



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

## **Plan de Marketing: Redefinición del negocio de Rehling Lácteos**

**Autor: Magdalena Burnhauser**

**DNI: 36.167.686**

**Director de Tesis: Roberto Dvoskin**

**Buenos Aires, Junio 2020**



## Índice de Capítulos

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1 - Análisis de Situación Externa</b> .....	6
1.1. Análisis del mercado .....	6
1.2. Análisis competitivo de Michael Porter .....	17
1.3. Análisis del entorno (P.E.S.T.E.L) .....	25
1.4. Análisis del Consumidor .....	40
<b>Capítulo 2 - Análisis de Situación Interna</b> .....	59
2.1. Análisis FODA .....	59
<b>Capítulo 3 - Plan de Marketing</b> .....	68
3.1. Objetivos del Plan de Marketing .....	68
3.2. Estrategia general para el logro de Objetivos .....	69
3.3. Propuesta única de valor (Modelo Canvas) .....	71
3.4. Segmentación .....	74
3.5. Posicionamiento .....	78
3.6. Clientes Objetivo .....	78
3.7. Marketing Mix .....	79
3.7.1. Productos ofrecidos .....	79
3.7.2. Canales de distribución y comercialización .....	82
3.7.3. Plan de promoción y comunicación .....	83
3.7.4. Estrategia de precios .....	86
3.8. Responsabilidad Social Empresarial .....	88
<b>Capítulo 4 - Proyecciones Financieras</b> .....	91
4.1. Flujo de fondos .....	91
4.2. Análisis Financiero .....	94
4.3. ROMI .....	95
<b>Capítulo 5 - Conclusiones</b> .....	96
<b>Apéndice</b> .....	97
<b>Bibliografía</b> .....	109

## Índice de Figuras:

<i>Figura 1-1 Distribución de tambos según nivel productivo .....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 1-2 Evolución de la producción de leche en Argentina .....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 1-3 Evolución del precio de la leche al productor .....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 1-4 Principales destinos de exportación de la leche .....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 1-5 Exportaciones mundiales por productos lácteos .....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 1-6 Análisis competitivo de Michael Porter.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 1-7 Penetración por hogares nacional de Internet Fijo .....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 1-8 Encuesta: género.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 1-9 Encuesta: Rango etario.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 1-10 Encuesta: personas por hogar .....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 1-11 Encuesta: consumo de quesos .....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 1-12 Encuesta: consumo de quesos semanal.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 1-13 Encuesta: lugar de compra de quesos .....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 1-14 Encuesta: frecuencia de compra quesos regionales de PyMEs .....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 1-15 Encuesta: motivo de compra quesos regionales de PyMEs .....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 1-16 Encuesta: motivo de no compra quesos regionales de PyMEs .....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 1-17 Encuesta: factores importantes en la elección del queso.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 1-18 Encuesta: presentación del queso .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 1-19 Encuesta: tamaño del queso.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 1-20 Encuesta: importancia de factores en la elección.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 2-1 Cadena de Valor - Michael Porter .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 3-1 Plan de Comunicación .....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 4-1 Mix de ventas por canal: modelo propuesto .....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 4-2 Flujo de Fondos - Modelo Actual.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 4-3 Flujo de Fondos - Modelo Propuesto .....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 4-4 Diferencia entre flujos de fondos de ambos modelos .....</i>	<i>94</i>

## Resumen Ejecutivo

El mercado de quesos en la Argentina ha experimentado en los últimos años un crecimiento muy fuerte marcado por un aumento en el consumo de quesos por habitante equivalente a 13 kilos por año. Estos valores convirtieron al país en líder de consumo en América Latina.

Sin embargo, este mercado que resulta sólido y prometedor está representado en las grandes urbes por grandes compañías de primera línea que compiten a través de la presencia en múltiples puntos de venta. A las compañías más pequeñas, como las PyMEs regionales, les cuesta capitalizar esta oportunidad de mercado, más allá de contar con la aceptación de los consumidores por la calidad de sus productos.

En este marco, la compañía PyME familiar Rehling Lácteos se dedica desde hace años a la venta mayorista a distribuidores zonales, modelo que le resulta funcional, pero que no le permite optimizar su rentabilidad ni explotar todo su potencial dado que los precios de venta al público mayorista presentan un límite en este sentido.

El Plan de Marketing desarrollado en el presente trabajo buscará replantear su modelo de negocios de manera que la compañía logre competir en el mercado descrito anteriormente, a través de locales de venta al público minorista, capturando mayores márgenes de ganancia, mejorando su rentabilidad y potenciando su crecimiento.

## Introducción

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar si resultaría viable para la compañía PyME familiar Rehling Lácteos, dedicada a la fabricación de quesos desde hace más de 90 años, reconvertir su modelo de venta con el fin de acceder a mayores márgenes y nuevas posibilidades de crecimiento. La propuesta radica en pasar del modelo actual basado prácticamente en su totalidad en la venta a distribuidores mayoristas zonales, a un modelo que incluya también la venta al consumidor final a través de locales propios situados en Capital Federal. Esto implicaría para la compañía el desafío de incursionar en la venta directa al público minorista a gran escala, debiendo implementar grandes cambios en su plan de marketing para lograr la aceptación de la propuesta final. La experiencia y sólida trayectoria que Rehling Lácteos ha cosechado en casi un siglo de historia serán sin dudas ventajas que podrán facilitar su desembarco en este nuevo modelo.

Desde lo personal el proyecto me resulta interesante dado que se trata de la compañía familiar que ha marcado a tres generaciones ya de mi familia, a la que he visto crecer con el esfuerzo y la dedicación de mi padre. Sus quesos han sido premiados en múltiples oportunidades por su calidad, siendo estos reconocimientos una muestra del potencial y el gran valor que tiene la compañía para compartir con el mercado. Este proyecto permitiría llevar a la compañía a una nueva etapa.

Para entender la viabilidad del modelo se comenzará haciendo un análisis de la situación externa, comprendiendo las características del mercado lácteo en general, para luego focalizar en el mercado de los quesos específicamente. También se analizará la competencia y las variables macroeconómicas en las que se desempeñará la compañía. El análisis del consumidor de quesos se llevará a cabo a través de la realización de una encuesta. En segundo lugar se analizará la situación interna de la compañía en la actualidad a través de un análisis FODA. Finalmente, con estas dos primeras secciones en claro, se desarrollará el Plan de Marketing de la propuesta en cuestión y se analizará la viabilidad financiera del proyecto.

## Capítulo 1 - Análisis de Situación Externa

### 1.1. Análisis del mercado

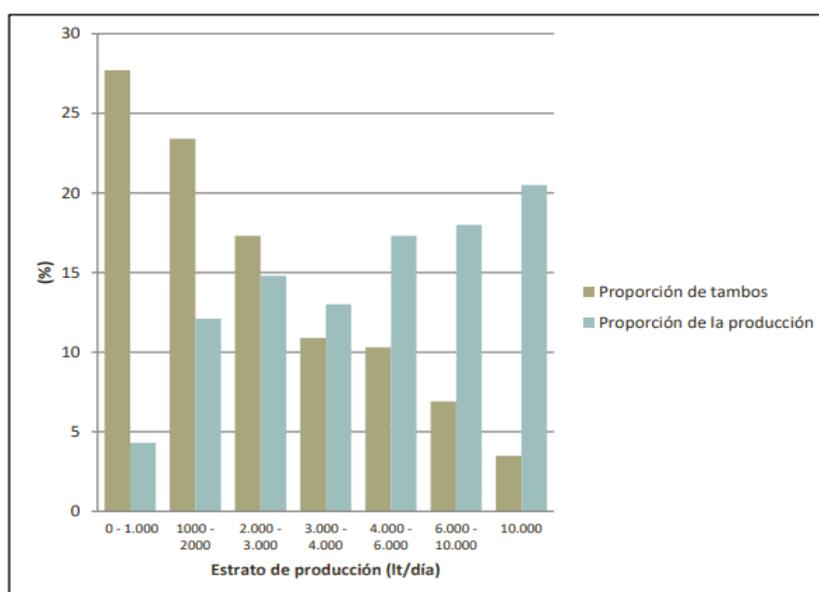
Como marco para la comprensión del mercado de los quesos comenzaremos analizando brevemente el mercado de los lácteos en la Argentina. De esta manera partiremos de una óptica más global para luego abordar el sector específico que compete a este trabajo.

Para el análisis de este punto se tomó como referencia el documento de Alejandro Galetto “Diagnóstico Competitivo del sector lácteo argentino” publicado en Mayo 2018 para el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA).<sup>1</sup> La producción de leche en Argentina está concentrada en tres provincias mayoritariamente: Córdoba (37%), Santa Fe (32%) y Buenos Aires (25%). En 2017 había 11.326 tambos, que se distribuían en un 35% en Santa Fe, un 30% en Córdoba, 22% en Buenos Aires y 7% en Entre Ríos. La mayor parte de esta producción está concentrada en pocos tambos con gran capacidad productiva. Mientras que el 68% de los tambos producen menos de 3.000 litros diarios y representan el 31 % de la producción total, sólo el 32% de los tambos del país, con una capacidad productiva de más de 3.000 litros diarios, está a cargo del 69% de la producción.

---

<sup>1</sup> Galetto, A. Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino (mayo 2018). Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA). Recuperado el 07/03/2020 de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino>

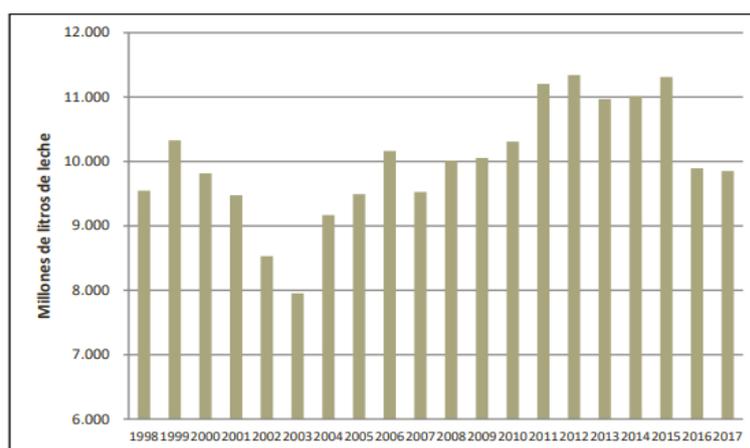
**Figura 1-1 Distribución de tambos según nivel productivo**



**Fuente: Galetto, A. Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino. Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA).**

Con respecto a la producción de leche en la Argentina, podría afirmarse que el país atraviesa desde los últimos 20 años un estancamiento productivo, habiendo experimentado un crecimiento de sólo 3,2% en este período. Tomando en consideración este período para el análisis, se observa un pico productivo en 1999, seguido por una caída en 2003 propia de la crisis económica que vivió por aquellos años el país. A partir de allí se mantuvo una tendencia creciente, alcanzando nuevamente los niveles productivos previos a la crisis, para luego en 2016 volver a caer, producto de las condiciones del mercado.

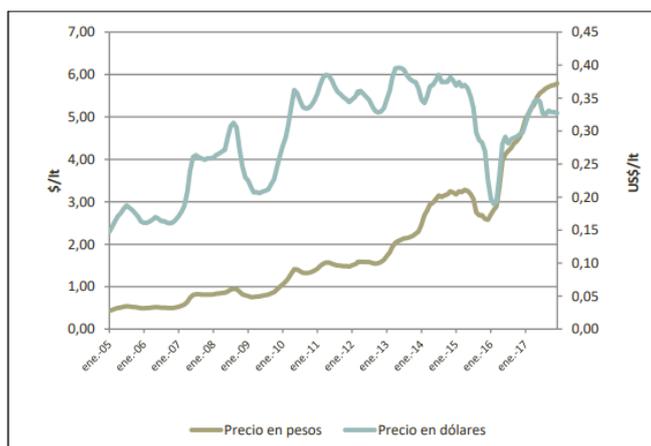
**Figura 1-2 Evolución de la producción de leche en Argentina**



**Fuente: Galetto, A. Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino. Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA).**

Otro factor a considerar acerca de la industria es la evolución del precio de la materia prima. La fijación del precio de la leche se ve afectado, al igual que el resto de los bienes y servicios del país, por el efecto inflacionario, y sigue de cerca el precio internacional y el tipo de cambio. Entre 2007 y 2011 la tendencia del precio en dólares fue en líneas generales creciente (exceptuando el 2009 por la conocida crisis mundial), oscilando entre los 0,15US\$ y 0,20US\$ el litro. Luego de 2011 el precio volvió a experimentar un aumento llegando a un pico de 0,30US\$ - 0,40US\$, para luego en 2015 caer fuertemente motivado por el desplome de los precios internacionales y la devaluación del peso. Finalmente y hasta la actualidad, el precio se mantiene estable en 0,30US\$ por litro.

**Figura 1-3 Evolución del precio de la leche al productor**

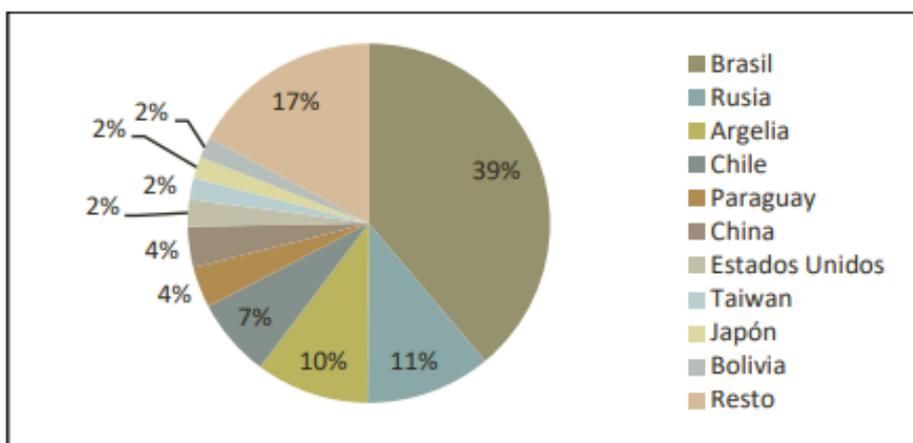


**Fuente: Galetto, A. Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino. Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA).**

En cuanto al destino de la producción de leche, según datos del OCLA de 2016, el mercado interno es el destino del 75,8% de la producción nacional. El 17% siguiente está destinado a la exportación, y un 7% no es procesado por la industria. De lo que se destina al consumo interno, la mayor parte se comercializa a través del canal minorista (96%) y el resto a ventas industriales e institucionales (2% cada uno de ellos).

Si bien del punto anterior se desprende que la exportación de leche representa el 17% del total producido en el país, es importante mencionar que en los últimos años hay una clara tendencia a la baja. Esto se debe principalmente a la fuerte reducción que experimentó la oferta de leche a nivel nacional, particularmente en los años 2016 y 2017, lo que frente a un consumo interno que incluso crece en proporción al aumento de la población, deja un saldo exportable cada vez menor. En relación con los destinos de exportación, entre los principales compradores de la última década se destacan Brasil, Argelia, Rusia, Chile, Paraguay e incluso China.

**Figura 1-4 Principales destinos de exportación de la leche**



*Fuente: Galetto, A. Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino (2017). Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA).*

Con respecto al consumo interno de productos lácteos en la Argentina, el mismo ronda los 200 litros por persona y por año, sin grandes variaciones en la última década. Suponiendo un panorama económicamente estable, se estima el consumo de productos lácteos seguirá manteniéndose dentro del rango de 190 y 210 litros por persona y por año, creciendo en línea con el aumento de la población, que será analizado en el apartado PESTEL más adelante en este trabajo.

La cadena de valor es otro aspecto a tomar en consideración. El inicio de la cadena se da con la producción primaria, integrada por tambos de distinto tamaño. La industrialización es llevada adelante por las industrias lácteas, que también varían en tamaño. Para la etapa de distribución, contemplando aquí el traslado de la mercadería a los puntos de venta que disponibilizan la mercadería a los consumidores finales, el servicio suele tercerizarse.

En la industria los jugadores del mercado varían según tamaño tal como se afirmó anteriormente. Las compañías suelen agruparse en una de las cuatro alternativas mencionadas debajo:

- Industrias lácteas globales: cuentan con estrategias regionales, amplia gama de productos y multimarcas reconocidas en el mercado. Los principales players son Danone, Nestlé, Unilever.

- Industrias grandes nacionales: son firmas líderes en el mercado argentino. Con orientación exportadora, poseen la mayor parte del mercado con una amplia gama de productos. Un ejemplo son Mastellone y SanCor.
- Industrias Medianas Especializadas: operan en el mercado interno detrás de las empresas líderes. Exportan parte de su producción y cuentan con un amplio abanico de productos, siendo fuertes en quesos. Algunos ejemplos son Ilolay, Tregar, Veronica, Milkaut.
- PyMEs: son empresas pequeñas, con orientación al mercado interno principalmente, que concentran su producción en quesos y productos de alto valor agregado y escaso volumen. Principales players: Luz Azul, Tremblay, La Varense, Lácteos Aurora.

Con respecto a los destinos de la producción de leche, se estima el 71% está dedicada a la fabricación de productos lácteos, que sufren un proceso mayor de transformación; un 20% a leche fluidas que se comercializan en estado líquido (incluyendo larga vida y chocolatadas), y un 9% a leche informal, es decir, consumida en su lugar de origen. Dentro del segmento productos, el 35% está dedicado a la fabricación de quesos, un 32% a yogurt, un 11% a leche en polvo, un 9% a dulce de leche, un 4% a postres, un 3% a manteca, un 3% a crema, un 2% a suero, y el restante a leche condensada y otros productos.<sup>2</sup>

De acuerdo a los datos publicados por el OCLA en 2018, el destino de la leche procesada ha variado en los últimos años, llegando a representar un 44% del total. Al aperturar por tipo de quesos se desprende que el 7% está destinado a la fabricación de quesos de pasta dura; un 18,6% a quesos de pasta semidura; un 16,9% a quesos de pasta blanda, y un 1,9% a quesos de pasta muy blanda.<sup>3</sup>

Habiendo comprendido el mercado lácteo en general, nos centraremos específicamente en el mercado de los quesos. Señala el Código Alimentario

---

<sup>2</sup> Sitio web Price Waterhouse & Co. Análisis Sectorial N°3: Industria Láctea. Recuperado el 07/03/2020 de <https://www.pwc.com/ar/es/agribusiness/publicaciones/assets/analisis-sectorial-no-3-industria-lactea.pdf>

<sup>3</sup> Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (2018). Recuperado el 07/03/2020 de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10015025-destino-de-la-leche-procesada-quesos>

Argentino (Decreto N° 111, 12.1.76 art. 605) que “Con la denominación de queso, se entiende el producto fresco o madurado que se obtiene por separación del suero de la leche o de la leche reconstituida -entera, parcial o totalmente descremada-, coagulada por acción del cuajo y/o enzimas específicas. Se puede complementar con bacterias específicas o ácidos orgánicos y agregar sustancias colorantes, especias o condimentos”.<sup>4</sup>

La fabricación de quesos en el país comenzó con una fuerte tradición implantada por inmigrantes europeos a mediados del siglo XIX. Con el paso del tiempo, la Argentina se fue fortaleciendo como país productor, llegando a ubicarse entre los diez primeros países productores de quesos en el mundo. Más específicamente, de acuerdo a un informe publicado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Argentina es el séptimo productor mundial de quesos en un mercado relativamente estable.<sup>5</sup>

El consumo de quesos a nivel nacional, de acuerdo a lo informado por APYMEL, en los últimos 15 años el consumo pasó de 8 kilos por habitante por año a 12,9 kilos, volviéndose líder en consumo en América Latina. El resto de los países de la región se encuentran ampliamente por debajo: destaca Uruguay como segundo en el ranking con un consumo de 7,5 kg, seguido por Chile con 5,2kg, Venezuela con 4kg y Brasil con 3,6kg. A nivel mundial, el principal consumo de quesos se registra en Grecia con 26,1 kg por habitante por año, seguido por Francia, con 25,2 kg; Italia, con 21,6 kg; Alemania, con 20,1 kg y luego Estados Unidos, con 15,4 kilos.

Si se analiza el aumento en el consumo registrado en el país aperturado por tipo de queso, se concluye que aquellos más beneficiados fueron los quesos de pasta semidura con un incremento del 100% y un nivel de consumo actual de 4 kilos por año. Pese a que en ese período los quesos de pasta blanda crecieron la mitad (el

---

<sup>4</sup> Sitio web Argentina.gob.ar. Código Alimentario Argentino. Recuperado el 07/03/2020 de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo\\_viii\\_lacteosactualiz\\_2020-01.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_viii_lacteosactualiz_2020-01.pdf)

<sup>5</sup> Sitio web Super Campo. ¿Cuánto queso comemos los argentinos?. Recuperado el 07/03/2020 de <http://supercampo.perfil.com/2016/05/cuanto-queso-consumimos-los-argentinos/>

50%), siguen liderando el mercado, con 6 kilos por año. En tanto que los quesos duros representan 1,5 kilos y el queso fundido 0,4 kilos.<sup>6</sup>

El país cuenta aproximadamente con unas 900 plantas queseras, concentradas principalmente en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa tal como se especificó anteriormente. Se estima que menos de una decena de firmas concentran entre el 39% y el 43% del total elaborado.<sup>7</sup> Las principales firmas lácteas, ordenadas por su capacidad de procesamiento de leche, son las siguientes:<sup>8</sup>

1. La Serenisima (3.900.000 litros diarios)
2. Saputo (3.750.000 litros diarios)
3. Williner (1.650.000 litros diarios)
4. SanCor (1.150.000 litros diarios)
5. Punta del Agua (1.060.000 litros diarios)
6. Noal (920.000 litros diarios)
7. Tregar (840.000 listros diarios)
8. Verónica (800.000 litros diarios)
9. Danone (780.000 litros diarios)
10. Grupo Bolgrain-Milkaut (730.000 litros diarios)

En cuanto a las exportaciones de quesos, las mismas se mantuvieron prácticamente iguales a las del año 2017, rondando en 2019 las dos mil toneladas de quesos.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Sitio web Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (APYMEL). Diez cosas que seguramente no sabías sobre los quesos argentinos. Recuperado el 07/03/2020 de <https://www.apymel.com.ar/destacada/diez-cosas-que-seguramente-no-sabias-sobre-los-quesos-argentinos/>

<sup>7</sup> Sitio web Alimento Argentinos. Recuperado el 20/03/2020 de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=64>

<sup>8</sup> Sitio web Todo Agro. Conozca cuáles son las 50 principales empresas lácteas de Argentina. Recuperado el 20/03/2020 de <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=37447>

<sup>9</sup> Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. Informa de Coyuntura. Recuperado el 07/03/2020 de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/13373360-informe-de-coyuntura-n009-marzo-2019>

**Figura 1-5 Exportaciones mundiales por productos lácteos**



Fuente: Sitio web Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. Informe de Coyuntura. <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/13373360-informe-de-coyuntura-n009-marzo-2019>

Existen diversos criterios para clasificar los quesos de acuerdo a sus características. A continuación se explicarán las principales clasificaciones de acuerdo a lo indicado por la Secretaría de Agroindustria.<sup>10</sup>

Según su contenido de grasa, los quesos pueden dividirse en:

- Doble crema o extra graso: son los quesos más grasos ya que contienen no menos del 60% de materia grasa.
- Grasos: son los que tienen entre 45 y hasta 59,9% de materia grasa.
- Semigrasos: son los que contienen entre 25 y 44,9 % de materia grasa.
- Magros: son los que contienen entre 10 y hasta 24,9% de materia grasa. Dentro de este grupo podemos encontrar al queso Por Salud, queso mozzarella, la ricota, entre otros.
- De leche descremada: Aquellos que contienen menos del 10% de materia grasa.

Otro criterio de clasificación es el contenido de humedad que posee el queso, existiendo:

- Quesos de baja humedad: son aquellos que contienen hasta un 35,9% de humedad y son quesos de pasta dura.

<sup>10</sup> Sitio web Argentina.gov.ar. Ficha 38: Quesos: Concentración de nutrientes. Secretaría de Agroindustria. Recuperado el 07/03/2020 de [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Nutricion/fichaspdf/Ficha\\_38\\_Quesos.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Nutricion/fichaspdf/Ficha_38_Quesos.pdf)

- Quesos de mediana humedad: son aquellos en los cuales la humedad oscila entre 36 y 45,9% y son conocidos como de pasta semidura.
- Quesos de alta humedad: su humedad varía entre un 46 y un 54% y son conocidos como de pasta blanda.
- Quesos de muy alta humedad: poseen una humedad no menor al 55% son los quesos de pasta muy blanda.

Otra clasificación más popular está relacionada con la consistencia de la pasta. Aquí las opciones son:

- Quesos de pasta blanda: suelen tener alta humedad, y en general son fabricados a base de leche de vaca. Se caracterizan por ser producidos con leche de vaca (entera, parcial o totalmente descremada) coagulada la mayoría por acidificación láctea, complementada o no por cuajo y/o enzimas específicas. Los ejemplos más característicos son la Ricotta, Mozzarella y Cremoso.
- Quesos de pasta semi dura: suelen tener mediana o alta humedad, y el contenido en grasa puede variar. Pueden o no presentar ojos, y tienen un tiempo de maduración que oscila entre 1 mes y 3 meses. Pueden ser elaborados con leche entera o estandarizada, acidificada por cultivos de bacterias lácticas y coaguladas por cuajo y/o enzimas específicas. Los ejemplos más característicos son el Gruyere, Pategrás, Cheddar, Gouda, y Tybo
- Quesos de pasta dura: se caracterizan por ser quesos madurados, semigrasos o grasos, de baja humedad, que se obtienen por coagulación de la leche por medio de cuajo y/u otras enzimas coagulantes apropiadas, complementada por la acción de bacterias lácticas específicas. Las características distintivas de estos quesos es que su masa es cocida, prensada y madurada. En este grupo resultan característicos los quesos como el Reggianito, Parmesano, Provolone, Sardo y Romano.
- Quesos fundidos: son el producto obtenido por el desmenuzado, mezcla, fusión y emulsión por medio de calor y agentes emulsionantes de una o más variedades de quesos.

