ya cuenta con un ambiente adecuado por la diversificación de sus productos desde hace muchos años, se puede tomar como un ejemplo en este plan de acción más si se sugiere tener los trípticos y folletos informativo.

Además se sugiere utilizar otras app de delivery como Uber eats, iFood, buenos aires delivery, SmarTACC, Appetito24, aplicaciones donde se pueden registrar sin costos alguno solo con la dedicación de un tiempo.

En el caso de envíos a empresas cuando se formen alianzas estratégicas es importe que la seguridad y tiempo de entrega sean eficientes, por lo cual el uso de remises, Uber, Cabify apoyaría en esta tarea.

Otra estrategia que puede ser de mucha utilidad es la de “Push and Pull” una estrategia aplicada a los canales de distribución la cual apoyaría a las heladería artesanales.

Estrategia Push.- estrategias hacia los canales de distribución, su objetivo es suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor con incentivos y condiciones de venta que oferten, donde va privilegiar o empujar el producto cada vez que pueda, el marketing se dirige a los distribuidores con las metas que distribuyan nuestros productos, compren grande cantidades, ubicación preferente, como regalos útiles para los distribuidores y en caso de los minoristas aconsejen nuestras marcas material de merchandising.



Estrategia de Pull.- Estrategia hacia el consumidor final, su objetivo es que el consumidor exija nuestro producto para forzar al minorista tenerlo en exhibición. Creando una estrategia forzada por párate de los intermediarios para los consumidores,

4.4 Planes de Acción para precio.

Consideramos que el precio está determinado en base al valor percibido por la calidad del producto, además de una fijación de precio basado en los costos, por ende en este plan de acción solo se sugiere facilidades de financiamiento y condiciones de pago para las alianzas que pueda realizar a futuro.

4.5 Planes de Acción para promoción o Impulsación.

Existen variadas herramientas para llevar a cabo esta etapa, nuevamente para su elección es conveniente conocer las características del mercado, de la empresa y del producto; el mensaje a transmitir y el medio para hacerlo estará determinado por ellos y por el objetivo del Plan de Marketing.

Las estrategias de promoción a través de las distintas formas de comunicación (publicidad, folletos, ferias, afiches, exposiciones, etc), busca básicamente: distribuir información, consolidar el conocimiento de su producto, reforzar o conquistar la preferencia del consumidor, ganar exposición de marca, eliminar barreras de comunicación entre la empresa y el consumidor, mejorar el empaquetado o presentación, realizar el merchandising, ofrecer incentivos, etc.

Considerando que nuestro principal objetivo es el incremento de las ventas por medio de nuevos mercado y nuevas alianzas con empresas para ser más competitivos. Se recomienda un proceso de comunicación alternativo a los que ya vienen utilizando.

Existen tipos de comunicación que permiten dar a conocer el producto, que apuntan a segmentos determinados o que posibilitan llegar a todo el mercado, favorecen la diferenciación y permiten el posicionamiento.



Entre estos tipos de comunicación podemos mencionar:

Tipos de Comunicación	Proceso de Comunicación de una vía	Proceso de Comunicación de dos vías
Herramientas de comunicación	Publicidad	Marketing Directo
	Promoción de Ventas	Fuerza de Venta
	Merchandising	Marketing boca a boca
	Difusión	Marketing Digital
	Relaciones Públicas	

Fuente: elaboración propia

4.5.1 Publicidad

La publicidad debe captar la atención que existe el producto, despertar el interés por el producto, provocar el deseo de adquirirlo, y querer comprarlo.

En esta etapa se pudo evidenciar que se viene realizando publicidad en radio, también tiene folletos y algún afiche llamativos, dando a conocer sus productos actuales y nuevos sabores. También en sus locales se pueden evidenciar toldos con su logo, carteles externos pequeños lo cual es importante mantener.

Se sugiere la realización de trípticos y folletos dando a conocer la historia de la heladería y sus principales productos, su filosofía de trabajo, apoyarían a dar información sobre la evolución y trayectoria de las heladerías a los clientes actuales como a los potenciales, también puede ser utilizado en las ferias o acontecimientos importantes como una carta de presentación clásica.

