Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

"Articulación de polos opuestos."

Autor: *Stefania Gnarra Russo*
DNI: *34870725*
Mentor: Fernando Moiguer & Damián Sztarkman

Buenos Aires, Argentina . Mayo del 2018

Índice

1. Introducción ---------- 1

2. Actores ---------- 1

2.1 Porta Hnos. ---------- 1
2.1.1. Su compromiso con el mundo ---------- 1
2.2 Pequeños productores ---------- 2
2.2.1 Definición ---------- 2
2.2.2 PYMES ---------- 3
2.2.3 Trabajo en conjunto ---------- 4
2.2.4 Capacitación y Plan de contingencia ---------- 4
2.2.5 Llegada al consumidor ---------- 5
2.2.6 Marcas de nicho ---------- 6

3. Sustentabilidad ---------- 6

4. Consumidor ---------- 7

4.1 Consumidor objetivo ---------- 7
4.2 Consumidor de primera marcas o marca "Premium" ---------- 8
4.3 Consumidor de marcas de nicho ---------- 9
4.4 Consumidor actual ---------- 10
4.5 De lo diferente a lo común ---------- 12

5. Estrategia Integral ---------- 13

5.1 Comunicación de la estrategia en la organización ---------- 13
5.2 Estrategia de integración de ambas culturas ---------- 15
5.3 Estrategia de comunicación ---------- 16

6. Conclusiones ---------- 17

7. Anexo ---------- 19

Clasificación de PYMES ---------- 19

8. Bibliografía ---------- 20

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. Introducción

En la presentación de la propuesta compartida con el equipo Beta para el problema de Porta Hnos., se propone un cambio de paradigma que revolucionará al retail. En resumen, esta nueva estrategia consiste en solucionar el problema de la limitante de espacio en góndola que posee Porta Hnos, por su gran diversificación de productos, como sucede con cualquier empresa de consumo masivo. Es importante la incorporación de los pequeños productores en la propuesta planteada para el armado de los combos con una oferta integral y completa para el consumidor.

En este apartado se describe en detalle cómo esta integración puede favorecer a Porta Hnos y a los pequeños y medianos productores. Esto se lograra a través de un enfoque en el trabajo en equipo y capacitación como conceptos claves de dicha unión, con el fin de poder lograr el éxito de la propuesta.

Por otro lado, se describe al consumidor de primera marca y consumidor nicho, sumado a las características del consumidor actual y se encuentra un paralelismo que puede ayudar a articular la propuesta de producto con el fin de que sea considerada atractiva para ambos consumidores.

Por último, se brinda información de cómo llevar a cabo la estrategia para que la misma sea exitosa, desde la comunicación interna hasta la estrategia cultural en donde se detallan las posibles modificaciones que puede sufrir la cultura actual de Porta Hnos. Además, se comparte una alternativa de estrategia de comunicación, que atraerá nuevos usuarios a la aplicación, lo cual da el puntapié a un desarrollo más profundo de dicho concepto y una propuesta de implementación, la cual dependerá del presupuesto de la organización.

2. Actores

2.1 Porta Hnos

2.1.1. Su compromiso con el mundo

Porta Hnos. es una empresa familiar que se caracteriza por el desarrollo de productos con base en alcoholes de alta calidad. La empresa tiene como objetivo

trabajar con esfuerzo y dedicación a pesar de la situación económica del país, persiguiendo su objetivo de contribuir a un futuro mejor, lleno de esperanzas y crecimiento laboral.

La empresa se caracteriza por estar comprometida con el medio ambiente y por cuidar los recursos escasos para brindar un futuro mejor. Como consecuencia, Porta Hnos fue denominada una empresa BCorp[1], por la organización BLab, gracias a su compromiso con el desempeño social y ambiental.

Por otro lado, trabaja constantemente en el desarrollo de sus empleados en materia de innovación y conocimientos técnicos, con el fin de ayudar al crecimiento personal y profesional de cada uno de ellos.

2.2 Pequeños productores

2.2.1 Definición

Los pequeños productores son todos aquellos grupos de personas que manejan una unidad productiva pequeña. Poseen una parcela de tierra, generalmente en sus hogares, en donde llevan a cabo su producción. En dicho espacio, producen determinados bienes para poder abastecer a un segmento nicho objetivo.

Debido a que no poseen la capacidad para poder contratar empleados, generalmente toda la familia está involucrada en el proceso de producción: desde el padre que hace el trabajo duro, hasta el niño que corta y pega etiquetas. Como consecuencia de esto, los pequeños productores son definidos por la combinación de trabajo familiar, y tierra.

Por otro lado, aquellas pequeñas y medianas empresas (PYMES) son consideradas también pequeños productores ya que tienen límites ocupacionales y sistemas financieros prefijados por el estado.

En ambos casos, los productos van desde mermeladas, licores, frutas, verduras hasta chacinados. Además suelen considerarse caseros o naturales ya que los mismos no tienen componentes químicos ni pasan por un proceso de producción

1 BCorps son compañías con fines de lucro certificadas por la organización BLab por cumplir con rigurosos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia.