Independientemente de los distintos tipos de quesos existentes y las características que pueden ser propias de cada variedad, existen características que son comunes a todos ellos y que convierten a estos productos en alimentos ricos desde una óptica nutricional. Los quesos por definición contienen calorías y grasas, lo cual

resulta propio de todo alimento de origen animal; tienen proteínas, incluyendo aminoácidos que el organismo no puede producir y que es necesario que se incorporen a través de la alimentación; también ofrecen vitaminas A, D, B2 y B12, y minerales, principalmente calcio y fósforo.<sup>11</sup>

El proceso de elaboración de los quesos es un proceso complejo, que demanda tiempo y que debe seguirse minuciosamente para asegurar que la calidad del producto final sea la esperada. Podría dividirse en 9 grandes pasos:

1. El primer paso comienza con la recepción de la leche en la planta de producción, la cual deberá ser siempre transportada en cisternas de acero inoxidable idealmente, para asegurar que no haya ningún tipo de contaminación.
2. A continuación se inicia el proceso de pasteurización, que tiene el fin de controlar y reducir posibles contaminaciones microbianas que pudieran haber existido durante el ordeño, envasado y conservación de la leche. Las temperaturas sugeridas para la pasteurización variarán según el tiempo que se destine a este proceso, pero en general suele utilizarse una temperatura de 63°C para 30 minutos de proceso total. Culminado el periodo de pasteurización se enfría la leche hasta lograr una temperatura de 32-38° C, momento en el cual se agrega el fermento.
3. Los fermentos están constituidos por bacterias lácticas que permiten la acidificación y la coagulación de la leche y el desuerado, inhibiendo además, el desarrollo de otros microorganismos no deseados. El fermento a agregar dependerá del tipo de queso que se quiere elaborar.
4. Además del fermento, hay distintos aditivos que pueden sumarse a la leche: cloruro de calcio, que permite la coagulación de la leche, cloruro de sodio, enzimas, colorantes, conservantes, etc.
5. Para lograr la coagulación de la leche se debe asegurar que la mezcla cuente con cloruro de calcio, cuajo, fermento y temperatura adecuada de

---

<sup>11</sup> Sitio web Argentina.gob.ar. Ficha 38: Quesos: Concentración de nutrientes. Secretaría de Agroindustria. Recuperado el 07/03/2020 de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/fichaspdf/Ficha\\_38\\_Quesos.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/fichaspdf/Ficha_38_Quesos.pdf)

coagulación (32°C - 35°C). El Cuajo actuará sobre los componentes de la leche permitiendo la coagulación de la misma y su paso a estado sólido. Durante la coagulación se deberá mantener constante la temperatura de la tina y distribuir el cuajo uniformemente en el volumen total de leche.

6. Luego de la coagulación de la leche se pueden obtener 2 productos: la cuajada y el suero. El primero es lo que dará origen a la masa del queso; el segundo es un subproducto de la cuajada que contiene sales, proteínas, vitaminas, minerales, lactosa y grasa. Para separar el suero de la cuajada se deberá cortar la cuajada, a través de liras, y agitarla para facilitar la expulsión del suero del grano de la masa.
7. Para el manejo de la cuajada, se procede a su corte, calentamiento y lavado. A continuación comienza la etapa del desuerado para eliminar el suero y el prepresado de la masa en la tina que facilita el moldeo, eliminando el aire existente entre los granos de masa.
8. Una vez que la masa está lista, se procede a colocarla en moldes diseñados para cada tipo de queso. Este paso ayuda a dar forma y tamaño al queso, a unir los granos entre sí y a eliminar los excedentes de suero.
9. En caso que se requiera, el queso podrá ser dirigido al saladero, donde se hará una inmersión en salmuera. Este paso ayuda a formar la corteza, completa el desuerado, ayuda a dar sabor, e inhibe la formación de microorganismos.
10. Concluido este paso, es momento de pasar a la etapa de maduración. Durante este período se deben controlar las condiciones de la cámara de maduración (temperatura, humedad, aireación y la contaminación con microorganismos). El período de estacionamiento y las condiciones de maduración dependerán del tipo de queso producido.
11. Finalmente, el queso deberá ser conservado, envasado y etiquetado, para ser entregado al cliente final al momento de la venta.<sup>12</sup>

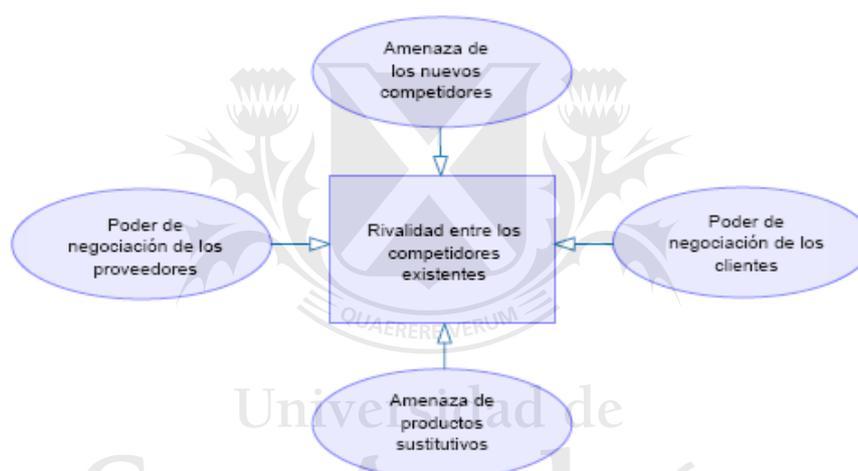
## 1.2. Análisis competitivo de Michael Porter

---

<sup>12</sup> Bain, Ingrid. Etapas del proceso de elaboración de quesos. Sitio web Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Recuperado el 07/03/2020 de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-etapas\\_del\\_proceso\\_de\\_elaboracin\\_de\\_quesos.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-etapas_del_proceso_de_elaboracin_de_quesos.pdf)

De acuerdo a lo desarrollado por Michael Porter en su libro “Ser competitivo”, existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la rentabilidad de una industria: la amenaza de nuevos competidores, la influencia de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes. Si estas fuerzas son intensas, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas en cambio son benignas, muchas compañías serán rentables. Lo que impulsa la competencia y la rentabilidad es la estructura de la industria, manifestada en cada una de las fuerzas competitivas que detallaremos a continuación.<sup>13</sup>

**Figura 1-6 Análisis competitivo de Michael Porter**



*Fuente: autor desconocido*

### **Amenaza de nuevos competidores:**

La aparición de nuevos competidores en el mercado suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como gastos de inversión, economías de escala, costos de cambio, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, entre otras.

En el caso de la industria quesera, si bien técnicamente cualquiera puede decidir participar en este negocio, existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos.

<sup>13</sup> Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Edición 9. Recuperado el 20/03/2020.

La necesidad de grandes instalaciones, tanto para la fabricación como para el posterior almacenaje durante meses en cámaras refrigerantes hasta su maduración, representa una barrera de entrada importante para el ingreso de nuevos competidores en la industria del queso. Es decir que el factor económico relativo al costo de instalación de una planta industrial es determinante al momento de evaluar el ingreso a la industria, y suele dificultar el ingreso de competidores al mercado.

En lo que refiere a barreras normativas y sanitarias, los productos lácteos, al igual que los demás alimentos, deben atenerse en sus procesos de producción y comercialización a una serie de normas, regulaciones y buenas prácticas. En general estas normas persiguen varios propósitos, aunque los más importantes tienen que ver con asegurar la inocuidad del producto para la salud humana, validar que el producto tenga en su composición lo que dice tener, preservar el medio ambiente y/o disminuir los daños que la producción puede generar a éste. Estos productos se encuadran reglamentariamente bajo el Código Alimentario Argentino - CAA-, que es un conjunto de disposiciones que rigen las condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de calidad que deben cumplir los establecimientos y los productos alimenticios en la Argentina.<sup>14</sup> El acceso a esta información, el conocimiento técnico para la producción de los quesos, la adaptación de la producción a los requerimientos que se solicitan en el CAA y por las entidades de control, y el monitoreo constante para asegurar el cumplimiento de las reglas por parte del proceso productivo llevado adelante, acaban dificultando el ingreso al mercado por parte de nuevos competidores.

Otra importante barrera de entrada para futuros competidores es la adquisición de la materia prima, la leche, ya que esta debe ser de calidad, bajo costo y no puede faltar en ningún momento de la producción. Requiere contar con proveedores estables, que no sufran alteraciones en su nivel de producción mensual, y que cumplan con las condiciones higiénico-sanitarias y de calidad requeridos. Generar una relación con un proveedor de estas características puede llegar a ser complejo para quienes buscan iniciarse en esta industria.

---

<sup>14</sup> Sitio web Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. Recuperado el 22/03/2020 de <https://www.argentina.gob.ar/anmat>

En cuanto a los requerimientos comerciales, el primer paso es lograr la habilitación para funcionar como empresa industrial quesera. Para ello, el interesado deberá dirigirse a la Municipalidad del distrito donde esté ubicada la planta y solicitar la correspondiente habilitación. En particular, la habilitación, funcionamiento y fiscalización de establecimientos lácteos en la República Argentina se encuadra legalmente bajo el Decreto 2.687/77, válido tanto para las habilitaciones federales como para las internacionales. En el mismo se incluyen las condiciones mínimas que debe reunir la planta para ser habilitada. En base a lo que establece el decreto 2.687/77 de habilitación, funcionamiento y fiscalización de establecimientos lácteos en la República Argentina y a la Resolución N° 233/98 de SENASA, todos los establecimientos que participan en la transformación industrial están obligados a cumplir con Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) y a desarrollar Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) que describan los métodos de saneamiento diario a ser cumplidos por el establecimiento.<sup>15</sup>

#### **Amenaza de productos sustitutos:**

El producto sustituto realiza una función similar o idéntica al producto en cuestión. La búsqueda de sustitutos puede darse por cuestiones de gusto, por la dieta que se lleva adelante (ya se trate de dietas vegetarianas, veganas o por intolerancia a la lactosa), por precio ya que los quesos suelen ser considerados alimentos caros, o bien por cuestiones de salud (dado el alto contenido de sodio y grasa saturada que traen algunos quesos).

Los productos sustitutos más destacados para Rehling Lácteos son los quesos industriales que pueden poseer un menor precio y ser más accesibles para los clientes dada su amplia presencia en los distintos canales de distribución.

Luego podemos encontrar otros productos sustitutos como los quesos a base de leche de soja que son conocidos por ser más sanos que los quesos realizados a base de leche de mamíferos ya que poseen menor valor calórico.

---

<sup>15</sup> Sitio web Argentina.gob.ar. Recuperado el 22/03/2020 de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/im\\_lacteos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/im_lacteos.pdf)

También encontramos quesos aptos para veganos, que manejan un volumen bajo y que en general son elaborados con soja, arroz, almendras y otros ingredientes no lácteos.

Por último encontramos los embutidos y otros lácteos, como el yogurt, la manteca y la leche, que también pueden ser considerados productos sustitutos, ya que comparten la una ocasión de consumo similar a la de los quesos.

En resumen, productos sustitutos del queso fabricado con leche de vaca hay muchos, pero el consumidor argentino ha dejado claro por su nivel histórico de consumo que su preferencia por el producto original es importante y tiene una tendencia prácticamente irreversible.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Aunque son varios los insumos que se utilizan en la fabricación y empaque del queso, el más importante de todos es, sin duda alguna, la leche, la cual debe ser de muy alta calidad, cuidada en óptimas condiciones de higiene desde su origen, y aún en el propio establecimiento quesero. Además se debe garantizar un volumen estable ya que cualquier alteración afectaría directamente en la producción de quesos.

En la actualidad, la leche es sometida a tratamientos térmicos (pasteurización) dependiendo el tipo de queso a elaborar, con el propósito de eliminar agentes patógenos y evitar cualquier posible producción microbiana no deseada.

En Argentina, el estado que cada tambo atraviesa varía según su tamaño. La situación de los pequeños tambos en la Argentina es compleja, debido a un problema de rentabilidad y a la carencia de políticas por parte del estado que alienten el desarrollo de los mismos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Malem, G. En el día de la leche, desde la actividad hacen un balance de la última década. Sitio web Info Campo (2013). Recuperado el 22/03/2020 de <https://www.infocampo.com.ar/en-el-dia-de-la-leche-desde-la-actividad-hacen-un-balance-de-la-ultima-decada/>

Además, la irrupción de un cultivo que resulta mucho más rentable, como la soja, alienta a muchos de los pequeños tamberos a abandonar este mercado y dedicarse a la siembra de este mercado. En general la producción se concentra en grandes establecimientos lecheros que proveen a las grandes empresas. Los medianos y grandes tamberos siguen adelante con su producción láctea, pero por lo general poseen otras cuantas hectáreas dedicadas a diferentes actividades agropecuarias – sobre todo para soja-, con lo que la financiación tiene varias fuentes. Los pequeños, que viven exclusivamente de sus tambos y que se sitúan en zonas donde la tierra no es tan propensa para el cultivo, se encontraron con un contexto económico que afecta la rentabilidad del establecimiento. Con esto se concluye que a nivel nacional, no sería conveniente para las empresas pymes tratar con estas grandes empresas, dado que no se tendría poder de negociación.

A modo de resumen podría indicarse que, si bien es importante mantener una relación de largo plazo con el o los tambos que abastecen la producción de leche, los mismos pueden ser reemplazables.

En cuanto a los proveedores de empaque para la industria alimenticia observamos que en la actualidad existe una amplia gama de empresas que ofrecen este tipo de servicio, lo que permite negociar los precios según el volumen a comercializar.

El resto de los ingredientes necesarios para la elaboración del queso son cultivos de bacterias lácticas específicas, cuajo y/u otras enzimas coagulantes apropiadas, cloruro de sodio y cloruro de calcio. También se permiten algunos ingredientes opcionales como crema, concentrado de proteínas lácteas, leche en polvo, sustancias colorantes permitidas, especias o condimentos u otros productos alimenticios. Como existen muchos proveedores de estos ingredientes el poder de negociación de los mismos es bajo.

### **Poder de negociación de los compradores:**

Dependiendo del tipo de comprador al que se haga referencia el poder de negociación variará de manera considerable. En el caso de aquellos que compran para su consumo particular (consumidores finales), el poder de negociación es

claramente bajo o inexistente, ya que las compras al por menor no logran modificar las condiciones de venta de los productos. Deben atenerse al precio y las condiciones de pago que indique el vendedor, ya que su volumen de compra no es lo suficientemente atractivo como para permitir modificaciones en ellos.

Sin embargo, si quienes compran al productor es directamente alguna de las grandes empresas dedicadas al retail, almacenes, vinotecas, casa de delicatessen, casas gourmet y restaurantes, allí el poder de negociación se verá alterado a favor de los compradores, siempre dependiendo del tamaño de venta que representa cada uno de ellos. Si los compradores son cadenas de retail, el poder es alto, mientras que si se busca comercializar los productos en puntos de venta de menor dimensión el poder de negociación disminuye considerablemente.

Es importante tener en cuenta que, más allá del poder de negociación que tenga el comprador, su costo de cambio por otro proveedor es relativamente bajo ya que hay mucha oferta en el mercado de los quesos. Esto podría condicionar al productor al momento de negociar sus precios y condiciones de venta.

Si bien hay existencia de productos sustitutos, los mismos no empoderan precisamente a los compradores en la relación con los productores, ya que los quesos fabricados a base de leche de vaca son ampliamente requeridos en el mercado, y no han visto afectada sus ventas a pesar de la aparición de otros sustitutos.

Por el contrario, un factor que sí empodera a los compradores es que el costo de cambio es bajo. Esto genera que no haya una dependencia más que el gusto personal a la hora de efectuar un cambio de proveedor.

### **Rivalidad entre competidores:**

En el sector quesero los competidores son muchos. Hay algunas grandes empresas que tienen un volumen importante de la producción total, y también hay muchísimos productores de medianas y pequeñas empresas que también compiten de manera fuerte en el mercado.

El sector, tal como se analizó anteriormente, alcanzó buenos niveles de venta en los últimos años, logrando un crecimiento de su industria de manera destacable. Esto hizo que se volviera un sector atractivo para competir para todos los productores, grandes y chicos, así como también para nuevos competidores que vieron en el sector una oportunidad de negocio.

En este contexto, los precios tomaron un rol relevante ya que es una de las herramientas clave para la elección del consumidor. En este sentido los productores pequeños y medianos de la industria deben asegurarse de estar alineados con el resto del mercado en cuanto a política de precios, especialmente considerando que su diferenciación no suele ser tan sólida como para poder soportar precios por encima de la media.

#### Valoración de las 5 Fuerzas de Porter:

Escala	
Muy poco atractivo	1
Poco atractivo	2
Neutro	3
Atractivo	4
Muy atractivo	5

Variables	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Amenaza de nuevos entrantes	4	30%	1,2
Amenaza de productos sustitutos	3	10%	0,3
Poder de negociación de los proveedores	4	30%	1,2

<b>Poder de negociación de los compradores</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>	<b>0,3</b>
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>2</b>	<b>20%</b>	<b>0,4</b>
<b>FINAL</b>		<b>100%</b>	<b>3,4</b>

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que para Rehling Lácteos el contexto resultaría favorable para seguir adelante con el plan de negocios, debiendo estar atento especialmente al comportamiento de los competidores del rubro.

### **1.3. Análisis del entorno (P.E.S.T.E.L)**

A continuación se desarrollará el análisis estratégico del entorno macroeconómico donde competirá Rehling Lácteos. El objetivo será comprender aquellas variables que quedan por fuera del alcance de la compañía, pero que sin embargo afectarán su situación actual y sus próximos pasos en el mercado.

#### **1.1.1. Entorno Político**

La situación política de la Argentina podría definirse como en período de transición, dado que luego de un mandato del partido de Cambiemos, en octubre de 2019 se llevaron adelante las elecciones generales y fue electo el partido Frente de Todos.

Tanto en las elecciones generales de 2015 como en las PASO y las generales de 2019, el voto del agro fue para el partido de Cambiemos o Juntos por el Cambio, liderado por Mauricio Macri. Si bien Córdoba fue la provincia donde más votos se registraron a favor de este partido, el apoyo se vio reflejado en toda la franja central del país, que se extiende por las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, San Luis y Mendoza. Allí se concentran los sectores más productivos de la economía nacional. El apoyo a Macri en estas elecciones se identifica con dos grandes causas. En primer lugar, surge a modo de reconocimiento por las políticas que implementó el Gobierno durante su gestión: alivió la carga impositiva a los

granos y a las producciones de carne y leche, acabó con las limitaciones para exportar, levantó el cepo, y eliminó otras restricciones comerciales, aunque admiten su impericia en algunas variables económicas. En segundo lugar, contiene una alta dosis de rechazo a políticas que en los años del kirchnerismo afectaron el desarrollo económico. Es decir que el apoyo del campo al partido de Macri significaba el apoyo a la República, la institucionalidad, el diálogo y la lucha contra la corrupción.<sup>17</sup>

Con este nuevo partido al poder, liderado por Alberto Fernández como presidente y por Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidente, que ganó además la Provincia de Buenos Aires, el agro se encuentra incómodo. A sólo una semana de haber asumido el poder se comunicó la vuelta al aumento de las retenciones, política que ya había sido característica de los Gobiernos de Cristina Kirchner hasta 2015. Se trata de una medida que, según los cálculos en entidades del agro, ocasionará un impacto negativo de US\$1.800 millones en el campo. Sostienen que si bien estas medidas aumentarán la recaudación en el corto plazo, a mediano plazo podría caer la productividad por entrar en un proceso de desinversión. Ante estas críticas el presidente actual afirmó que el sector no debe inquietarse, pero que sí debe estar dispuesto a hacer un esfuerzo por la situación fiscal del país.<sup>18</sup>

Para un mayor análisis, se muestra a continuación la composición por partido de las cámaras de diputados y senadores, ya que representan un grupo que, a partir de la aprobación de leyes o el bloqueo de las mismas, condicionarán y tendrán impacto directo en el desempeño del sector productivo.

#### Cámara de Diputados:<sup>19</sup>

Frente de Todos: 119 personas (46%)

PRO: 51 personas (20%)

<sup>17</sup> Sitio web La Voz. El voto del campo: entre el apoyo a Macri y el temor al pasado. Diario La Voz (octubre 2019). Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.lavoz.com.ar/politica/voto-del-campo-entre-apoyo-macri-y-temor-al-pasado>

<sup>18</sup> Sitio web Diario La Nación. Alberto Fernandez le pidió “un esfuerzo” al campo: “No estamos aumentando ninguna retención” (diciembre 2019). Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.lanacion.com.ar/politica/alberto-fernandez-le-pidio-un-esfuerzo-al-nid2315916>

<sup>19</sup> Sitio web Honorable Cámara de Diputados de la Nación. Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.hcdn.gob.ar/diputados/listado-bloques.html>

UCR: 46 personas (18%)  
Coalición Cívica: 15 personas (6%)  
Otros bloques: 26 personas (10%)

Cámara de Senadores: <sup>20</sup>

Frente de Todos: 41 personas (57%)  
UCR: 14 personas (20%)  
PRO: 8 personas (11%)  
Otros bloques: 9 personas (12%)

En resumen, el panorama político de la Argentina se encuentra en un momento de transición, y aún resulta incierto el impacto que tendrá en el sector productivo. Sin embargo, tomando en consideración la historia que los productores ya vivieron en los mandatos de Cristina Kirchner, sería probable que el campo se sintiera preocupado por los próximos cuatro años de este nuevo Gobierno.

### **1.1.2. Entorno Económico**

Índice de precios al consumidor e inflación:

Los índices de precios al consumidor miden la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada en comparación con los precios vigentes en el año base. El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en febrero una variación de 2,0% con relación al mes anterior. Los bienes tuvieron una variación de 2,2%, mientras que los servicios tuvieron una variación de 1,7% con respecto al mes anterior. <sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Sitio web Honorable Senado de la Nación Argentina. Recuperado el 29/03/2020 de <http://www.senado.gov.ar/senadores/listados/agrupados-por-bloques>

<sup>21</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

A nivel general, la variación interanual que señala el INDEC es del 53%. Sin embargo, de acuerdo a la clasificación que realiza el Instituto, el segmento “Alimentos y bebidas no alcohólicas” muestra a Diciembre 2019 una variación del 56% interanual a nivel nacional. Esto significa que nuestro segmento fue uno de los que más contribuyó al aumento.<sup>22</sup>

Ahora bien, al analizar específicamente la línea “Leche, productos lácteos y huevos”, vemos que considerando el mes de Febrero 2020, la variación interanual fue del 59,8%, es decir, 11 puntos porcentuales por encima del promedio del nivel general, y 6 puntos porcentuales por encima del rubro “Alimentos”. De las 12 divisiones que presenta el informe de IPC del INDEC, este rubro fue el quinto que más aumento registró de manera interanual, luego de salud, comunicación, equipamiento y mantenimiento del hogar, y prendas de vestir y calzado.<sup>23</sup>

Otro punto importante a considerar es la inflación proyectada para 2020, que sin dudas afectará los precios que la compañía va a fijar para sus productos. En 2019 la inflación acumulada alcanzó el 53,8%; para el cierre de 2020 se estima en 42%.<sup>24</sup>

#### PBI:

En el cuarto trimestre de 2019 el producto interno bruto (PIB) muestra un decrecimiento de 1,1% con relación al mismo período del año anterior.<sup>25</sup> Al comparar el acumulado del año al tercer trimestre de 2019 respecto a igual acumulado del año anterior, el resultado es -2,5%.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Informe Índice de Precios al Consumidor (diciembre 2019). Recuperado el 29/03/2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_20578B3E8357.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf)

<sup>23</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Informe Índices y variaciones porcentuales mensuales e interanuales según principales aperturas de la canasta. Diciembre de 2016-febrero de 2020. Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

<sup>24</sup> Sitio web Diario Perfil. La inflación se desacelera, pero alcanzará el 3,4% en enero y puede cerrar 2020 en 40% (enero 2020). Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.perfil.com/noticias/economia/segun-una-consultora-privada-la-inflacion-en-enero-alcanzara-el-34-y-en-2020-rondara-en-40.phtml>

<sup>25</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 29/03/2020 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

<sup>26</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Informe de avance del nivel de actividad (2019). Recuperado el 29/03/2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_12\\_1973312A2951.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_12_1973312A2951.pdf)

Para 2020, los analistas persisten en su pronóstico de otro año de contracción de la actividad económica (que se suma a 2018 y 2019), con una caída del 1,6% en el PBI. Serían tres años de recesión sin pausa. Hacia final del primer semestre de 2020, las expectativas marcan una caída del 0,1% en el PBI. Los analistas prevén que en 2021 la actividad económica se expandirá un 1,3% (0,2% menos de crecimiento que la encuesta previa), en tanto que la primera estimación de expansión para 2022 se ubicó en 2%.<sup>27</sup>

#### Tipo de cambio:

Para iniciar este análisis es importante mencionar la fuerte devaluación que vivió la Argentina durante 2019. En un año marcado por el calendario electoral, y con la débil e incierta economía del país, el dólar alcanzó un máximo histórico, volviendo al cepo y a los impuestos a los consumos del exterior. Considerando el tipo de cambio oficial, el crecimiento acumulado en el año 2019 supera el 62%.

El primer impacto en el tipo de cambio estuvo dado a raíz de las elecciones primarias (PASO) el 12 de agosto de 2019. Luego de que la fórmula encabezada por Alberto Fernández obtuviera el triunfo con el 47,8% de los votos y una diferencia de 16 puntos sobre Mauricio Macri, el dólar se disparó. En una sola jornada, pasó de \$46,55 a \$57,30.

En septiembre se impuso un tope mensual a la compra de divisas para atesoramiento de US\$10.000 por persona, aunque luego de las elecciones, en un contexto de persistente caída de reservas del Banco Central, se endureció a los actuales US\$200 por mes. Dadas estas restricciones que se impusieron desde el Gobierno es que en el mercado surgieron múltiples tipos de cambio, todos ellos no oficiales. Si se toma el valor actual del dólar blue en comparación con el minorista de comienzos de año, la devaluación de 2019 llega al 47%.