4.5.2 Merchandising

Son los obsequios que se pueden ofrecer a los clientes actuales y potenciales, objetos impresos con la marca del producto. Con el objetivo de dar a conocer el producto o los beneficios de las misma, persuadir en la compra y así poder aumentar la cuota de mercado, inversión que se puede realizar una vez en gran cantidad y utilizarla varias veces en



diferentes ocasiones o días especiales como ser: día de la Madre, día del niño, día de la patria, cumpleaños, navidad o año nuevo.

Se sugiere objetos además de los tradicionales bolígrafos, calendarios y llaveros estos puedan ser mas enfocados por ejemplo llaveros con forma de helados de frutas y de colores, llaveros de ositos o animalitos con el logo, bolsa ecológicas, monederos, remeras, gorras, bananeras, abanicos, copas para coleccionar, etc. Pero principalmente se sugiere crearse una mascota o muñeco de un color específico diferente al clásico marrón que los identifique para poder promocionar ello les permitirá una personalización más rápida y comprometida en cualquier evento que se encuentre una diferenciación importante puesto que actualmente no mantienen una uniformidad con sus actuales folletos y sus letreros.

4.5.3 Difusión y Relaciones Públicas

La difusión se ha venido realizando por medio de notas de prensa, y en revistas especializadas del rubro por la participación en acontecimientos especiales o premios otorgados y en las guías de viajeros escrito y por medio de aplicaciones como TripAdvisor pero de forma indirecta puesto que son solo recomendaciones por terceros.

Para lo cual se recomienda ampliar este medio de difusión en otras aplicaciones como ser: *Yelp*. App para viajeros y turistas es la más utilizada por neoyorquinos, donde encontraras recomendaciones de todo tipo de establecimientos (tiendas, museos, restaurant, heladerías y otros), además de comentarios con experiencias de otras personas. Otra app es “*Foursquare*” o para la gente con dietas sin gluten esta “*Find me gluten free*”, y las app gastronómicas como *EndenRed*, *MiSodexo*, *Instadelivery*, *Uber Eats*.

En cuanto a las relaciones públicas, se sugiere alianzas estratégicas con salones de eventos para poder ampliar sus ventas, además de alianzas con restaurantes y hoteles, puesto que estos cubren diferentes eventos empresariales y otros, una forma de contactarlo sería participar de las ferias y ruedas de negocios de los mismos con degustaciones para que conozcan el producto.



Una distribución directa la principal ventaja de este tipo de distribución es el contacto directo que se genera con su mercado, posibilitando la evaluación de los comportamientos y reacciones del mismo.

4.5.4 Promociones

Un herramienta que tiene por objeto informar, persuadir y recordar al público, los productos de la empresa, por lo que ofrece influir en sus actitudes y comportamientos, por medio de ofertas, premios, concursos, sorteos, cupones, muestras gratis, rebajas participación en ferias, juegos, loterías, obsequios, muestras ferias y espectáculos, exhibiciones, demostraciones, devoluciones, etc.

Las heladerías artesanales son un poco reactivas en este tipo de promociones pues piensan que va en decremento del producto y su calidad. Las pocas promociones que realizan son el sorteo de un kilo de helados por semana, o la venta de un kilo es más económica que 4 cuartos.

Teniendo en cuenta esta filosofía se sugiere la promoción *On pack* que consiste en la integración de dos productos en mismo paquete, uno gratuito al comprar el otro, por ejemplo puede ser usada para la promoción de nuevos sabores, por la compra de 1 kilos invitar una bocha del nuevo sabor.

4.5.5 Marketing Boca a boca

Publicidad usada de siempre que en la actualidad se mantiene. La sugerencia en este caso es apoyarla más, esta publicidad es confiable por su continuidad los clientes satisfechos traen más clientes, por tanto mantener esta fidelidad es vital, para los clientes más conocidos con algunos obsequios ayudaría o simplemente una bocha adicional gratis y degustaciones en alguna ocasión.



4.5.6 Marketing Online o Digital

El uso del internet y las redes sociales ofrece espacios gratis donde las empresas pueden realizar distintas acciones para conectarse mejor con sus clientes, asimismo conocer sus gustos y preferencias de una formas más rápida permitiéndonos tener una herramienta más para vender, más creativa y actualizada.