Universidad de San Andrés

contaminante. Se suelen aprovechar más las vitaminas y minerales de cada elemento que se utiliza para la producción.

Para la propuesta se seleccionaran aquellas pequeñas y medianas empresas con la capacidad productiva suficiente para satisfacer los volúmenes objetivos planteados por Porta Hnos. Además será requisito que estén inscriptas en el Registro de PYMES.

2.2.2 PYMES

Las PYMES son organizaciones independientes, con presencia en el mercado, pero quedando excluidas de las practicas industriales debido a las grandes niveles de inversión que se requieren y a las limitaciones legislativas. Para poder ser denominadas PYMES la ley exige que las mismas deben cumplir con un determinado volumen de ventas anuales y de personal, dependiendo del tipo de industria (Ver Anexo). En el caso de que los mismos sean superados, una microempresa pasaría a ser considerada una pequeña empresa y una mediana empresa se convertiría en una gran empresa, pasando a tener que cumplir con otras regulaciones.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un elemento importante en el desarrollo económico del país, debido a su aporte al producto bruto interno y a la generación de empleo.

Hoy en día gracias a los avances tecnológicos, una empresa puede crecer y prosperar, siempre y cuando los mismos estén a su alcance. Muchas veces, las pequeñas y medianas empresas no cuentan con acceso a estas nuevas tecnologías, por lo cual se empequeñecen o desaparecen del mercado.

Por otro lado, las PYMES tienen grandes ventajas, como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura chica y su especialización en nichos de mercado ofreciendo atención directa. Mas allá de esto, lo que hace a este tipo de empresas únicas, especialmente en un contexto tan cambiante cómo el que vivimos, es su capacidad y know how para cambiar rápidamente su estructura productiva con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Generalmente las pequeñas y medianas empresas trabajan sin un plan a mediano y largo plazo, sino que venden lo que puedan producir, pero sin establecer objetivos claros y alcanzables. La meta anual de una PYME es poder pagarle el sueldo a los empleados y ganar plata.

2.2.3 Trabajo en conjunto

A través de la incorporación de las pequeñas y medianas empresas al desarrollo de este nuevo negocio, Porta Hnos estará acompañando al Compromiso de Desarrollo Pymes, planteado por el Ministerio de Producción. Esto aumentara la buena imagen de Porta Hnos frente al gobierno y a la sociedad.

En el 2017, el Ministerio de Producción incentivó a las grandes empresas a que contraten cómo proveedores o cuenten entre sus clientes a aquellas PYMES que hayan efectivizado su adhesión al Registro de Pyme.

Aquellas empresas inscriptas podrán acceder a los beneficios de la Ley Pyme lo que las ayudaría a incrementar su productividad y lograr mayor competitividad. (Ley N 27.264, 2002)

Las empresas seleccionadas por Porta Hnos para la propuesta podrán optimizar el acceso a financiamiento, tener una menor carga tributaria y mejorar su flujo de caja para destinarlo a capital de trabajo e inversión.

2.2.4 Capacitación y Plan de contingencia

Las pequeñas y medianas empresas son una parte fundamental de esta propuesta. Si este eslabón se rompe, la propuesta no tiene continuidad en el tiempo. Para que esto no sucede, Porta Hnos deberá cumplir el rol de “capacitador”. Esto implica brindar un asesoramiento con el fin de que las PYMES puedan tener una visión de mediano y largo plazo.

Al firmar el acuerdo comercial con los productores, se les comunicara la cantidad de producto que deben entregarle por mes durante dicho año. Esto provocara una visión de mediano plazo para el productor, lo que implica una manera diferente de trabajar y organizarse.

En el caso de que las ventas excedan las cantidades acordadas, Porta Hnos deberá avisar al productor con un mínimo de 3 meses para que el mismo pueda producir la nueva cantidad requerida. Si el productor no tiene la capacidad suficiente para abastecer la demanda, Porta Hnos puede complementar dicha cantidad con otro productor. Este es el único caso donde se rompería la clausula de no competencia. Una vez que el productor original esté en condiciones de abastecer la demanda, Porta Hnos volverá a darle la exclusividad de suministro de ese producto al productor.

El objetivo con respecto a este eslabón es desarrollarlos brindándoles los conocimientos necesarios para que los mismos puedan abastecer la demanda sin perjudicar la propuesta.

2.2.5 Llegada al consumidor

Los pequeños productos llegan al consumidor a través de los intermediarios. Los precios de los mismos al llegar a los consumidores se cobran 5.29 veces más que si lo obtuviesen de manera directa, declara la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (El Economista, 2017).

Por otro lado, el pequeño productor no se ve beneficiado con esto, ya que el mismo recibe tan solo un mínimo porcentaje del precio final. Hay dos causas que explican esto: en primer lugar, las grandes cadenas se “abusan” de su posición dominante en el mercado y en segundo lugar, hay una gran cantidad de intermediarios entre los productores y el consumidor, en donde cada uno de ellos busca obtener un margen de la compra-venta de sus productos.