---

<sup>27</sup> Sitio web Diario Clarín. Consultoras esperan para 2020 una inflación del 42,2% y caída del PBI del 1,6% (enero 2020). Recuperado el 29/03/2020 de [https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0\\_x3Dyt3qr.html](https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0_x3Dyt3qr.html)

En diciembre 2019, el nuevo Gobierno profundizó su esquema contra la salida de reservas con el llamado impuesto País, un recargo del 30% para las compras de divisas para atesoramiento y para los consumos en el exterior.<sup>28</sup>

Al día 30 de marzo de 2020 el tipo de cambio oficial llegó a ubicarse a \$65,75 más impuesto país por dólar en el Banco Nación. El dólar blue se negoció en torno a los \$83,50 para la venta.<sup>29</sup> Se espera que en Diciembre 2020 alcance los \$85,9 por dólar. Estos valores se refieren al tipo de cambio oficial, no al "blue" al que deben recurrir los ahorristas y particulares si se exceden de los US\$ 200, tope máximo mensual que estableció el Gobierno desde Diciembre 2019. Para fines del año 2021 se estima un valor de \$98,5 por dólar. La variación nominal prevista para 2020 asciende a 34,4% interanual y a 22,4% interanual para 2021.<sup>30</sup>

### Créditos para PyMEs:

La financiación es una herramienta importante a analizar en caso de buscar expandir el negocio o bien en caso de necesitar fondos para continuar con la actividad productiva diaria. Las opciones disponibles son variadas, ya se trate de entidades privadas o de financiamiento por parte del sector público. El Ministerio de Desarrollo Productivo ofrece las siguientes alternativas destacadas:

Fondo Semilla: préstamo de hasta \$250.000 sin interés para emprendedores que busquen desarrollar su negocio, con el apoyo de incubadoras que dan soporte en el proceso. El fondo puede ser invertido en bienes de capital, activos intangibles, capital de trabajo o refacciones en el lugar de trabajo. El emprendimiento productivo no debe superar el año de antigüedad respecto de su primera factura o un

---

<sup>28</sup> Lafuente, E. Dólar 2019. El día dramático, el récord histórico, devaluación del 38% y la vuelta del cepo. Diario La Nación (diciembre 2019). Recuperado el 31/03/2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-2019-el-dia-dramatico-record-historico-nid2320076>

<sup>29</sup> Sitio web Todo Noticias. Dólar hoy: a cuánto cotizan el blue y el oficial el lunes 30 de marzo. TN (marzo 2020). Recuperado el 31/03/2020 de [https://tn.com.ar/economia/dolar-hoy-cuanto-cotizan-el-blue-y-el-oficial-el-lunes-30-de-marzo\\_1054196](https://tn.com.ar/economia/dolar-hoy-cuanto-cotizan-el-blue-y-el-oficial-el-lunes-30-de-marzo_1054196)

<sup>30</sup> Sitio web Diario Clarín. Consultoras esperan para 2020 una inflación del 42,2% y caída del PBI del 1,6% (enero 2020). Diario Clarín. Recuperado el 31/03/2020 de [https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0\\_x3Dyt3qr.html](https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0_x3Dyt3qr.html)

emprendimiento productivo con impacto social, medioambiental y/o con perspectiva de género que no supere los cuatro años de antigüedad respecto de su primera factura.

Primer crédito PyME: son créditos aptos para Proyectos de inversión, reconversión y modernización productiva y compra de bienes de capital. Son préstamos de hasta 15 años, con hasta 2 años de gracia. Otorgan hasta el 80% del monto total del proyecto (no incluido el IVA)

Línea capital de trabajo PyMEs: si se dio la inversión mencionada en el punto anterior, y BICE financió el proyecto, también se ofrecen los fondos necesarios para financiar el Capital de Trabajo asociado al proyecto en cuestión. El monto es de hasta un 20% del proyecto financiable y el plazo de financiación es de hasta 3 años.

Fondo Expansión: Si necesitás financiamiento para tu emprendimiento, podés presentar tu proyecto a los fondos de capital emprendedor elegidos en el programa Fondo Expansión. La inversión que hagan podría contar con hasta un 40% de aportes provenientes del Ministerio de Producción. Un fondo de capital emprendedor es una institución privada que reúne recursos de inversores públicos, privados y mixtos para financiar y desarrollar emprendimientos de alto impacto, con potencial de crecimiento global y un alto grado de diferenciación e innovación. La compañía debe tener al menos siete años de existencia comprobable al momento del desembolso y el control político del emprendimiento debe estar a cargo de uno o más de los fundadores originales al momento de la inversión y mantenerse así por un plazo mínimo de 180 días.

Renovación de Equipamiento: el Ministerio financia al Banco de la compañía o a la empresa de leasing que utilice para que puedan ofrecer más y mejores créditos para renovar el equipamiento de la empresa. El monto es de hasta \$30 millones o su equivalente en dólares, financian hasta el 100% del bien y el plazo máximo para pagar son 10 años.

Créditos para exportar: Financiamiento de la producción con destino al mercado externo de productos primarios, manufacturas de origen agropecuario y

manufacturas de origen industrial, como también la prestación de servicios en general, incluyendo mercaderías introducidas temporalmente al país para su exportación. Los beneficiarios del crédito pueden ser Exportadores y productores de bienes y servicios. El monto máximo a financiar son U\$S10.000.000 por operación. Se financia hasta el 75% del valor FOB de la exportación o del monto de los servicios. El plazo del crédito es de hasta 365 días y la tasa de interés es fija del 15%.<sup>31</sup>

Con respecto a la oferta del Banco Provincia específicamente, el programa se llama RePyME y tiene como fin la reactivación productiva. Las opciones destacadas son:

Préstamo Capital de Trabajo: los beneficiarios son Empresas calificadas como MiPyMEs, que se encuentren radicadas en la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El monto es de hasta \$5 millones por beneficiario. El plazo es de hasta 12 meses y la comisión es del 1% sobre el monto otorgado.

Prefinanciación de exportaciones: también es para empresas MiPyMEs de Provincia de Buenos Aires y CABA, sólo que acá el fin es financiar el ciclo productivo y facilitar la colocación de bienes y servicios nacionales en mercados externos. El monto máximo por cliente es de USD40.000. La comisión es de 0,25% sobre el monto otorgado.

Descuento de cheques: el monto puede ser de hasta el 100% del importe de los valores presentados para su descuento. La comisión es del 6% sobre el importe de cada cheque descontado y el plazo de los cheques podrá ser de hasta 90 días.<sup>32</sup>

La oferta también es amplia en bancos privados. La decisión se produjo luego de que, a principios de año, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) decidiera flexibilizar en hasta dos puntos la exigencia de encajes para los bancos que den crédito a pymes a tasas del 40% o incluso inferiores.

---

<sup>31</sup> Sitio web Argentina.gob.ar. Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento>

<sup>32</sup> Sitio web Banco Provincia. Recuperado el 05/04/2020 de [https://www.bancoprovincia.com.ar/agro/agro\\_capitaltrabajo](https://www.bancoprovincia.com.ar/agro/agro_capitaltrabajo)

En el caso del Banco BBVA, desde el 27 de enero ofrecen al mercado préstamos a corto plazo, para la cesión de cheques con hasta 180 días de plazo a una tasa desde el 37,50%, y para capital de trabajo con una tasa del 39,9%. También lanzaron préstamos para la compra de bienes de capital y proyectos de inversión, con una tasa del 40% y hasta cuatro años de plazo.

el HSBC, que el 30 de enero lanzó al mercado un cupo de \$2.000 millones en préstamos amortizables hasta 60 meses, con tasas desde el 34%, y una línea de descuento de cheques de hasta 180 días con tasas desde el 35%.

Desde el Credicoop informaron que desde el 13 de enero colocaron casi \$7.000 millones para el descuento de cheques, con tasas de entre el 29% y el 37% y para plazos de hasta 90 días.

Por su parte, el Patagonia dispuso un fondeo de \$800 millones para financiar líneas de descuento de cheques y créditos, tanto en capital de trabajo como bienes de capital, a un plazo de hasta 12 meses y una tasa del 40%.<sup>33</sup>

### 1.1.3. Entorno Social

Para todos los tópicos analizados a continuación se toma como fuente la información que el INDEC relevó en el último censo nacional de 2010, y la estimación oficial para 2020.

#### Tasa de crecimiento de la población y distribución por género y edad:

La población argentina se estima es en 2020 de 45.376.763 personas.

Si bien en 2010 la tasa de crecimiento total era de 11,61%, para 2020 se estima que la misma sea de 9,58%.

---

<sup>33</sup> Sitio web La Voz. Bancos de todo el país lanzaron créditos para mipymes con tasas inferiores al 40%. Diario La Voz (febrero 2020). Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/bancos-de-todo-pais-lanzaron-creditos-para-mipymes-con-tasas-inferiores-al-40>

Con respecto a la distribución por género, se estima que el 49% de la población argentina es de género masculino, mientras que el 51% es del género femenino. Es decir que es una población repartida equitativamente entre ambos sexos.

Con respecto a la distribución por edad de la población argentina la estimación es la siguiente<sup>34</sup>:

0-14 años: 11.047.665 (24%)  
15-29 años: 10.590.530 (23%)  
30-44 años: 9.562.737 (21%)  
45-59 años: 7.045.449 (16%)  
60-74 años: 4.908.817 (11%)  
75 años o más: 2.221.565 (5%)

### Trabajo e ingresos

De acuerdo a la información provista con el INDEC, los resultados del tercer trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos muestran que la tasa de actividad es del 47,2%, la tasa de empleo es del 42,6% y la tasa de desocupación es del 9,7%.<sup>35</sup>

### Distribución geográfica

Otro dato a mencionar es la distribución geográfica de la población. De acuerdo al último censo de 2010, se estima que un 91% reside en zonas urbanas, mientras que sólo el 9% restante reside en zonas rurales.

Con respecto a la distribución por provincias, cabe destacar que el 70% de la población se encontraba localizada en tan sólo 6 puntos geográficos: el 39% de la

---

<sup>34</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

<sup>35</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Mercado de trabajo: tasas e indicadores socioeconómicos (2019). Recuperado el 05/04/2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3trim19BCC9AAAD16.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim19BCC9AAAD16.pdf)

población vivía en la Provincia de Buenos Aires, un 8% en la Provincia de Córdoba e igual porcentaje en la Provincia de Santa Fe, un 7% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mientras que un 4% se concentraba en Mendoza y Tucumán.

Si se considera el índice de habitantes que viven en zonas urbanas específicamente en estas 6 Provincias más la Ciudad Autónoma, se concluye que más del 95% de la población reside en zonas no rurales, 4 puntos porcentuales por encima del promedio país.<sup>36</sup>

#### 1.1.4. Entorno Tecnológico

De acuerdo a la información de ENACOM, durante el tercer trimestre de 2019 se estimaba que la penetración por cada 100 hogares nacionales de internet fijo, era de 65,79. Este indicador tiene tendencia creciente desde los últimos años, tal como se puede observar en el gráfico a continuación.

**Figura 1-7 Penetración por hogares nacional de Internet Fijo**

#### Penetración por hogares nacional de Internet fijo

Serie trimestral de la penetración del Internet fijo en la métrica por cada 100 hogares



**Fuente: Sitio web Enacom.**

**<https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29883/penetracion-por-hogares-nacional-de-internet-fijo/>**

Si se analiza el mismo indicador con visión por provincia, cabe destacar que Capital Federal lidera el ranking con 112,65 hogares conectados por cada 100 hogares; seguido por Tierra del Fuego (96,46) y San Luis (85,23). La provincia de Buenos

<sup>36</sup> Sitio web Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

Aires, en tanto, donde reside el 39% de la población argentina, cuenta con 69,36 hogares conectados por cada 100. Santa Fe y Córdoba, por su parte, cuentan con un indicador similar al de Buenos Aires (68).<sup>37</sup>

En todos los casos las tecnologías utilizadas para la conexión fija a internet son variadas y dependen del proveedor y de la zona donde se resida. Se incluyen ADSL, cable módem, fibra óptica y wireless, entre otros. El ADSL y el cable módem suponen el 95% de las tecnologías fijas que utilizan los argentinos para acceder a Internet; con el 45% y 50% respectivamente.<sup>38</sup>

Analizando el acceso a la tecnología de telefonía móvil, cabe mencionar que la penetración nacional es de 128 accesos por cada 100 habitantes. Con respecto al despliegue de radiobases 4G, en 2019 se registró un total de 25.290 radiobases, de las cuales el 40% se encontraban localizadas en la Provincia de Buenos Aires, lo cual apuntaría a asegurar el buen tráfico de la amplia densidad poblacional de la zona.<sup>39</sup>

Una imparable tendencia que prioriza el consumo de vídeo y contenidos multimedia en todo el mundo explica en gran medida el importante crecimiento del tráfico en los últimos años que está poniendo a prueba la infraestructura de internet en todo el mundo.<sup>40</sup>

Otros datos a destacar es que más de 32 millones de argentinos acceden a internet a través del celular, tomando cada vez más importancia el formato mobile, aunque el acceso desde múltiples dispositivos es frecuente. El uso del celular se divide en diversas finalidades, entre las que se destacan los servicios de mensajería

---

<sup>37</sup> Sitio web Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). Recuperado el 05/04/2020 de <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29883/penetracion-por-hogares-nacional-de-internet-fijo/>

<sup>38</sup> Sitio web Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). Recuperado el 05/04/2020 de <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dataviews/240898/acceso-a-internet-fijo-por-tecnologia-y-provincia/>

<sup>39</sup> Sitio web Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). Recuperado el 05/04/2020 de <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29940/penetracion-nacional-de-la-telefonía-movil-accesos-por-cada-100-habitantes/>

<sup>40</sup> Sitio web Cámara Argentina de Internet (2018). Estado de Internet en la Argentina y la región. Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2018.pdf>

instantánea (70%), mirar videos (67%) y los juegos online (4%). El consumo promedio del usuario argentino es de 2.2 Gigas por mes. En cuanto al mundo app, las más utilizadas por los argentinos son: Facebook, Whatsapp, Instagram, Twitter, Snapchat y Youtube, entre otras.<sup>41</sup>

En cuanto a las paginas web mas vistas por los argentinos, el top 10 se organiza de esta manera: <sup>42</sup>

1. Google.com
2. Youtube.com
3. Google.com.ar
4. Facebook.com
5. Mercadolibre.com.ar
6. Live.com
7. Yahoo.com
8. Elintrasingente.com
9. Wikipedia.org
10. Infobae.com



En cuanto al ecommerce, según los datos informados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2019 se facturaron en el país \$403.278 millones, lo cual representa un crecimiento del 76% en el total del año. De los adultos conectados a internet, el 90% ya compró online alguna vez, lo cual representa más de 18 millones de personas en el país. Con respecto al medio de pago utilizado, el 78% de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Sitio web Clarín (mayo 2018). Los argentinos y el acceso a internet: más de 32 millones se conectan desde el celular. Diario Clarín. Recuperado el 05/04/2020 de [https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular\\_0\\_Bk\\_HOPsRz.html](https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular_0_Bk_HOPsRz.html)

<sup>42</sup> Moreno, M. (noviembre 2019). Las páginas web que más se visitan en Argentina. Sitio web Trece Bits. Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.trecebits.com/2019/11/29/las-paginas-web-que-mas-se-visitan-en-argentina/>

<sup>43</sup> Sitio web Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Otro dato interesante es que el 92% de las personas efectúa una búsqueda online del producto o marca antes de efectuar la compra, sea esta online u offline, con lo cual resulta esencial como empresa estar presente en la web.

En cuanto al rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza, tal como lo agrupa CACE, la facturación en 2019 fue de \$41.591 millones, lo cual representa un 10% del total de la facturación ecommerce en el país, con un crecimiento del 110% respecto a 2018. Los únicos dos rubros que se encuentran por encima son Turismo y Electrónica, con una participación del 22% y 11% respectivamente.<sup>44</sup>

### 1.1.5. Entorno Ambiental

En este apartado se analizarán los principales desafíos que enfrenta el medio ambiente en el país donde se desempeñará la actividad comercial planteada en este trabajo.

En general, el costo total de la degradación del medio ambiente equivale aproximadamente al 8% del PIB de Argentina, de acuerdo con un informe de 2016 publicado por el Banco Mundial.<sup>45</sup>

En lo que respecta a deforestación, entre 2001 y 2014, Argentina perdió un área de bosque de 50.000 km cuadrados; las inundaciones por su parte representan el 60% de los desastres naturales y el 95% de los daños económicos en el país; la contaminación del aire supera el umbral sugerido por la OMS en tres de las grandes urbes del país: Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, y su impacto se estima en un 1,8% del PIB. Con respecto a la gestión de residuos, los tiraderos de basura a cielo abierto siguen siendo la modalidad más habitual de eliminar los residuos y el reciclaje es aún limitado.

---

<sup>44</sup> Sitio web Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019). Los Argentinos y el e-Commerce: ¿cómo compramos y vendemos online?. Recuperado el 05/04/2020 de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

<sup>45</sup> Sitio web Banco Mundial (mayo 2016). Argentina: análisis ambiental de país. Recuperado el 05/04/2020 de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/552861477562038992/pdf/109527-REVISED-PUBLIC-AR-CEA-An%C3%A1lisis-Ambiental-de-Pa%C3%ADs-Segunda-Edici%C3%B3n.pdf>

Por último, con respecto a la contaminación del agua cabe mencionar que solamente el 65% de las aguas residuales se recolecta y únicamente el 12% se trata antes de volver a los ríos o mares. Las aguas superficiales —aquellas que provienen de las precipitaciones, manantiales o fuentes subterráneas— son la principal fuente para consumo en el país, pero queda expuesta a la contaminación.<sup>46</sup>

En cuanto a las leyes que regulan específicamente la actividad de la fábrica de quesos, se destaca la ley 25.612, que vela por la gestión integral de residuos industriales. En este sentido la compañía deberá asegurarse de tratar sus residuos de acuerdo a lo que establece la ley, con el fin de reducir o eliminar los niveles de riesgo en cuanto a su peligrosidad, toxicidad o nocividad, según lo establezca la reglamentación, para garantizar la preservación ambiental y la calidad de vida de la población.<sup>47</sup>

#### 1.1.6. Entorno Legal

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, que busca proteger a la población garantizando que los productos sean eficaces, seguros y de calidad. Para ello, se encarga de llevar adelante los procesos de autorización, registro, normatización, vigilancia y fiscalización de los productos de su competencia en todo el territorio nacional. La ANMAT depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos del Ministerio de Salud.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Stokes, M. (noviembre 2016). Argentina: es hora de hacer las paces con el medio ambiente. Diario El País. Recuperado el 05/04/2020 de [https://elpais.com/internacional/2016/11/29/actualidad/1480436757\\_080513.html](https://elpais.com/internacional/2016/11/29/actualidad/1480436757_080513.html)

<sup>47</sup> Sitio web InfoLEG. Recuperado el 05/04/2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

<sup>48</sup> Sitio web Administración Salud. Recuperado el 05/04/2020 de <https://administracionsalud.com.ar/anmat/>

La ANMAT ejerce, a través del Instituto Nacional de Alimentos (INAL), su actividad regulatoria en alimentos, envases y materiales en contacto con alimentos y productos domisanitarios.<sup>49</sup>

Estos dos entes procuran que la actividad alimenticia esté enmarcada dentro de lo que establece el Código Alimentario Argentino, especialmente para los alimentos lácteos. En el Código, del artículo 605 en adelante, se hace referencia específicamente a los quesos, los requisitos que deben cumplir, las características de las materias primas, y todos los criterios aceptados para cada variedad de queso. Resulta fundamental que los productos terminados de Rehling Lácteos estén alineados con las exigencias del Código.<sup>50 51</sup>

Con respecto a las zonas donde desarrollará su actividad productiva y comercial Rehling Lácteos, cabe destacar que las autoridades sanitarias son la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria -Agencia Gubernamental de Control- en la Ciudad de Buenos Aires, y la Oficina de Alimentos de la Subsecretaría de Gestión y Contralor del Conocimiento, Redes y Tecnologías Sanitarias del Ministerio de Salud en la Provincia de Buenos Aires.<sup>52</sup>

#### 1.4. Análisis del Consumidor

Para complementar el análisis del comportamiento del consumidor de quesos se ha efectuado una encuesta que busca conocer con más detalle características del público consumidor y sus preferencias respecto a los quesos y experiencia de consumo. La misma se llevó adelante a través de la plataforma online Survey Monkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) desde el día 30/03/2020 hasta el día 31/03/2020.

---

<sup>49</sup> Sitio web ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). Recuperado el 05/04/2020 de

<http://www.anmat.gov.ar/webanmat/consumidores/faq.asp#>

<sup>50</sup> Sitio web Argentina.gob.ar. Recuperado el 05/04/2020 de

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

<sup>51</sup> Sitio web Argentina.gob.ar. Recuperado el 05/04/2020 de

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo\\_viii\\_lacteosactualiz\\_2020-01.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_viii_lacteosactualiz_2020-01.pdf)

<sup>52</sup> Sitio web ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). Recuperado el 05/04/2020 de

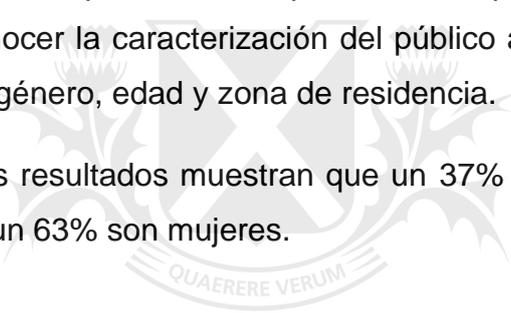
[http://www.anmat.gov.ar/listados/Listado\\_Autoridades\\_Sanitarias.pdf](http://www.anmat.gov.ar/listados/Listado_Autoridades_Sanitarias.pdf)

La encuesta puede visualizarse en el siguiente link:  
<https://es.surveymonkey.com/r/3M23c8Y>

Los encuestados son residentes de Capital Federal, GBA y Provincia de Buenos Aires, ya que es la zona que podría ser alcanzada por la distribución de la compañía, y pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 y C2, que es el target definido a atender, considerando que representa el 45% de la pirámide socioeconómica argentina.<sup>53</sup>

La encuesta fue respondida por 200 personas con las características mencionadas en el punto anterior, siendo todas ellas mayores de 18 años. En primer lugar, se comenzará analizando las respuestas a las primeras tres preguntas de la encuesta que tienen como fin conocer la caracterización del público a través de la utilización de tres variables duras: género, edad y zona de residencia.

En cuanto al género, los resultados muestran que un 37% de los encuestados son hombres, mientras que un 63% son mujeres.



Universidad de  
San Andrés

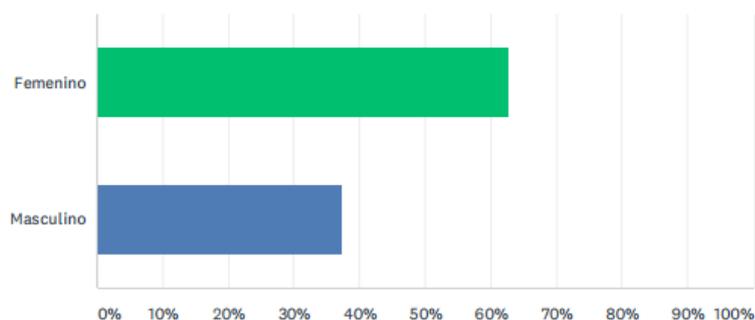
---

<sup>53</sup> Sitio web iProfesional. Cuánto dinero hay que ganar para ser considerado de clase alta. Feb 2020. Recuperado el 05/04/2020 de <https://www.iprofesional.com/management/310020-cuanto-dinero-hay-que-ganar-para-ser-considerado-de-clase-alta>

**Figura 1-8 Encuesta: género**

**P1 Por favor indicar tu género**

Respondidas: 201 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Femenino	62.69%	126
Masculino	37.31%	75
TOTAL		201

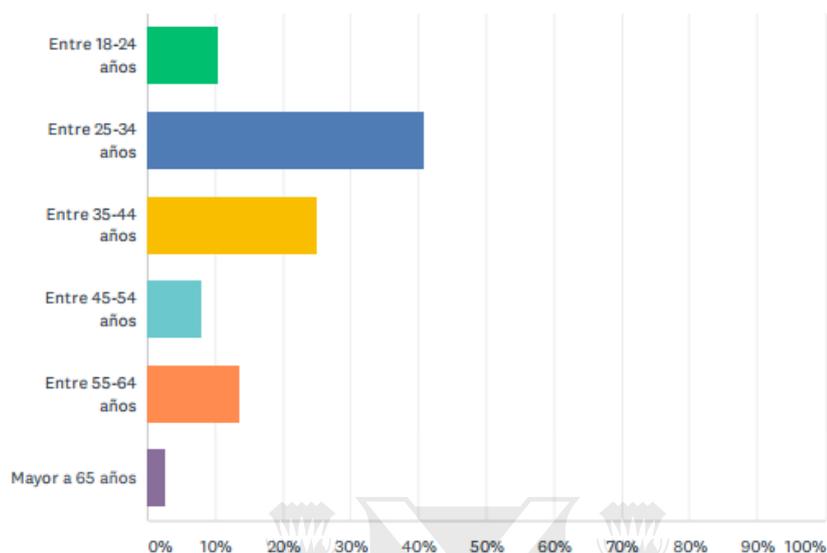
**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a la edad de los encuestados, se observa una alta concentración (65%) de la participación mayormente en dos rangos etarios. El rango que lidera la encuesta con el 40% de participación es el de 25 a 34 años, seguido por el rango de 35 a 44 años, con el 25% de la participación. Ya en tercer y cuarto lugar, con marcada diferencia, figura el rango de 55 a 65 años con el 13% y el rango entre 18 y 24 años con un 10%.

Figura 1-9 Encuesta: Rango etario

## P2 Por favor indicar tu edad

Respondidas: 201 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Entre 18-24 años	10.45%	21
Entre 25-34 años	40.80%	82
Entre 35-44 años	24.88%	50
Entre 45-54 años	7.96%	16
Entre 55-64 años	13.43%	27
Mayor a 65 años	2.49%	5
TOTAL		201

Fuente: Elaboración propia

Para terminar de comprender las características del público encuestado, se analizó la zona de residencia de cada uno. Dado que la compañía se encuentra localizada en la ciudad de Lobos, Provincia de Buenos Aires, a sólo 100 km de la Capital Federal, se estima la zona geográfica de alcance se limita a Capital, GBA y Provincia de Buenos Aires. Es por ello que las únicas opciones de respuesta disponibles se limitaban a las tres áreas mencionadas, asegurando que la encuesta fuese contestada únicamente por individuos residentes en estas zonas geográficas. Los resultados arrojan una participación mayoritariamente de individuos residentes en Capital Federal (51,7%), seguido por Gran Buenos Aires (30,8%) y por último Provincia de Buenos Aires (17,4%).