Ventajas de la publicidad Online

- Permite medir de forma precisa y continua la resultada de las campañas
- Permite contactar directamente con los consumidores potenciales y actuales.
- Permite continua adaptación y modificaciones a las campañas
- Tiene un costo muy económico
- Analiza a los consumidores que adquieren nuestros productos

Diferencias en publicidad online y offline

- *El costo.*- un costo más bajo permite a las pymes anunciarse en internet, a comparación de los medio a tradicionales.
- *Conversión directa vs indirecta.*- conversión directa se da con la publicidad digital permite al consumidor que está expuesto a la publicidad actuar inmediatamente para la compra del producto en cambio la conversión indirecta no se da en el momento ni el lugar donde se emite la publicidad puede ser mediante cupones, etc.
- *Las métricas y los métodos de contratación.*- en una publicidad tradicional se recurre a métodos diferentes dependiendo del medio de comunicación que se realice como ser; TV la medición es por medio de un rango de tiempo y una determinada cantidad de audiencia que tiene un programa o canal este método no es muy preciso debido a la perdida de detalles de la campaña. En cambio en una publicidad online la medición es más precisa cada impresión o despliegue de la publicidad, o los registros de los click, o interacción que tuvo cada anuncio es medible de diferentes formas.
- *Ajuste en tiempo real.*- gran ventaja de la publicidad digital puesto que nos permite realizar ajuste a la campaña conforme se está corriendo, en cambio en la tradicional



es más complicado y complejo ejemplo en impresos no se puede cambiar, en la radio puede ser pero implica costo adicional.

- *El alcance.*- en la publicidad tradicional la televisión cuenta con un alcance en zonas regiones y niveles socio económicos muy específicos al igual que la radio y un poco más, en cambio la publicidad digital dependerá de recursos tecnológicos y económicos es decir donde existe internet llegara.

Si bien las heladerías artesanales del caso de estudio tienen página Web, facebook, Instagram o twitter su uso es de forma empírica y en algún caso específico no está siendo optimizada, y en otro ya no está vigente la página web, por tanto se sugiere las diferentes estrategias que puede aplicar de una forma más rápida y a bajo costo.

4.5.6.1 Estrategias en Facebook

- *“Estrategia de branding.*- diseña una línea gráfica e incluye presencia de marca en las publicaciones, para que los fans se vayan familiarizando con la marca, ejemplo un lugar soleado personas acaloradas y frutas congeladas en cucurucho a lo lejos en esa imagen poner el logo
- *Estrategias de frases.*- crear una frase para adaptarlas al público para influenciar en su compra.- ejemplo una frase que harás este fin de semana? Comer, pasear, parque, short, repetir y poner su logo.
- *Estrategias de mini encuesta.*- una de las mejores formas de conocer más a los usuarios es preguntarles directamente que prefieren. Ejemplo. Una imagen con distintos sabores de helados.
- *Estrategia de únete a la conversación.*- una forma de unirse a la conversación es con preguntas sobre las últimas tendencias del mercado, lo que significa que es importante mantener un contacto constante ejemplo preguntar sobre que sabores prefieren en verano y porque?
- *Estrategias de contenido.*- Ejemplo cultural, datos curiosos, moda, contenido emocionales, por épocas festivas, momentos deportivos, con campañas temáticas, con tutoriales.
- *Estrategias de promoción.*- un de los más usados ofrecen los productos por la red



- *Estrategias de atención al cliente.*- se puede a través de una pestaña en facebook, tener un espacio para ofrecer este tipo de atención.
- *Estrategias de Amor.*- agregar algo de amor a los contenidos sonrisas, caritas tiernas, dulzura.
- *Estrategias de transparencia.*- importante mostrar quienes están detrás de todo el trabajo que realiza el producto, partes de procesos, etc.
- *Estrategia de mini infografías.*- Infografías animadas comparten contenido de forma resumida.
- *Estrategias de contenidos generados por los usuarios.*- compartir las fotos que generan los propios fans con la marca”. Nuñez, (2014;5-25).