Para poder evitar esto, los pequeños productores comenzaron a venderle directamente al consumidor a través de ferias, donde pueden acceder a bienes frescos económicos, garantizando un margen mayor al que obtenía el productor cuando usaba intermediarios.

Por esto, es importante que Porta Hnos. le marque al productor el “win win” que se busca obtener con la incorporación de los mismos a la comunidad. Porta Hnos deberá explicarle al productor que el precio al que serán vendidos sus productos, será similar al que tienen en las ferias.

2.2.6 Marcas de nicho

Podemos considerar estos pequeños productores como marcas de nicho, ya que fabrican en pequeñas cantidades para un grupo reducido de personas. Las marcas de nicho fueron subestimadas por las grandes empresas, por ser consideradas demasiado especializadas para poder ser rentables.

Generalmente, las PYMES no cuentan con los recursos necesarios para poder fabricar en masa, es por eso que ponen el esfuerzo y atención en aquello que genera mayor valor y donde tienen el know-how: priorizan calidad y no cantidad.

Podemos encontrar en el mercado, empresas que dedicaron todos sus esfuerzos en un segmento específico:

- Librofutbol.com: empresa editorial de libros de futbol.
- Club Platino: departamentos para jubilados de nivel socio económico alto.

3. Sustentabilidad

Hoy en día las grandes empresas trabajan la sustentabilidad como un factor clave a la hora de generar valor en sus negocios. Consideran que la sustentabilidad debe producir ganancias para que la empresa sea perdurable en el tiempo. Debe ser “ganar - ganar - ganar” para el mundo, la comunidad y la empresa.

Kotler & Armstrong hablan de la existencia de un marketing sustentable, donde se debe realizar cambios en las 4P del marketing: precios, producto, plaza y promoción. En cuanto al producto recomiendan incluir huellas de carbono en los materiales, packaging biodegradables o descartables. Los autores sugieren reducir las distancias de traslado de las fábricas y centros de distribución. Además aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías digitales, se puede incorporar a los planes de marketing, el display online con el fin de reducir el uso del papel. En cuanto a la cuarta P, se podrían colocar precios diferenciales en los productos dependiendo de la amigabilidad ambiental que tenga cada uno de ellos (Kotler & Armstrong; 2017: 488).

El concepto de sustentabilidad empezó a tomar relevancia con los cambios de mentalidad y hábitos que se produjeron en la sociedad, los cuales radican en una mayor consciencia de los recursos limitados del planeta y la capacidad limitada de absorber residuos. Además se considera que el mayor consumo no trae como consecuencia mayor felicidad y mejor calidad de vida.

Porta Hnos. no sólo se preocupa por los deseos a corto plazo de sus consumidores, sino también por su bienestar a largo plazo. Esta nueva práctica se denomina Marketing Societal, en la cual prima el concepto de Valor compartido, donde se reconocen tanto las necesidades económicas, como las necesidades sociales. La empresa Porta Hnos. trabaja a diario para reflejar el concepto de sustentabilidad tanto en la producción de bienes como en las actividades para ayudar a los públicos de interés que lo rodean.

En el primer caso, realiza actividades que tengan que ver con el reciclado de papel, buena utilización del agua y utilización eficiente de energía. En cuanto a la colaboración con los públicos de interés, realiza acciones de voluntariado, donaciones, campañas de lavado de manos, entre otras. Gracias a estas acciones, demuestra su interés y compromiso por la comunidad a la que pertenece.

Si bien Porta Hnos. realiza diversas actividades en materia de sustentabilidad, incorporar a los pequeños productores como parte de su oferta de productos puede ayudar a mejorar aún más su imagen frente al consumidor, particularmente en las generaciones Y y Z: generaciones preocupadas y ocupadas por el bienestar del mundo, tal como se detallará a continuación.

4. Consumidor

4.1 Consumidor objetivo

La segmentación consiste en dividir al mercado en raciones que tengan las mismas características y respondan de la misma manera a un conjunto de estímulos, con el fin de eficientizar los esfuerzos del marketing. Este grupo se caracteriza por ser homogéneo en su interior y heterogéneo en comparación con el resto de los grupos.

Teniendo en cuenta la estrategia definida para Porta Hnos., el segmento al cual apuntaremos es aquel que comprende a las generaciones Y y Z. Ambas generaciones constituyen un mercado atractivo en dimensión, tanto en el presente como en el futuro.

La generación Y está constituida por aquellas personas nacidas entre 1977 y 2000, formada por un grupo de personas con menores recursos económicos, debido a la alta tasa de desempleo que hay en el país.[2] La tecnología es su estilo de vida, nacieron en un mundo lleno de computadoras, celulares, iPod, entre otros. En las marcas no buscan mensajes de ventas, sino oportunidades para delimitar sus experiencias y poder compartirlas con su entorno. Un especialista en marketing de AT&T indica que *"las verdades universales de la generación del milenio" son: ser transparente, autentico, inmediato y versátil*". (Kotler & Armstrong; 2017; 74).