Esta proporción confirma que Capital Federal es efectivamente la zona con mayor densidad poblacional, que sumado al mayor poder adquisitivo que se conoce registra, hace que se presente como la zona más propensa para el desarrollo del nuevo Plan de Marketing.

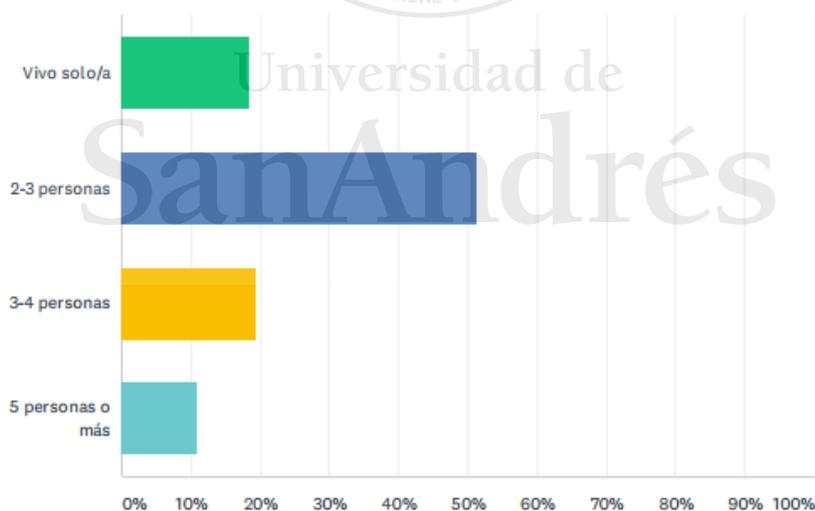
De esta manera, teniendo conocimiento de las características del público que permite hacer una segmentación preliminar, se procedió a indagar en cuestiones que podrían ayudar a estimar el consumo de queso por individuo y hogar.

En cuanto a la distribución de individuos por hogar, un 51% de los encuestados manifestó que viven entre 2 y 3 personas; un 19% contestó entre 3 y 4 personas; un 18% afirmó que vive solo/a; y sólo un 11% manifestó que en su hogar viven 5 personas o más.

**Figura 1-10 Encuesta: personas por hogar**

**P4 Cuántas personas viven en tu hogar?**

Respondidas: 201 Omitidas: 0



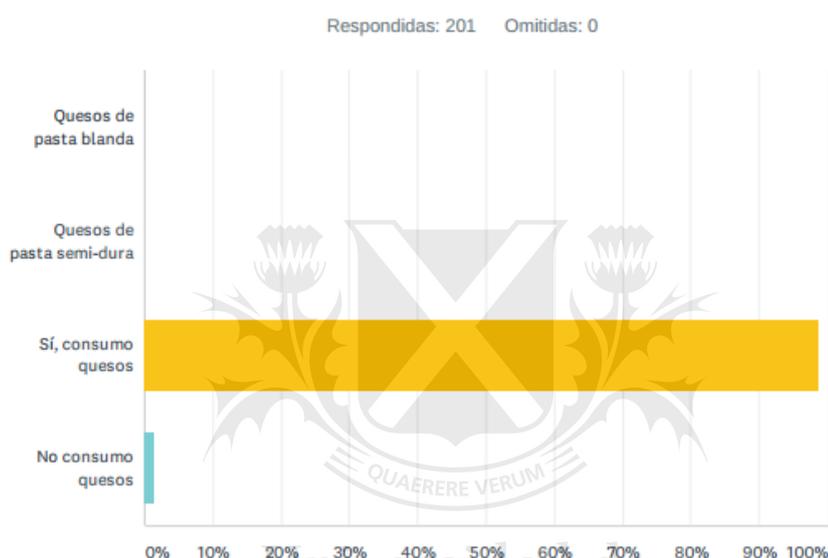
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Vivo solo/a	18.41% 37
2-3 personas	51.24% 103
3-4 personas	19.40% 39
5 personas o más	10.95% 22
TOTAL	201

**Fuente: Elaboración propia**

Al indagar si eran consumidores de queso, la respuesta fue prácticamente unánime: un 98,5% contestó que consume quesos. Esto está en línea y ayuda a comprender los niveles de consumo anuales registrados en el país que se analizó al inicio de este trabajo. En caso de responder de manera negativa a esta pregunta, la encuesta se daba por terminada ya que el foco de análisis de este estudio está centrado únicamente en consumidores de quesos.

**Figura 1-11 Encuesta: consumo de quesos**

### P5 Consumis quesos habitualmente?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Quesos de pasta blanda	0.00% 0
Quesos de pasta semi-dura	0.00% 0
Sí, consumo quesos	98.51% 198
No consumo quesos	1.49% 3
TOTAL	201

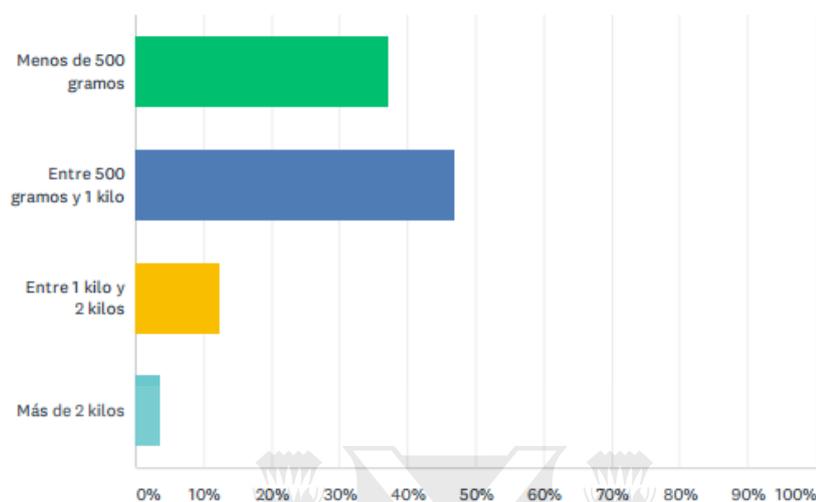
**Fuente: elaboración propia**

Para poder terminar de comprender y estimar el consumo, se consultó acerca de la cantidad de queso que se consume en el hogar por semana. Las respuestas indican que un 47% de los encuestados consume entre 500 gramos y 1 kilo de queso por semana; un 37% consume menos de 500 gramos por semana; un 12% consume entre 1 y 2 kilos por semana; y sólo un 4% afirma consumir más de 2 kilos por semana. Si se trasladan estos valores a una visión mensual, podríamos afirmar que casi la mitad de los encuestados consume entre 2 kilos y 4 kilos por mes.

**Figura 1-12 Encuesta: consumo de quesos semanal**

**P6 Qué cantidad de queso se consume en tu hogar por semana?**

Respondidas: 194 Omitidas: 7



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de 500 gramos	37.11%	72
Entre 500 gramos y 1 kilo	46.91%	91
Entre 1 kilo y 2 kilos	12.37%	24
Más de 2 kilos	3.61%	7
<b>TOTAL</b>		<b>194</b>

*Fuente: elaboración propia*

Conociendo la distribución promedio de personas por hogar y el consumo de queso aproximado por semana, podría estimarse el consumo mensual de queso para este grupo. De acuerdo a la estimación efectuada, se calcula que un individuo consume aproximadamente 1,05 kilos de queso por mes.

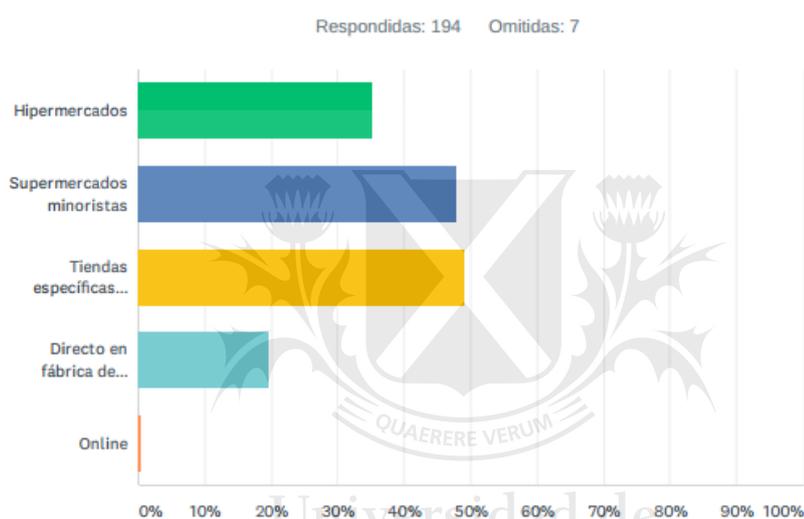
Las siguientes preguntas de la encuesta apuntaban a comprender mejor los gustos y preferencias de los consumidores en lo referido a la compra y consumo de quesos. En lo que respecta al lugar de compra de quesos, y permitiendo más de una respuesta válida en esta ocasión dado que se entiende los consumidores pueden llegar a elegir más de un punto de venta, los resultados fueron los siguientes: un 49% afirmó comprar quesos en tiendas específicas (incluyendo en este apartado a almacenes, tiendas de fiambre y tiendas de productos gourmet); un

48% compra en supermercados minoristas; un 35% en hipermercados; un 20% compra directo en fábricas de quesos; y sólo un 0,5% compra online.

Estos resultados muestran que, a pesar de la tendencia creciente que se visualiza en el mercado sobre la compra online de productos alimenticios, que aún resulta determinante para las ventas la presencia física de los productos en los distintos puntos de venta.

**Figura 1-13 Encuesta: lugar de compra de quesos**

**P7 En dónde compras queso? Podes seleccionar más de una opción**



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Hipermercados	35.05% 68
Supermercados minoristas	47.94% 93
Tiendas específicas (almacenes, tiendas de fiambre, tiendas de productos gourmet)	48.97% 95
Directo en fábrica de quesos	19.59% 38
Online	0.52% 1
Total de encuestados: 194	

**Fuente: elaboración propia**

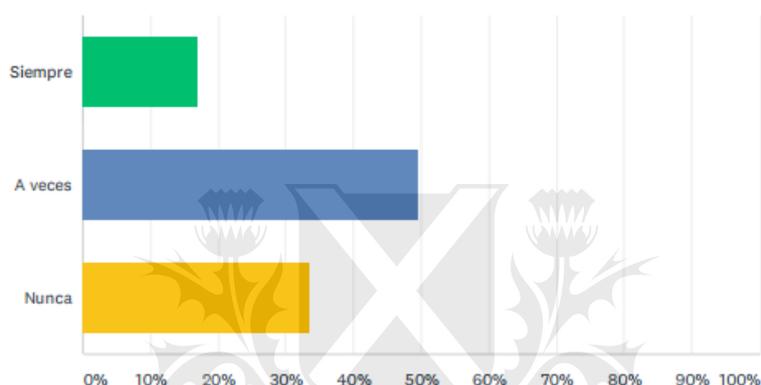
Otro de los puntos relevados en la encuesta apuntó a conocer si el público consume quesos regionales fabricados por PyMEs y la frecuencia con que los compra. Es decir, se buscó entender si había una clara preferencia por las primeras marcas o si el público está abierto al consumo de quesos de marcas con menor presencia. Los resultados mostraron que un 66,5% suele comprar quesos regionales fabricados por PyMEs y un 33,5% nunca compra. Al preguntar por la frecuencia con que se da esta

elección por parte de los que afirmaron comprar, un 17% del total manifestó que lo hace siempre, mientras que un 49,5% manifestó que lo hace a veces. Esto confirma que los consumidores dan lugar también en esta industria a marcas con menor fuerza que las de primera línea.

**Figura 1-14 Encuesta: frecuencia de compra quesos regionales de PyMEs**

### P8 Con qué frecuencia compras quesos regionales fabricados por PyMEs?

Respondidas: 194 Omitidas: 7



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Siempre	17.01%	33
A veces	49.48%	96
Nunca	33.51%	65
TOTAL		194

*Fuente: elaboración propia*

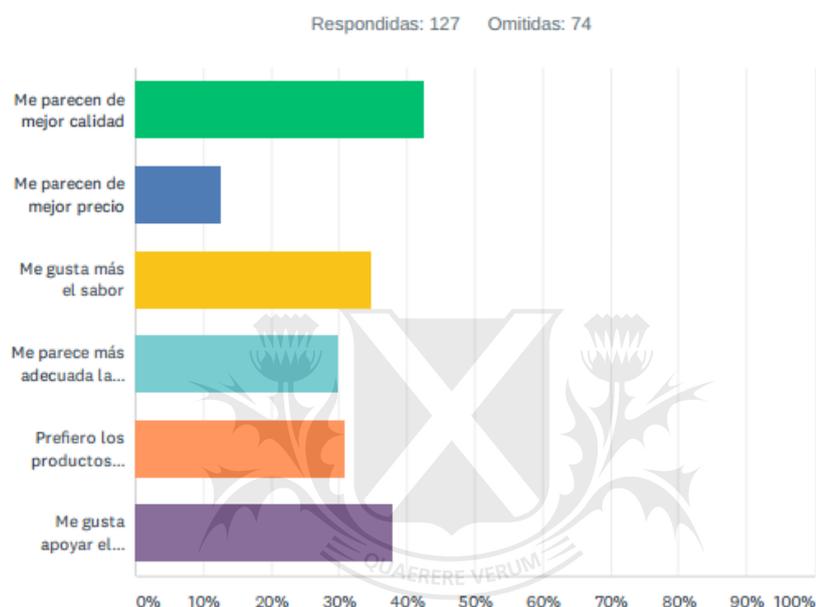
La siguiente pregunta estaba sujeta a la respuesta del punto anterior. Para quienes respondieron de manera positiva (compra siempre y a veces), se les consultó cuáles eran los motivos por los cuales hacían esa elección. El objetivo era comprender cuáles son los factores que más valora el cliente y poder tomarlos de referencia para el desarrollo de la propuesta de producto. En esta ocasión se permitió elegir más de una respuesta como válida.

El motivo más elegido fue la percepción de mayor calidad con un 42,5%, seguido por el gusto por apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas con un 38%. En tercer lugar figura la preferencia por el sabor (35%), seguido por la preferencia por

los productos artesanales (31%) y una mejor relación precio-calidad (30%). En último lugar figura la percepción de mejor precio respecto a otras opciones, con sólo un 13% del total.

**Figura 1-15 Encuesta: motivo de compra quesos regionales de PyMEs**

**P9 Por qué motivo compras quesos regionales fabricados por PyMEs? Podes seleccionar más de una opción**



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Me parecen de mejor calidad	42.52%	54
Me parecen de mejor precio	12.60%	16
Me gusta más el sabor	34.65%	44
Me parece más adecuada la relación precio/calidad	29.92%	38
Prefiero los productos artesanales	30.71%	39
Me gusta apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas	37.80%	48
Total de encuestados: 127		

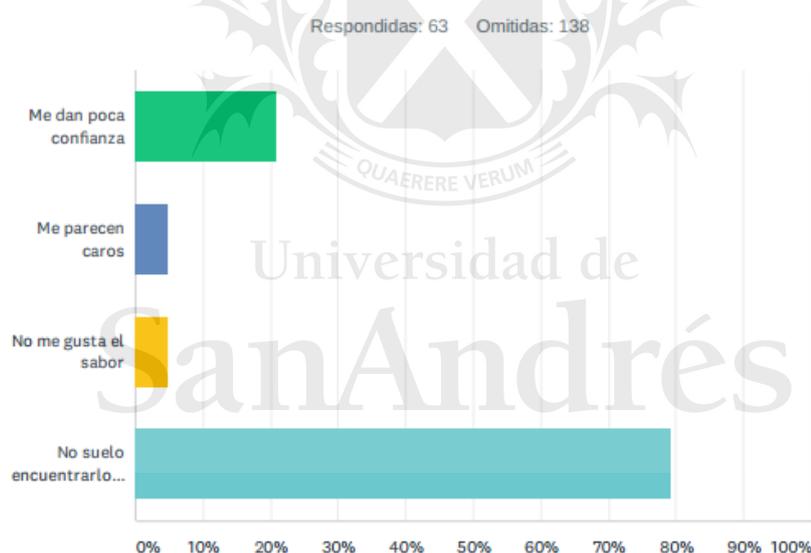
**Fuente: elaboración propia**

Para aquellos que contestaron en la pregunta 8 que nunca compraban quesos regionales fabricados por PyMEs, la siguiente pregunta en cambio apuntaba a comprender por qué motivo nunca lo hacían. El objetivo principal de esta pregunta buscaba identificar cuál es el principal motivo de detracción de compra y entender si puede tomarse como insight para mejorar la propuesta. En esta ocasión se permitió marcar más de una respuesta como válida.

El principal motivo de no-compra con un 80% del total no está relacionado con los productos en sí, sino con la disponibilidad de los mismos en los puntos de venta. Los encuestados manifestaron que no los compran porque no suelen encontrarlos en los puntos de venta a los que asiste regularmente. Esto implica que hay mayor oportunidad de venta para las PyMEs que los números actuales, si pudiesen vencer las barreras de distribución y disponibilizar sus productos en más puntos. En segundo lugar, con un 20% del total aparece el motivo relacionado con la falta de confianza que generan, mientras que un 5% manifestó que no los compraba porque le parecían caros y otro 5% porque no le gustaba el sabor.

**Figura 1-16 Encuesta: motivo de no compra quesos regionales de PyMEs**

**P10 Por qué motivo nunca compras quesos regionales fabricados por PyMEs? Podes seleccionar más de una opción**



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Me dan poca confianza	20.63% 13
Me parecen caros	4.76% 3
No me gusta el sabor	4.76% 3
No suelo encontrarlos en los puntos de venta a los que voy	79.37% 50
Total de encuestados: 63	

**Fuente: elaboración propia**

Con el fin de comprender mejor la importancia que los consumidores le otorgan a distintos factores que construyen la propuesta y entrega final de los quesos, se

solicitó que determinaran en una escala con cinco opciones cómo puntuarían cada categoría.

Al consultar por la importancia del sabor al momento de elegir un queso, un 97% de los encuestados lo consideró muy importante o importante. Resulta fundamental entonces que el producto final agrade al paladar de los consumidores para que este sea aceptado en el mercado.

Con respecto al precio, aproximadamente la mitad de los encuestados lo define como muy importante o importante (54%), mientras que un 38% lo define como algo importante. Si bien no es categórico, será importante cuidar que esta variable no esté por encima de lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

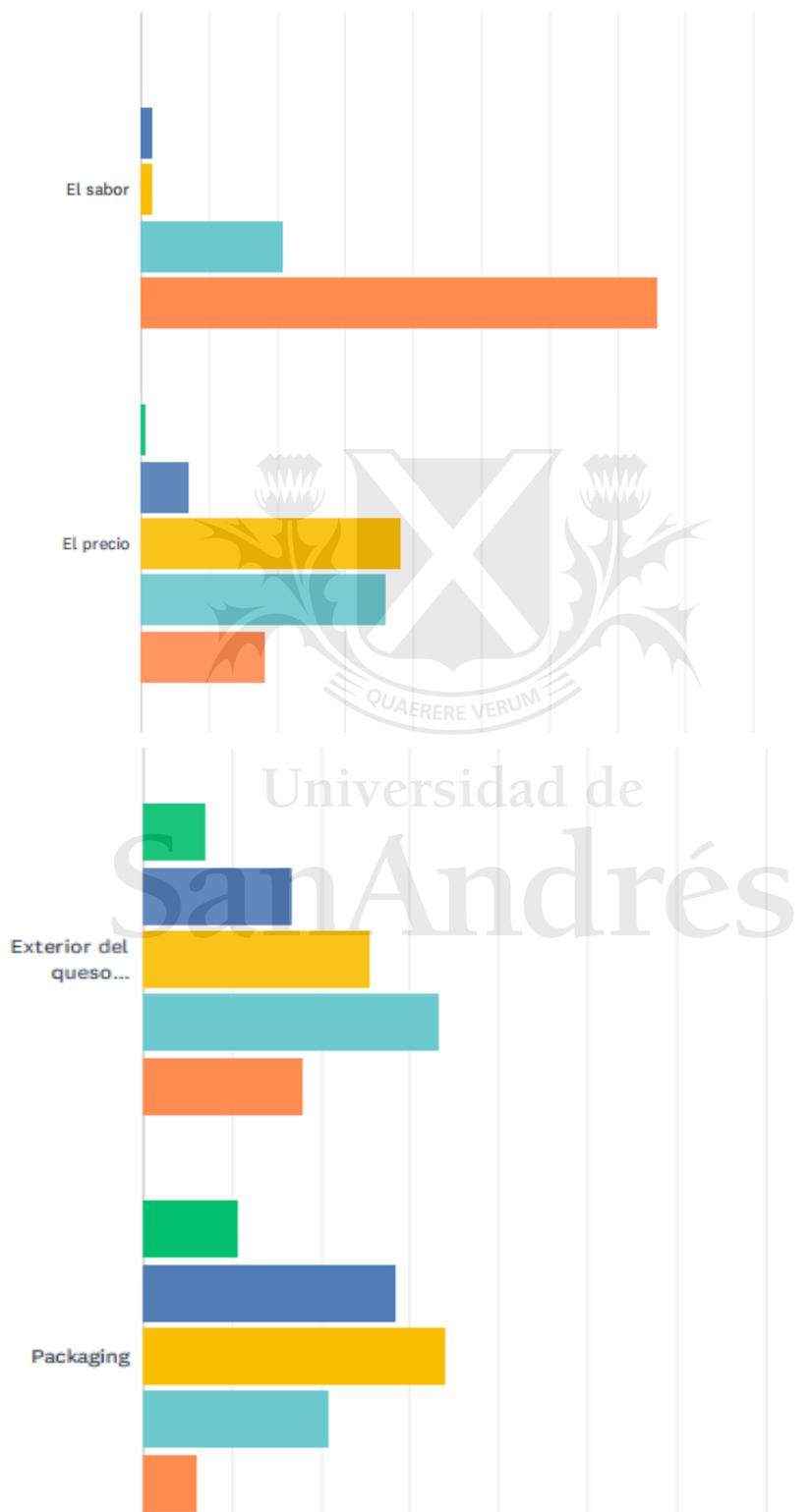
Al consultar por la importancia del exterior del queso (su cáscara y aspecto general), un 51% de los encuestados lo consideró muy importante o importante, mientras que un 25% lo consideró algo importante. El packaging, en cambio, es considerado muy importante o importante por un 27% y algo importante por el 34%. Esta disminución de la participación de las dos primeras respuestas puede estar relacionado a la falta de diferenciación en el packaging que se utiliza en el rubro en general.

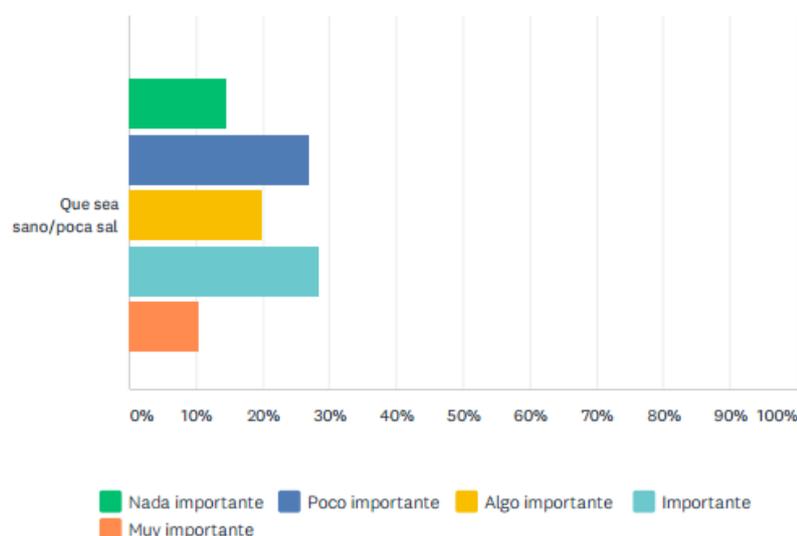
Por último, al consultar por la importancia de que el queso sea considerado sano o bajo en sal, un 38% manifestó que lo considera importante o muy importante, mientras que un 20% lo consideró algo importante. Esto implica que sería deseable considerar este aspecto en el desarrollo del producto.

Figura 1-17 Encuesta: factores importantes en la elección del queso

P11 Por favor indica qué tan importantes te resultan estos puntos al elegir un queso

Respondidas: 186 Omitidas: 15





	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	TOTAL
El sabor	0.00% 0	1.61% 3	1.61% 3	20.97% 39	75.81% 141	186
El precio	0.54% 1	6.99% 13	38.17% 71	36.02% 67	18.28% 34	186
Exterior del queso (cáscara/aspecto general)	6.99% 13	16.67% 31	25.27% 47	33.33% 62	17.74% 33	186
Packaging	10.75% 20	28.49% 53	33.87% 63	20.97% 39	5.91% 11	186
Que sea sano/poca sal	14.52% 27	26.88% 50	19.89% 37	28.49% 53	10.22% 19	186

**Fuente: elaboración propia**

Universidad de

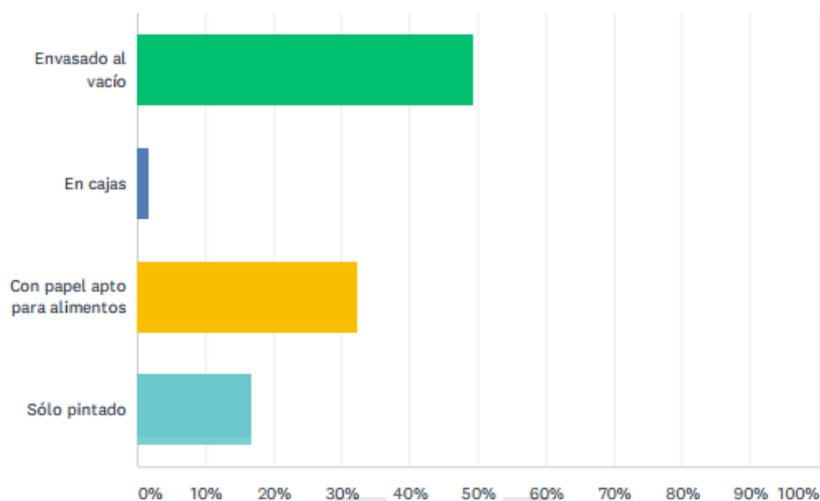
San Andrés

En las siguientes dos preguntas, se apuntó a conocer la preferencia de los consumidores por cuestiones que construyen la presentación del queso. Al consultar de qué forma prefieren que se presente el queso en el punto de venta, un 49% indicó que prefiere el envasado al vacío; un 32% con papel apto para alimentos; un 17% sólo pintado; y un 2% en cajas. Esto indica que el consumidor prefiere poder ver el queso al momento de comprarlo y que le importa que el envase vele por la adecuada conservación del alimento.