4.5.6.2 Estrategias en twitter

- *“Estrategias de contenido para vender.*- usa las llamadas de acción en contenido para llamar la atención Ejemplo usas el teléfono de las redes sociales para saber exactamente de donde viene el cliente.
- *Estrategias de contenido generado por usuarios.*- para seguir incentivando la participación en las promociones que se tengan.
- *Estrategias para incentivar la generación de contenido.*- lanza un reto a tus fans y pídeles que suban fotos con tus productos. Nadie mejor que ellos para que se conviertan en embajadores de la marca.
- *Estrategias de collage.*- compartir varias fotos en un mismo tweet
- *Estrategias de promoción.*- la mejor promoción que se puede hacer con un copy, incluyendo el enlace y haciendo uso de una imagen que también sirve de promoción.
- *Estrategia de Educación.*- crea recetas fáciles, y muestras las con imágenes a tus fans. Resalta lo mejor de tus productos.
- *Estrategias de agradecimiento.*- importante agradecerles hazlo de vez en cuando.
- *Estrategia de conversación.*- genera conversación donde tengan que pensarlo, otra poder enseñarle algo nuevo de cultura”. (2014;27-39)



4.5.6.3 Estrategias de Instagram

- “Estrategia de mini videos.- sube una imagen para que los fans te pregunten todo sobre él.
- *Estrategia de Mosaicos.-* Divide una fotografía en varias imágenes y compártela. Genera interés
- *Estrategias de mini encuestas.-* puedes hacer mini encuestas entre tus seguidores y consigues aumentar el engagement a la vez que consigues saber sus preferencias.
- *Estrategias de frases.-*
- *Estrategia de contenidos generados por usuarios.-*
- *Estrategia de recomendación,-*
- *Estrategia para generar conversación.-*
- *Campañas propias con productos marcas.-* uso de los productos propios de una marca de forma creativa para entablar conversación con los usuarios a la vez que se promocionan los productos.
- *Estrategias de emojis.-* haz que tu marca sea más cercana y utiliza emojis en tus publicaciones de Twitter.
- *Mezcla de productos con otros para promoción.-* utiliza los productos de las marcas algunas empresas podrían mezclar sus productos con los de otra campañas, para así conseguir mejores composiciones y más interés en sus usuarios.
- *Utiliza situaciones de tus fans para promoción.-*
- *Estrategias de promociones para generar contenidos.-*
- *Estrategia de memes.-* meme significa algo imitado representa un forma de programación cultural, un medio para que la gente transmita memorias sociales e ideas culturales entre sí” Nuñez, (2014;41-55)

4.5.7 Ventajas y desventajas de las redes sociales para una pyme familiar

En el actual mercado cualquier empresa que no tenga como mínimo una cuenta de facebook o twitter está en decadencia y a no tener éxito, gracias al potencial de las redes sociales.



Por tanto es importante identificar en que redes sociales queremos estar antes de abrir una cuenta. Cada red social tiene sus propias ventajas y desventajas, por lo que considerar una sola o más tal vez sea suficiente. Por lo que es importante tener una cuenta bien gestionada a tener varias sin usarlas, lo que apoya a mantener el nivel seriedad de la empresa.

Ventajas de las redes sociales.-

- Aumenta la reputación de la empresa.- una cuenta bien gestionada apoya una buena difusión de contenido, trabaja cada día para conectarse con los seguidores y mantenerlos contentos.
- Consigue más tráfico web.- con un texto bien redactado y una imagen atractiva puedes conseguir muchas visitas hacia tu web, independientemente a que la compartan y/o la comenten tus publicaciones en las redes sociales. Ejemplo Tu facebook debe funcionar como un canal para tu pagina web.

Desventajas de las redes sociales.- Las que podrían dañar la empresa por las redes sociales

- Daño a la imagen.- el no tener a una persona adecuada gestionando tus cuentas o haciéndolo tú mismo si no tienes tiempo es complicado, puesto que un error en las redes sociales se conoce rápidamente y se difunde a la velocidad de la luz. Por lo que gestionarla de manera profesional dará muy buenos resultados.
- No es una plataforma de venta.- es una inversión en branding y en fortalecer tu marca, esto a principio no te generara muchas ventas pero si en un mediano plazo te ayudara a que la gente confíe y conozca tu marca para comprarla



Conclusiones

Analizando la industria de los helados artesanales, se puede apreciar una serie de cambios que se han generado en la misma, un proceso de crecimiento, diversificación y adaptación a las tendencias del mercado. Por tanto se puede concluir que de acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños de las heladería artesanales, si están haciendo usos de muy pocas herramientas del marketing pero de forma empírica, por lo que se propuso que la aplicación de un plan de marketing de forma escrita y formal, le permitirá definir sus objetivos de forma más clara, concreta y concisa, manteniendo así la filosofía de trabajo que tienen, dejando a las siguientes generaciones que están trabajando en la empresa actualmente, las directrices para las ventas juntamente con las recetas tradicionales de los helados que celosamente guardan.