La generación Z conforma los mercados de niños y preadolescentes. Esta generación no sólo cuenta con ingresos mensuales, provenientes de sus padres, sino que también influye en las decisiones de compra de ellos. Tienen la capacidad de poder estar al mismo tiempo en el mundo online y offline mientras sociabilizan y compran. Se caracterizan por ser una generación interesada por el medio ambiente, buscan trabajar en empresas que sean socialmente responsables y compran productos que hayan sido producidos bajo el cuidado ambiental.

Ambas generaciones son consumidoras de productos de primera marca y productos de marca nicho. Teniendo en cuenta las características anteriores, se afirma que es un gran desafío poder atraer a estos consumidores que son el futuro.

4.2 Consumidor de primera marcas o marca "Premium"

2 Según datos del INDEC, el primer semestre del 2017 la población total tiene un desempleo del 9,2% , pero en los menores de 29 años la tasa alcanza al 17,2% entre hombres y 20,1% entre mujeres.

El consumidor de primeras marcas es aquel que consume productos exitosos de primera línea, productos con una calidad excepcional, sin importarles si el precio es mayor que el resto de los productos [3].

La compra de este tipo de productos representa un “estiramiento” sobre su nivel de gasto común o tal como se denomina en la jerga “darse un gusto”, pero considerado accesible para su economía. En otras palabras, están dispuestos a pagar más que el promedio por una categoría especifica. Carlos Altieri de Nielsen afirma que “*más allá de los beneficios funcionales, los consumidores acceden a productos Premium también porque les hace sentir bien y con mejor imagen de sí mismos*” (Asociación Argentina de Marketing. Estudio Nielsen; 2017) .

Este perfil de consumidores suele demorar bastante en la toma de decisiones ya que evalúan decisiones racionales y apelan a factores emocionales que convaliden su decisión. La información sobre el producto los ayuda a tomar decisiones más racionales. Generalmente esta información es buscada a través de las plataformas online y redes sociales. Sumado a esto, consideran a las recomendaciones de familia y amigos como factores claves que impulsan al consumidor a probar una marca Premium.

4.3 Consumidor de marcas de nicho

El consumidor de nicho pertenece a un grupo de consumidores de características y necesidades homogéneas. Estas necesidades no están del todo cubiertas con la oferta de grandes marcas del mercado.

Algunas empresas o pequeños productores detectaron a este tipo de grupo de personas como un segmento insatisfecho y desarrollaron un producto para satisfacer dichas necesidades. No muchas empresas pudieron desarrollarse en este nicho, ya que es importante en muchos casos contar con una alta especialización en un determinado rubro. El segmento de consumidor de nicho tiene la particularidad de contar con la capacidad económica suficiente para poder

[3] El precio varía entre 20% y un 50% del precio promedio, según indica un artículo de la página web Puro Marketing.

hacer frente a sus necesidades. Los mercados de nicho van desde mercados de alimentos, mercados de beauty[4] hasta mercados de videojuegos.

Si nos centramos en los mercados de alimentos, que es el rubro predominante en el análisis, podemos decir que hay un grupo de personas cada vez más consciente sobre el cuidado de la salud a través de la alimentación y el bienestar. Se caracteriza por ser un consumidor interesado en el proceso de producción natural y orgánico. Teniendo en cuenta esta tendencia, cada vez son más los pequeños productores que buscan posicionarse en este segmento con lo natural como diferencial. El consumidor nicho busca satisfacer y enriquecer al pequeño productor.

4.4 Consumidor actual

A lo largo de los años, el consumidor ha sufrido grandes variaciones. Hemos pasado de un consumidor que compra lo que necesita a un consumidor que, tentado por las publicidades, elige aquellos productos que le dan placer y le significan aspiración. Este consumidor esta moldeado por la industrialización, que lo llevo al consumo en masas delimitado por las grandes marcas como Procter & Gamble, Unilever y General Motors, entre otras.

Universidad de SanAndrés

Actualmente, según Bauman, vivimos en una vida liquida, que se caracteriza por ser precaria y vivida con incertidumbres constantes (Bauman; 2006:10). Esto lleva a un consumidor que necesita consumir para poder definir su identidad. Para Robert Castel, se trata de un “individuo híper-moderno por defecto”, ya que está atrapado en la contradicción de no poder ser lo que quiere ser en una sociedad que predomina la presión para ser “alguien” (Castel; 2010: 326).

Hace algunos años, las personas tenían que disculparse por las ganas de gastar y hasta eran mal vistos si desvalorizaban la cultura del ahorro. En los últimos tiempos la desaparición de estas barreras culturales ha dado origen a la era del “hiperconsumo”, definido por Lipovetsky en el 2008, un consumidor que consume sin tener que dar explicaciones por eso, fragmentado, errático, nómade,

4 Ejemplo: Claus Porto, jabones artesanales portugueses que se obtienen moliendo la pasta de jabón hasta 7 veces. Son naturales, 100 % biodegradables y ecológicos.