**Figura 1-18 Encuesta: presentación del queso**

**P12 De qué forma prefiere que se presente el queso?**

Respondidas: 186 Omitidas: 15



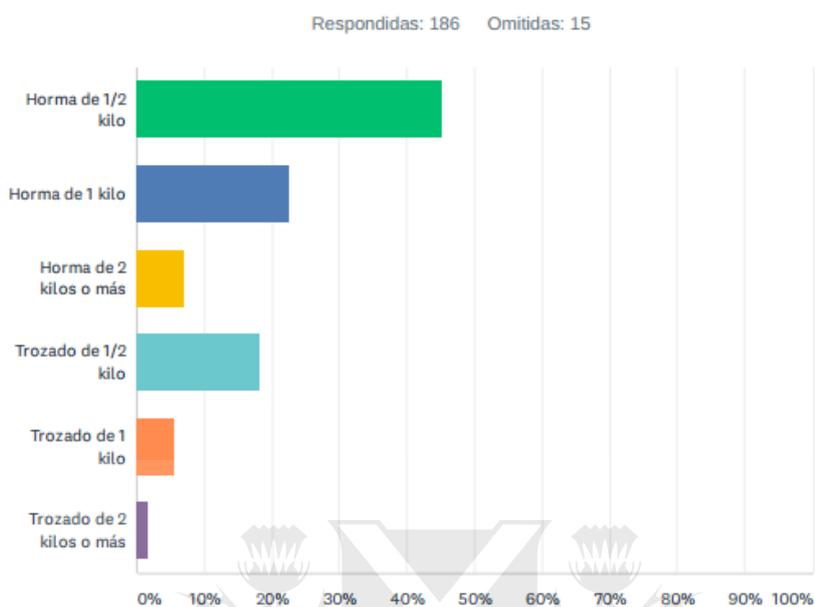
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Envasado al vacío	49.46%	92
En cajas	1.61%	3
Con papel apto para alimentos	32.26%	60
Sólo pintado	16.67%	31
<b>TOTAL</b>		<b>186</b>

*Fuente: elaboración propia*

Al consultar por la presentación preferida, un 74% eligió el formato queso en horma, independientemente de su tamaño. Sólo un 26% prefiere el queso trozado. Si se analiza el peso elegido para cada formato puede verse que un 45% prefiere la horma de medio kilo; un 23% la horma de un kilo; un 18% el trozado de medio kilo; un 7% la horma de 2 kilos o más; un 5% el trozado de 1 kilo y un 2% el trozado de 2 kilos o más. Queda claro entonces que, independientemente de lo que suelen comprar, los consumidores prefieren, si se da la posibilidad, comprar hormas completas. La percepción de “comprar un queso entero”, independientemente de cuál sea su tamaño, resulta satisfactorio.

**Figura 1-19 Encuesta: tamaño del queso**

**P13 De acuerdo al tamaño de la presentación, cuál de estas opciones elegiría?**



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Horma de 1/2 kilo	45.16% 84
Horma de 1 kilo	22.58% 42
Horma de 2 kilos o más	6.99% 13
Trozado de 1/2 kilo	18.28% 34
Trozado de 1 kilo	5.38% 10
Trozado de 2 kilos o más	1.61% 3
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>

*Fuente: elaboración propia*

A continuación se indagó en la preferencia de los consumidores por distintos tipos de quesos, incluyendo variedades de quesos de pasta blanda, semi dura y dura. Se pidió puntuarlos en una escala con 5 opciones, estando en el extremo izquierdo “no me gusta en absoluto” y en el extremo derecho “me encanta”. Como conclusión general, puede mencionarse que todas las variedades de quesos incluidas en el listado son ampliamente aceptadas por los consumidores, dado que independientemente del tipo de queso del que se trate, más del 68% de los consumidores indicó que les gusta o les encanta, llegando en algunos casos a valores arriba de 80% en estas dos opciones.

Agrupando las respuestas “me gusta” y “me encanta” y considerandolas como un indicio de clara preferencia, los resultados aperturados por cada tipo de queso ordenado según preferencia son los siguientes: 86% Mar del Plata; 85% Sardo; 84% Cremoso; 83% Reggianito; 81% Provolone; 79% Muzzarella; 77% Gouda; 73% Queso de máquina; 68% Saborizados.

*Figura 1-20 Encuesta: importancia de factores en la elección*



	NO ME GUSTA EN ABSOLUTO	ME GUSTA POCO	ME DA IGUAL	ME GUSTA	ME ENCANTA	TOTAL
Sardo	2.69% 5	3.23% 6	8.60% 16	51.61% 96	33.87% 63	186
Provolone	1.61% 3	9.68% 18	7.53% 14	32.80% 61	48.39% 90	186
Saborizados/especiados	4.30% 8	17.20% 32	11.29% 21	46.24% 86	20.97% 39	186
Gouda	3.23% 6	3.23% 6	16.67% 31	49.46% 92	27.42% 51	186
Mar del Plata	2.15% 4	2.69% 5	9.68% 18	51.08% 95	34.41% 64	186
Cremoso	1.61% 3	2.15% 4	12.90% 24	44.09% 82	39.25% 73	186
Queso de máquina	0.54% 1	8.60% 16	17.74% 33	46.77% 87	26.34% 49	186
Muzzarella	0.54% 1	7.53% 14	13.44% 25	47.31% 88	31.18% 58	186
Reggianito	1.08% 2	4.84% 9	11.29% 21	42.47% 79	40.32% 75	186

*Fuente: elaboración propia*

La última pregunta se enfoca en comprender para los consumidores en general cuál es el top of mind de marcas de quesos regionales fabricados por PyMEs, es decir, entender qué marcas están más presentes en la mente de los consumidores y son referentes en lo que respecta a quesos de las características mencionadas anteriormente. Como primer conclusión se desliza la gran atomización del mercado, ya que las respuestas son bien distintas entre los encuestados, ya que contabilizando todas las marcas que tuvieron al menos una mención se totalizan 62 opciones. Otro dato importante es que un alto porcentaje no logra identificar rápidamente ninguna marca, con lo cual hay gran oportunidad de mejora en el mercado para trabajar en la identidad de marca en este segmento.

Dado que la encuesta se distribuyó también en la zona de Lobos, donde tiene presencia actualmente Rehling Lácteos, es que figura como una de las marcas más conocidas en algunas de las respuestas analizadas. Otros de los nombres más mencionados son La Paulina, Punta de Agua, Séptimo Varón, La Sorianita, Barraza, Tregar, El Puente y Tremblai. Las demás marcas contienen entre una y dos menciones en total.

La importancia de la encuesta realizada radica en la posibilidad de tomar insights a partir de estas respuestas que contribuyan al armado sólido de la propuesta del Plan de Marketing, considerando la voz de los consumidores. Se han validado algunas percepciones e información del mercado, de sus gustos y preferencias, y se han recabado datos no conocidos hasta el momento que permitirán desarrollar una propuesta más ajustada a los deseos de los consumidores, lo cual podría contribuir a una mayor aceptación en el mercado.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 2 - Análisis de Situación Interna

### 2.1. Análisis FODA

Rehling Lácteos es una PyME con más de 90 años en el mercado. Radicada en el partido de Lobos, sobre el kilómetro 118 de la ruta nacional 205. Su origen se remonta al año 1927, cuando el alemán José Burnhauser llega a la Argentina y da comienzo a su emprendimiento, proyecto que traía consigo desde los años de guerra: dedicarse a la fabricación de quesos.

En 1934, y ya con la participación de la segunda generación, Jorge Rodolfo y María Rosa Burnhauser, adquieren una segunda fábrica en un predio ubicado en Salvador María (Lobos), con el fin de ganar un mayor número de tambos remitentes. Esta segunda planta es la que con el correr del tiempo centralizaría la actividad industrial de la empresa y la que actualmente se utiliza. Luego se inicia el desarrollo de una actividad paralela y complementaria como es la producción de leche, mediante la instalación de un tambo propio, buscando reducir el nivel de leche utilizada proveniente de otros tambos.

Fue la tercera generación con la que se produjeron los cambios más importantes en el negocio. Francisco Burnhauser también se vio motivado por continuar y seguir desarrollando lo comenzado por su abuelo. Bajo su gestión se ha incorporado la fabricación de más de 10 clases de quesos distintas, de pasta dura, semidura y blanda. Además, se ha hecho una fuerte inversión para la completa remodelación tanto de la fábrica como del tambo, con el objetivo de ampliar su capacidad productiva y mejorar su competitividad. Además, Francisco se desempeña como jurado de quesos en distintas catas y concursos nacionales e internacionales, permitiendo a Rehling estar a la vanguardia de lo que ocurre en el mundo de los quesos, y manteniendo la calidad de sus productos alineado con los más altos estándares productivos.

Los quesos Rehling Lácteos han sido premiados frecuentemente en distintos eventos regionales del rubro, logrando construir de esa manera una identidad

reconocida por la calidad de sus productos. Algunos de los principales premios que ha obtenido en los últimos años son los siguientes:

- Primer premio en la Categoría Quesos de Pasta Dura III Tipo Sardo - 12° Cata de Quesos Tandil 2019 “Quesos y Sabores”
- Primer premio en la Categoría Quesos de Pasta Blanda Port Salut - 9° Cata de Quesos Tandil 2016 “Quesos y Sabores”
- Primer premio en la Categoría Quesos de Pasta Semi Dura sin ojos Tipo Barra - 10° Cata de Quesos Tandil 2017 “Quesos y Sabores”
- Primer premio en la Categoría Quesos de Pasta blanda tipo Cremoso - 12° Cata de Quesos Tandil 2019 “Quesos y Sabores”
- Medalla de Plata en la Categoría Pasta Blanda Queso Port Salut - XIV Concurso Nacional de Quesos de Expo Suipacha 2018
- Segundo premio en la Categoría Quesos de Pasta Blanda tipo Port Salut - 10° Cata de Quesos Tandil 2017 “Quesos y Sabores”
- Tercer premio en la Categoría Quesos de Pasta Blanda Hilada tipo Mozzarella - 10° Cata de Quesos Tandil 2017 “Quesos y Sabores”
- Tercer premio en la Categoría Quesos de Pasta Blanda Hilada tipo Mozzarella - 12° Cata de Quesos Tandil 2019 “Quesos y Sabores”

La visión de la compañía es ser una empresa familiar reconocida a nivel nacional por la calidad en sus productos. Su misión es definida de la siguiente manera: “somos una empresa familiar dedicada a la fabricación de quesos de alta calidad que busca deleitar a sus clientes”. En cuanto a los valores que elige la compañía para su día a día destacan el promover el trabajo en equipo, implementar mejora continua en sus procesos, compromiso con el cliente y ética profesional.

La compañía procesa alrededor de 6.500 litros por día, de los cuales 5.500 litros (85%) provienen de su tambo propio, administrado por 4 empleados en total, y el restante 15%, equivalente a 1000 litros, proviene de un tambo externo. Esto le permite mantener el control sobre la calidad y el precio de su principal materia prima. La totalidad de la leche es procesada en la planta productiva donde trabajan 7 empleados y los 3 dueños, quienes además de encargan de gestiones administrativas. En la planta hay 4 tinajas destinadas a la fabricación de los quesos.

La fábrica produce cerca de 100 kilos de queso por día, lo cual representa 3000 kilos de queso al mes. De la producción total, un 66% corresponde a queso de pasta dura, principalmente sardo, reggianito y provolone. Esto representa aproximadamente 4 tinas diarias. Otra de las tinas es utilizada para quesos de pasta semi dura (barra, mozzarella o pategras), que representan el 17% de la producción total. Por último, el restante 17% corresponde a quesos de pasta blanda, como port salut y ricotta. El proceso de cada tina requiere aproximadamente dos horas del día, lo cual permite utilizarlas más de una vez al día y así aumentar el nivel productivo, sin necesidad de invertir en la compra de más tinas.

La fábrica cuenta además con un saladero, el cual está compuesto por 9 piletas para los quesos que lo requieran. Además de estas secciones, destinadas a la producción propiamente dicha, la fábrica cuenta con tres cámaras destinadas al almacenamiento de los quesos que requieren temperatura regulada para su mejor conservación. En cuanto a los depósitos, la empresa cuenta con dos áreas que permiten almacenar un máximo de 6000 quesos. Uno de ellos se encuentra dentro de la planta productiva y otro externo a menos de 1 kilómetro de distancia.

La principal oportunidad manifestada por los dueños de la compañía está relacionada a la reconversión de la producción, buscando oportunidades de negocio que le permitan volcarse a una estrategia más rentable, liberándose de la producción que hoy no le permite obtener mayor margen, y modificando sus canales de venta. Esto último se debe a que actualmente prácticamente el 90% de la producción se destina a la venta mayorista, es decir, distribuidores zonales que llegan a distintos puntos de venta mayormente de la Provincia de Buenos Aires.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de una empresa o un mercado. Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro y para identificar con claridad los factores que tienen mayor impacto en la organización, permitiendo tomar decisiones

eficientes.<sup>54</sup> A continuación se desarrolla cada uno de los puntos que componen el análisis en cuestión.

En primer lugar se analizarán las variables endógenas que permitirán tener una mayor profundidad de aquellas cuestiones internas de la compañía que componen su modelo actual. Para esto se utilizará el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, el cual define a la cadena de valor de una empresa como una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o servicio exitoso en un mercado, mediante un planeamiento económico viable.<sup>55</sup>

**Figura 2-1 Cadena de Valor - Michael Porter**



**Fuente: Sitio Web y Empresas**

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Las actividades de apoyo o de soporte en una compañía refieren a los siguientes aspectos:

- **Aprovisionamiento:** en este caso el principal insumo refiere a la materia prima para la fabricación de los quesos, la leche, así como a los aditivos necesarios para el proceso productivo.
- **Desarrollo tecnológico:** al tratarse de una PyME la inversión en tecnología es relativamente baja. Cuenta con tinas donde se fabrica el queso y que funcionan de manera automática, cámaras de refrigeración y depósitos con tecnología que asegura la correcta conservación de los quesos.

<sup>54</sup> Sitio web Análisis FODA. Recuperado el 12/04/2020 de <https://www.analisisfoda.com/>

<sup>55</sup> Robben, X. La Cadena de Valor de Michael Porter. Edición 50minutos.es. Recuperado el 21/06/2020

- Gestión de recursos humanos: tal como se mencionó anteriormente la empresa está formada por 7 empleados dedicados a la fabricación de los quesos y los 3 dueños que se dedican a la gestión del negocio.
- Infraestructura de la empresa: la misma consta de una planta productiva donde se fabrican y almacenan los quesos, una oficina administrativa, y el tambo donde se produce la mayor proporción de la materia prima que se utiliza.

Las actividades centrales, por otra parte, son aquellas que están implicadas directamente en la creación del producto central y su venta:

- Logística interna: para movilizar los productos la empresa cuenta en la sala de fabricación con un sistema logístico de rieles que permiten mover grandes volúmenes de masa. Con respecto a la distribución entre la sala productiva y las salas de salado, cámaras de frío y depósito, la misma se realiza a través de bandejas movilizadas de manera manual por los empleados.
- Operaciones: el proceso de fabricación de los quesos es bastante manual, dado que si bien cuenta con tinas que facilitan la mezcla de la masa, requiere del soporte de los empleados que supervisan el proceso e inclusive refuerzan la mezcla con elementos externos. La extracción de la masa de las tinas para su colocación en moldes requiere también de la gestión manual volviendo el proceso bastante artesanal.
- Logística externa: La distribución de los productos requiere que los compradores se acerquen al punto de venta del establecimiento para retirar la mercadería. La misma se carga en los camiones con ayuda del empleado encargado de la distribución.
- Marketing y ventas: la compañía no destina dinero a gastos de publicidad o promoción de sus productos. Todas sus ventas se realizan en el establecimiento productivo a clientes mayoristas que se acercan hasta allí. No cuenta con sitio web ni local de venta al público. Sus productos son reconocidos por su calidad y se conocen entre los clientes por el boca en boca.

- Servicios: la empresa no proporciona servicios extra a los clientes. Se limita a la comercialización de sus productos sin ofrecer ningún tipo de valor adicional

A continuación se estructurarán las variables descritas anteriormente en los ejes Fortalezas y Debilidades, para comprender qué rol desempeñan en el modelo actual.

### Fortalezas:

Son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.<sup>56</sup> La fábrica de quesos cuenta con diversos factores que se consideran fortalezas. En primer lugar, cuenta con un tambo propio donde produce el 85% de la leche que necesita para la fabricación de sus productos. Esta integración vertical resulta ser absolutamente favorable, dado que no sólo le permite evitar desabastecimientos por imprevistos o conflictos con el proveedor, así como subas de precios inesperadas, sino que también le permite alcanzar una posición financiera favorable. Esto se explica por la flexibilidad que tiene en cuanto a los plazos para realizar el pago por la materia prima provista. A su vez, esta integración le trae otra importante ventaja: puede permitirse estacionar los quesos el tiempo que resulte necesario, ofreciéndolos al mercado recién cuando estén en el punto óptimo de estacionamiento. No es el caso de muchos de sus competidores que necesitan vender rápido los productos recién fabricados para conseguir el dinero para cubrir sus obligaciones con los proveedores externos.

Otra importante ventaja a destacar radica en el know how que se posee del negocio. Hace 93 años se dio comienzo a este proyecto, pasando por tres generaciones. Sin dudas existe un importante conocimiento de la industria, los competidores, los costos, y la fabricación de los productos. Además, se cuenta con mano de obra especializada, formada por un quesero y empleados que reciben actualizaciones periódicamente, principalmente sobre buenas prácticas de manufacturas. Esto permite que la fabricación se realice con los cuidados pertinentes, y que los productos resultantes sean de calidad.

---

<sup>56</sup> Sitio web Analisis FODA. Recuperado el 12/04/2020 de <https://www.analisisfoda.com/>

La ubicación estratégica de la fábrica es otro punto importante. Se encuentra localizada sobre el km 118 de la Ruta Nacional 205, estando a solo 118 kilómetros de Capital Federal, lo cual le permite abastecer ese mercado sin tener necesidad de hacer inversiones para adquirir o alquilar un depósito que le genere costos fijos. Además, el fácil acceso desde la ruta nacional le permite un buen acceso para los clientes habituales, y a su vez ayuda a concretar ventas al por menor por parte de aquellos que la transitan. A su vez, la cercana ubicación entre el predio donde se encuentra localizada la fábrica y los depósitos, y el tambo sólo hay una distancia de 4 kilómetros. Esto genera bajos costos de transporte y rapidez para la adquisición de la materia prima.

#### Debilidades:

Se incluye en este apartado lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.<sup>57</sup> El primer punto a mencionar es el débil posicionamiento global que ocupa la PyME en el mercado. La causa de esto es principalmente el bajo poder de marca que ha logrado construir. Esto se explica por la baja promoción que hace de sus productos, los escasos esfuerzos de marketing realizados, y la política de venta poco agresiva que practica. Actualmente no realiza grandes esfuerzos por sumar nuevos clientes ni crear incentivos para aumentar los niveles de compra de los productos. Otro punto débil es la falta de experiencia en el mercado minorista en el mercado de Capital Federal.

Por otra parte, muchos de sus procesos están poco automatizados, dada la escasa inversión en investigación y desarrollo. Si bien cuenta con las máquinas necesarias para operar, muchos de los procesos tienen una alta carga de trabajo manual, con lo cual se requiere mucha mano de obra. Esta representa una carga importante dentro del costo de fabricación del producto.

Con el conocimiento desarrollado hasta el momento sobre el contexto interno de la compañía, se procederá ahora a analizar las variables exógenas que podrían condicionar o afectar de alguna manera el desempeño de la empresa en el mercado. Estas variables se estructurarán dentro de los ejes Amenazas y

---

<sup>57</sup> Sitio web Analisis FODA. Recuperado el 12/04/2020 de <https://www.analisisfoda.com/>

Oportunidades para comprender con mayor facilidad el rol que tendrían cada una de ellas en el potencial del negocio.

#### Amenazas:

En este apartado se comprende aquello que resulta perjudicial, que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente.<sup>58</sup> En el caso de Rehling Lácteos se destacan los siguientes: en primer lugar, ante las frecuentes dificultades para exportar que caracterizan al país, suele suceder que grandes competidores vuelquen su producción destinada al mercado externo al mercado local, saturándolo, y limitando las oportunidades para las PyMEs. Por lo tanto, si bien la empresa no participa de actividades de exportación, se ve afectada por esta limitación. Por otra parte, la inflación sin dudas resulta amenazante, dado que provoca el aumento de los costos por la suba de los costos de las materias primas e insumos necesarios para poder operar, sin poder en muchas oportunidades aumentar en la misma proporción los precios de venta. Esto genera que en periodos de alta inflación, se deba trabajar con precios por debajo del costo.

La fuerza que está tomando en los últimos años el sindicato de trabajadores de la industria lechera (A.T.I.L.R.A.) se convierte en una gran amenaza. Son usuales los bloqueos en las plantas productivas a modo de protesta, la interrupción de los suministros de materias primas, los aumentos constantes de sueldos y los aportes extraordinarios de pago obligatorio que establecen.

#### Oportunidades:

Son las condiciones externas, incluyendo la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización, que pueden resultar útiles para alcanzar el objetivo.<sup>59</sup> Como oportunidades hay varios factores que merecen ser destacados: desde el Gobierno hay distintas líneas de créditos a las que se puede acceder con relativa facilidad, con tasas convenientes, lo cual resulta alentador. Además, cabe destacar el crecimiento que está experimentando en los últimos años el mercado de los productos Premium y gourmet, caracterizados por la alta calidad y cierto grado de

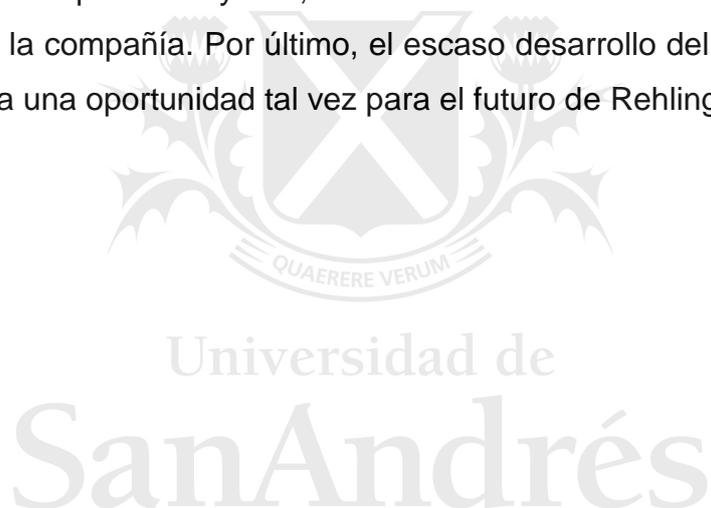
---

<sup>58</sup> Sitio web Analisis FODA. Recuperado el 12/04/2020 de <https://www.analisisfoda.com/>

<sup>59</sup> Sitio web Analisis FODA. Recuperado el 12/04/2020 de <https://www.analisisfoda.com/>

distinción. Dentro de los productos que se comercializan en este mercado en crecimiento se encuentran los quesos, por lo cual la PyME podría llegar a aprovechar esta oportunidad. Inclusive sin entrar en la sección productos gourmet, los consumidores han manifestado en la encuesta la gran importancia que tiene el sabor y la calidad de los quesos al momento de efectuar la compra. Considerando que los quesos Rehling han sido premiados en numerosas oportunidades por este motivo, podría llegar a ser una oportunidad para aprovechar.

Otro factor externo que resulta alentador es el aumento en el consumo de quesos por parte de los consumidores a 12 kg por año por individuo, fenómeno que se ha manifestado en los últimos años y que parece mantenerse en el tiempo. Además, los consumidores han demostrado que están abiertos al consumo de quesos regionales o de empresas PyMEs, lo cual resulta alentador también como oportunidad para la compañía. Por último, el escaso desarrollo del canal digital para los quesos resulta una oportunidad tal vez para el futuro de Rehling Lácteos.



## Capítulo 3 - Plan de Marketing

A continuación se desarrollará el Plan de Marketing propuesto para Rehling Lácteos. El Plan de Marketing es el instrumento central para llevar a cabo las acciones de Marketing de una empresa. Opera tanto en el nivel táctico como estratégico. En el plano táctico, se desarrolla el marketing mix principalmente (4P), mientras que en el aspecto estratégico, la definición de la propuesta de valor y segmentos target.<sup>60</sup>

### 3.1. Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos se definirán de acuerdo a la técnica SMART. Esto implica que hay cinco conceptos al fijar los objetivos en los que se trabajará para asegurar que los mismos sean exitosos: los mismos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales.<sup>61</sup>

1. Específicos (S): Deben ser concretos, con un alcance delimitado.
2. Medibles (M): Debe poder definirse de manera objetiva si se está alcanzando el objetivo
3. Alcanzables (A): Debe haber una probabilidad real de alcanzarlos, de manera que sea motivante y no se vuelva utópico.
4. Realistas (R ): Debe tener una finalidad real para la compañía.
5. Temporal (T): Debe ser acotado en el tiempo el plazo destinado al alcance del objetivo.

Los objetivos de venta al por menor definidos para la compañía durante sus primeros año son los siguientes:

- Primer año: 30.780 kilos
- Segundo año: 41.040 kilos
- Tercer año: 51.300 kilos

---

<sup>60</sup> Dirección de Marketing, Philip Kotler, 14 edición, Pearson Educación, Capítulo 2, parte 1.