Si bien existe esta predisposición a concentrar los esfuerzo en la calidad del producto es importante informar de ello a los clientes actuales y potenciales, lo que ayudara a mantener la fidelidad del cliente, además esto generara mayores ventajas, para definir una estrategia de marketing y la optimización de los recursos con un objetivo general, permitiendo así el incremento de las ventas definiendo así cada mes y año metas alcanzable y medibles.

De acuerdo al desarrollo de esta investigación y análisis de la información obtenida; a continuación se dará conclusiones a los cuestionamientos en el planteamiento del problema:

¿Porque es importante contar con herramientas del marketing para la competitividad de las pymes familiares?,

El marketing busca satisfacer de la mejor forma las necesidades de los clientes, por medio del intercambio de un producto diferenciado y un pago económico para la empresa, por lo tanto, es importante diseñar un plan de marketing, que les permita definir una estrategia y las acciones de marketing para identificar necesidades, orientar deseos e influir en la demanda. Es una herramienta muy ventajosa, usada para la apertura de una nueva unidad



de negocio y/o una nueva empresa, lanzar un nuevo producto, incorporar una nueva línea, o redefinir cualquier estrategia de marketing existente.

El plan de marketing para las empresas grandes necesita de planes muy complejos para tomar decisiones generales y muy específicas acerca de su infraestructura, recursos materiales y humanos, comercialización, ventas, entre otras. En cambio para una pyme familiar no es necesaria tanta información, ya que su infraestructura es mucho menos complicada, por lo que la investigación necesaria va de acuerdo con sus objetivos y necesidades.

¿Cuáles son las herramientas del marketing que aplican las pymes familiares?

Las heladerías artesanales tienen mucha competitividad en el mercado, es primordial mantener la calidad de sus productos clásicos, pero además tomar en cuenta las nuevas tendencias del mercado, que ahora invita a la renovación de los productos o sabores, para lo cual es importante tener en cuenta la relación calidad- marca- precio de sus productos para la toma de decisiones, además de destinar muy poco porcentaje en promociones se apoyan en las publicaciones en sus Facebook, Instagram, twitter para incrementar su participación en el mercado. El uso de la difusión en notas de prensa o entrevistas en otros medios es muy esporádico. Y necesitan del apoyo de las App de delivery como otra forma de venta a domicilio

Las heladerías artesanales por la inversión que estas contemplan la mayoría son empresas familiares, donde trabajan los dueños o propietarios y varios miembros de la familia, además contratan personal de forma temporal para ciertas épocas, especialmente en verano donde se tiene temporadas de ventas altas, estas tienen un plan empírico que suelen manejar de acuerdo a las acciones y tácticas que requieren, según temporadas como parte de control o apoyo para la empresa, pero esta no está planteada como una estrategia.

Actualmente la estacionalidad está dejando de ser un problema y muchas heladerías no cierran sus puertas todo el año, puesto que estas se diversificaron e implementan artículos



complementarios para poder aumentar sus ventas en las temporada baja, manteniendo así la fidelización de sus clientes y satisfaciendo otras necesidades con la diversificación.

¿Cuáles son los obstáculos para aplicar las herramientas de marketing en las pymes familiares?

Podemos concluir que la tecnología y las redes sociales han reducido limitantes para los negocios, permitiendo la incrementación de los ingresos, mejoras en los procesos con la implementación de herramientas innovadoras, para lograr competitividad que les permita sobrevivir en el mercado. Por consiguiente las pymes familiares consideran estos factores no como una herramienta más sino como una necesidad que buscan cubrir para mantenerse vigente.

Partiendo de esta premisa se puede identificar que el principal problema de las heladerías artesanales es falta de personal idóneo, falta de financiamiento o líneas de crédito, y la dificultad de adaptarse al nuevo cambio, pero también están conscientes que para mantenerse en el mercado y ser competitivos es importante profesionalizarse, aplicar un auto diagnóstico que les permita ser capaces de gestionar el cambio, poseer una visión clara, una cultura proactiva y participativa, un rediseño o reingeniería de su estructura y tercerizando parte de sus procesos, lo cual les permitirá comprender de mejor forma a sus clientes, tratar de predefinir sus necesidades o buscar nuevos nichos de mercado.