“zapeador y descoordinado”. El consumidor “hiperconsumo” se destaca por un consumo más emocional, búsqueda de opciones personalizadas y una mejor propuesta de precio – calidad en cada una de sus compras. “*El hiperconsumidor ya no es la persona obsesionada con el standing; es aquel que desea rejuvenecer una y otra vez, que rechaza los tiempos muertos, que siempre quiere conocer nuevas emociones a través de las novedades comerciales*.”(Lipovetsky; 2008: 7)

El consumir se volvió tan primordial en la vida de cada individuo que “sobre todo en el siglo XXI, el “pienso, luego, existo” de Descartes se ha transformado en “compro, luego existo”. “*Ya no es la razón la que nos define sino nuestra capacidad de consumo*.” (Oliveto, G.; 2014: 174)

Según la última conferencia de Kantar en Septiembre del 2017, la era del consumo ilimitado está mutando en una era de consumo consciente. El consumidor actual es exigente, está informado, comunicado y desconfiado de las promociones, debido a las dinámicas del mercado. Nos encontramos atravesando la tercera era del consumo, donde el consumidor está más focalizado en disfrutar de las cosas, que en la posesión o acumulación de las mismas, busca lo que realmente necesita y/o desea, no se conforma con “*algo porque lo tiene todo el mundo*”. Guillermo Oliveto define al consumidor actual como “…ansioso por vivir cada día como si fuera el ultimo, donde el “ser feliz” y el bienestar han abandonado el ámbito del ideal para transformarse prácticamente en un mandato.” (Guillermo Oliveto; 2014: 174) El nuevo perfil de consumidor se caracteriza por ser más racional, menos impulsivo, compara precios en canales mayoristas, minoristas y online.

El tiempo es un elemento muy valorado por los consumidores de hoy. Este consumidor vive una vida llena de actividades, obligaciones y tareas. La particularidad de querer superarse constantemente, lo conduce a realizar muchas actividades para poder ser mejor persona y profesional. Es por eso que el tiempo libre que tienen, quieren dedicárselo a otras personas.

Por otro lado, teniendo en cuenta la crisis económica del país, los consumidores de primeras marcas se han trasladado a segundas marcas y solo compran lo “imprescindible”. Según el Instituto de Estudio de Consumo Masivo, el consumidor

Universidad de San Andrés

está dispuesto a adquirir segundas marcas, marcas propias o “marcas blancas”, debido a su diferencia de precio en comparación con las primeras marcas.

4.5 De lo diferente a lo común

Luego de haber analizado los perfiles del consumidor de marcas nicho y consumidor de marcas Premium y detallando las características de las generaciones target, podemos señalar que son perfiles diferentes que consumen productos por distintas razones. Pero estudiando el comportamiento del consumidor actual en profundidad, hay algunos aspectos del consumidor nicho y de marcas premium que podemos resaltar como comunes.

En primer lugar, podemos definir a la limitante de tiempo como un factor común entre ambos grupos. Teniendo en cuenta la vorágine que vivimos hoy en día, es difícil poder dedicarle tiempo a las compras. Por más que se busque algún producto específico, cualquier herramienta que ayude a simplificar los tiempos es bienvenida para ambos targets.

En segundo lugar, ambos target eligen un determinado producto por recomendación. El concepto “boca a boca” es muy fuerte para ambos, ya sea para comprar un fernet como para comprar una mermelada casera. En el primer caso, cobra un papel importante la recomendación, ya que necesitan claridad y una voz confiable ante la abundante competencia y bombardeo de información y publicidad, de la cual algunos ya desconfían. En el segundo caso, la falta de conocimiento del producto y del productor hace que la recomendación tenga un papel primordial. Este aspecto lo podemos linkear con el concepto de comunidad, desarrollado en el trabajo grupal, en el cual a través del espacio digital se podrán compartir experiencias y vivencias de los distintos combos de productos. Es esencial invitarlos a ambos consumidores a formar parte de esta comunidad.

En tercer lugar, tanto el consumidor de nicho como el consumidor de primera marca, en primera instancia, serán de nacionalidad cordobesa. El cordobés tiene un fuerte sentido de pertenencia a su provincia y una orgullosa elección de los productos de su provincia. Resaltar la nacionalidad de los productos en la publicidad ayudara al consumidor a no desprestigiar el combo por contener un producto de nicho o un producto de primera marca.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

En cuarto y último lugar, el concepto de sustentabilidad es algo esencial para el target objetivo independientemente del tipo de producto que elija para consumir. Tiene una gran preferencia por aquellos bienes en cuya producción no se perjudica al medio ambiente. Son seguidores de aquellas empresas que piensan más en el futuro que en el presente, es decir aquellas que cuidan los recursos escasos para poder tener un futuro mejor en detrimento de aquellas que piensan en brindar un servicio o producto hoy sin importar el cómo, con el fin de obtener una ganancia.