<sup>61</sup> Steffens, G. y Cadiat A. Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito (2016). Editor 50minutos.es

Los objetivos planteados buscan, en primer lugar, asegurar que la incursión de la compañía en este nuevo modelo se de de manera paulatina y cauta, para poder capitalizar los aprendizajes y no afectar de manera abrupta la relación con los clientes mayoristas que seguirán siendo parte del negocio de la compañía, aunque no son el foco de este análisis. En este sentido se plantea que durante el primer año la producción total de la Rehling Lácteos sea destinada sólo en un 10% a este nuevo negocio, evolucionando en +5 puntos porcentuales en cada año siguiente, llegando a representar el 35% de la producción de la compañía para 2025. Otro factor considerado para la definición de estos objetivos es el potencial de mercado identificado a partir de la población radicada en las zonas seleccionadas, como también a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los fines de este análisis que se expuso anteriormente, y que definió el consumo potencial de quesos promedio por hogar.

### **3.2. Estrategia general para el logro de Objetivos**

Partiendo del conocimiento sobre la madurez de la industria de los quesos, resulta claro que Rehling deberá encontrar la manera de diferenciarse y cautivar la atención y el paladar de los consumidores. En este sentido, la estrategia que desarrollará la compañía se basará en la innovación en valor, donde ofrecerá una experiencia superior a la de los competidores en todos los aspectos: desde el sabor, la calidad, la presentación y la experiencia de compra. Para lograrlo, el desarrollo de la estrategia debe mantener siempre al consumidor en el centro. Es decir, debe asegurar que cada esfuerzo en el que incurra garantice impacto positivo en la experiencia del consumidor con la marca y el producto.

Para asegurar este punto es que se mencionan a continuación los principales hallazgos que se desprenden de la encuesta realizada en el marco de este trabajo, a través de la cual los consumidores manifestaron sus preferencias respecto a esta industria:

- Los consumidores se muestran abiertos a probar quesos de marcas que no sean de primera línea. Hay oportunidad para el desarrollo de las PyMEs lácteas en la venta directa al consumidor final.
- El principal motivo por el cual los consumidores suelen elegir los quesos regionales fabricados por PyMEs se basa en la percepción de mejor calidad y mejor sabor, así como en el gusto por apoyar a las pequeñas empresas. Esto deberá ser tenido en cuenta en el plan comunicacional de la marca.
- Por el contrario, los principales detractores tienen que ver con la falta de disponibilidad en los puntos de venta, y también con la falta de confianza. Para subsanar este punto es que se hará énfasis en los premios que ha ganado Rehling en distintos concursos regionales de manera de proveer una especie de garantía de calidad.
- La preferencia en la presentación de los quesos se basa en quesos envasados al vacío y con papel apto para alimentos.
- Los consumidores prefieren los quesos en hormas, independientemente de su tamaño. Las de medio kilo y un kilo son las preferidas por la mayoría.
- El precio no resulta un factor excluyente al momento de efectuar la elección de compra de los quesos. La preferencia se da casi exclusivamente por el sabor.
- La venta online es un canal poco desarrollado actualmente pero que muestra tendencia creciente y mucho potencial.

Rehling trabajará entonces en los siguientes aspectos que conforman la estrategia de su negocio:

- 1) Venta directa al consumidor: este punto permitirá a la compañía mejorar los márgenes de ganancia que tiene en la actualidad, donde su producción está destinada principalmente a la venta mayorista. A través de la incorporación de puntos de venta al público en su modelo de negocio, se podrá fijar precios de venta unitarios más altos que los actuales, mientras que de cara al consumidor el precio aún será promedio respecto a otros competidores del mercado. Esto será posible dado que Rehling tendrá el control del 100% de la cadena, desde la extracción de la materia prima hasta la fabricación y venta al público, lo cual le permitirá optimizar costos y llegar competitivo al punto de

venta. Además de los locales físicos que significarán la mayor parte de la operación, también se habilitará la venta online a través del sitio web de la compañía, con retiro en el punto de venta o a través de envíos con plataformas como Pedidos Ya, de manera de cautivar también al público más tecnológico, permitiéndole a la empresa adquirir conocimiento sobre este nuevo canal comercial que está emergiendo. Se profundizará más sobre este punto en el apartado de Marketing Mix.

- 2) Experiencia de compra: en este punto nos referimos tanto a la experiencia ofrecida en los locales de venta como a la presentación del producto. En ambos puntos el objetivo será transmitir una experiencia diferencial, que cautive visualmente al consumidor, que resulte atractivo y denote la calidad que descubrirá más tarde al saborear los productos. La misma deberá ser refinada, cuidando cada aspecto, y asegurando transmitir el mensaje correcto. En cuanto al diseño de los locales, la idea a transmitir es el de un punto de venta que representa “el mundo de los quesos”, una pequeña atmósfera donde se respira quesos de todos los tipos. La distinción también estará dada por la asesoría de la fuerza de venta que estará bien formada sobre el proceso productivo y las características organolépticas de los quesos de manera de brindar a cada cliente una experiencia extraordinaria. En lo que respecta a la presentación de los productos, se buscará generar impacto visual a través de empaques distintivos, que cautiven y sean un adelanto de la calidad que descubrirán al saborear los productos más adelante.

### **3.3. Propuesta única de valor (Modelo Canvas)**

Para analizar el modelo de negocio elegido para Rehling Lácteos y entender su efectividad se utilizará el modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. El modelo consiste en una matriz con 9 apartados que permiten estructurar el modelo de negocio y entender si el mismo podría ser efectivo.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Generación de modelos de negocio. Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). Editorial Deusto.

1) Asociaciones clave: son aquellos socios estratégicos para el desarrollo del negocio.

- Los tambos que generan la materia prima, vital para el desarrollo de la producción de quesos (si bien gran parte de la producción de leche proviene del tambo propio, una porción minoritaria proviene de tambos tercerizados).
- Distribuidor que permitirá trasladar la mercadería terminada desde la fábrica localizada en Lobos hasta los puntos de venta al público en Capital Federal.
- Proveedores de materiales de empaque, claves para la presentación de los quesos en los puntos de venta
- Partners de otra industria con los que se hará una alianza para que puedan comercializar sus productos en los puntos de venta, complementando la oferta de los locales. Ej: vinos

2) Actividades clave: son aquellas acciones que permitirán el funcionamiento del modelo y su propuesta de valor

- Producción de la materia prima principal en el tambo
- Producción de los quesos en la fábrica y estacionamiento de los mismos
- Venta de quesos en los puntos de venta al por menor
- Degustación de quesos en los locales de venta al público
- Esfuerzos de Marketing y Comunicación (redes sociales, web, presencia en ferias)

3) Recursos clave: son los activos necesarios para desarrollar un modelo exitoso. Incluye recursos físicos e intelectuales.

- Contar con las cantidades requeridas de leche, materia prima principal para la producción
- Planta productiva
- Expertise en Marketing directo a través de asesoramiento externo
- Know how de la industria y el mercado (+90 años de experiencia)

- Empleados calificados que permitan brindar una atención de excelencia, formados acerca de la industria quesera
  - Empaques característicos y distintivos para el producto final
  - Identidad fuerte de marca (marca de tradición alemana con 90 años en el mercado)
- 4) Propuesta de valor: es aquello que la compañía ofrecerá a los clientes de manera de satisfacer sus deseos o necesidades, diferenciándose de otros competidores.
- Rehling Lácteos buscará ofrecer a los consumidores una experiencia diferencial, materializada a través de la oferta de quesos de alta calidad y de sabor exquisito, junto a una presentación que cautiva a través de empaques distintivos. Esto se dará de la mano de una experiencia en el punto de venta sobresaliente, permitiendo la degustación de las distintas variedades de quesos ofrecidas, dándole al cliente la sensación de estar ingresando al “mundo de los quesos”.
- 5) Relaciones con los clientes: refiere al tipo de vínculo que se busca desarrollar con los consumidores.
- La relación con los consumidores se dará principalmente a través de la experiencia brindada en los puntos de venta. Si bien los clientes podrán autoabastecerse en los locales ya que los productos estarán dispuestos de manera tal que los consumidores puedan ver el producto y tomar el que deseen, también habrá disponible fuerza de ventas formada, lista para establecer contacto con los clientes y asesorarlos en su compra.
  - También se establecerá relación con los clientes a través de las redes sociales y de la página web propia que permitirá la compra online.
- 6) Canales: son los medios a través de los cuales la compañía disponibilizará los productos a los consumidores
- Venta directa a través de locales propios inicialmente (a futuro podría considerarse la expansión a través del modelo de franquicias)
  - Venta online a través del sitio web propio

- 7) Segmentos de mercado: son las características de los clientes a atender
- Hombres y mujeres de 18 a 70 años, pertenecientes al sector socioeconómico ABC1 y C2, residentes en Capital Federal (zona Palermo, Recoleta).
- 8) Estructura de costos: son los costos que deberá afrontar la compañía, que se restará de sus ingresos para el cálculo de los beneficios.
- Empaques de los quesos: papel, etiquetas, pintura
  - Salarios de empleados de la planta productiva y de la fuerza de ventas
  - Alquiler de locales de venta al público en CABA
  - Gastos de Marketing (incluyendo presencia en ferias)
  - Logística: distribución de los productos terminados en los puntos de venta
  - Mantenimiento del sitio web
- 9) Fuente de ingresos: son todos aquellos ingresos que tendrá el negocio
- Venta de productos en los puntos de venta
  - Venta de productos a través del sitio web
  - Venta en ferias especializadas de alimentos
  - Ingreso por incorporación de partners en los puntos de venta

### 3.4. Segmentación

La segmentación de mercados busca mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es la herramienta que permite hacer más efectiva la estrategia de negocio.<sup>63</sup> En este caso se realizará la segmentación de los consumidores a través de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Además, se definirán los segmentos a atender, dándole una personalidad de referencia a cada uno.

---

<sup>63</sup> Kotler, P. Dirección de Marketing: conceptos esenciales (2002). Editorial Pearson.

### Variables geográficas:

- País: Argentina
- Provincia: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Barrios: Palermo/Recoleta/Belgrano

### Variables demográficas:

- Edad: 18 a 70 años
- Género: masculino y femenino
- Nivel socioeconómico: ABC1 y C2
- Ocupación: profesionales, amas de casa, estudiantes, jubilados

### Variables psicográficas:

- Estilo de vida: son individuos que durante la jornada trabajan, estudian, o permanecen en sus hogares, pero que disfrutan a diario de una rica cena o picada en sus hogares, sea en soledad o en familia.
- Personalidad: son personas curiosas, exigentes, abiertas, autosuficientes
- Valores: valoran el buen comer, el encuentro y la experiencia culinaria
- Actitudes: son personas curiosas, que no tienen miedo a probar nuevos sabores. Están siempre en búsqueda del sabor de mejor calidad que proporcione una experiencia culinaria de excelencia. Están abiertos a probar nuevos productos y a seguir las nuevas tendencias.
- Intereses: muestran un profundo interés por el mundo de la comida en sus tiempos de ocio. Les interesa conocer acerca de nuevos sabores, nuevas combinaciones de ingredientes, siempre en busca del sabor perfecto. Les gusta compartir sus hallazgos culinarios con su red de contactos y se despojan de las primeras marcas en búsqueda de la mejor calidad del mercado.

### Variables conductuales:

En general son personas con gusto delicado, con interés por el mundo “foodie”, que tienen la capacidad de ser catadores de gastronomía al probar los sabores y calidad de ciertos alimentos y vinos. Son personas proactivas y sociables, que buscan un balance entre sus obligaciones cotidianas y poder disfrutar de los pequeños

placeres de la vida. Les gusta estar en contacto con la naturaleza pero aprovechando al máximo los avances tecnológicos. Son personas que se ocupan tanto de su físico como de su intelecto. Valoran el sentido del bienestar, además de la exclusividad. Son personas con un paladar “gourmet”.

Habiendo desarrollado las variables de segmentación y tomando como información relevante los datos que se desprenden de la encuesta realizada, se definieron a través de la herramienta de personificación los segmentos a atender.

### **Foodies**



Ella es Luciana, vive en Palermo y tiene 35 años. Es licenciada en Marketing y trabaja como jefa de Comunicación en una empresa multinacional en Capital Federal. Está casada, sin hijos, y es super sociable. Divide su semana entre el trabajo, la vida en pareja, y juntada con amigos. Es una fanática del mundo de la cocina, disfruta de probar nuevos ingredientes, platos de distintos orígenes, y está siempre al tanto de las nuevas tendencias culinarias. Sigue en sus redes sociales a referentes de la cocina nacionales e internacionales, y disfruta de publicar sus platos bien presentados para que sus amigos los vean. Disfruta ir al supermercado y abastecerse de productos de calidad que complementen sus platos. También disfruta de salir a comer afuera más de una vez por semana, principalmente durante los fines de semana. Asiste a restaurantes de todo tipo: bodegones, restaurantes especializados y de primera línea. Cada descubrimiento es compartido con sus amigos y familia, y le encanta recibir tips sobre nuevas marcas o lugares donde disfrutar de la mejor calidad. También es excelente anfitriona, le encanta recibir a sus amigos con delicias que ella misma preparó. No está atada a marcas, sólo busca que la experiencia culinaria colme sus expectativas. En lo que respecta a quesos, para ella es fundamental el sabor y la calidad a la hora de elegir un producto. Prueba quesos de leche de vaca, de oveja, de cabra, de distintos sabores y de orígenes diversos. Participa de distintas ferias como la Feria Masticar y de todas las jornadas gastronómicas que toman lugar en la Ciudad de Buenos Aires.

## **Tradicionalista**



Él es Leandro, vive en Recoleta y tiene 50 años. Está casado y tiene 2 hijos. Es originario del interior, más precisamente de Córdoba. Desde hace años vive en Capital por motivos laborales, donde se desempeña como Ingeniero industrial. Él es el sostén económico de su familia dado que su esposa se dedica al cuidado de los hijos. Si bien disfrutan de la vida social y las salidas, al ser ama de casa su esposa prefiere cocinar a diario. Disfrutan del buen comer y de la alta calidad de los productos, pero no invierten tiempo en investigar sobre nuevas tendencias ni sobre nuevos lugares de comida. En lo que respecta a quesos, consumen siempre los mismos tipos de quesos, que ya saben que les gusta a toda la familia y que les resultan necesarios para su dieta: provolone, sardo y mar del plata son sus favoritos. Se asegura de tener siempre stock para disfrutarlo en familia cuando llega de trabajar. No indagan en nuevos sabores ni variedades, pero sí buscan tener la mejor calidad y cantidad suficiente.

## **Experimentador**



Él es Lucas, vive en Belgrano y tiene 23 años. Es estudiante de la carrera de Abogacía y trabaja en un estudio part time. Vino a Buenos Aires a estudiar desde Mar del Plata. Vive con un amigo con el que comparten los gastos del departamento. Disfruta de salir con amigos, de hacer actividad física y de estar siempre activo tanto física como intelectualmente. Si bien no cuenta con grandes fondos para dedicar a la gastronomía, le gusta darse sus gustos. Busca balancear las compras del supermercado donde su elección se basa especialmente en el precio, con algunos “gustos” que se permite. Si bien suele elegir mayoritariamente las primeras marcas que encuentra en el supermercado de su barrio, también incluye de vez en cuando marcas regionales a las asocia con su lugar de origen. En lo que respecta a quesos específicamente, en la semana compra los de las primeras marcas que consigue en el supermercado, pero deja para el fin de semana la compra de quesos regionales que le parecen de mejor

calidad que encuentra en boutiques del barrio. Es un gusto que se permite de vez en cuando y que le gusta compartir con amigos junto a una picada y unas cervezas.

### 3.5. Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto/marca en la mente de los consumidores de los segmentos a los cuales una empresa atenderá.<sup>64</sup>

En el caso de Rehling Lácteos, la empresa busca posicionar sus productos como quesos de la mejor calidad, con un sabor de excelencia. La declaración de posicionamiento explícita que Rehling seleccionó es la siguiente:

*Para aquellos consumidores de quesos que valoran la calidad y el sabor como atributos principales, Rehling Lácteos ofrece productos de la más alta calidad, con un sabor exquisito, presentación cuidada y de fabricación artesanal. Rehling ofrece productos fabricados por los maestros queseros de tradición alemana y con más 90 años de experiencia, procurando siempre deleitar el paladar de nuestros consumidores.*

### 3.6. Clientes Objetivo

En primera instancia, los clientes que Rehling Lácteos buscará atender son aquellos localizados en Capital Federal, específicamente en los barrios de Palermo, Recoleta y Belgrano, dado que allí se planea establecer los primeros puntos de venta al público. El motivo de esta elección radica en la alta concentración poblacional con características que indicarían aceptación por este modelo de negocio, y que hay cercanía geográfica entre la fábrica y esta zona para facilitar el abastecimiento sin encarecer el producto. Se espera la venta presencial sea la principal fuente de ingresos del negocio.

Sin embargo, otra fuente de ingresos estará dada por la venta online que se espera sea minoritaria. Esto permitirá acceder no sólo a clientes de estas zonas que

---

<sup>64</sup> Kotler, P. y Armstrong G. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson. Año 2003. Recuperado el 26/04/2020.

quieren evitar concurrir al punto de venta, sino también llegar a clientes que se encuentran localizados en zonas de otros barrios de la Capital Federal que podrían estar interesados en los productos de Rehling Lácteos. También de manera esporádica, podrá contactarse a clientes de otras zonas a partir de la presencia en ferias culinarias tal como se mencionará con mayor detalle en el Plan de Marketing. Si bien estos clientes localizados en otros barrios de Capital Federal serán minoritarios, son mencionados en el análisis con el fin de lograr una visión completa de todos los clientes objetivo de la compañía.

En un futuro, y si el modelo se muestra exitoso, podría evaluarse la ampliación de la red de locales de venta al público en otras zonas de Capital Federal y GBA a través del modelo de franquicias.

### **3.7. Marketing Mix**

#### **3.7.1. Productos ofrecidos**

Los productos ofrecidos son una de las herramientas fundamentales que tiene la compañía en la creación de valor. Resulta importante aclarar que cuando se habla del producto no sólo se refiere a lo que se aprecia visualmente a través del aspecto físico del mismo, sino que se contempla también aquellos beneficios que el consumidor alcanza al elegir y consumir el producto, llamándolo a este conjunto “producto aumentado”.<sup>65</sup>

Los quesos que se ofrecerán serán diversos, dado que al tratarse de tiendas de especialidad de quesos resulta importante que el surtido sea diverso. Las variedades incluidas serán las siguientes:

- Sardo duro
- Sardo semi duro
- Provolone
- Pategrás (Mar del Plata)

---

<sup>65</sup> Note on Marketing Strategy, Harvard Business School, pag. 1-5 (1997)

- Cremoso
- Mozzarella
- Saborizados
  - Pesto
  - Pimiento dulce
  - Especias y ajo

La alta calidad será una característica fundamental de cada queso. El gran sabor deberá ser la característica distintiva de los quesos Rehling para lograr deleitar a los consumidores, independientemente de la variedad de la que se trate.

Además, el packaging y el diseño general es una herramienta clave del plan de negocio como parte del storytelling que implementará la marca. En cuanto al tamaño de presentación, el mismo variará dependiendo del tipo de queso del que se trate, aunque se buscará en general que sean tamaños relativamente pequeños de acuerdo a la preferencia indicada por los consumidores en la encuesta.

- Presentación de 500 gramos en horma: esta presentación estará reservada para las variedades de pasta semi dura, como los quesos sardo semi duro, pategras y saborizados. Estarán cubiertos en parafina para su mejor conservación y por fuera serán envueltos con un papel brillante de color con la etiqueta redonda de Rehling en la superficie externa. El color del papel del envoltorio variará según el tipo de queso del que se trate. Ejemplo: el queso saborizado de pesto tendrá envoltorio verde, mientras que el sardo semi será azul. Un punto importante a destacar de este tipo de presentación es que le permitirá al consumidor disfrutar de la sensación de comprar “una horma” de queso completa, independientemente de su tamaño, con la satisfacción que eso conlleva en el consumidor, que usualmente debe limitar su compra a una fracción de queso trozado dado los altos precios de los quesos en las grandes cadenas.
- Presentación de 500 gramos en forma de cuña: esta presentación estará destinada exclusivamente a los quesos de pasta dura, como el sardo duro o el provolone. Los quesos estarán envasados al vacío para su mejor

conservación, pero en verdad la presentación externa consistirá en una caja de cartón triangular de colores opacos: verde oscuro para el sardo y negro para el provolone, intentando denotar a partir de la utilización de esta paleta cromática el mayor estacionamiento de los quesos. La caja deberá dejar ver por la cara superior el interior del queso.

- Presentación de 500 gramos en forma rectangular: destinada específicamente a los quesos de pasta blanda como el port salut y la mozzarella. Dado que estas variedades requieren para su conservación ser almacenados en heladeras, con lo cual su exposición será limitada, se utilizará un empaque más tradicional, envasado al vacío en bolsas de plástico termocontraíbles.

La presentación de cada variedad deberá transmitir una imagen de quesos premium y artesanal, y deberá ayudar a construir a través de su estética el diseño de los puntos de venta, dándoles a las tiendas el look and feel deseado.

Para profundizar el análisis se analizará el producto con el modelo de Levitt, que establece que un producto es una combinación de elementos tangibles e intangibles, conformado por: el producto genérico o básico, que es el producto en sí mismo; el producto esperado, que comprende lo que el consumidor espera del producto, incluyendo la entrega, las condiciones de pago, etc; el producto aumentado, que refiere a la oferta que supera las expectativas mínimas del cliente está acostumbrado a recibir; y finalmente el producto potencial, que es todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener a los clientes.<sup>66</sup>

El producto genérico en este caso consiste en las hormas de queso fabricados a base de leche de vaca. Las variedades ofrecidas serán las mencionadas anteriormente, teniendo cada una de ellas características distintas. En el caso de los quesos de masa dura se requerirá por ejemplo un mayor tiempo de estacionamiento, y en el caso de los quesos especiados serán necesarias especies para darle el sabor característico.

---

<sup>66</sup> Mercadeo Relacional: Visión de Levitt. Recuperado el 21/06/2020 de <https://jaimesotou.files.wordpress.com/2011/05/mercado-enfoque-relacional-1.pdf>

El producto esperado comprende la entrega de un producto con un sabor logrado y con una presentación adecuada a través de un packaging que no sólo cumpla con su función estética sino que principalmente conserve al producto en las condiciones adecuadas. Se espera el mismo pueda ser comercializado a través de condiciones de pago favorables para el consumidor, admitiendo no sólo el pago en efectivo sino también facilidades como el pago con tarjeta o en cuotas.

El producto aumentado en este caso refiere a las hormas de medio kilo que estarán disponibles lo que permitirá a los consumidores experimentar la sensación de comprar "un queso entero", independientemente del tamaño. Además, en el caso de los quesos saborizados, las variantes ofrecidas tendrán una impronta propia y serán sin dudas un diferencial de Rehling Lácteos. Otro factor importante es la degustación gratuita que será ofrecida en los puntos de venta de manera diaria que permitirá probar los productos antes de la compra, que junto con el asesoramiento de los vendedores formados en la industria quesera permitirán a los consumidores hacer la mejor elección de compra. Finalmente, la presentación distintiva de los quesos a través de los empaques premium tal como se describió anteriormente contribuirá también a la construcción del producto aumentado.

Por último, el producto potencial en este caso comprende la posibilidad de innovar en quesos sin sal, o inclusive a base de insumos que no provengan de origen animal, considerando las tendencias que están cobrando relevancia en los últimos años. También podría contemplarse aquí la posibilidad de generar variedades personalizadas de quesos especiados a partir de la demanda de los consumidores.

### **3.7.2. Canales de distribución y comercialización**

La distribución estará tercerizada tal como ocurre actualmente con la producción de la compañía, dado que para el traslado de alimentos de estas características se requiere de equipamiento especial que aseguren las condiciones de refrigeración y conservación adecuadas. Esto requeriría de una inversión importante por parte de la empresa para la adquisición de al menos un camión que conecte la fábrica en el partido de Lobos con los puntos de venta en CABA que no resulta prioritaria, con lo

cual para este plan de negocio se estima se continuará con el servicio de distribución tercerizado.

Con respecto a la comercialización, la venta se llevará a cabo a través de locales de venta al público tal como se mencionó anteriormente. Para el primer año se estima la apertura de dos locales -Palermo y Recoleta-, y para el segundo año la apertura de un tercer local -Belgrano-. Esta verticalización le permitirá a la compañía controlar no sólo la cadena de suministro asegurando alta calidad, precios y márgenes, sino también construir y controlar la relación con el cliente final entregando una experiencia al consumidor que resulte sobresaliente. En estos locales habrá presencia de personal calificado para asesorar a los clientes en todo lo que refiere a las variedades de quesos, su proceso productivo, composición y recomendación de maridajes. Tomando en consideración el origen alemán de la marca es que se propone que la vestimenta de la fuerza de venta sea bien característica de la tradición alemana (similar a vestimenta del Oktoberfest), como un elemento más que ayudará a transmitir la idea de sofisticación de la marca. Por último cabe mencionar que en estos puntos se ofrecerá la degustación de quesos de manera diaria, disponible en todos los horarios, como un sello característico de la marca.

Como punto complementario de venta se ofrecerá la venta online, lo cual será una incursión en el mundo digital para la compañía. La misma se llevará a cabo a través de una página web de Rehling Lácteos ([www.quesosrehling.com](http://www.quesosrehling.com)). Se espera el porcentaje de las ventas que ingrese por esta vía sea minoritario al menos en una primera instancia del plan de negocios. El racional de esta definición se basa en la falta de experiencia de la compañía con la venta online, sumado a que el foco de la propuesta apunta a ofrecer una experiencia diferencial en el punto de venta, con lo cual los mayores esfuerzos estarán puestos en ese canal. Además, la encuesta realizada para el presente trabajo puso en evidencia que no resulta un canal con magnitud significativa como para enfocar más esfuerzos en la venta online. La distribución en este caso se llevará adelante a través de las plataformas conocidas de envíos como Rappi o Glovo, estando el costo de envío a cargo del consumidor.

### **3.7.3. Plan de promoción y comunicación**

El plan de comunicación cuenta con limitaciones debido al escaso presupuesto disponible por parte de la compañía. Se utilizarán tanto medios offline como online que se ajusten a las características de la PyME, buscando como objetivo fundamental generar awareness, a partir del reconocimiento y recordación de marca.