El cambio hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra, la resistencia al cambio entienda como la modificación de rutinas o hábitos que se niegan a realizar por miedo o dificultad para realizar algo nuevo o diferente.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de aplicar las herramientas del marketing en las pymes familiares?

La estrategia empresarial define el cómo lo hacemos o el que podemos hacer, para lo cual un diagnóstico nos indicará claramente cómo estamos. Posteriormente se realizará una



planeación estratégica, este proceso involucra el diseño formal de los caminos a seguir (planes de acción) para lograr los objetivos fijados hacia un futuro deseado.

La pyme que no cuentan con lineamientos específico relacionados con su creación debido a los constantes cambios y evoluciones en sus procesos, presentan un reducido respaldo financiero lo que no les permite tener muchos riesgos, requieren de una constante revisión de su estructura debido a que su constante adaptación puede convertirse en la razón para una disolución o la causa para la pérdida del control organizativo, al tener un personal reducido este se ve invadido en ocasiones por problemas personales trayendo consigo un clima negativo y tenso, suele pasar que no existe un control estricto con el flujo de dinero, el reducido volumen de producción se refleja en la cantidad de pedidos realizados a los proveedores lo cual deriva en sobrecostos, si no se realizan campañas publicitarias efectivas y constantes puede que desaparezca la empresa y sus productos.

La principal ventaja de las pymes es tienen una mayor flexibilidad en sus sistemas de producción, lo que le permite tener una relación muy cercana con sus clientes, por el tamaño de su infraestructura pueden formar parte de diferentes nichos de mercado, los puestos de trabajo son más sencillos, y están más abiertos al cambio, el nivel de conocimiento específico y Know How es más reducido y dinámico, la toma de decisiones estratégicas son rápidas puesto que los procesos de gestión son menos complejos, presentan una visión más simple enfocada en las necesidades y demandas de los clientes, lo que permite modificaciones a niveles estructural, adoptar tecnologías y personal necesario para cada desafío que se presenta.

¿Cuáles son los principales problemas del sector?

Para emprender un negocio se necesita financiación, por lo cual es necesario tener una idea clara y concreta de lo que se quiere hacer definiendo un marketing. Para lo cual aclararemos que el marketing y las ventas si bien tienen una relación no son iguales más si son complementarias.



Las pymes se enfrentan a diferentes problemas por la falta de conocimiento, las cuales no les permite competir en un mercado cada vez más cambiante y exigente, como ser:

- *Problemas financieros:* les cuesta acceder a préstamos de apoyos del gobierno, o de las entidades bancarias, debido al déficit en sus ganancias, lo cual no les permite crecer o tan siquiera mantener, otro factor a considerar es la falta de conocimiento para implementar técnicas de valuación de sus costos, lo que traer como consecuencia la falta de liquidez.
- *Problemas Socioeconómicos.*- el no conocer el mercado, la competencia, y la falta de poder de negociación con proveedores y clientes, es un factor que no ayuda a ser competitivo, esto debido a la falta de preparación empresarial y la falta de capacitación de mano de obra, por ende pierden alianzas estratégicas con proveedores u otras empresas, puesto que no se enfocan en un mundo globalizado con una economía abierta.
- *Problemas tecnológicos.*- el desconocimiento del mercado y su competitividad trae un bajo nivel de productividad, bajo control de calidad, por ende un retraso marcado del uso de la tecnología, la modernización, es un proyecto que ayuda a la producción pero la resistencia al cambio no lo hace posible.
- *Problemas Administrativos fiscales.*- Al no considerar los controles administrativos, incurren en generar altas cargas impositivas, no pudiendo aprovechar los beneficios fiscales, la cual complica la optimización de los recursos y tener una idea real de la rentabilidad de la empresa.



Recomendaciones

Se recomienda la aplicación del presente trabajo de acuerdo a la definición de los objetivos de marketing que se planteen, asimismo la utilización de las herramientas concentradas en la estrategia funcional o mezcla de marketing, la cual ayudara a optimizar las actuales herramientas usadas de manera más formal.

Se recomienda que un plan de marketing sea manejable, práctico y eficiente, por tanto deber ser: Fácil de entender, preciso y detallado para evitar confusión, realista en cuanto a los objetivos y sus estrategias para lograrlos, adaptable a los cambios, y que cubra todos los factores de marketing importantes.