Teniendo en cuenta estas similitudes, se deberá trabajar en la estrategia de comunicación, en el desarrollo de la aplicación, armado de combos, curaduría y capacitación de los pequeños y medianos productores, con el fin de poder articular una oferta atractiva para ambos decisores de compra.

5. Estrategia Integral

5.1 Comunicación de la estrategia en la organización

La nueva estrategia de comunidad cordobesa online y offline afectara a toda la organización de Porta Hnos, los sacará de su zona de confort con el fin de afrontar nuevos desafíos y adaptarse a las amenazas del mercado. Considerando que este nuevo paradigma involucra distintas funciones transversales a la organización, es importante que todos los empleados de Porta Hnos. estén involucrados desde el comienzo, más allá que dicha estrategia sea dirigida por una nueva unidad de negocios.

Para poder llevar adelante la estrategia y que la misma sea exitosa desde adentro de la organización, se debe implementar el proceso equitativo: "…es la manifestación de la teoría de la justicia procesal en el campo de la gerencia". Al llevarse el proceso equitativo adelante, la gente se siente parte de la misma, lo cual lleva a una cooperación voluntaria mutua entre todos los colaboradores durante la ejecución de la estrategia. Esta cooperación voluntaria "*implica ir más allá del llamado del deber y aportar energía e iniciativas para reforzar las habilidades, llegando incluso a sacrificar el interés personal a fin de ejecutar las estrategias resultantes*." (Mauborgne, R.; Capitulo 8: 246)

Dentro del proceso equitativo hay 3 elementos que lo definen y que se deben poner en práctica: participación, explicación y expectativas claras.

La participación consiste en involucrar a las personas de la organización en las decisiones estratégicas en las que pueden verse involucrados y pedirles su opinión e ideas. Para lograr el éxito en cualquier aventura es necesario contar con la participación activa de toda la organización, sobre todo cuando lo que está en juego es el desarrollo de una nueva estrategia que podría afectar a toda la empresa.

En cuanto a la explicación "*se refiere a que todas las personas involucradas y afectadas deben comprender la razón por la cual se toman las decisiones estratégicas definitivas*" (Mauborgne, R.; Capitulo 8: 248). El mejor recurso para lograr la participación de los empleados es el uso de la palabra, intentando comunicar desde la transparencia y honestidad los nuevos objetivos y el camino que se llevará a cabo para implementar la estrategia. Es fundamental explicar las razones que llevaron a tomar este nuevo camino y transmitir los retos a los que se van a afrontar.

Por último, es importante establecer expectativas claras sobre la nueva modalidad de trabajo, los objetivos a evaluar y dentro de que parámetros los mismos serán evaluados. Según Carles Font, "*Si el trabajador se convierte en un cliente interno satisfecho, el cliente externo se convertirá en el socio más fiel de la empresa*" (Carles Font; 2014: 11).

Se debe crear una cultura de confianza y compromiso, cooperación voluntaria y superación de las expectativas, que motive a los empleados a ejecutar la estrategia debido a que:

- Cuando el empleado siente que es tenido en cuenta, puede desarrollar su actividad con mayor solidez y efectividad, ya que es consciente de su participación en esta nueva estrategia
- Cuando se siente escuchado y valorado, aumenta su sentimiento de pertenencia y se siente responsable de los objetivos de la organización. Esto generara proactividad en beneficio de alcanzar los objetivos finales de la organización.

En la medida en que se logre que el proceso equitativo vaya acompañado de un reconocimiento intelectual y emocional, se demostrará con actos que se los tiene en cuenta y que se confía en ellos. Las personas estarán más dispuestas a dar lo mejor de sí mismas y cooperar con el éxito de la organización en la ejecución de la estrategia. Hay que tener presente que tal como dice Carles Font *"El mal clima se traslada desde la empresa al mercado. El descontento de los empleados se transforma en clientes perdidos"* (Carles Font; 2014: 16).

5.2 Estrategia de integración de ambas culturas

Los pequeños y medianos productores serán socios estratégicos de este cambio de paradigma. Es por eso que es importante hablar de cambio de cultura. Un cambio cultural que se llevara a cabo en la empresa Porta Hnos., empresa dueña y responsable de este nuevo canal online-offline, pero que también tendrá efectos en los pequeños y medianos productores, los cuales deberán ser acompañados y capacitados durante el desarrollo y aplicación de la propuesta.

Porta Hnos. nace como una empresa familiar, pero más allá de su envergadura aún continua siendo una empresa que mantiene los valores familiares como centro de su forma de ejercer. Sigue siendo dirigida por la familia Porta y las decisiones pasan por José Porta, haciéndola fiel a sus raíces. Lo que hace diferente a Porta Hnos. del resto de sus competidores es lograr mantener sus raíces a pesar de la magnitud que alcanzo la empresa. Dicha magnitud lleva a que muchos procesos sean automatizados y a la industrialización de la producción.

Los pequeños productores también cuentan con un espíritu familiar, debido a las pocas personas encargadas del desarrollo artesanal y casero de los productos. Generalmente, en dicha producción participa toda la familia/ empleados y se distribuyen las tareas de manera de poder llegar a un producto final sólido.