#### Medios offline:

1. Degustación en los puntos de venta: este será un punto clave de la comunicación. La misma estará disponible en todos los puntos de venta durante todo el día. Se privilegiará algunas variedades de quesos, como los especiados que pueden generar incertidumbre siendo la prueba previa a la compra una herramienta válida para disminuir el riesgo, o aquellos que la compañía determine son su mejor carta de presentación como el sardo semi, que ha ganado numerosos premios en concursos regionales. Las porciones serán muy pequeñas (menor a 1 cm cúbico), pero suficientes para que el consumidor deguste los distintos sabores y defina su compra.
2. Participación en ferias gastronómicas de la Ciudad de Buenos Aires: el principal objetivo será comenzar a instalar la marca en el mundo gastronómico, accediendo con gran esfuerzo económico a un gran mercado de potenciales clientes. Independientemente de los ingresos que la compañía pueda tener por la venta en el evento en sí, el objetivo primordial será generar awareness de marca. Las ferias elegidas en principio serán dos al año: Caminos y Sabores, y la feria Masticar.
3. Sorteos en el punto de venta: los clientes podrán anotarse luego de cada compra para el sorteo mensual con sólo indicar su e-mail. En este sorteo se ofrecerá un set de quesos de cada variedad disponible (aproximadamente 9 unidades) con una presentación exclusiva. Los resultados se darán a conocer por las redes sociales y el objetivo será construir una base de datos que permita hacerles llegar promociones y fotos de los productos que resulten tentadoras e impulsen a la compra.

### Medios online:

1. Instagram: será el principal canal de comunicación de Rehling Lácteos. Resulta ideal para este negocio ya que permite compartir fotos de los productos y sus presentaciones que deleiten a los consumidores a través del aspecto visual. A través de este medio se compartirá contenido relacionado al proceso de elaboración, fotos que muestren la antigüedad de la marca y el paso por cada década, características de cada producto, difundir eventos donde participará la marca, mostrar el diseño de los locales, difundir los sorteos mensuales que tomarán lugar tanto en el punto de venta como a través de esta plataforma. Se buscará generar acuerdos con influencers foodies que acepten el pago de las publicaciones a través del envío gratuito de productos de la marca. El usuario que se creará será @quesosrehling. Como acciones para generar contenido y lograr que los usuarios sigan la cuenta de la marca se propondrá la publicación de recetas de cocina con los quesos de Rehling Lácteos, el posteo de fotos con picadas armadas que propongan ocasiones de consumo o de regalo a otras personas, la divulgación de datos curiosos sobre el origen de los quesos o sobre quesos de otras partes del mundo para aquellos seguidores foodies con interés por el mundo culinario, entre otras.
2. Facebook: el contenido a compartir en esta red será el mismo que el de Instagram ya que ambas cuentas estarán sincronizadas. El objetivo de la inclusión de esta red tiene que ver con acceder a un público tal vez más adulto, que no se encuentra tan familiarizado con la primera red social. Se creará el usuario Quesos Rehling como fan page.
3. Youtube: se creará el canal Quesos Rehling en donde se compartirá contenido institucional, relacionado a la historia de la compañía, a los orígenes alemanes de la misma, se mostrarán las instalaciones de la fábrica, resúmenes del proceso de elaboración, como también la participación de la compañía en eventos como las ferias gastronómicas.

4. Sitio web: se creará la página web [www.quesosrehling.com.ar](http://www.quesosrehling.com.ar) a través de la cual se llevará adelante la venta online. Además en este sitio se comunicarán los valores de la marca, su historia, información de los productos, como también promociones del mes y eventos.

A continuación se detalla el cuadro con la frecuencia de actividad en cada uno de los medios seleccionados y el costo asociado para cada acción durante el primer año. La intensidad de cada acción estará reflejada con los colores que se indican a continuación:

Intensidad elevada
Intensidad media
Intensidad baja

Figura 3-1 Plan de Comunicación

Medio	Período 1° año													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Offline</b>														
Ferias gastronómicas						45.000							45.000	
Degustación en PDV	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	
Sorteos en PDV	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	
<b>Online</b>														
Instagram (costo fijo)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
Facebook														
Youtube														
Sitio web	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 53.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 53.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	<b>\$ 8.800</b>	
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>\$ 195.600</b>													

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.4. Estrategia de precios

Para capturar el valor creado a través de las estrategias descriptas anteriormente es que se desarrollará una fijación de precios de los productos que resulte acorde. Para este momento resulta importante resaltar el dato arrojado por la encuesta efectuada en este trabajo que determina que el precio es un factor considerado por el 74% de los encuestados como "algo importante" o "importante" al momento de comprar un queso. Con lo cual si bien queda claro que no es un factor excluyente

para la compra, sí será tenido en consideración por el consumidor al momento de analizar si procederá con la compra o no.

Considerando que Rehling Lácteos estará controlando la totalidad de la cadena prácticamente, desde el inicio del proceso productivo hasta la fijación de precio al consumidor final (con excepción de la distribución), es que se considera sería oportuno competir en el mercado con precios por debajo de los valores que fijan las primeras marcas. Esta estrategia buscará además disminuir la percepción de riesgo que el consumidor puede experimentar al innovar con una marca de quesos que le resulta nueva y de la que aún no tiene referencias.

A continuación se detalla el listado de precios iniciales (IVA incluido) que con el transcurso del tiempo se irán ajustando por la inflación del país. Los precios variarán según el tipo de queso del que se trate, dependiendo del tiempo de maduración que requieren, del peso y del packaging de comercialización. Cabe aclarar que los precios de venta en los locales presenciales como por venta online serán los mismos.

- Sardo duro (500 gramos): \$425 (\$850/kilo)
- Sardo semi duro (500 gramos): \$380 (\$760/kilo)
- Provolone (500 gramos): \$450 (\$900/kilo)
- Pategrás (500 gramos): \$380 (\$760/kilo)
- Cremoso (500 gramos): \$250 (\$500/kilo)
- Mozzarella (500 gramos): \$275 (\$/550kilo)
- Saborizados (500 gramos): \$400 (\$800/kilo)

A modo de referencia se mencionan a continuación los precios de la competencia, para asegurar que la estrategia seleccionada por la compañía se encuentre alineada con el mercado. Para la búsqueda de precios se utilizó el buscador de Coto Digital<sup>67</sup>. Es importante mencionar que los precios que se mencionan a continuación son precios vigentes a Junio 2020, mientras que los precios establecidos para Rehling Lácteos refieren a Enero 2021, cuando se dará comienzo al proyecto.

---

<sup>67</sup> Sitio web Coto Digital. Recuperado el 21/06/2020 de <https://www.cotodigital3.com.ar/sitios/cdigi/>

Queso Reggiano La Serenisima: \$1.099 x kg

Queso Reggiano SanCor: \$1.082 x kg

Queso Reggiano Don Atilio: \$839 x kg

Queso Reggiano La Paulina: \$1.149 x kg

Queso Sardo La Serenisima: \$999 x kg

Queso Sardo La Paulina: \$899 x kg

Queso Sardo Santa Rosa: \$1.075 x kg

Queso Sardo Veronica: \$925 x kg

Queso Provolone La Serenisima: \$1.099 x kg

Queso Provolone Santa Rosa: \$1.239 x kg

Queso Provolone Verónica: \$1.019 x kg

Queso Provolone Don Atilio: \$789 x kg

Queso Port Salut La Paulina: \$399 x kg

Queso Port Salut La Serenisima: \$469 x kg

Queso Port Salut Punta del Agua: \$409 x kg

Queso Port Salut Tregar: \$409 x kg

Queso Muzzarella La Paulina: \$499 x kg

Queso Muzzarella Doña Aurora: \$275 x kg

Queso Muzzarella Vacalin: \$ 599 x kg

Queso Muzzarella Veronica: \$629 x kg

### **3.8. Responsabilidad Social Empresarial**

Las definiciones sobre RSE son diversas, pero en líneas generales todas se refieren a la preocupación desde la empresa de los efectos que puede ocasionar en la sociedad y el medio ambiente al momento de la toma de decisiones operativas sobre el desarrollo de su actividad. Las acciones de RSE no sólo favorecen a la sociedad en su conjunto, sino que también derivan en beneficios directos para la

empresa que las lleva a cabo, mejorando su imagen corporativa en la comunidad donde se desenvuelve.<sup>68</sup>

Rehling Lácteos buscará desarrollar un programa fuerte de RSE de manera de generar impacto en la sociedad, convirtiéndose en parte del 23% de las PyMEs del país que desarrollan este tipo de programas.<sup>69</sup> El programa buscará no significar un impacto económico importante en la compañía dado que los recursos son limitados en las compañías de este tamaño, pero sí generar un gran impacto en la sociedad donde se desempeña. El programa consistirá de dos ejes principales:

- Brindar un programa educativo en escuelas de la Provincia, con especial foco en la ciudad de Lobos donde está localizada la fábrica, con el objetivo de promover una nutrición adecuada en los niños, informando sobre hábitos alimenticios saludables, y centrandolo la formación en los beneficios del consumo de lácteos. De esta manera la compañía fortalecerá el lazo con los menores a través de la formación educativa.
- Organizar y promover una campaña solidaria con foco en la donación de leche a comedores sociales de Capital Federal y GBA. Esta iniciativa estará también enfocada en los niños, que son uno de los sectores más vulnerables de la sociedad. La campaña, que buscará tener un gran impacto en la sociedad, tendrá dos fuentes diversas de apoyo: Rehling donará una parte de la leche fabricada en su tambo propio, mientras que otro aporte provendrá de donaciones de los consumidores recaudadas en los puntos de venta donde se publicará la iniciativa. La iniciativa tomaría lugar en el mes aniversario de

---

<sup>68</sup> Sitio web Observatorio PyME. Informe Especial: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el mundo PyME (2013). Recuperado el 26/04/2020 de [https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1307\\_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1307_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf)

<sup>69</sup> Sitio web Observatorio PyME. Informe Especial: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el mundo PyME (2013). Recuperado el 26/04/2020 de [https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1307\\_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1307_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf)

la fundación de la compañía, y los comedores beneficiados serán publicados en las redes sociales de la empresa.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 4 - Proyecciones Financieras

### 4.1. Flujo de fondos

Para el cálculo del flujo de fondos se desarrolló un análisis para demostrar cómo mejorarían las utilidades poniendo en práctica el plan de marketing desarrollado en el presente trabajo, que implica el cambio de mix de canales de venta, en comparación con la situación actual de Rehling Lácteos, donde actualmente la producción es destinada casi en su totalidad al canal mayorista. Cabe aclarar que no se estimó un mayor nivel productivo en la totalidad del proyecto, sino que se apuntó a mejorar la rentabilidad a partir de la optimización del mix de canales. Para el cálculo se estimó que el inicio del nuevo modelo podría comenzar en Enero 2021.

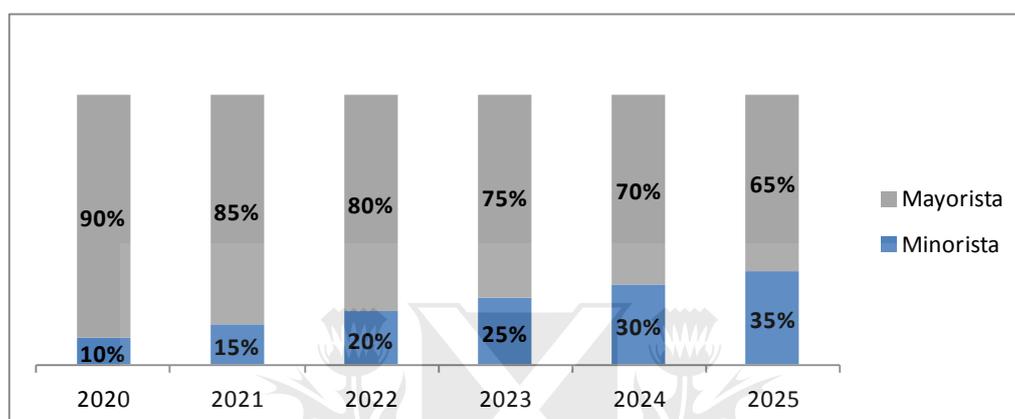
#### Mix de canales y precio de venta

En la situación actual de la fábrica las ventas se concretan en su totalidad en el establecimiento productivo, donde los clientes mayoristas y minoristas se acercan a comprar la mercadería. Del total de ventas un 90% corresponde al canal mayorista, donde los distribuidores pagan un precio al por mayor que actualmente es de \$490 el kilo, considerando un precio promedio para toda la mercadería, y que se estima en 2021 será de \$573 por kilo. Sólo el 10% de las ventas se destina al canal minorista donde los clientes se acercan a la fábrica para comprar algunas hormas de queso por un precio más alto por unidad que ronda en promedio los \$600, y que se estima en 2021 será de \$700.

En el modelo propuesto en el presente trabajo, en cambio, se estima un mix de ventas entre canales distinto, que permita un mayor foco en la venta minorista en CABA con precios de venta más altos. Para el primer año se estima la venta será similar a la actual, con un 15% de la producción destinada a la venta minorista en CABA y un 85% destinada a la venta mayorista tal como ocurre actualmente, mientras que para el final del proyecto estimado en 5 años la venta minorista pasaría a representar un 35% del total de ventas y el mayorista el 65% restante. Considerando la oportunidad detectada de fijar precios de venta al por menor

superiores en el nuevo mercado, el nuevo precio promedio al por menor sería de \$850, un 20% superior al precio que se cobraría en la planta productiva. El precio al por mayor en cambio se mantendría estable en \$490 tal como sucede en el modelo actual. En el siguiente gráfico se muestra el plan de evolución del mix de ventas a lo largo de los primeros cinco años del proyecto.

**Figura 4-1 Mix de ventas por canal: modelo propuesto**



*Fuente: Elaboración propia*

### Costos de venta

Para el cálculo de los costos del modelo actual se consideraron tanto los costos variables como los fijos. Dentro del primer apartado destaca el costo de la materia prima (leche y aditivos), la mano de obra directa que está implicada en la producción de los quesos y el packaging. Para este último cabe mencionar que el costo es poco representativo ya que los quesos son pintados o envasados al vacío de acuerdo al requerimiento del cliente, pero no hay una inversión importante en este sentido. Con respecto a los costos fijos destacan la mano de obra indirecta, donde se contempla el sueldo de los empleados administrativos, los servicios básicos que permiten el funcionamiento del establecimiento.

En el modelo propuesto, en cambio, se suma un mayor costo de packaging dado que el modelo diseñado en este trabajo implica el desarrollo de otros materiales de mayor costo para transmitir la identidad de marca deseada. Además se incluye el costo de alquiler de dos locales en las zonas de Palermo y Recoleta y el mantenimiento de los mismos, los salarios de dos vendedores por cada local, el

costo de transporte de los quesos desde la fábrica situada en Lobos hasta los puntos de venta al por menor, y la inversión en comunicación de acuerdo a lo detallado en el Plan Comunicacional en el apartado del Plan de Marketing del presente trabajo.

### Inversión

Para avanzar con el desarrollo del modelo de negocio propuesto que habilitaría la venta al por menor en dos puntos de Capital Federal se requeriría de inversión para comprar dos heladeras que mantendrán la mercadería expuesta en los locales con las condiciones de conservación adecuadas para los quesos de pasta blanda, así como también la adaptación y decoración de los locales para adecuarlos a lo establecido en el Plan de Marketing anteriormente. Por último, se considera que la compra de moldes de quesos de 500 gramos también será una de las inversiones que deberá hacer la compañía para poder desarrollar este modelo. En total se estima será de \$760.000.

A continuación se presentan los flujos de fondos del modelo actual y del modelo propuesto para los primeros 5 años.

*Figura 4-2 Flujo de Fondos - Modelo Actual*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	\$ 120.139.972	\$ 159.786.163	\$ 207.722.012	\$ 259.652.515	\$ 316.776.068
<b>Costos variables</b>	\$ 15.963.479	\$ 21.231.427	\$ 27.600.855	\$ 34.501.068	\$ 42.091.303
<b>Cont. Marginal</b>	\$ 104.176.493	\$ 138.554.736	\$ 180.121.157	\$ 225.151.446	\$ 274.684.765
<b>Amortización</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos Fijos</b>	\$ 2.185.573	\$ 2.906.811	\$ 3.778.855	\$ 4.723.569	\$ 5.762.754
<b>Resultado antes de impuestos</b>	\$ 101.990.921	\$ 135.647.925	\$ 176.342.302	\$ 220.427.878	\$ 268.922.011
<b>IIGG</b>	\$ 30.597.276	\$ 40.694.377	\$ 52.902.691	\$ 66.128.363	\$ 80.676.603
<b>Otros impuestos</b>	\$ 30.740.287	\$ 40.884.582	\$ 53.149.957	\$ 66.437.446	\$ 81.053.684
<b>Resultado neto</b>	\$ 40.653.357	\$ 54.068.965	\$ 70.289.655	\$ 87.862.068	\$ 107.191.723
Tasa de corte	40%				
Inversión	\$ -0				

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 4-3 Flujo de Fondos - Modelo Propuesto**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 130.451.387	\$ 179.241.165	\$ 240.476.581	\$ 309.924.559	\$ 389.489.137
Costos variables	\$ 16.594.456	\$ 22.070.627	\$ 28.691.815	\$ 35.864.769	\$ 43.755.018
Cont. Marginal	\$ 113.856.931	\$ 157.170.538	\$ 211.784.766	\$ 274.059.790	\$ 345.734.120
Amortización	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Costos Fijos	\$ 5.924.332	\$ 7.879.362	\$ 10.201.036	\$ 12.716.183	\$ 15.482.844
Resultado antes de impuestos	\$ 107.932.598	\$ 149.291.176	\$ 201.583.730	\$ 261.343.607	\$ 330.251.275
IIGG	\$ 32.372.580	\$ 44.780.153	\$ 60.467.919	\$ 78.395.882	\$ 99.068.183
Otros impuestos	\$ 33.664.670	\$ 44.974.940	\$ 58.728.630	\$ 73.737.296	\$ 90.357.843
Resultado neto	\$ 41.895.348	\$ 59.536.083	\$ 82.387.181	\$ 109.210.428	\$ 140.825.250
Tasa de corte	40%				
Inversión	\$ -740.000				

*Fuente: Elaboración propia*

A partir del análisis del flujo de fondos del modelo propuesto se concluye que la inversión sería recuperada durante el primer año. Además es importante mencionar que la tasa de corte utilizada para ambos proyectos es del 40% (10 puntos porcentuales superior a la TEA de un plazo fijo de un banco actualmente).

## 4.2. Análisis Financiero

En este apartado se analizará de manera comparativa ambos flujos de fondos, para entender cuál es el VAN y la TIR que se obtendrían al calcular la diferencia entre ambos proyectos.

Los valores que arroja la comparativa entre flujos de fondos de ambos proyectos es la siguiente, siendo los valores expresados en pesos argentinos (\$ARS):

**Figura 4-4 Diferencia entre flujos de fondos de ambos modelos**

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ -740.000	\$ 1.241.991	\$ 5.467.118	\$ 12.097.526	\$ 21.348.360	\$ 33.633.526

*Fuente: Elaboración propia*

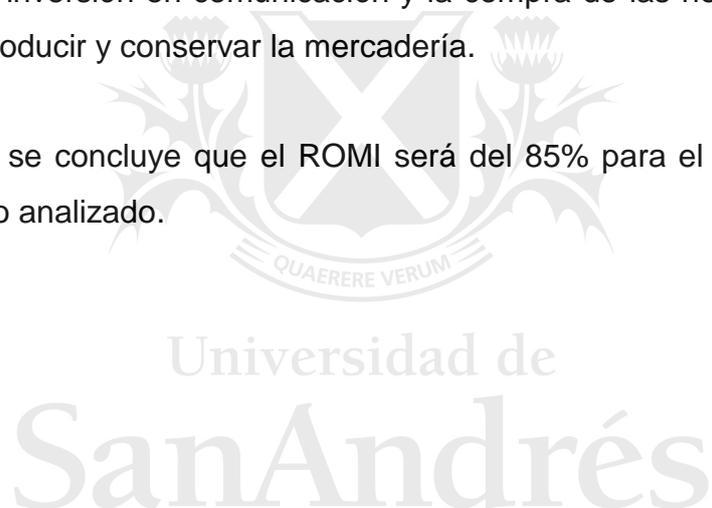
Con estos valores, el VAN sería de \$19.155.986 y la TIR de 353%, ampliamente superior a la tasa de corte utilizada en el modelo. Esto permite concluir que el

modelo propuesto resulta rentable y que permitiría alcanzar resultados positivos desde el primer año del proyecto.

#### **4.3. ROMI**

El ROMI es la métrica utilizada para medir la rentabilidad sobre la inversión de marketing realizada en el proyecto. En este caso se calculó considerando para los 5 años del plan el valor diferencial entre ambos flujos de fondos que se detalla en la tabla del punto anterior (\$73MM), y se divide por los costos propios del plan de marketing del modelo propuesto (\$40MM). Como costos propios de marketing se destacan el alquiler y ambientación de los locales de venta al por menor en Capital Federal, los vendedores que atenderán los puntos de venta, el nuevo packaging de los productos, la inversión en comunicación y la compra de las heladeras y moldes que permitirán producir y conservar la mercadería.

Con estos datos se concluye que el ROMI será del 85% para el total de los cinco años del proyecto analizado.



## Capítulo 5 - Conclusiones

En el presente trabajo se han analizado los distintos motivos por los que resulta atractivo para la compañía Rehling Lácteos volcarse a la implementación del nuevo modelo de negocios propuesto, que implicaría hacer ajustes sobre el modelo tradicional que viene implementando prácticamente desde el momento de su fundación, hace casi 90 años, donde el 90% de la producción se destina a la venta mayorista.

Esta propuesta, fundada principalmente en el inicio de la venta directa al público minorista en CABA, permitiría a la compañía la obtención de mayores márgenes y nuevas posibilidades de crecimiento para la PyME. Es decir, lograría optimizar los ingresos de la compañía a partir de la reorganización de su producción, destinando más mercadería a un mercado más rentable.

El desafío estará dado principalmente por la inexperiencia que la compañía presenta con respecto a la venta al público directo, aunque su amplia trayectoria en el mercado mayorista seguramente aportará herramientas que suplirán este punto durante el proceso de aprendizaje.

Considero la propuesta de Rehling Lácteos resulta una oportunidad interesante para el mercado dado que en la actualidad no son frecuentes los puntos de venta exclusivos de quesos, con posibilidad de experimentación, asesoramiento específico y con el sello de la regionalidad.

A partir de la investigación realizada y el Plan de Marketing desarrollado, considero que Rehling Lácteos cuenta con las herramientas necesarias para lanzar su nuevo modelo de negocio en el último trimestre de 2020.

## Apéndice

### Encuesta Survey Monkey

#### Copia de Encuesta sobre Quesos

Solicitamos cinco minutos de tu tiempo para realizar una breve encuesta sobre quesos. Desde ya muchas gracias por tu colaboración!

\* 1. Por favor indicar tu género

- Femenino
- Masculino

\* 2. Por favor indicar tu edad

- Entre 18-24 años
- Entre 25-34 años
- Entre 35-44 años
- Entre 45-54 años
- Entre 55-64 años
- Mayor a 65 años

\* 3. Por favor indica tu zona de residencia

- CABA
- GBA
- Provincia de Buenos Aires

\* 4. Cuántas personas viven en tu hogar?

- Vivo solo/a
- 2-3 personas
- 3-4 personas
- 5 personas o más

\* 5. Consumis quesos habitualmente?

- Sí, consumo quesos
- No consumo quesos



En caso de declarar no consumir quesos, se finalizaba la encuesta.

\* 6. Qué cantidad de queso se consume en tu hogar por semana?

Menos de 500 gramos

Entre 500 gramos y 1 kilo

Entre 1 kilo y 2 kilos

Más de 2 kilos

\* 7. En dónde compras queso? Podes seleccionar más de una opción

Hipermercados

Supermercados minoristas

Tiendas específicas (almacenes, tiendas de fiambre, tiendas de productos gourmet)

Directo en fábrica de quesos

Online

\* 8. Con qué frecuencia compras quesos regionales fabricados por PyMEs?

Siempre

A veces

Nunca



Universidad de  
San Andrés

En caso de que la respuesta fuese "siempre" o "a veces", la siguiente pregunta sería la siguiente:

\* 9. Por qué motivo compras quesos regionales fabricados por PyMEs? Podes seleccionar más de una opción

Me parecen de mejor calidad

Me parecen de mejor precio

Me gusta más el sabor

Me parece más adecuada la relación precio/calidad

Prefiero los productos artesanales

Me gusta apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas

En cambio si la respuesta a la pregunta 8 fuese "nunca", la siguiente pregunta sería:

\* 10. Por qué motivo nunca compras quesos regionales fabricados por PyMEs? Podes seleccionar más de una opción

- Me dan poca confianza
- Me parecen caros
- No me gusta el sabor
- No suelo encontrarlos en los puntos de venta a los que voy

A continuación el cuestionario continuaba de igual forma para todos los encuestados.

\* 11. Por favor indica qué tan importantes te resultan estos puntos al elegir un queso

	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
El sabor	<input type="radio"/>				
El precio	<input type="radio"/>				
Exterior del queso (cáscara/aspecto general)	<input type="radio"/>				
Packaging	<input type="radio"/>				
Que sea sano/poca sal	<input type="radio"/>				

\* 12. De qué forma prefiere que se presente el queso?

- Envasado al vacío
- En cajas
- Con papel apto para alimentos
- Sólo pintado

\* 13. De acuerdo al tamaño de la presentación, cuál de estas opciones elegiría?

- Horma de 1/2 kilo
- Horma de 1 kilo
- Horma de 2 kilos o más
- Trozado de 1/2 kilo
- Trozado de 1 kilo
- Trozado de 2 kilos o más

\* 14. Por favor indica cuál es tu gusto por cada uno de estas variedades de quesos

	No me gusta en absoluto	Me gusta poco	Me da igual	Me gusta	Me encanta
Sardo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provolone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saborizados/especiados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gouda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mar del Plata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cre moso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Queso de máquina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muzzarella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reggianito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Por favor indica las principales marcas de quesos regionales de PyMEs que se te vienen a la mente

¡Muchas gracias!

Detalle de respuestas a la pregunta 15:

Universidad de  
San Andrés

#	RESPUESTAS	DATE
1	Al mundo	3/31/2020 12:25 PM
2	La holandesa	3/31/2020 11:33 AM
3	Séptimo barón....	3/31/2020 8:17 AM
4	Ninguna	3/31/2020 4:06 AM
5	La Vareense, Los Troncos, Bari, Tonutti, Napoli	3/31/2020 12:18 AM
6	La Vareense, Los Troncos, Bari, Napoli, De 70, Tonutti	3/31/2020 12:13 AM
7	Paulina Verónica? Son pymes. De esos compro	3/30/2020 11:27 PM
8	Rehling	3/30/2020 11:15 PM
9	Serenísima sancor paulina Verónica no se si son pymes	3/30/2020 11:04 PM
10	El amanecer Escuela agrícola Miramar	3/30/2020 10:38 PM
11	7mo Varon	3/30/2020 10:32 PM
12	Nose ajja	3/30/2020 10:30 PM
13	Barraza,	3/30/2020 10:30 PM
14	Adriana Paulina	3/30/2020 10:25 PM
15	La sorianita Burnhause Santa Rosa Tregar	3/30/2020 10:10 PM
16	Cabra negra	3/30/2020 10:04 PM
17	Maricre	3/30/2020 10:01 PM
18	Ninguno	3/30/2020 9:55 PM
19	-	3/30/2020 9:49 PM
20	Rehling - Noalsa	3/30/2020 9:49 PM
21	No conozco	3/30/2020 9:28 PM
22	La sorianita	3/30/2020 9:24 PM
23	Milkaut el puente tregar ilolay el abuelo	3/30/2020 9:13 PM
24	Nose	3/30/2020 9:10 PM
25	Fermier	3/30/2020 9:08 PM
26	El amanecer	3/30/2020 9:08 PM
27	Punta de agua	3/30/2020 9:07 PM
28	vacalin	3/30/2020 9:00 PM
29	Santo padre	3/30/2020 8:51 PM
30	No conozco	3/30/2020 8:51 PM
31	-	3/30/2020 8:50 PM
32	Trelau	3/30/2020 8:43 PM
33	Ninguna	3/30/2020 8:39 PM
34	la paulina	3/30/2020 8:35 PM
35	Séptimo varón . Bari.	3/30/2020 8:34 PM
36	Ninguna.	3/30/2020 8:33 PM
37	No sé de ninguna	3/30/2020 8:32 PM

38	Ninguna	3/30/2020 8:31 PM
39	Ninguna	3/30/2020 8:24 PM
40	Ninguna	3/30/2020 8:21 PM
41	Rehling Fermier	3/30/2020 8:19 PM
42	Verónica La Paulina San cor	3/30/2020 8:17 PM
43	...	3/30/2020 8:15 PM
44	No conozco ninguna.	3/30/2020 8:15 PM
45	Escuela Agrícola (Miramar)	3/30/2020 8:14 PM
46	San Cor Mar del plata	3/30/2020 8:11 PM
47	La sorianita	3/30/2020 8:11 PM
48	Sorianita, Rehling	3/30/2020 8:10 PM
49	-	3/30/2020 8:09 PM
50	Ninguna	3/30/2020 8:09 PM
51	Rehling	3/30/2020 8:09 PM
52	El mundo Cabañas argentina	3/30/2020 8:09 PM
53	No conozco.	3/30/2020 8:06 PM
54	La paulina, aurora, noal, ramolac	3/30/2020 8:06 PM
55	No me acuerdo la marca	3/30/2020 8:05 PM
56	Ninguno	3/30/2020 8:04 PM
57	Perdón, no se me vienen en mente marcas	3/30/2020 8:03 PM
58	No conozco !!!	3/30/2020 8:02 PM
59	Punta de agua	3/30/2020 8:02 PM
60	No conozco	3/30/2020 8:01 PM
61	no se me ocurre	3/30/2020 8:01 PM
62	Quesos saborizados	3/30/2020 8:00 PM
63	Reh-ling, La Sorianita	3/30/2020 8:00 PM
64	El Salvador	3/30/2020 7:59 PM
65	Rehling	3/30/2020 7:59 PM
66	Port salud, ilolay, serenisima, tremblai, vidal, la paulina, , tregar, el puente	3/30/2020 7:59 PM
67	No recuerdo	3/30/2020 7:56 PM
68	Sancor.punta de agua	3/30/2020 7:54 PM
69	Séptimo varón	3/30/2020 7:53 PM
70	Luz Azul Punta de Agua Lactar Tan Vaquita Chamen	3/30/2020 7:52 PM
71	Tremblay, Rehling, Barraza, La Nata.	3/30/2020 7:50 PM
72	Majireña	3/30/2020 7:49 PM
73	...	3/30/2020 7:49 PM
74	punta de agua lucrecia	3/30/2020 7:49 PM
75	San gotardo	3/30/2020 7:48 PM

76	Colegio agrotecnico Don Bosco.(del Valle o Unibelarrea ) Fabrica de quesos Rehling ( Lobos) Quesos Tremblay	3/30/2020 7:48 PM
77	No juno ninguna	3/30/2020 7:47 PM
78	Azul	3/30/2020 7:47 PM
79	La paulina	3/30/2020 7:47 PM
80	Nsnc	3/30/2020 7:46 PM
81	Ninguna	3/30/2020 7:46 PM
82	La mansa, don tin	3/30/2020 7:45 PM
83	Quesos de Campo de los pueblos no necesariamente una marca	3/30/2020 7:45 PM
84	Nose	3/30/2020 7:44 PM
85	ninguna	3/30/2020 7:44 PM
86	Punta de agua	3/30/2020 7:43 PM
87	El craikense	3/30/2020 7:43 PM
88	El Puente	3/30/2020 7:43 PM
89	No me acuerdo!!	3/30/2020 7:42 PM
90	Por salud	3/30/2020 7:42 PM
91	Ninguno	3/30/2020 7:41 PM
92	No recuerdo alguno que compré al viajar al interior.	3/30/2020 7:41 PM
93	No conozco	3/30/2020 7:39 PM
94	No se	3/30/2020 7:39 PM
95	Rehling	3/30/2020 7:39 PM
96	Barraza	3/30/2020 7:38 PM
97	Tregar y la paulina	3/30/2020 7:36 PM
98	...	3/30/2020 7:36 PM
99	Don Atilio	3/30/2020 7:35 PM
100	Reling	3/30/2020 7:35 PM
101	Barraza	3/30/2020 7:33 PM
102	Punta del Agua, La Sorianita, Rehling	3/30/2020 7:31 PM
103	Rehling La Rinconada San Bernardo	3/29/2020 11:46 PM
104	Rehling Cabaña Piedras Blancas Cabaña La Rinconada	3/29/2020 11:37 PM
105	Barraza	3/29/2020 9:31 PM

Marca	Q menciones	Marca	Q menciones
no se	38	Milkaut	1
Rehling	15	El abuelo	1
La Paulina	9	Cabaña Piedras Blancas	1
Punta de agua	7	Vacalin	1
La sorianita	6	Santo Padre	1
Barraza	5	Trelau	1
Séptimo Barón	4	Bari	1
Tregar	4	Mar del Plata	1
Sancor	4	El Mundo	1
El puente	3	Cabañas argentina	1
Tremblai	3	Aurora	1
La Vareense	2	Noal	1
Los Troncos	2	Ramolac	1
Bari	2	El Salvador	1
Tonutti	2	La Serenisima	1
Napoli	2	Vidal	1
Veronica	2	Luz Azul	1
El Amanecer	2	Lactar	1
Ilolay	2	Tan Vaquita	1
Escuela Agrícola (Miramar)	2	Chamen	1
Cabaña La Rinconada	2	La Nata	1
Fermier	1	Lucrecia	1
La Holandesa	1	Majirena	1
De 70	1	San Gotardo	1
Serenisima	1	Colegio Agrotécnico Don Bosco	1
Adriana	1	Azul	1
Santa Rosa	1	La Mansa	1
Cabra negra	1	Don Tin	1
Maricre	1	El Craikense	1
Noalsa	1	Don Atilio	1
Al Mundo	1	San Bernardo	1

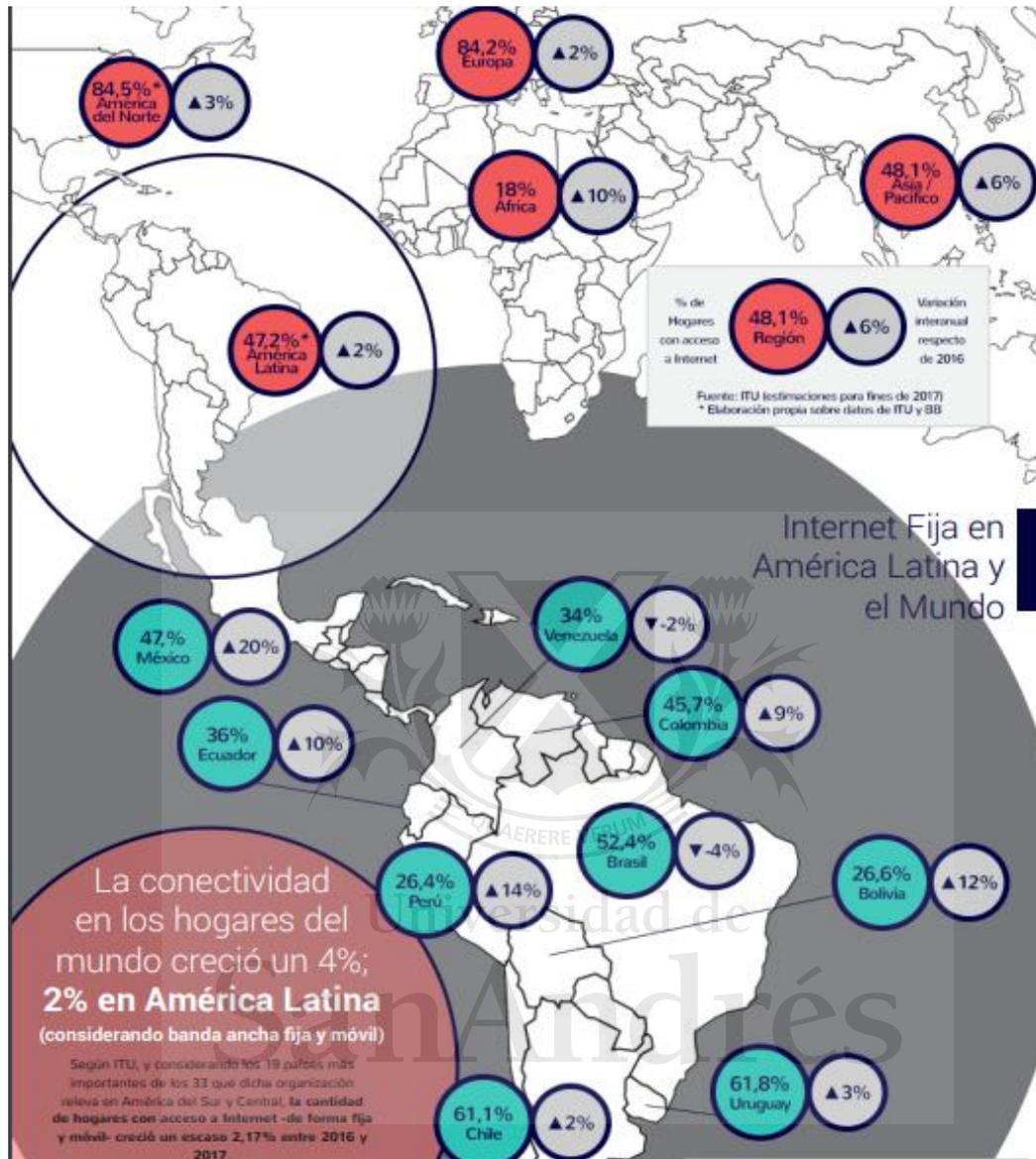
### Análisis competitivo: Michael Porter

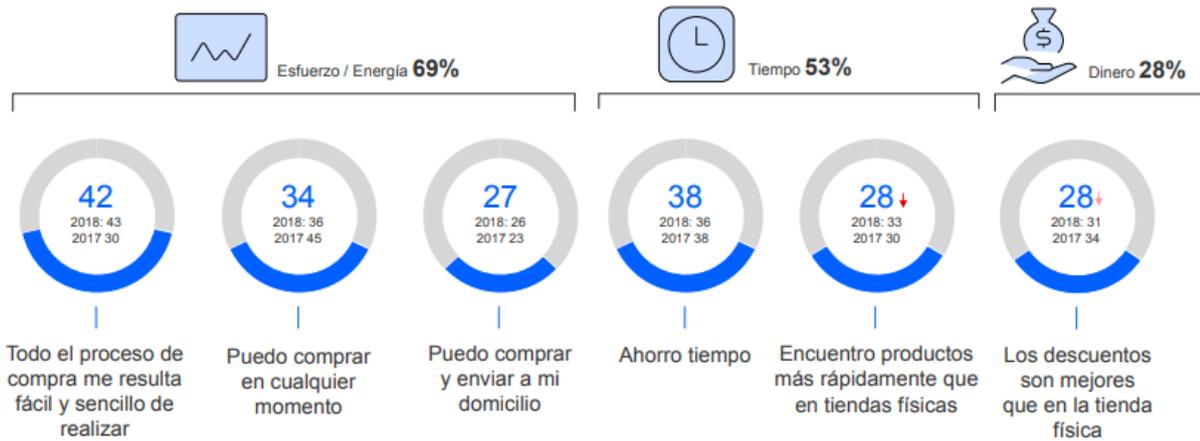
FIGURA 11

#### Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

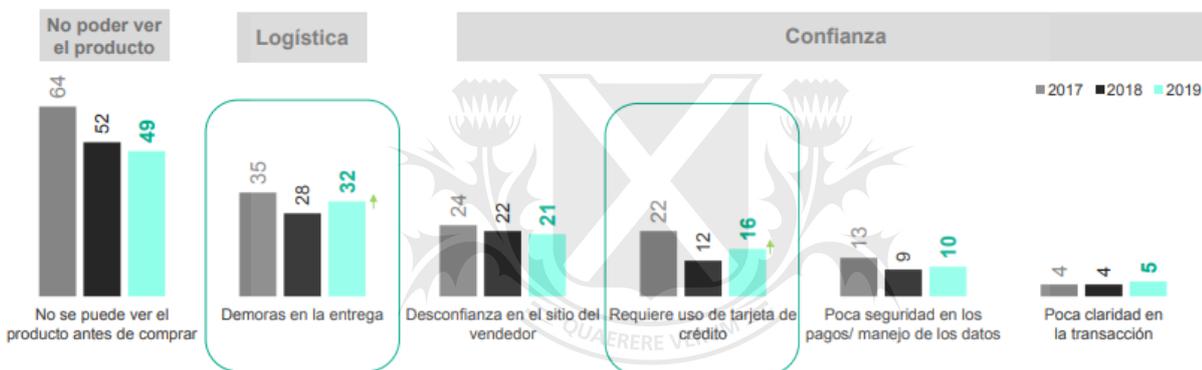


## Análisis PESTEL: entorno tecnológico

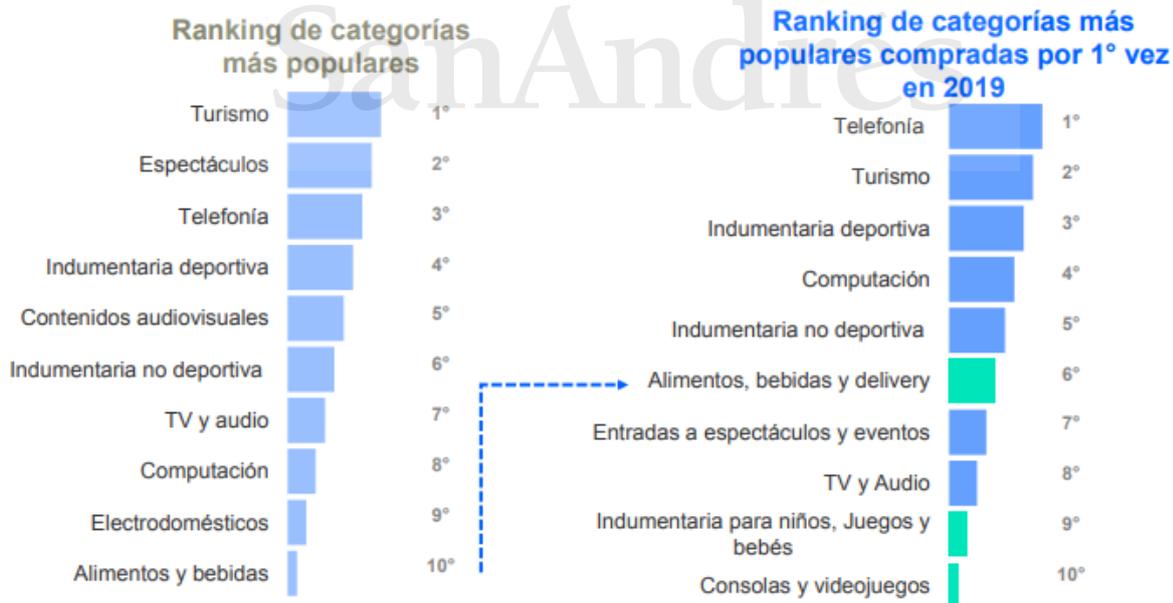




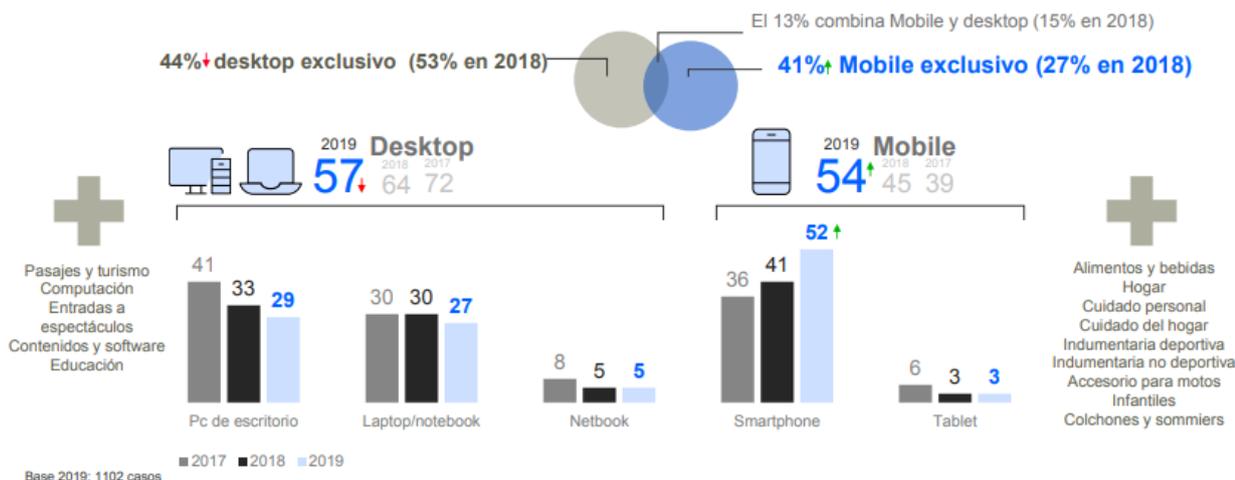
Desventajas de la compra online en %



Universidad de San Andrés



¿A través de qué dispositivos buscaron la última vez?  
 Datos en %



El envío a domicilio es la opción más elegida, y crece el retiro en redes pick up

Datos en %



LA FACTURACIÓN DEL E-COMMERCE EN 2019 FUE DE



## Plan de Marketing: Modelo CANVAS

Modelo Canvas				
<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los tambos que generan la materia prima, vital para el desarrollo de la producción de quesos (si bien gran parte de la producción de leche proviene del tambo propio, una porción minoritaria proviene de tambos tercerizados).</li> <li>Distribuidor que permitirá trasladar la mercadería terminada desde la fábrica localizada en Lobos hasta los puntos de venta al público en Capital Federal.</li> <li>Proveedores de materiales de empaque, claves para la presentación de los quesos en los puntos de venta</li> <li>Partners de otra industria con los que se hará una alianza para que puedan comercializar sus productos en los puntos de venta, complementando la oferta de los locales. Ej: vinos</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción de la materia prima principal en el tambo</li> <li>Producción de los quesos en la fábrica y estacionamiento de los mismos</li> <li>Venta de quesos en los puntos de venta al por menor</li> <li>Degustación de quesos en los locales de venta al público</li> <li>Esfuerzos de Marketing y Comunicación (redes sociales, web, presencia en ferias)</li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rehling Lácteos buscará ofrecer a los consumidores una experiencia diferencial, materializada a través de la oferta de quesos de alta calidad y de sabor exquisito, junto a una presentación que cautiva a través de empaques distintivos. Esto se dará de la mano de una experiencia en el punto de venta sobresaliente, permitiendo la degustación de las distintas variedades de quesos ofrecidas, dándole al cliente la sensación de estar ingresando al “mundo de los quesos”.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La relación con los consumidores se dará principalmente a través de la experiencia brindada en los puntos de venta. Si bien los clientes podrán autoabastecerse en los locales ya que los productos estarán dispuestos de manera tal que los consumidores puedan ver el producto y tomar el que deseen, también habrá disponible fuerza de ventas formada, lista para establecer contacto con los clientes y asesorarlos en su compra.</li> <li>También se establecerá relación con los clientes a través de las redes sociales y de la página web propia que permitirá la compra online.</li> </ul>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y mujeres de 18 a 70 años, pertenecientes al sector socioeconómico ABC1 y C2, residentes en Capital Federal (zona Palermo, Recoleta).</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empaques de los quesos: papel, etiquetas, pintura</li> <li>Salarios de empleados de la planta productiva y de la fuerza de ventas</li> <li>Alquiler de locales de venta al público en CABA</li> <li>Gastos de Marketing (incluyendo presencia en ferias)</li> <li>Logística: distribución de los productos terminados en los puntos de venta</li> <li>Mantenimiento del sitio web</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de productos en los puntos de venta</li> <li>Venta de productos a través del sitio web</li> <li>Venta en ferias especializadas de alimentos</li> <li>Ingreso por incorporación de partners en los puntos de venta</li> </ul>			

## Bibliografía

KOTLER, P. 2002. *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. Editorial Pearson. (Libro)

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. 2003. *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson. (Libro)

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2011. *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto. (Libro)

PORTER, M. 2008. *Ser Competitivo*. Edición 9. (Libro)

STEFFENS, G. y CADIAT, A. 2016. *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. Editorial 50minutos.es. (Libro)

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino>

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10015025-destino-de-la-leche-procesada-quesos>

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/13373360-informe-de-coyuntura-n009-marzo-2019>

<https://www.pwc.com.ar/es/agribusiness/publicaciones/assets/analisis-sectorial-no-3-industria-lactea.pdf>

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo\\_viii\\_lacteosactualiz\\_2020-01.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_viii_lacteosactualiz_2020-01.pdf)

<http://supercampo.perfil.com/2016/05/cuanto-queso-consumimos-los-argentinos/>

<https://www.apymel.com.ar/destacada/diez-cosas-que-seguramente-no-sabias-sobre-los-quesos-argentinos/>

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=64>

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/fichaspdf/Ficha\\_38\\_Quesos.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/fichaspdf/Ficha_38_Quesos.pdf)

<http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=37447>

[https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-etapas\\_del\\_proceso\\_de\\_elaboracin\\_de\\_quesos.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-etapas_del_proceso_de_elaboracin_de_quesos.pdf)

<https://www.argentina.gob.ar/anmat>

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/im\\_lacteos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/im_lacteos.pdf)

<https://www.infocampo.com.ar/en-el-dia-de-la-leche-desde-la-actividad-hacen-un-balance-de-la-ultima-decada/>

<https://www.lavoz.com.ar/politica/voto-del-campo-entre-apoyo-macri-y-temor-al-pasado>

<https://www.lanacion.com.ar/politica/alberto-fernandez-le-pidio-un-esfuerzo-al-nid2315916>

<https://www.lanacion.com.ar/politica/alberto-fernandez-le-pidio-un-esfuerzo-al-nid2315916>

<http://www.senado.gov.ar/senadores/listados/agrupados-por-bloques>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_20578B3E8357.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf)

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_12\\_1973312A2951.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_12_1973312A2951.pdf)

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3trim19BCC9AAAD16.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim19BCC9AAAD16.pdf)

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

<https://www.perfil.com/noticias/economia/segun-una-consultora-privada-la-inflacion-en-enero-alcanzara-el-34-y-en-2020-rondara-en-40.phtml>

[https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0\\_x3Dyt3qr.html](https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0_x3Dyt3qr.html)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-2019-el-dia-dramatico-record-historico-nid2320076>

[https://tn.com.ar/economia/dolar-hoy-cuanto-cotizan-el-blue-y-el-oficial-el-lunes-30-de-marzo\\_1054196](https://tn.com.ar/economia/dolar-hoy-cuanto-cotizan-el-blue-y-el-oficial-el-lunes-30-de-marzo_1054196)

[https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0\\_x3Dyt3qr.html](https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-0_x3Dyt3qr.html)

[https://www.bancoprovincia.com.ar/agro/agro\\_capitaltrabajo](https://www.bancoprovincia.com.ar/agro/agro_capitaltrabajo)

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/bancos-de-todo-pais-lanzaron-creditos-para-mipymes-con-tasas-inferiores-al-40>

<https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29883/penetracion-por-hogares-nacional-de-internet-fijo/>

<https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dataviews/240898/acceso-a-internet-fijo-por-tecnologia-y-provincia/>

<https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29940/penetracion-nacional-de-la-telefonía-movil-accesos-por-cada-100-habitantes/>

<https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2018.pdf>

[https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular\\_0\\_Bk\\_HOPsRz.html](https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular_0_Bk_HOPsRz.html)

<https://www.trecebits.com/2019/11/29/las-paginas-web-que-mas-se-visitan-en-argentina/>

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

<https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/552861477562038992/pdf/109527-REVISED-PUBLIC-AR-CEA-An%C3%A1lisis-Ambiental-de-Pa%C3%ADs-Segunda-Edici%C3%B3n.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo\\_viii\\_lacteosactualiz\\_2020-01.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_viii_lacteosactualiz_2020-01.pdf)

[http://www.anmat.gov.ar/listados/Listado\\_Autoridades\\_Sanitarias.pdf](http://www.anmat.gov.ar/listados/Listado_Autoridades_Sanitarias.pdf)

<https://www.iprofesional.com/management/310020-cuanto-dinero-hay-que-ganar-para-ser-considerado-de-clase-alta>

<https://www.analisisfoda.com/>

[https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1307\\_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1307_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf)



IAERERE VERUM

Universidad de  
San Andrés