Se recomienda realizar una segmentación más amplia, no solo para todo público de clase media en adelante y de todas las edades que definieron antiguamente en sus inicios, lo cual no implica que no pueda cubrir otros, considerando como ayuda el modelo de las variables de segmentación, o redefinir nuestra actual estrategia de segmentación, que se encuentra mencionada en el capítulo 2 del presente trabajo.

Se recomienda optimizar las estrategias de comunicación o Impulsación, conjuntamente con las estrategias propuestas en el marketing digital de acuerdo a los objetivos que se vayan a plantear.



Referencias bibliográficas

- Alcaide J.C., Bernues S., Diaz – Aroca E., Espinosa R., Muñoz R., Smith C. (Primera edición: abril 2013) “Marketing y Pymes Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa” [Versión DX Reader]. Recuperado: <http://www.marketingypymesebook.com/>
 - Armstrong G., Kotler P., Harker M., Brennan Ross (2011) “*Introducción al Marketing*” Editorial Pearson Educación S.A. España
 - Asociación de fabricantes artesanales de Helados y afines (AFADHYA), <http://www.afadhya.com.ar>
 - Mc Carthy, Jerome y Perreault William (1987) “Comercialización Basic Marketing” Editorial El Ateneo.
 - **Merodio**, Juan (2010) “Marketing en Redes Sociales” Ebook bajo licencia creative commons. <http://www.clubmarketinglatam.com/marketing-redes-sociales-juan-merodio/>
 - Nuñez, Vilma (2014) “Ejemplos de las mejores estrategias de pequeñas, medianas y grandes marcas en internet” Ebook <https://vilmanunez.com/ebook-estrategias-marketing/>
 - Vázquez, Jorge (2006) “*Dirección eficaz de pymes*”. Macchi grupo Editor
- Paginas de consulta para heladería Vía Maggiore*
- <https://www.pedidosya.com.ar/restaurantes/buenos-aires/helados-via-maggiore-menu>
 - https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant_Review-g312741-d8790779-Reviews-Helados_Via_Maggiore-Buenos_Aires_Capital_Federal_District.html
 - <https://www.yelp.com.ar/biz/helados-via-maggiore-buenos-aires>
 - <http://buenos-aires.guia.clarin.com/via-maggiore/576922>
 - <https://www.facebook.com/pg/Helados-V%C3%ADa-Maggiore-480214499041255/posts/>
- Paginas de consulta para heladería Cadore*
- <http://www.heladeriacadore.com.ar/>
 - <https://www.facebook.com/cadoregelato>
 - https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant_Review-g312741-d3806054-Reviews-Heladeria_Cadore-Buenos_Aires_Capital_Federal_District.html
 - <http://www.foodandwines.com.ar/revista/numeros/2018helados.php>
 - https://www.clarin.com/ciudades/heladeria-portena-mejores-mundo-national-geographic_0_Bks1Lclkf.html
 - <https://www.nationalgeographic.es/viaje-y-aventuras/las-10-mejores-heladerias-del-mundo>
 - <https://blog.restorando.com/las-10-mejores-heladerias-artesanales/#more-365>
 - http://www.sobrebue.com/m_visorNotaHtml.php?idNota=1688
 - <https://www.planetajoy.com/?Frozen+times%3A+20+helados+que+no+podes+dejar+de+probar&page=ampliada&id=7359>
 - <http://www.bbc.com/travel/story/20130122-the-summertime-scoop-on-buenos-aires-ice-cream>
 - <http://malevamag.com/helado-te-homenajeamos/>
 - <http://www.heladeriacadore.com.ar/assets/deoro.jpg>



- <http://www.heladeriacadore.com.ar/assets/lonely.jpg>
- <http://www.heladeriacadore.com.ar/assets/barzon.jpg>
- <http://www.heladeriacadore.com.ar/assets/handmoon.jpg>
- <http://www.heladeriacadore.com.ar/assets/dijoclarin.jpg>
- https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant_Review-g312741-d3806054-Reviews-Heladeria_Cadore-Buenos_Aires_Capital_Federal_District.html

Paginas de consulta para heladería El Vesuvio

- <https://www.facebook.com/pages/Heladeria-El-Vesuvio/446488665366042>
- https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312741-d3649512-r153900422-El_Vesuvio-Buenos_Aires_Capital_Federal_District.html
- <http://elarcondelahistoria.com/la-heladeria-%C2%93el-vesuvio%C2%94-1902/>
- <http://www.diariopublicable.com/cultura/2748-el-vesuvio--una-heladeria-con-historia.html>
- https://es.wikipedia.org/wiki/El_Vesuvio
- https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312741-d3649512-r153900422-El_Vesuvio-Buenos_Aires_Capital_Federal_District.html