Para poder realizar una integración de ambas culturas sin que perjudique el desempeño de Porta Hnos., se recomienda implementar una estrategia de carácter "amigos" donde predomina la confianza y ayuda hacia al otro, tal como sucede en una amistad.

Porta Hnos. podría emplear un plan de desarrollo de pequeño productores en el cual brinde capacitación a los mismos en los procesos de calidad e higiene teniendo en cuenta sus equipamientos de producción, mejora continua e innovación. Esto ayudará a obtener los productos con altos estándares de calidad. Como consecuencia, el pequeño productor se sentirá satisfecho y confiado de trabajar con Porta Hnos. en este nuevo desafío.

Por otro lado, es importante que haya transparencia entre ambas partes. Una comunicación fluida y constante ayudara a establecer la confianza de trabajar como un equipo.

Más allá de esto, es primordial que se defina quien se hará cargo de llevar adelante el armado de los combos, la aplicación, la publicidad, entre otras cosas. Esto ayudará a que no haya superposición de tareas, ni futuras peleas por decisiones en las que alguna de las partes no esté de acuerdo. A través de un contrato legal y comercial, se podrían definir estos puntos. Si bien tiene que ver con la forma de trabajo, si esto no está bien definido, puede perjudicar a la cultura organizacional.

El hecho de que ambas empresas contengan rasgos familiares tan fuertes en su esencia ayudará a que no haya grandes conflictos culturales y que pueda implementarse exitosamente la estrategia de “amigos”.

5.3 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de la nueva unidad de negocios de Porta Hnos. tiene, en un principio, como objetivo dar a conocer la nueva plataforma mobile y atraer a los consumidores a la misma. Para esto se buscará establecer relaciones con los usuarios comunicándoles el valor agregado de la aplicación para que detecten el beneficio extra y compren los combos.

La comunicación se debe basar en un concepto clave que atraiga al consumidor. El mismo debe estar linkeado a estructuras simbólicas que estén arraigadas en la mente del consumidor. El concepto de la comunicación será trabajado en torno a las características que tienen en común ambos targets, englobados en el concepto de Comunidad Cordobesa. Se resaltara el concepto cordobés teniendo

en cuenta el fuerte sentido de pertenencia de este tipo de consumidor. A este concepto irán asociadas las palabras: autóctono, calidad y regional.

Para acompañar los rasgos del consumidor actual, la comunicación se realizará en medios digitales, lugar donde se encuentra el target objetivo. A través de videos interactivos, fotos "súper zoom" y posteos en Facebook e Instagram se comunicarán los beneficios de la nueva plataforma. Se generarán contenidos constantemente de manera de brindar información al consumidor con las novedades de los combos. "*Las marcas necesitan un suministro constante de contenidos actualizados de una amplia gama de plataformas tradicionales y digitales*". (Kotler & Armstrong; 2017: 369).

6. Conclusiones

El puntapié de este trabajo individual consistió en profundizar y encontrar un posible camino para resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo hacer para ofrecer productos de nicho a consumidores de marcas Premium o de primeras marcas?

Tal como se detalló durante el análisis, hablamos de dos tipos de consumidor con características muy distintas. A través de un entendimiento profundo se detectaron aquellos rasgos comunes sobre los cuales se podría apalancar una estrategia integral de comunicación y oferta de producto: la limitante de tiempo, la recomendación, comunidad, nacionalidad cordobesa y sustentabilidad. Además de realizarse un intenso análisis de ambos targets, se estudió meticulosamente al consumidor actual y al segmento objetivo para poder enriquecer aquellos rasgos comunes.

Se complementó la investigación con una propuesta de comunicación interna sobre este cambio de paradigma y una estrategia de integración de culturas con los pequeños y medianos productores (pilares fundamentales para el desarrollo de este nuevo canal).

Para Porta Hnos es un cambio radical en su forma de operar, ya que más allá de continuar desarrollando sus productos, será la encargada de desarrollar este "nuevo canal de comercialización" que supone un cambio de paradigma en el retail. Por esta razón, es importante que se apoye en el pequeño y mediano

productor como su socio estratégico y logre formar “amistades” donde prime la confianza y la ayuda. Esto beneficiaria tanto a Porta Hnos como a los productores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. Anexo

Clasificación de PYMES

La clasificación de las PYMES en Argentina depende del siguiente cuadro, el cual promedia los ingresos anuales de los últimos 3 años sin impuestos (expresado en pesos argentinos):

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	$2.000.000	$7.500.000	$9.000.000	$2.500.000	$3.500.000
Pequeña	$13.000.000	$45.500.000	$55.000.000	$15.000.000	$22.500.000
Mediana Tramo 1	$100.000.000	$360.000.000	$450.000.000	$125.000.000	$180.000.000
Mediana Tramo 2	$160.000.000	$540.000.000	$650.000.000	$180.000.000	$270.000.000