Información sobre las heladerías

- <https://www.apertura.com/negocios/Las-heladerias-artesanales-un-negocio-que-no-se-derrite--20140113-0002.html>
- <https://www.cronista.com/columnistas/La-Argentina-tendra-en-2017-una-economia-de-dos-velocidades-20161107-0003.html>
- (<http://www.lanacion.com.ar/2076150>).
- <http://www.elpuntodeequilibrio.com/Articulo/Vista/Las+PyME+y+los+problemas+a+la+hora+de+hacer+el+traspaso+generacional>
- <http://mamaextrema.com/2013/08/09/a-que-generacion-perteneces-baby-boomers-x-y-z/>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Anexos



MODELO DE ENTREVISTA

AUTODIAGNOSTICO

1. ¿Tiene un plan de Marketing establecido?
2. ¿Se ha realizado un análisis FODA en su empresa?
3. ¿Qué oportunidades presenta su empresa?
4. ¿Existen cambios en tecnología favorables para su empresa?
5. ¿Existen cambios políticos o en normativa legal que lo puedan favorecer?
6. ¿Existen cambios sociales o de modo de vida favorables?
7. ¿Hay tendencias de mercado, relacionadas con su empresa?
8. ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos?
9. ¿Existen problemas de capital o financiación?
10. ¿Qué acciones realiza la competencia? (invierte más I+D. realiza nuevos lanzamientos, evoluciona más rápido)?
11. ¿Qué factores externos pueden amenazar sus objetivos?
12. ¿Alguna amenaza puede impedir totalmente la actividad de su empresa?
13. ¿Qué ventajas presenta su empresa?
14. ¿Que hace a su empresa mejor que otras?
15. ¿Que recursos de bajo coste tenemos Disponibles?
16. ¿Qué perciben sus clientes como fortalezas?
17. ¿Qué causas hacen que un posible cliente decida comprarles?
18. ¿Cuáles son los puntos fuertes en productos, distribución o marca?
19. ¿Que debilidades presenta su empresa?
20. ¿Qué se puede mejorar? Y ¿Qué tenemos que evitar?
21. ¿Qué perciben sus clientes como debilidad?
22. Si fuera la competencia ¿Qué atacaría de su empresa? ¿Son percibidas por los clientes las diferencias entre sus productos y los de la competencia?
23. ¿Está satisfecho con su participación del mercado?
24. ¿Tiene definido su mercado? Y ¿Cuál es la tendencia de su mercado? ¿Conoce las innovaciones y novedades que aparecen en el mundo y que crean tendencia?



25. ¿Ha innovado en sus productos? ¿Conoce y participa en los segmentos y/o nichos más atractivos?
26. ¿Tiene productos A, B, C por importancia de clientes para cada canal? ¿Monitorean el grado de satisfacción de los clientes A?
27. ¿Que aspectos considera más importantes para mejorar la calidad de servicios al cliente? ¿Conoce la percepción de los clientes sobre la calidad de sus productos y servicios y los de la competencia?
28. ¿Han cambiado las necesidades de sus clientes? ¿Existe una metodología y un clima propicio para la innovación y creatividad en productos y servicios?
29. ¿El mundo virtual ofrece oportunidades para nuevos desarrollos en comunicación, distribución y venta?
30. ¿Realizan acciones de investigación de mercado? ¿Que inquietudes han surgido?
31. ¿Considera que abordar el problema está dentro de su ámbito de control o bajo su influencia o fuera de ambos?
32. ¿Ha innovado en acciones tácticas en los últimos meses (promociones, publicidad, internet, ventas telefónicas, exhibición)?
33. ¿Cómo esta posicionados sus precios y condiciones de venta respecto de la competencia?
34. ¿Que herramientas de comunicación con el mercado utiliza? ¿Mide la eficacia y eficiencia de sus acciones de comunicación con el mercado?



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Heladería Vía Maggiore





Heladería Vía Maggiore





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Heladería Cadore





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Heladería Cadore





Heladería El Vesuvio





Heladería El Vesuvio