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8. Bibliografía

- **Ámbito.** “Consumidores se ajustan y cambian hábitos de compra” (2016). Recuperado el 8 de Noviembre del 2017 de http://www.ambito.com/847830-consumidores-se-ajustan-y-cambian-habitos-de-compra
- **Asociación Argentina de Marketing**. “Consumo Premium: donde encontrar oportunidades” (2017). Recuperado el 7 de Noviembre de 2017 dehttp://www.aam-ar.org.ar/?consumo-premium-donde-encontrar-oportunidades&page=ampliada&id=1154&_s=&_page=biblioteca_multimedia
- **Asociación Argentina de Marketing**. “Estudio Nielsen: el potencial del segmento Premium en Argentina” (2017). Recuperado el 7 de Noviembre del 2017 de http://www.aam-ar.org.ar/?estudio-nielsen-el-potencial-del-segmento-premium-en-argentina&page=ampliada&id=1157&_s=&_page=biblioteca_multimedia
- **Asociación Argentina de Marketing**. “Millennials & Medios: las claves de un target complejo” (2017). Recuperado el 20 de Noviembre del 2017 de http://www.aam-ar.org.ar/?millennials-medios-las-claves-de-un-target-complejo&page=ampliada&id=1169&_s=&_page=biblioteca_multimedia::articulos
- **Bauman, Z**. Introducción: “De la vida en un mundo moderno líquido”. *Vida Líquida.* Ed. Paidós, 2006
- **BCorporation.** Recuperada el 19 de Noviembre del 2017 de https://www.bcorporation.net/community/porta-hermanos.
- **Bermudez, I** . “El desempleo juvenil duplica el promedio nacional”. Buenos Aires. Clarín (2017). Recuperada el 20 de Noviembre de 2017 de https://www.clarin.com/economia/desempleo-juvenil-duplica-promedio-nacional_0_HkO9GCqmZ.html
- **Castel, R.** Conclusión: “El Desafío de convertirse en un individuo: bosquejo de una genealogía del individuo hipermoderno”. *El Ascenso de las Incertidumbres.* Trabajo, protecciones, estatuto del individuo. Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina., 2010.

- **El Economista.** “Grandes empresas apoyan el desarrollo PYME” (2017). Recuperado el 24 de Abril del 2018 de http://www.eleconomista.com.ar/2017-06-grandes-empresas-apoyan-desarrollo-pyme/
- **Ensinck, M. G.** “Por caída del consumo masivo, las marcas apuntan al segmento Premium”. (2016) Recuperado el 30 de Octubre del 2017 de https://www.cronista.com/negocios/Por-caida-del-consumo-masivo-las-marcas-apuntan-al-segmento-premium-20161124-0036.html
- **Font, C.** El arte de la guerra aplicado a la empresa. Editorial del nuevo extremo, 2014.
- **Instituto de Estudio de Consumo Masivo.** (2017) Recuperado el 28 de Octubre del 2017 de http://www.indecom.org/index.php/prensa
- **Kantar Talks**. “La tercera era del consumo: experimentar más y acumular menos”. Buenos Aires, 2017. Recuperado el 30 de Octubre del 2017 de https://www.clarin.com/economia/tercera-consumo-experimentar-acumular_0_By4V5z15-.html
- **Kotler, P. & Amstrong, G.** Fundamentos de Marketing. Edición Pearson, Mexico, 2017. (Capitulo: 1, 2, 3, 5, 6, 12 y 16)
- **Ley 27.264**. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Programa de Recuperación Productiva. Recuperado el 26 de Abril del 2018 de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/263953/norma.htm
- **Lipovetsky, G.** En: Familias y Globalización ¿Qué globalización, para qué futuro? “*El Hiperconsumo en la Era de la Globalización”: conferencia I.* 2008.
- **Mauborgne, R.** La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma, 2005. Capitulo 8.
- **Mundo Belleza.** “Que es cosmética de nicho?” (2017). Recuperado el 28 de Octubre de 2017 de http://www.mundobelleza.com/Cosmética/Nicho/exclusiva.htm
- **Oliveto, G**. “El consumo como identidad”. *Argenchip*.. Ed. Atlántida, 2014
- **Periodismo Popular**. “Del productor al consumidor: una alternativa frente a la distorsión de precios” (2017). Recuperado el 28 de Octubre del 2017 de https://notasperiodismopopular.com.ar/2017/04/25/productor-consumidor-alternativa-frente-distorsion-precios/

- **Puro Marketing.** “Publico Premium: el secreto mejor guardo del Marketing.” (2010). Recuperado el 22 de Noviembre del 2017 de http://www.puromarketing.com/76/7647/premium-secreto-mejor-guardado-marketing.html
- **PYMES. (**2018). Recuperado el 24 de Abril del 2018 de https://www.produccion.gob.ar/pymes
- **Valleboni, C.**. “Por qué las empresas apuestan por productos naturales?” (2017). Recuperado el 28 de Octubre del 2017 de http://www.apertura.com/negocios/Por-que-las-empresas-apuestan-por-los-productos-naturales-20170905-0006.html

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés