



UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.

**PLAN DE
MARKETING DIFERENCIAL
PARA EL
INSTITUTO IGA POSADAS**

CARRERA: LICENCIATURA EN MARKETING

CATEDRA: TRABAJO FINAL DE GRADUACION

TUTOR: FERNÁNDEZ HACHIM SAMIR AUGUSTO

ALUMNO: CABRERA, MATIAS ALBERTO

AREA DEL CONOCIMIENTO: ECONOMIA Y NEGOCIOS

Año 2020

Índice

PLAN DE MARKETING DIFERENCIAL PARA EL INSTITUTO IGA POSADAS	1
Tema.....	1
Fundamentación	1
Problema.....	2
Análisis diagnóstico.....	5
La Empresa	5
Antecedentes históricos del I.G.A.....	5
Organización interna.....	7
Objetivos de la estrategia de Marketing.....	9
Objetivo general:.....	9
Objetivos específicos:.....	9
Diagnóstico organizacional	10
Política general de la empresa.....	10
Relación con Contexto Macro–social	11
Factores Políticos	11
Factores Económicos	12
Factores Sociales	13
Análisis del mercado de clientes.....	16
Análisis de la competencia.....	18
Objetivos del IGA.....	20
Marketing Estratégico	22
Mercado Meta	22
Estrategia de cobertura de mercado	23
Posicionamiento	25
Matriz de posicionamiento	26
Matriz de posicionamiento competitivo del IGA Posadas	27
Unidades estratégicas de negocio.....	27
Elementos del posicionamiento.....	31
Marketing Operativo.....	33
Producto.....	33

Estrategias de precios	34
Comunicación	36
Plan de comunicación.....	37
Distribución.....	39
Estrategias pull y push.....	40
Punto de venta	40
Comercio electrónico	40
Indicadores de seguimiento	41
Plan operativo	41
Plan de comunicación.....	43
Recomendaciones.....	45
Conclusiones.....	47
Referencias bibliográficas	48
Libros:.....	48
Sitios de internet:.....	48
Autores corporativos:	49
Entrevistas:.....	50
Otros:.....	50
ANEXOS	51
Anexo 1	52
Referencias teóricas	52
Sistema de seguimiento de la calidad del producto.....	67
Anexo 2	72
Cuadro socio demográfico de Argentina según censo 2010.....	72
Anexo 3.....	73
Información estadística y documentos de uso corriente de la empresa.....	73
Datos de estimación.....	74
Flujo mensual.....	76
Modelo de convenio entre IGA con Organizaciones del medio:	83
Modelos de Logotipos utilizados por la red de franquicias IGA:	84
Anexo 4.....	85
Publicación del Diario “Misiones Online” del día 26 de abril del 2019:	85

Anexo 5.....	88
Publicación del Diario “Página 12” del día 4 de junio del 2019.....	88

PLAN DE MARKETING DIFERENCIAL PARA EL INSTITUTO IGA POSADAS

Tema

El tema que se aborda a lo largo del presente trabajo, forma parte del campo disciplinar de la economía y negocios y en tanto componente del mismo, se circunscribe a las perspectivas teóricas relacionadas con negocios y administración, focalizándose en el marketing operativo aplicado a una organización real, el cual consiste en una propuesta de negocio para el IGA, dado que la actual resulta insuficiente para la organización bajo estudio.

El plan de marketing parte desde una estructura organizacional, teniendo en cuenta sus objetivos, estrategias, problemas, soluciones, inversión necesaria, resultados esperados, entre otros.

La formulación de dicho plan requiere un estudio exploratorio y descriptivo sobre la historia de la Institución "IGA", situación actual y problemas que se avizoran en el corto y mediano plazo.

Plan de Marketing 2020 para el Instituto Gastronómico de las Américas (I.G.A.) Filial Posadas, Misiones, Argentina.

Fundamentación

El conocimiento científico resulta de una definida combinación entre elementos teóricos y empíricos. Los aportes teóricos sobre economía, los negocios y como una dimensión más, la administración, constituye un campo de conceptos y herramientas teóricos para analizar, comprender y diseñar la propuesta, objeto del presente trabajo.

El mismo propone la investigación, análisis y planificación del rediseño de la estrategia de marketing para el año 2020, a ejecutarse en el Instituto Gastronómico Argentino, IGA, ubicado en la ciudad de Posadas, Misiones.

El IGA en tanto organización empresarial que brinda servicios educativos posee rasgos que las caracterizan, los cuales han sido delineados en su constitución y trayectoria, y conforman formas de organización, gestión y dinámica que la identifica, construidos en un

contexto socio histórico hasta llegar a su configuración actual. Sin embargo, la sociedad va mutando y junto con ella las necesidades y satisfactores para las mismas.

Existe actualmente la necesidad de readecuar el servicio y la oferta resulta insuficiente, situación que resulta prioritaria y urgente.

Por ello se describe la historia, organización, cultura y dentro de esta los aspectos valorativos internos, que fueron definidos al momento de su fundación y hoy siguen siendo constitutivos del accionar cotidiano interno. Además, se caracterizan los rasgos culturales del macro contexto que, en interacción constante con la organización, van coloreando su identidad.

Se incluye, además, y focaliza la tarea en la estrategia de marketing a ser desarrollada, que incluye la información empírica y reflexión teórica pertinente.

Problema

Actualmente la empresa se encuentra atravesando por un delicado momento de estancamiento respecto al crecimiento que venía logrando en los últimos años, situación observada en cuanto a la propuesta académica, costo de los servicios, diversificación de la demanda, posibles clientes y necesidad de readecuar el servicio, acorde a las características de los cambios que presenta el contexto macro social en su vertiente socioeconómica, por el periodo de enfriamiento de la economía; sumado a la situación territorial/local en relación al desarrollo de la industria turística y el aumento de instituciones que brindan similar prestación. En otras palabras, es necesaria la readecuación del servicio y el re diseño de estrategias de marketing para responder a las características actuales del mercado local.

Respecto a la competencia, se destacan principalmente, los Institutos; IGI y el ISET, en donde, el primero brinda similares cursos de capacitación, pero no cuenta con la tecnicatura, lo cual es gran ventaja para IGA; pero, a diferencia, brinda cursos a mucho menor coste, lo que le permite ganar lugar en el mercado. Por otra parte, el ISET, solo ofrece la tecnicatura en gastronomía y a similar precio que el IGA, el cual también queda relegado respecto a IGA, por la escasa oferta académica en capacitación culinaria.

Por otra parte, resulta preocupante para la filial en estudio, el creciente aumento de la oferta en este tipo de capacitación en los establecimientos escolares estatales, que si bien dictan los cursos de forma gratuita y cercana al lugar de residencia para quienes pretendan realizarlos, se observan ciertas desventajas comparativas con respecto al IGA. El análisis del micro-entorno de I.G.A. Posadas arroja que, como eje principal, el reconocimiento del problema se basa en la situación económica y cambios financieros de los aspirantes. Las dificultades socio-económicas acarrearán como consecuencia que los estudiantes busquen una capacitación de corta duración que les permita acceder a ingresos en el corto plazo.

También la búsqueda de capacitación como una realización personal y las acciones de marketing conforman otro aspecto para el reconocimiento del problema en este segmento. Aquellas personas que buscan adquirir conocimientos culinarios y una certificación que respalde su logro, motiva a realizar los cursos que ofrece el Instituto.

Por otra parte, las personas que no cuentan con tiempo disponible para experimentar y concretar el trayecto educativo de algunas de las ofertas que ofrece I.G.A. Posadas, durante gran parte del transcurso del año, resultan ser potenciales aspirantes a capacitarse con cursos de cocina aprovechando tiempo ocioso de vacaciones de verano.

Las alternativas propuestas en este informe aspiran, entre otros aspectos, a la búsqueda y desarrollo de opciones que permita captar/cautivar el grupo de aspirantes para alcanzar su estado ideal. En ello resulta vital la tarea de persuasión por parte de los vendedores a través de los canales de comunicación.

El Instituto cuenta con una estructura organizativa que prevé en su funcionalidad interna y para con el mercado, la comunicación constante y fluida con los interesados para brindar información sobre las nuevas alternativas disponibles y las ventajas que ellas acarrearán, como ser: rápida salida laboral, certificación de acreditación del curso, amplia disponibilidad horaria de cursado y la posibilidad de ocupación productiva del tiempo libre.

La información recopilada durante la entrevista realizada al encargado de ventas de I.G.A. Filial Posadas (2019), *“expone en que hay gran caudal de interesados en realizar el cursado de la carrera de Gastronomía durante los días sábados. Habiendo analizados los costos operativos de esta variante y contrastándolos con la rentabilidad que supone incrementar la cartera de clientes en, al menos, un 20%”*.

Lo anteriormente expuesto evidencia la importancia de recomendar una estrategia de marketing para poner en práctica, al considerar las fortalezas en el ámbito interno del I.G.A. y las oportunidades que presenta el contexto.

Las organizaciones se enfrentan permanentemente al reto de asimilar fuertes y continuos cambios en su interior y en relación al ámbito externo. Estos cambios se producen tanto a nivel global, como territorial, e impacta en las tecnologías, en los hábitos de consumo, en la disposición y movilidad de los factores de la producción. Estos cambios influyen en la cultura de una sociedad, alternando los valores y comportamientos, generando modificaciones en los estilos de vida y por lo tanto de consumo.

El actual rumbo estratégico de la empresa puede ser calificado con claridad en una *estrategia de diferenciación*, siguiendo la clasificación de las estrategias según Michael Porter (1992), al ofrecer un servicio que es percibido como único en el mercado por contar con características diferentes e incorporando atributos deseados por los compradores.

El plan de marketing que se propone, no busca cambiar ni mucho menos reemplazar, el rumbo estratégico actual de la organización, más bien, se busca ajustar y a la vez complementar mejoras a través de algunas dimensiones: en cuanto a políticas de precios, disposiciones respecto a cronogramas académicos y horarios de cursado, y evaluación de alternativas que permitan incrementar las utilidades de la empresa en base al capital instalado y las vigentes características del mercado, teniendo en cuenta los programas, el cómo se organiza el uso de los recursos y los contenidos concretos de los servicios que presta.

Análisis diagnóstico

La Empresa

El Instituto Gastronómico de las Américas “IGA” es una organización empresarial que brinda servicios educativos, ubicada en la ciudad de Posadas, sobre calle Córdoba N° 1633, Provincia de Misiones pertenece a la red de capacitación gastronómica que cuenta con varias sucursales en todo el País y Latinoamérica.

Respecto a la filial radicada en este medio (Filial Posadas), inició sus actividades a mediados del 2005, consolidándose en la capital misionera gracias a su desempeño y prestigiosa marca, instituida en la calidad de los servicios educativos que presta a la comunidad.

El I.G.A. Posadas se ajusta a las estrategias de marketing preestablecidas por la casa central en todas sus vertientes: política general, slogan, logo, plan de comunicación y difusión, cursos a ofertar, entre otros.

Ejecuta planes de acción y políticas que se establecen en la Dirección General del Instituto, las que por su parte permiten identificar la misión, la visión y políticas y valores a seguir por parte de sus empleados, tal las referencias en documentos del Instituto:

Misión: “Somos una casa de altos estudios culinarios que ofrece orientar a empleadores interesados en forjar un negocio seguro y sustentable, que les permita lograr independencia económica, manteniendo el compromiso social de formar profesionales íntegros. Debido a nuestro alto nivel educativo, estamos en plena expansión del negocio, siendo IGA el instituto favorito de los estudiantes de gastronomía.

Visión: constituirmos como el mejor Instituto Gastronómico de educación superior de la región, dedicados a formar recursos humanos de excelencia para el desarrollo del rubro gastronómico, llevando saberes culinarios como símbolo de excelencia.”

Antecedentes históricos del I.G.A.

El tiempo de vida de la organización y los intereses que la crearon inciden en su desarrollo, como así también, el contexto socioeconómico que le dio origen y las actuales

características de época, que se entrelazan e influyen sobre la Empresa, otorgándole particularidades que la identifican en la actualidad.

Es así que en el año 2001, en la ciudad de Rosario, Santa Fé, mientras Argentina atravesaba una de las peores crisis de su historia, un grupo de emprendedores, entusiastas y progresistas apostó al desarrollo de la educación y el trabajo, forjando de esta manera, la génesis de IGA, a través de la implementación de un plan centrado en la prestación de servicios educativos relacionados con el ámbito culinario y dirigidos hacia una salida laboral inmediata. A corto plazo el éxito en el funcionamiento, motivó establecer el sistema de negocio de franquicias como alternativa para la ampliación/propagación territorial, sobrevivencia y mayor rendimiento del emprendimiento.

La organización IGA ha logrado posicionamiento nacional e internacional dado la instalación a nivel cultural, de una representación social distintiva sobre la capacitación en gastronomía, al identificar e instalar la esencia del secreto del éxito, en el público, a través del proceso de conocimiento, consideración y modalidad de la oferta.

En el año 2002, se inauguran las primeras filiales apostadas en el interior de la Provincia de Santa Fe y en CABA; y desde entonces, una gran expansión regional y fuerte crecimiento institucional motivaron la apertura de más unidades en Argentina.

Luego en el año 2008, IGA enfatiza su crecimiento a nivel internacional, emplazando filiales en Paraguay, Brasil y Uruguay. A comienzos del 2011, IGA ya contaba con más de 70 filiales, haciendo aperturas en otros países como Bolivia y posteriormente Panamá.

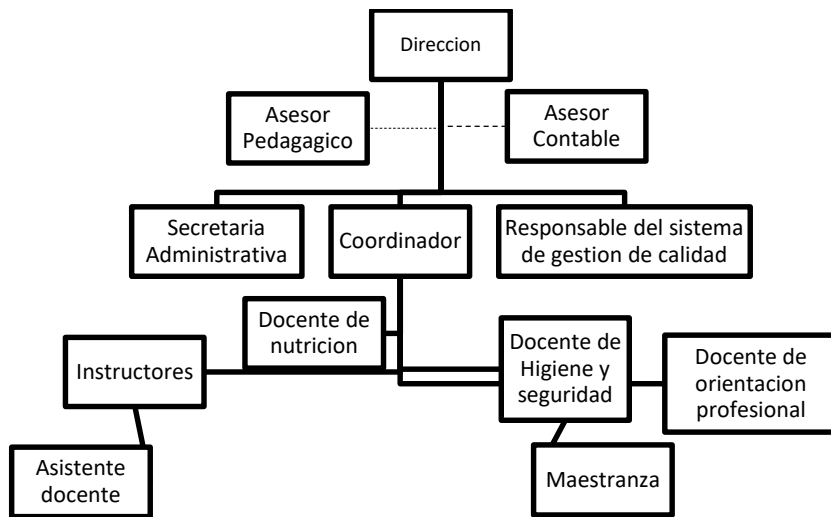
Los años 2012, 2013 y 2014 sirvieron para consolidar una red sustentable y de gran penetración y excelencia del sistema creado (acorde a las evaluaciones realizadas por el Instituto), ampliando los mercados externos con el mayor crecimiento, instalándose en Brasil, donde se habilitaron más de 30 escuelas, actualmente en funcionamiento.

De este modo, IGA se ha consolidado en lo que se autodenomina: “la red de capacitación gastronómica más importante de Latinoamérica”, llegando a contar en la actualidad con más de 100 filiales. Los años 2015 y 2016 continuaron con la expansión en América del Sur con foco en Brasil y la irrupción en el mercado de los Estados Unidos.

Organización interna

La organización tiene a nivel administrativo, establecidas una estructura en cuanto a roles, funciones, circuitos de comunicación, áreas de actuación/competencias y jerarquías que diferencian los niveles de decisiones sobre los objetivos, los fines y la perspectiva institucional, la ejecución y puesta en práctica de las decisiones tomadas.

Es necesario destacar que toda organización como grupo social es manifestación de la dinámica social y de las formas particulares que esta asume en la vida cotidiana del accionar institucional, la actividad que en ella se desarrolla, las fuerzas organizadas o no que en ella existen, los conflictos más las contradicciones diarias, ofrecen contenido para la descripción y análisis, atendiendo dichos aspectos se presenta la estructura interna, los puestos de trabajo, roles y funciones, través del organigrama formal:



En esta estructura de funciones, cada cargo contiene un conjunto de actividades y comportamientos que debe realizar el individuo que ocupa determinada posición dentro de la organización.

Siendo el cargo la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y

personales del ocupante del cargo; se pueden resumir las actividades propias de cada puesto:

- Dirección general: se determinan las políticas y planes de acción del Instituto. Proyección, coordinación, objetivos generales y específicos.
- Asesor pedagógico: orientación académica y permanente análisis de mejoras en planes de estudio.
- Asesor contable: llevar a cabo la contabilidad de la empresa, control de flujo de ingresos y egresos, diligencias administrativas.
- Secretaría administrativa: gestiones ministeriales, atención al público, diligencias académicas.
- Coordinador: coordinación y proyección de ventas, fijación de cronogramas académicos y administrativos, atención al público.
- Gestión de calidad: encargado de compras, diagramación de clases prácticas, control de stock, atención al público.
- Instructores: chefs encargados de brindar clases en las cocinas.
- Docentes de nutrición: asesoramiento al encargado de gestión de calidad, dictado de materias teóricas en el tercer año de la Tecnicatura en Gastronomía.
- Docentes de seguridad e higiene: dictado de materias teóricas en el tercer año de la Tecnicatura en Gastronomía, clases de consulta para alumnos de cursos, dictado de clases en el curso de manipulación de alimentos.
- Docente de orientación profesional: coordinación de eventos en donde participe el Instituto, gestión de pasantías dentro y fuera de la organización, apoyo al encargado de gestión de calidad.
- Maestranza: mantenimiento y limpieza del edificio.

- Asistente docente: apoyo permanente a los instructores, recepción y administración de mercaderías.

Es importante aclarar que el presente plan de negocios, se vincula con las funciones correspondientes al puesto de Coordinador, motivo por el cual, el documento conteniendo las recomendaciones sobre las nuevas alternativas estratégicas de marketing para el año 2020, serán aportadas a la Dirección General, sector en el que deberán ser analizadas y aprobadas.

Posteriormente, es el Coordinador, el encargado de la aplicación de las alternativas y coordinación de las actividades, tanto académicas como administrativas, para la ejecución de las mismas.

Objetivos de la estrategia de Marketing

Objetivo general:

- *Ejecutar un plan de marketing durante el año 2020 para el Instituto I.G.A. Filial Posadas que eleve el rendimiento, mejore la sustentabilidad de la empresa y atienda las nuevas demandas del mercado.*

Objetivos específicos:

- *Incrementar las utilidades en un 20% ampliando la oferta del servicio, durante los meses en que el mercado está desatendido y la estructura institucional permanecen ociosos.*
- *Ganar competitividad en el mercado, a través del agregado de valor de los servicios educativos, extendiendo los horarios de cursado.*
- *Incrementar el número de matriculados en un 30% para el primer semestre 2020.*
- *Concretar al menos diez (10) convenios con organizaciones del medio estableciendo programas de descuentos convenientes para sus afiliados/integrantes, para el ciclo lectivo 2020.*

Diagnóstico organizacional

Política general de la empresa

La política institucional responde a la mediación entre los intereses de la organización, la de los trabajadores de la misma y fundamentalmente a los usuarios del servicio.

Los principios rectores del accionar institucional establecen:

- ✓ Excelencia en capacitación: privilegiar la calidad de la educación en cada uno de los cursos, haciendo que cada alumno se convierta en un profesional de la cocina.
- ✓ Desarrollo de los recursos humanos: una minuciosa selección de personal, acompañado de un plan de formación estratégica con la finalidad de jerarquizar sus conocimientos dentro de la empresa en un contexto armónico.
- ✓ Formalidad: seriedad y responsabilidad de la institución en el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos con sus estudiantes.
- ✓ Cortesía: Práctica del buen trato entre las personas, manifestación de una conducta basada en reglas de educación, cultura, delicadeza, buen trato, tacto, buenos modales, ser solícito, considerado, comprensivo, en las relaciones con los clientes.

Actualmente, las prácticas cotidianas al interior de la organización, exhiben los principios rectores anteriormente mencionados que estructuran las relaciones entre el personal y de estos con los estudiantes y público en general, sin embargo, en el contexto orbital de la organización y específico del mercado, se manifiesta un momento de transición, en el que se avizora la terminación de un ciclo y la necesaria intervención en algunas áreas y componentes de la organización, que den paso a la innovación y cambios necesarios que se adecuen a las nuevas coordenadas socioeconómicas y características del mercado en el presente.

Es por ello que se recurre a una herramienta técnica/analítica sobre las características propias de la organización, sus fortalezas/debilidades y amenazas/oportunidades en el mercado, que provee para una buena administración y plan de negocios.

Relación con Contexto Macro-social

El ordenamiento social, demográfico, económico, cultural y geopolítico, en sus vertientes material y simbólica que caracteriza a la Argentina y a la Provincia de Misiones en particular, conforma un universo de significados y prácticas que dan sentido, en general, a la vida cotidiana y orienta el comportamiento y elecciones de las personas. En este entorno desarrolla sus actividades el IGA, de allí la relevancia para la comprensión de la propuesta, objeto del presente trabajo.

Resulta sustancial el análisis de factores que pueden influir en el proyecto empresarial. En función de la actividad que realiza el instituto, existen variables externas e internas susceptibles de estudio.

La situación en Argentina presenta algunas particularidades, principalmente en los últimos años, dado que se encuentra atravesando por una recesión económica, inflación y creciente pobreza. Los signos principales de este período son: concentración económica, contracción del Estado, modificación en el mercado de trabajo con caída del ingreso y aumento de la precariedad laboral y desempleo, aumento de la pobreza lo cual ha modificado la estructura social del país; que en el área social se presenta como: exclusión, dualidad social, fragmentación, mutación del imaginario social, dimensiones que en su totalidad influyen en el aumento de la desocupación y la reducción del nivel de ingresos de los trabajadores, acarreado la necesidad de complementar y/o completar el salario recurriendo a otras actividades laborales remuneradas.

Factores Políticos

Un artículo publicado en Bloomberg, (agencia de noticias políticas y financieras estadounidense), ensaya un duro diagnóstico de la situación actual del país: "Argentina no puede escapar de su maldición económica", se titula. Allí, cuestiona la "volatilidad", el "descalabro" de la moneda y "el descomunal rescate" pedido al FMI., agregando que Mauricio Macri "combate populismo con populismo".

En el artículo que detalla Mayol (2019), la masiva marcha del sábado 24 de agosto de 2019, en la ciudad de Buenos Aires, le dio a la Casa Rosada un plus anímico que no esperaba. Pero la presentación de más de una docena de gobernadores del Partido Justicialista en la Corte Suprema, vinculada a las medidas adoptadas por Macri en torno a la quita del IVA de los productos de la canasta básica, los cambios en Ganancias y monotributo, impuestos coparticipables, generaron tensión y conflictos a un Gobierno atravesado por cuestionamientos internos y sesiones de justificaciones sin consecuencias reales ni aplicación efectiva.

La súbita crisis económica también reconfiguró el tablero político de Argentina (menciona en un artículo de Pardo (2018) para BBC News Mundo en Argentina) y continúa afirmando que no fue, precisamente, a favor del presidente, Mauricio Macri, elegido inicialmente con la bandera del cambio y de la estabilidad económica.

Al considerar lo afirmado por Gasalla (2019), sobre la derrota contundente del oficialismo en las elecciones primarias, dejó a las puertas de la Casa Rosada a la fórmula del Frente de Todos, que en el circuito financiero representa una vuelta a los controles y "cepos" sobre los mercados, que la Argentina ya probó sin éxito en el pasado.

La inestabilidad política e institucional que transita hoy Argentina repercute en la mayoría de los sectores económicos, productivos, financieros, e industriales. El impacto de los factores políticos mencionados precedentemente para el mercado es negativo, ya que las empresas deben seguir funcionando y vendiendo en situación de crisis para mantener la estructura de costos. Si bien, en el mes de diciembre han cambiado las autoridades nacionales (provenientes de un partido político distinto), el contexto político no muestra grandes cambios que señalen una diferencia en la tendencia mencionada anteriormente.

Factores Económicos

Al considerar lo afirmado por profesional (2019), por el lado monetario, alertó que hay un "BCRA quebrado que asegura más devaluación y mayor inflación a futuro, lo cual (con el actual nivel de repudio por el peso) implica riesgo de hiperinflación pública.

Según la agencia de noticias, la aplastante derrota del presidente Mauricio Macri en las elecciones primarias frente al peronista Alberto Fernández desconcertó a los inversores, que temen que el regreso de políticas más de izquierda, sea a través del anuncio de

una reestructuración de la deuda argentina.

Se espera que la economía argentina caiga un 1,5% este año, según la última encuesta de analistas del Banco Central. El crecimiento para 2020 se estima en 2%. El que fuera ministro de Hacienda, Hernán Lacunza, asume con el enorme desafío de intentar cambiar la economía a tiempo para las elecciones presidenciales del 27 de octubre según Infobae (2019).

El último mes no sólo se caracterizó por ser "negro" en materia financiera, sino que también tuvo repercusión negativa en la economía real, con un impacto en la actividad económica y en la inflación que según los economistas habría rondado entre 4,5% y 5%. Con ese rango de suba de precios mensual, la variación interanual ascenderá al 55% estima la publicación de Infobae (2019).

Factores Sociales

Según Perfil (2019), el gobierno nacional solicitó al que se desempeñara como Ministro de Hacienda, Nicolás Dujovne, avanzar en algunas iniciativas, durante un encuentro mantenido en la Casa Rosada, con el objetivo de descomprimir el descontento de la clase media, que votó mayoritariamente contra el gobierno en la elección del domingo último.

Según el INDEC, la canasta de pobreza (o Canasta Básica Total) fue en julio de este año de casi \$32.000 mientras que hace un año contabilizaba \$20.134, un 59% de aumento. En la otra punta de la tabla, la Canasta del Profesional del Ejecutivo que mide el Centro de Economía Aplicada de la Universidad del CEMA, fue de casi \$300.000 (unos USD 4.800) mientras que hace año se ubicaba en \$193.000 (5.050 dólares de entonces).

En el inicio de este año volvió a aumentar la pobreza, la cual ascendió al 34,1 % con respecto a la población, proyectando a nivel nacional, la situación del sector urbano, en base a los resultados de la EPH (Encuesta Permanente de Hogares) del primer trimestre que, en aquel momento, difundió el INDEC, datos sobre las condiciones socioeconómicas, que arrojan los índices más elevados de pobreza de la última década en Argentina y se estima que en el último trimestre estos datos se mantendrán.

El incremento de las condiciones socioeconómicas adversas que registró ahora el informe del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, implica un retroceso ya que vuelven a

darse cifras superiores a las que había en el 2015 cuando finalizó el mandato de Cristina Kirchner (29,2%) y al momento en que comenzó la administración de Mauricio Macri (32,3%).

A esta situación se debe agregar la crisis que atraviesan las PYMES en Argentina que en un marco de políticas económicas que promueven el aumento de tarifas, el impacto de la devaluación, la presión tributaria y las altas tasas de interés han golpeado fuertemente la competitividad y el crecimiento sustentable de las pequeñas y medianas empresas durante el corriente año.

A pesar de la coyuntura actual, las PYMES conservan su posición como fuertes movilizadores de la economía, creadoras de empleo y flexibles al cambio y en tal sentido mantienen una visión cautelosamente optimista a futuro, apostando a una reactivación paulatina de cada industria en particular.

En este contexto de una crisis extremadamente severa y de implementación de políticas de ajuste en un escenario social complejizado y heterogéneo, que atraviesan los ámbitos de la educación y el trabajo, caracterizados por la descentralización y privatización de servicios educativos, en tanto políticas llevadas adelante por el Estado Nacional, advienen a nivel de la coyuntura, un proceso social que promovió un contexto favorable para la instalación de organizaciones destinadas a la prestación de servicios educativos.

La interacción entre la organización en la vertiente de su dinámica interna, considerando sus objetivos, la visión y los procesos macro sociales, determina los lineamientos en el área de las políticas y valores que se implementen, en atención a las posibilidades e intereses de los consumidores.

El análisis de la relación entre educación y competencia laboral, para garantizar la inclusión social de la población económicamente activa, plantea a nivel macro social una oportunidad para la formación con rápida salida laboral, este factor favorece la instalación y supervivencia del Instituto IGA con la oferta de capacitación vigente.

Las coordenadas macro sociales de época han sido abordadas en relación a los procesos productivos general y la situación del País, dichas particularidades se describen en el Anexo 1 del documento.

Asimismo, Misiones (ver Anexo 1) tiene el 90 % de sus fronteras internacionales por lo cual el intercambio social, económico y cultural con Brasil y Paraguay es muy fluido y estrecho. A partir de la dimensión geográfica es relevante destacar que, el Instituto ha logrado penetrar y echar raíces en Posadas, capital de la Provincia de Misiones. Las oportunidades presentes en el mercado, por el desarrollo turístico creciente en la provincia, más la conformación geopolítica, promueve la afluencia de público diversificado interno y proveniente del extranjero que demanda servicios gastronómicos variados, el cual paralelamente, exige capacidad, amplitud y extensión en la oferta de los mismos.

En Misiones, de acuerdo al censo del 2010 se evidencia en el aspecto demográfico, una composición de la población conformada por gran cantidad de jóvenes, a quienes están dirigidas en mayor magnitud, las capacitaciones que ofrece la empresa. En la planilla que se adjunta como Anexo 2, se puede observar la distribución de los jóvenes por sexo y grupo de edad, según el mapa argentino, destacando los datos que revela Misiones.

Estas facilidades del entorno hacen que se instale la filial Posadas, la cual inició sus actividades a mediados del 2005, con la puesta en marcha de la organización que brinda cursos de capacitación de trayectoria media y técnica, que ha logrado consolidarse en la capital misionera gracias a su desempeño y prestigiosa marca, sumada a las ventajas que brinda el mercado local.

Posadas, la ciudad Capital de la Provincia, es el punto de partida para acceder a todas las demás ciudades y atractivos turísticos de la Provincia, concentra la mayor cantidad de población, centraliza la más variada y especializada oferta de servicios en todos los rubros y también en la educación y capacitación, como así también el sector de la administración política central, comercial, financiera, entre otros. Esta particularidad influye en que reciba a estudiantes de toda la Provincia que vienen a capacitarse a la ciudad para luego desempeñarse laboralmente en los diferentes escenarios sociales / laborales posibles.

Análisis del mercado de clientes

La Provincia de Misiones exhibe algunas condiciones favorables para el emprendimiento educativo, se caracteriza por tener una pirámide demográfica de base ancha, es decir, la población es mayormente joven, entre niños/adolescentes y jóvenes alcanzan el 60% del total.

El IGA despliega una oferta de servicios de capacitación en gastronomía que incluye una amplitud de opciones, hacia una franja etaria, que va desde los 8 años de edad, sin restricción ni límites de edad, sin embargo, la mayor demanda de capacitación gastronómica, se centraliza en la población joven. Esta particularidad relacionada con el rápido crecimiento económico de la industria turística y la consecuente demanda de mano de obra calificada, genera un contexto favorable para los emprendimientos/servicios gastronómicos y por ende la necesidad de capacitación en el rubro.

A partir de una visión multidimensional: social, demográfica, cultural y económica, para comprender al mercado de clientes, además de lo mencionado precedentemente, es necesario recurrir a los aportes teóricos relacionados con los ciclos evolutivos o tareas de desarrollo individual, que requiere tener en cuenta tanto las necesidades como las potencialidades y los intereses de cada grupo etario, y a la vez las condiciones sociales facilitadoras. Las expectativas sociales en cuanto a la posición y rol social, tienen relación con el desarrollo individual como así también con exigencias de la cultura, que van desde lo educativo (logro de metas escolares), al aprendizaje de leyes que regulan el funcionamiento social, la adquisición de valores éticos y morales y la asunción de roles productivos (a través del trabajo) y reproductivos (de transmisión cultural y reproducción de la especie).

La posición social de los niños de 8 años se caracteriza a nivel individual por la necesidad de desarrollar un sentido de competencia y laboriosidad (Anderson y Carter: 1994: 282) en la trama familiar correspondiente a sus vínculos primarios. La información empírica relevada de innumerables entrevistas realizadas a los referentes adultos de los niños, refieren al encargado de ventas de I.G.A. Filial Posadas (2019), que: "...el curso cocineritos les ayuda a aprender algo que les servirá para toda la vida", es decir, se encuentran en posición de ocupar productivamente su tiempo ocioso y entretenerse en el

mismo lapso, particularidad esta, que se replica en clientes de mediana edad (40-60 años) y adultos mayores cuyas expectativas se vinculan, además, con la recreación y la necesidad de reconocimiento, prestigio y cultivo de gustos refinados como distinción en relación a grupos de referencia y pertenencia.

Aun así, es relevante destacar que la mayor cantidad de inscriptos se ubica en adolescentes y jóvenes, grupo que presenta algunas particularidades propias del estadio evolutivo en que se encuentran y precisa de una consideración especial.

Al tener como referencia el proceso de adaptación y aprendizaje que cada persona debe lograr durante su crecimiento y desarrollo, conforme a las expectativas de su medio social circundante, la necesaria construcción de autonomía, autodeterminación y autosuficiencia para participar constructivamente de su presente, serían aspectos reconocibles y tareas de desarrollo a resolver por parte de esta franja etaria.

El proceso de desarrollo hacia la vida adulta, plantea desafíos en cuanto a necesidades individuales y expectativas sociales. Este itinerario exige adquirir una serie de instrumentos y habilidades que permita al joven, realizar proyectos de vida sanos y creativos desempeñando roles laborales y productivos dentro de las expectativas de su red social de referencia, aspectos que marca el inicio de la adultez, la cual en concordancia a las afirmaciones de Burin y Meler: "...llegaría cuando se consigue formar parte de la sociedad adulta a través del trabajo, de la propia madurez y del reconocimiento de los adultos como pares".

En sociedades complejas como la actual, la juventud adquiere características de moratoria social, prolongándose por un tiempo el proceso de integración de los intereses personales con los sociales. Esta situación crucial de espera, siguiendo la perspectiva teórica desarrollada por Erikson sobre los ciclos evolutivos (citado en Anderson y Carter: 1994: 283, 284) es considerada como un momento de clarificación de la experiencia, la redefinición de los términos operacionales con su entorno y la redefinición de la capacidad de relaciones con los demás, que interviene en la adquisición del sentido de identidad.

Durante la tarea de integración, las diferencias individuales (bio-psicológicas) están imbricadas con lo social, de tal forma que si las condiciones de vida del entorno (familia,

grupo, ciudad) frente a contextos proactivos y con estímulos adecuados podrán afrontar un desarrollo más adecuado a las exigencias sociales.

En el ámbito del trabajo, la saturación del mercado y los magros ingresos aparecen como factores principales de desocupación, pero una apreciación más profunda permite ver la presencia de otras variables en el campo laboral: las disputas bajo la forma “la supervivencia del más apto”. Esta realidad enfrenta por un lado las luchas intergeneracionales y por otro las competencias intelectuales, lo que promueve nuevamente las diferencias de oportunidades operando como motivación para resolver a nivel intra-subjetivo e intersubjetivo dichas tensiones.

Esta parece ser la tendencia laboral de los próximos años. El mercado laboral se automatiza y las condiciones de desempeño se complejizan. Disminuyen los puestos de trabajo se baja la de calificación a los que tradicionalmente se accedía a través de la experiencia. Aún las tareas más elementales de tipo cuentapropista o independiente con perspectivas futuristas demandan conocimientos de tipo informático o tecnológico (TE celulares, computadoras, correos electrónicos, son algunos ejemplos).

La adquisición de competencias para el desempeño laboral en términos de resolución de problemas e interacción funcional con el mundo se logra a instancias del compromiso y participación en escenarios sociales diversos. Se aprende a través del vínculo, desde lo intelectual, lo práctico, lo ético, lo estético y desde la interacción con los espacios sociales

La ciudad de Posadas y zonas de influencia, no escapa a la tendencia general en cuanto al incremento de la población e índices de desempleo, hecho social que exhibe mayores dificultades en la población juvenil. La complejidad de lo social incluye a la familia, las instituciones educativas/formativas y la red social extensa, los cuales constituyen el territorio de aprendizaje, de refuerzo y contención, variables que transversalizan toda la dinámica interna y que se hace visible en la atención y servicio hacia el mercado de clientes del Instituto.

Análisis de la competencia

Las empresas competidoras son aquellas que operan en el mismo mercado o sector donde se desenvuelve el I.G.A. Posadas.

Al hablar de competencia, existen dos grados que afectan el área de negocio del Instituto:

- Competencia directa: empresas que operan en el mismo mercado, venden el mismo producto o servicio y se dirigen a los mismos clientes (segmento de mercado). Como competidores directos se identifican al Instituto I.G.I. y al I.S.E.T. Posadas.
- Competencia indirecta: empresas que operan en el mismo mercado de I.G.A. Posadas, se dirigen a los mismos clientes, pero ofrecen un producto o servicio alternativo. En este sentido se pueden nombrar a la Universidad Nacional de Misiones, Instituto INCADE, Instituto SAAVEDRA, IPESMI, Universidad Cuenca del Plata, Universidad Gastón Dachary, entre otros.

En relación a los competidores directos se puede trazar un comparativo entre el servicio que ofrece el I.G.A. Posadas y el que ofrecen el Instituto I.G.I. y el I.S.E.T.

Por su parte, el I.G.I. ofrece capacitación gastronómica en cursos de muy similares características a los que brinda I.G.A.; los que más se destacan son el Curso de “Máster Chef” y “Profesional Pastelero”; como así también cursos de capacitación rápida en cocina, panadería, pastelería y tragos.

Al focalizar el análisis comparativo de ambos institutos, la principal ventaja que obtiene I.G.A. en relación al I.G.I., es que ofrece una titulación de pre-grado, avalado por el Ministerio de Educación de la Provincia de Misiones de alcance nacional, a diferencia de su competidor que sólo otorga certificados de finalización de cursos, careciendo de un aval oficial. Al mismo tiempo, esta ventaja se ve recortada en tanto a que el Instituto Gastronómico de las Américas ofrece sus servicios de capacitación a un precio de hasta en un 46% más caros a los que promociona este competidor, respecto de los cursos de larga duración, y hasta en un 40% en cuanto a capacitaciones rápidas; otorgando también, al igual que I.G.A., los insumos para preparación de recetas, uniforme y material de estudio.

Por su parte, el I.S.E.T., otro competidor directo de I.G.A., sí cuenta con titulación de aval oficial en cuanto a la carrera de “Chef” pero su oferta académica culinaria se reduce sólo a esta alternativa, ya que no ofrece otros cursos de capacitación vinculados a la cocina o pastelería. Además, el estudiante debe culminar los tres años de cursado y aprobar el programa académico para poder alcanzar la titulación; a diferencia de I.G.A., que además

de brindar el título oficial, otorga certificaciones intermedias, por cada año de realización de la carrera, dando la posibilidad al estudiante de que si desea realizar sólo uno o dos años de cursado, ya se es portador de una acreditación académica, permitiéndole insertarse en el ámbito laboral con un perfil más competitivo; sumado a esto que puede retomar el cursado en cualquier momento para continuar su itinerario educativo y alcanzar la tecnicatura, ya que la regularidad académica no tiene plazo de vencimiento establecido.

En cuanto a precios, este competidor vende la carrera de gastronomía a valores similares a los que oferta I.G.A., alrededor de un 10% o 15% más económico, pero con la diferencia de que no entrega material de estudio ni uniforme a sus estudiantes, además, la inscripción a exámenes y constancias tienen un costo extra para los alumnos.

En cuanto a los competidores indirectos, Posadas se caracteriza por ser una ciudad universitaria, además de la abundante oferta académica que existe en el resto de la provincia. En este sentido, los consumidores cuentan con una amplia variedad de capacitaciones en diversos rubros, tanto en carreras de grado como de pre-grado; lo que influye en que aquellos potenciales aspirantes a ser alumnos del Instituto I.G.A. terminen decantando en alguna otra capacitación, ya sea por precio, nivel académico, duración de la carrera, disponibilidad horaria, entre otros.

Objetivos del IGA

El objetivo del I.G.A. es lograr rentabilidad a través de la mercantilización de servicios educativos, los cuales incluyen infraestructura, insumos en tanto material didáctico, conocimientos y formación específica sobre elaboración de alimentos.

La filial Posadas, por otra parte, además de ofrecer los cursos con aval de “IGA Casa Central”, posee la Tecnicatura Superior en Gastronomía con título emitido por el Ministerio de Educación de la Provincia, lo que da mayor prestigio al Instituto y abre la oferta académica para los potenciales consumidores de sus servicios, otorgando certificación de validez publica oficial a los egresados.

El análisis FODA presentado a continuación, permite dar cuenta de manera rápida y condensada sobre la situación actual.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prestigio de la marca. ○ Amplia oferta académica en cursos de gastronomía de corta duración y posibilidad de alcanzar un título terciario. ○ Flexibilidad en horarios de cursado. ○ Provee materiales de estudio e insumos y la prestación de utensilios de cocina. ○ Servicios de atención al estudiante ágil y eficaz. ○ Ofrece seminarios y cursos gratuitos a sus estudiantes. ○ Convenios de pasantía a nivel local e internacional. ○ Muy buen clima organizacional (cooperación, apoyo, solidaridad, buen trato). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Precio elevado de algunos cursos y carrera respecto a la competencia. ○ Demora en la entrega de los certificados y títulos. ○ Baja calidad de los insumos. ○ Infraestructura en mal estado. ○ Capacidad limitada por ser un establecimiento de espacio pequeño. ○ Limitada variedad de alternativas académicas (sólo rubro culinario). ○ Docentes mal remunerados, no favorece un mayor compromiso con la Institución y motivación en sus tareas.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Subsidios estatales para instituciones educativas. ○ El creciente rubro gastronómico en la ciudad y alrededores que demandan mayor personal o capacitación a los mismos. ○ Mercado Extranjero Desatendido: Encarnación (Paraguay) y sus alrededores poseen poca oferta de capacitación culinaria. ○ Eventos gastronómicos locales que permiten la difusión y promoción de la firma. ○ El desprestigio de los principales competidores. ○ Mercado local desatendido en períodos de vacaciones de verano. ○ Acuerdos entre Nación y la provincia de Misiones que promueven el conocimiento y consumo de comidas regionales en eventos en los cuales puede participar la empresa para el fortalecimiento de la firma en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creciente aumento de la competencia. ○ La transición a un clima tropical implica que no se pueden dictar determinados cursos referidos a la repostería. ○ Las nuevas políticas nacionales que limitan la demanda. ○ Incertidumbre en cuanto a cambios en políticas macroeconómicas. ○ Posible eliminación del programa "Becas PROGRESAR" que otorga beneficios a alumnos que pertenecen a instituciones privadas.

Las características del Instituto reflejadas precedentemente a nivel interno, (fortalezas y debilidades) y características externas (oportunidades y amenazas) plantean la necesidad de hacer una propuesta de formulación o rediseño de un plan de negocios que se adapte a las necesidades actuales del mercado.

Marketing Estratégico

Mercado Meta

El concepto de mercado meta hace referencia al destinatario ideal de un servicio o producto. Por lo tanto, se trata del sector de población al que el IGA Posadas dirige sus servicios y al que podrá dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia.

La empresa en análisis destina cursos de capacitación de nivel terciario fundamentalmente a jóvenes de entre 18 y 25 años de edad, es decir, a personas que culminan sus estudios secundarios y desean adquirir un aprendizaje de carácter profesional para desarrollarse en el ámbito laboral.

La modalidad de cursado de la carrera de Gastronomía que ofrece la firma consiste en una carga horaria de 4 horas por semana de forma presencial (todo en un día), en los primeros dos años de cursado, y de 13 horas de cursado en el tercer año (dos días). Es decir, que la capacitación que ofrece el IGA Posadas demanda que el estudiante asista al Instituto sólo una vez a la semana o dos. Esto permite que el servicio alcance no sólo a los jóvenes radicados en la ciudad de Posadas, sino también a todos aquellos que residen en la provincia de Misiones y alrededores: provincia de Corrientes, y países limítrofes como Paraguay y Brasil.

La perspectiva sociológica reconoce que el concepto de clase social está atravesado por el devenir histórico y las condiciones materiales y culturales de vida presentes en una sociedad en una época determinada, por lo cual es un concepto dinámico que se define y redefine teniendo en cuenta la realidad y los hechos empíricos emergentes.

Esencialmente es la posesión o acceso a la riqueza, la ocupación y el poder adquisitivo de las personas, sumados al nivel educativo alcanzado, el prestigio y reconocimiento

social logrado, constituyen los componentes principales que se tienen en cuenta para determinar la pertenencia a una clase social.

El sociólogo contemporáneo Anthony Giddens (1991) resume con respecto al tema en cuestión lo siguiente: la posesión de la riqueza es el componente principal para distinguir a las clases sociales y es lo que identifica a la clase alta, la clase media se compone, en líneas generales, por profesionales, propietarios de pequeñas empresas, entre otros y a la vez puede dividirse en clase media alta y media baja; un sector relacionado con oficios, cuentapropistas y obreros en general conformarían la clase baja y por último el sector empobrecido, que no cuenta con un empleo estable, razón por la cual el acceso a los bienes y servicios se encuentra limitado; formarían parte de este sector aquellas personas que sin la ayuda y la asistencia del Estado no podrían sobrevivir dignamente.

El segmento de mercado al que apunta la empresa está dirigido a personas con un buen poder adquisitivo y que tengan intereses en adquirir conocimientos específicos, independientemente de la edad que posean. A partir de los conceptos anteriormente esbozados, el estrato social al que apunta el IGA Posadas proviene de los sectores medio (clase media alta y clase media baja) y alto.

Al mismo tiempo, el mercado al que se dirige IGA se amplía al ofrecer cursos de rápida capacitación para niños de 8 a 15 años de edad, cursos de larga y corta duración para aspirantes que cuenten o no con secundario completo y sean mayores a los 16 años de edad.

Estrategia de cobertura de mercado

El IGA Posadas presenta una estrategia de **segmentación diferenciada**. Ofrece servicios de capacitación culinaria destinados a un público variado.

Cuenta con capacitaciones para diferentes franjas etarias y distintos niveles de formación en cada una de ellas.

Atiende, en una de sus líneas, al mercado de niños de 8 a 16 años con cursos de distinta complejidad según la edad del estudiante. Por otra parte, si bien el grupo etario es amplio, también contempla alternativas para personas mayores a 16 años, ofreciendo cursos y

carreras, de tal modo atrae clientes que deseen capacitarse a nivel profesional hasta personas que simplemente quieran aprender técnicas culinarias básicas.

El I.G.A. Filial Posadas para ganar competitividad en el mercado implementa una **estrategia por diferenciación** y busca sostener estándares altos de calidad en los servicios que ofrece.

Se diferencia respecto de sus competidores en las siguientes características:

- ✓ El costo de sus servicios incluye: material de estudio, uniformes, insumos y materias primas para el dictado de clases prácticas, utensilios de cocina, seminarios gratuitos, exámenes sin cargo, y ninguna gestión administrativa que suponga un coste al alumno.

Estos beneficios son atributos percibidos como únicos, respecto a la comparación con sus competidores, principalmente, porque el estudiante tiene la garantía de que el valor mensual de su cuota le incluye todas las herramientas y recursos necesarios por el período que dure su itinerario formativo y estadía en la institución.

- ✓ Amplia oferta académica en el rubro culinario: el I.G.A. ofrece a sus clientes, poder capacitarse en cursos de larga y corta duración. Los primeros constituyen enseñanza de nivel profesional, permitiendo a sus estudiantes alcanzar una titulación de pre-grado (Tecnatura Superior en Gastronomía). Los cursos cortos refieren capacitaciones de 2 a 4 meses de cursado, variando según el curso, permitiendo una salida laboral rápida, mejorar o diversificar un servicio gastronómico en existencia, o destinado a personas que sencillamente, desean ampliar sus conocimientos culinarios.
- ✓ Los horarios de cursado se implementan teniendo en cuenta la disponibilidad de los potenciales clientes, es decir, por la siesta. Considerando que la regulación social de los horarios para las actividades laborales se desarrolla por la mañana y por la tarde. Existiendo mayor disponibilidad para actividades de tiempo libre a la siesta, a la noche y los fines de semana, en algunos rubros.
- ✓ También ofrece cursos para niños de entre 8 y 16 años con distintos niveles de complejidad. Ofrece 3 niveles: el nivel 1 para niños de entre 8 y 11 años de edad;

el nivel 2 para niños de entre 12 y 14 años de edad; el nivel 3 para niños de entre 15 y 16 años de edad.

La diferenciación de la oferta académica con respecto a sus competidores radica en que el Instituto, ofrece capacitaciones para todas las edades, en los que se destaca la ventaja a la accesibilidad para el cursado de la carrera. Las personas mayores a los 16 años de edad y sin contar necesariamente con secundario completo pueden inscribirse y realizar los dos primeros años de cursado, obteniendo certificaciones intermedias: con la aprobación del primer año obtienen un certificado de *Cocinero Profesional*; con la aprobación del segundo año de cursado obtienen un certificado de *Especialista en Gastronomía y Alta Cocina*. Una vez culminado el recorrido educativo de los dos primeros años, aquellos alumnos que cuenten con secundario completos y quieran obtener la titulación de pre-grado, se pueden volver a inscribir y transitar el tercer año de la carrera.

- ✓ Respaldo de la firma I.G.A.: el constituir al sistema de franquicias de alcance internacional, ofrece garantías en cuanto al reconocimiento y prestigio de la marca, de modo tal que los egresados del instituto obtienen certificaciones que ofrecen ventajas al momento de insertarse en el mercado laboral tanto a nivel local como internacional.

Los fundamentos detallados justifican el plan de marketing sugerido en este documento, el cual pretende incrementar las utilidades mediante al aprovechamiento de infraestructura ociosa y reajustes de la estrategia actual.

Posicionamiento

La empresa IGA Posadas conforma un Instituto que brinda una sofisticada capacitación en cada uno de los cursos que ofrece, promoviendo carreras y cursos de enseñanza específica con docentes reconocidos en el medio, precios diferenciados en tanto a la competencia, calidad en los insumos y elementos que provee a sus alumnos. Ha logrado reconocimiento social y posicionarse en la mente de los consumidores como un Instituto que ofrece una prestigiosa capacitación en todos los cursos que ofrece.

Además de la trayectoria y la gran cantidad de filiales con las que cuenta la firma en Latinoamérica, permite que la capacitación y certificación que ofrece IGA sea concebida como sinónimo de calidad y prestigio en el mercado.

Matriz de posicionamiento

Al considerar los atributos con los que cuenta el Instituto IGA Posadas y la reputación que reviste la marca, se desarrolla la matriz de posicionamiento que permite diseñar estrategias competitivas o de negocios a partir de cuatro dimensiones claves: la ventaja competitiva, el grado de atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno. De este modo, mediante esta matriz, la empresa puede analizar la posición alcanzada en cada uno de sus negocios, tanto desde el punto de vista de su situación interna (posición competitiva y fuerza financiera) como desde el punto de vista de su situación externa (estabilidad del entorno y grado de atractivo del sector).

La matriz se diseña a partir de las cuatro dimensiones consideradas en el apartado anterior y teniendo en cuenta que cada una de estas dimensiones puede tomar dos posibles posiciones: alta o baja. Cada una de las dimensiones se mide tomando un conjunto de variables en la misma línea que la Matriz General Electric-McKinsey.

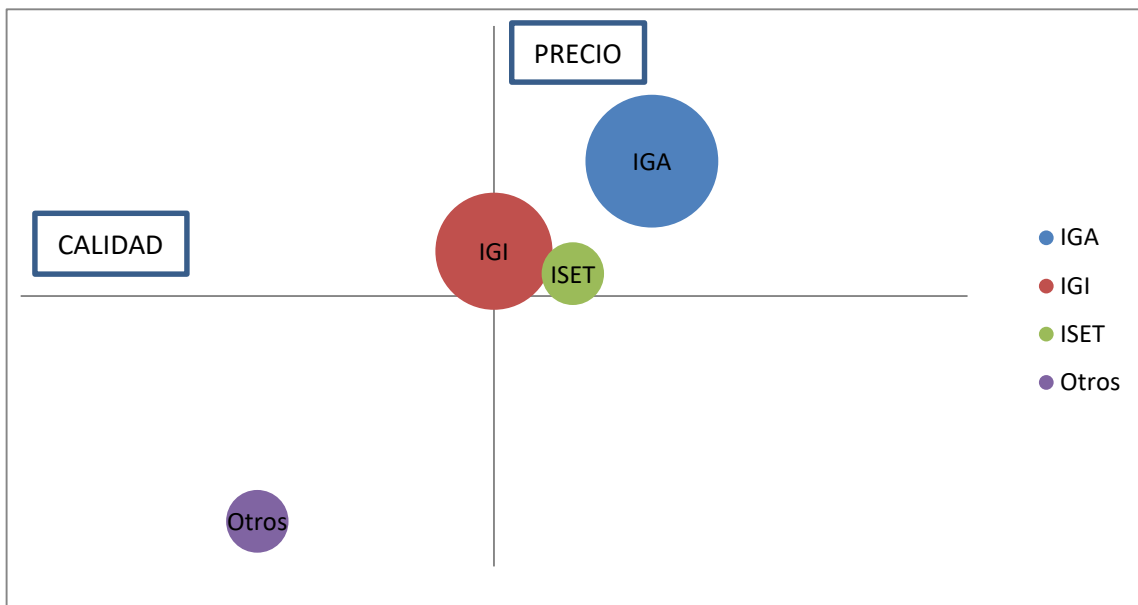
Las unidades de negocios propuestas en el presente informe aspiran a que la empresa implemente una **estrategia competitiva**, estrategia que consiste en mantener e, incluso, aumentar su posición competitiva alcanzada gracias al prestigio de la marca y a su diversa oferta académica, aprovechando la creciente demanda del mercado, independientemente de las limitaciones financieras que posee y de la inestabilidad del entorno.

La matriz de posicionamiento ha sido elaborada a través del relevamiento de datos de fuentes secundarias (publicaciones periodísticas y opiniones en las redes sociales) y de hallazgos obtenidos a partir de información empírica relacionada con la oferta que realizan las otras instituciones operantes en el mercado. A tal fin se consideran tres variables: 1) calidad: se tienen en cuenta componentes objetivos que serían los insumos que provee el Instituto al estudiante, la infraestructura y alcances del título que otorga; la otra subdimensión, que es simbólica, se constituye a partir de la satisfacción y conformidad expresada por los egresados sobre los cursos realizados, y la valoración positiva que hace la comunidad respecto del Instituto, contenidos académicos y trayectoria de los docentes.

En cuanto a la variable 2) precio, se operativizó teniendo en cuenta los otros montos de los operantes en el mercado local. La 3) cuota de mercado se establece en función de la matriculación alcanzada en relación a los potenciales clientes.

Matriz de posicionamiento competitivo del IGA Posadas

Organizaciones	Calidad	Precio	% Cuota de Mercado
IGA	8	9	45,00%
IGI	6	7	35,00%
ISET	7	6,5	10,00%
Otros	3	1	10,00%



Unidades estratégicas de negocio

En resumen, del análisis de los criterios para desarrollar un plan de marketing, se definen con precisión las alternativas a implementar con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos:

- **Extender los horarios de cursados para el dictado de carrera a los días sábados.**

Los dos primeros años del dictado de la carrera: Técnico Superior en Gastronomía consiste en 5.30 horas de clases por semana. Esta carga horaria se distribuye en 4.00 horas de clases prácticas y 1.30 horas de clases de materias teóricas respectivamente.

El cursado de las materias teóricas se realiza vía streaming (clases on-line), lo cual no requiere la asistencia del alumno al instituto para su acreditación. En cambio, para las materias prácticas, el estudiante las efectúa de forma presencial una vez a la semana en el establecimiento.

El tercer año de la carrera consiste en mayor carga horaria. La asistencia del alumno debe ser presencial para todas sus materias, tres veces a la semana con 4.00 horas de cursado cada día.

La filial de IGA Posadas cuenta con una infraestructura que comprende dos cocinas disponibles para el dictado de clases prácticas y un salón para el dictado de materias teóricas.

Los horarios de cursado disponibles para asistir a las prácticas en el instituto comprenden los días de lunes a viernes, y, además, el estudiante puede optar por cursar en el turno mañana (8.00 a 12.00 horas), tarde (13.00 a 17.00 horas), o noche (18.00 a 22.00 horas).

Los días sábados se dictan las clases para los “Cocineritos”, consistente en cursos para niños en sus tres niveles. Cada nivel consiste en dos horas de cursado y van de: 8.30 a 10.30 horas; de 10.30 a 12.30 horas; y de 12.30 a 14.30 horas. Estas clases no se superponen en horarios, lo que deja disponible una cocina en toda esa franja horaria.

Agregar una alternativa para que el estudiante de la carrera pueda, además de elegir cursar entre semana, optar por asistir los días sábados a la mañana, amplía el mercado meta, abriendo la posibilidad a personas que no cuenten con tiempo disponible para poder cursar entre semana.

Por otra parte, respecto a lo que propone Ansoff en su matriz, representa una estrategia de penetración de mercados, teniendo la posibilidad de obtener una mayor cantidad de clientes trabajando con productos actuales en la órbita de oferta-demanda en que se opera actualmente. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con servicios conocidos, en mercados que también se conocen.

Esta propuesta no genera repercusiones para la empresa respecto a costes, más que disponer de los servicios de un profesor para cubrir ese horario, ni modifica a la estructura organizativa que de igual forma se encuentra funcionando en ese período.

- ***Convenios y programas de descuento para organizaciones.***

En la ciudad de Posadas y en el interior de la Provincia de Misiones se concentran diversas instituciones educativas, gremiales, mutuales, de servicios sociales para afiliados, etc., con gran caudal de integrantes y asociados.

Se propone establecer convenios con estas organizaciones que signifiquen un descuento sustantivo para sus integrantes en la realización de los cursos y carreras que ofrece IGA.

La propuesta tiene como finalidad fijar acuerdos con sindicatos, obras sociales, hoteles, restaurantes, organizaciones de cualquier tipo; que establezcan programas de descuentos en el valor de las capacitaciones que ofrece IGA.

El descuento consiste en un valor porcentual respecto de la cuota, que puede variar en cuanto a mayor cantidad de inscriptos: a mayor cantidad de inscriptos que provengan de esa organización, mayor será el beneficio percibido para la misma.

En este sentido se persigue el desarrollo de nuevos mercados, una de las opciones estratégicas de la Matriz de Ansoff, en donde se plantea que la empresa pueda desarrollar mayor demanda, con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia se identifican nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Se adjunta un modelo de convenio que forma parte del Anexo 3 del presente documento, que resulta potable para esta estrategia, diseñado por el departamento contable del instituto IGA Posadas, en el anexo del presente documento.

Esta estrategia promueve un incremento de afluencia de inscriptos para IGA, y también establecer lazos de confianza y buenas relaciones con organizaciones en donde se podrían gestionar programas de pasantías para los alumnos del instituto.

- ***Lanzamiento de cursos en el verano.***

Las actividades académicas en la filial de Posadas corresponden a los meses comprendidos de marzo a diciembre de cada año.

Esto repercute en distintos sentidos para la empresa:

- Cese de utilidades: aunque los planes de pagos para carreras abarcan los 12 meses del año, en enero y febrero de cada año el índice de morosidad se acentúa considerablemente; además, no existen cursos cortos disponibles en vacaciones de verano, lo cual tampoco generan ingresos en dichos meses.
- Dificultad para afrontar pagos: los costos se reducen significativamente en los meses de enero y febrero por no haber dictado de clases. Pero en consecuencia de lo mencionado en el punto anterior, se dificulta hacer frente al pago de proveedores con los cuales se arrastra deudas a crédito de períodos anteriores; derivando en penalizaciones con recargos en las deudas de forma considerable.
- Ralentización o poco movimiento: resulta un período muerto, las personas no se acercan al instituto porque consideran que al no haber dictado de clases, no hay actividad en el mismo. Con ello se pierde la posibilidad de llegar a potenciales clientes.

La estrategia busca hacer frente a estas complicaciones y consiste en lanzar el dictado de clases de cursos cortos para los meses de enero y febrero de cada año.

En este período la infraestructura del instituto se encuentra ociosa y la estructura organizativa continúa funcionando como habitualmente, pero sin generar el mismo rendimiento.

Por otra parte, los programas de cursos cortos establecen un cursado de una clase por semana con una duración de entre 2 a 3 horas. La duración del curso varía según la cantidad de clases. Los más concurridos en la filial de Posadas consisten en un total de 12 a 18 clases.

El plan sugiere lanzar el dictado de los cursos cortos que durante el año cuentan con mayor afluencia, aquí se destacan: Chef Express (18 clases); Panadería y Pastelería (18 clases); Bartender (13 clases).

Para que el cronograma de clases de los cursos lanzados en verano, no se superponga con el de las carreras que tienen como inicio habitualmente, los últimos días de marzo de cada año; se propone que el dictado sea de dos clases por semana.

Lanzar cursos cortos en vacaciones de verano consiste en ejecutar acciones que pretenden aumentar el consumo de clientes actuales (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de las capacitaciones que ofrece el instituto, nuevos usos, mejora de imagen).

Esto permitirá incrementar ingresos en el período del año que genera menor rentabilidad, conservar buenas relaciones con proveedores pudiendo evitar caer en penalidades por falta de pago, y mantener un flujo de movimiento de personas en el Instituto, mostrando una imagen activa durante todo el período del año.

Elementos del posicionamiento

I. La Marca:

La empresa funciona bajo un sistema de franquicias que es conocido como “Instituto Gastronómico de las Américas” Filial Posadas, que es lo que constituye su marca y es su sigla “I.G.A.” lo que termina posicionándose en la mente de los consumidores por su trayectoria y reconocimiento.

II. El Eslogan:

La frase que utiliza la franquicia como eslogan, y es compartida por todas sus filiales es: “I.G.A., la red de capacitación más grande de Latinoamérica”.

Este eslogan es definido por la casa central, ubicada en Rosario y todas las filiales deben aplicar el mismo en cada Instituto que represente a la firma.

De esta forma, la estrategia de marketing que emplea la red denota que pretende que los consumidores perciban a I.G.A. como una institución de renombre en todos los países en donde se desempeña.

III. Logotipos y símbolos:

El Instituto I.G.A. Filial Posadas asimila el logo que es dispuesto por la casa central y compartida con todas las instituciones que componen la firma. La misma es utilizada en el desarrollo de su actividad cotidiana, como así también es sus campañas publicitarias y de

comunicación. Pudiendo variar en los colores, pero siempre conservando el diseño y respetando las pautas que establece la franquicia. Se adjuntan algunos modelos de logotipos de la firma.



IV. Isotipo:

El símbolo que utiliza la red de franquicias en su estrategia de marketing es compuesto además por la sigla que refiere a la marca (IGA). Cabe hacer la distinción de que en este sentido la firma no logra diferenciarse del todo de sus competidores ya que genera confusión en los consumidores que varios establecimientos educativos de carácter culinario cuentan con siglas similares, por ejemplo: I.G.I o I.A.G. (que no se desenvuelve en la provincia de Misiones).

V. Los colores:

Los colores aplicados en la estrategia de marketing de la firma I.G.A. son: el rojo, el naranja, el azul y el blanco. Estos colores componen al establecimiento educativo en su fachada, pero también cumplen un rol importante en el diseño de los uniformes de los estudiantes, los cuales son proveídos por el Instituto: los uniformes con detalles de color azul corresponden a los alumnos del primer año de la carrera; los que tienen detalles en color naranja al segundo año; y los uniformes con terminaciones de rojo al tercer año.

El color que más se destaca y predomina es el blanco, tanto en las aulas de cocina como en los uniformes. Pretende transmitir limpieza, pureza e higiene que conservan los estudiantes durante el desarrollo de sus prácticas.

Se observa claramente que el IGA Posadas busca destacarse por la reputación de la marca. Es la principal ventaja que ofrece este negocio de franquicias. El mercado percibe a IGA como sinónimo de calidad y prestigio; y su estrategia de posicionamiento va de la mano con los lineamientos que establece la casa central.

Marketing Operativo

Producto

El Instituto IGA Posadas ofrece diferentes cursos de capacitación culinaria que incluye distintas metodologías de cursado. Cuenta con los cursos de larga duración:

- Gastronomía y Alta Cocina (3 años de cursado).
- Pastelería Profesional (2 años de cursado).

Por otra parte, brinda cursos de corta duración de 2 a 6 meses, dependiendo del curso:

- Chef Express (4 meses).
- Panadería y Pastelería (4 meses).
- Bartender (3 meses).

El IGA contempla y ofrece capacitación a niños de entre 8 y 15 años, con los cursos de Cocineritos nivel 1, 2 y 3.

El primer nivel de necesidades que cubren los servicios que ofrece I.G.A. Posadas está relacionado con la necesidad de capacitación específica en un área del conocimiento para la posterior inserción laboral o también para el aprendizaje de técnicas para luego ser transferidas en prácticas de la vida cotidiana, inclusive mejorar la calidad de vida de los aprendices.

Es el segundo nivel es el “producto esperado o real”, el servicio de capacitación culinaria cubre la necesidad de un saber certificado que cuenta con la trayectoria, prestigio y la calidad del posicionamiento social del Instituto ya adquirido; y además que garantiza conocimientos y entrenamiento específicos en el ámbito culinario elegido.

El tercer nivel corresponde al “producto ampliado o aumentado”. En relación al servicio ampliado que ofrece el I.G.A. una de las fortalezas radica en las garantías sobre el

financiamiento, dado que el Instituto define un plan de pagos predeterminado durante el ciclo que dure el cursado; de esta manera el estudiante conoce de antemano los incrementos en los valores de las cuotas acorde al plan de pagos elegido. Esto implica que la empresa contempla los riesgos ante posibles procesos inflacionarios y brinda seguridad al estudiante ante situaciones inesperadas personales en el aspecto económico que puedan influir negativamente en su trayectoria educativa.

El valor de cada curso en su totalidad incluye el material de estudio, uniforme, utensilios de cocina y materias primas; lo que implica que los estudiantes pueden desentenderse de la adquisición de los mismos sabiendo que al asistir a sus clases, el Instituto les provee de todo lo necesario para realizar sus distintas actividades.

Por otra parte, los alumnos que optan por las tecnicaturas en Gastronomía o Pastelería cuentan con clases de consulta/apoyo para las distintas cátedras que abarcan su correspondiente plan de estudios.

Además, la firma I.G.A. Posadas, se constituye como referente y/o asesor ante empresas privadas que recluten personal idóneo para sus emprendimientos, no solamente para una posible inserción laboral, sino también, para que los estudiantes puedan realizar un entrenamiento en servicio bajo el convenio de pasantías que propone el Instituto.

Por último, existe el nivel de “producto potencial”. Este nivel representa el conjunto de servicios, mejoras y transformaciones asociados al producto/servicio que se puedan realizar en el futuro para agregarle más valor.

En relación a este nivel de producto, el Instituto ofrece capacitaciones en ámbitos específicos permitiendo a los alumnos y/o egresados especializarse y continuar sus estudios en un área determinada.

Estrategias de precios

El Instituto I.G.A. Posadas tiene definida su política de precios con el fin de lograr el posicionamiento social de la empresa como una organización que ofrece un servicio de calidad que, además, sea percibido como único en el mercado.

En otras palabras, desde sus inicios y a lo largo de su trayectoria a nivel local ha consolidado un posicionamiento en el mercado como una Institución a la que se asocia

estándares de calidad altos, tales así, que el consumidor automáticamente identifica calidad garantizada del servicio educativo y de capacitación con la marca IGA.

En relación a sus competidores en el mercado local (ciudad de Posadas, interior de la provincia de Misiones y la ciudad de Encarnación-Paraguay), la empresa en cuestión se erige como la organización que ofrece servicios de capacitación culinaria más caros de la zona.

Las sugerencias desarrolladas en el presente informe apuntan a su aplicación, continuando con la actual política de precios que implementa la empresa y que se constituye en una **estrategia de precios de prestigio**.

Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, *el uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores, conscientes de la calidad o estatus, se sientan atraídos por el producto/servicio y lo adquieran*.

Esta estrategia de precios puede ser conveniente en las siguientes situaciones:

- Existe un mercado, que tenga buena disposición hacia el producto/servicio o que están conscientes de la calidad y el estatus que les puede dar.
- Los clientes potenciales tengan la capacidad económica para adquirirlo.
- El producto o servicio sea de alta calidad, tenga características exclusivas o innovadoras y dé una imagen de estatus o prestigio.
- Que existan canales de distribución selectivos o exclusivos.
- Que sea difícil que aparezcan pronto los competidores.
- Que en el tiempo se pueda mantener el precio por encima del precio inicial.

Al considerar dicha perspectiva, se analizan a continuación, las fluctuaciones en los costos que acarrear la adaptación de las estrategias diseñadas.

La propuesta de extender los horarios de clases disponibles a los días sábados, persigue el aumento del valor del servicio propuesto, brindando una alternativa más al cliente al momento de la toma de decisión. Esto no supone costos significativos para el Instituto, dado que la estructura organizativa se encuentra funcional en ese día y horario; lo que sí, debe considerarse que los costos variables van a aumentar al incrementarse la cartera de clientes. La ampliación de la franja horaria en la oferta conlleva suba en los costos, pero, en contrapartida, también en las utilidades de la empresa.

En conclusión, desde el punto de vista de análisis de políticas de precios, los costos que genera aplicar esta estrategia representarían una diferencia positiva en cuanto a ganancias, para la empresa.

Otra de las variantes, realizar convenios de descuentos para organizaciones del medio consiste en otorgar bonificaciones para las personas que las componen y sus familiares directos. Esta opción no significa coste alguno para la empresa más que reducir un pequeño porcentaje de su rentabilidad mensual, pero se compensaría ganando participación en el mercado.

Por otra parte, promover el dictado de cursos de capacitación rápida en períodos de vacaciones de verano, conlleva un incremento de los costos, tanto fijos como variables, en comparación a los costos que viene generando en los últimos períodos, sin embargo, se prevé que las utilidades del dictado de los cursos cortos, cubran los mismos y a la vez generen beneficios para la empresa.

En la presente entrega se anexa un archivo de cálculo Excel, provista por la Dirección del establecimiento. En el mismo se evidencia que la empresa actualmente genera un rendimiento del 40% por cada estudiante que pertenece al instituto. Esto significa que si los cursos cortos propuestos, a dictarse en el período de vacaciones de verano, cumplen con un cupo mínimo de ocho (8) estudiantes por comisión, la empresa podrá hacer frente a los costos operativos y sostener el mismo margen de utilidades en dicho ciclo.

Además de los beneficios monetarios que representan las estrategias propuestas permiten fidelizar clientes, agregar valor al servicio que ofrece actualmente, promover la difusión de la firma y ganar participación en el mercado.

Para lograr la aplicación de las variantes propuestas es importante comprender e influir en el proceso de decisión de compra de los consumidores, haciendo hincapié en que el cliente pueda detectar la necesidad y promueva el deseo de satisfacerla.

Comunicación

La comunicación entre una empresa y sus clientes tiene como objetivo principal el informar sobre los productos o servicios que esta oferta y las características y beneficios de los mismos. Para ello, es necesario definir la línea de comunicación que va a seguir la empresa y comunicársela a todos los departamentos de ésta.

Tener un buen plan de comunicación repercutirá de forma positiva en la empresa y ayudará a acercarse a los clientes potenciales.

La Filial I.G.A. Posadas conforma una red de franquicias en donde es la casa central quien realiza la publicidad de la firma utilizando distintos medios: TV, folletería, radio y redes sociales.

Las filiales abonan un canon por este servicio y disponen qué medios publicitarios emplear para la comunicación de sus estrategias de marketing. La sede Posadas contrata los servicios de publicidad de la central conforme a las promociones en redes sociales y, en períodos de campañas de inscripciones, solicita folletos y/o volantes para ser distribuidos en la capital misionera y ciudades de la provincia de Misiones potables de aspirantes, como ser Eldorado, Oberá, Candelaria y Garupá. Al mismo tiempo, los folletos son distribuidos por personal ajeno a la empresa a quienes se debe abonar honorarios por esta tarea.

Plan de comunicación

Un plan de comunicación es un documento que establece de forma clara cómo, cuándo y de qué forma se va a comunicar la empresa con su público, con el fin de alcanzar ciertos objetivos, y que tiene como fin reforzar y ayudar al plan de marketing.

Dentro del plan de comunicación, existen dos tipos según hacia quien se dirige:

- El plan de comunicación externa: es la modalidad de la comunicación hacia el público objetivo para conseguir que éste se convierta en cliente y tenga una buena imagen de la marca.
- El plan de comunicación interna: se trata de la comunicación que existe entre los diferentes trabajadores de la empresa y que favorece el traspaso de información y conocimiento que se genera en los diferentes departamentos de una empresa.

En relación a la comunicación externa, el I.G.A. Posadas se apoya en gran medida en las estrategias publicitarias diseñadas por la casa central para llegar a su mercado objetivo. En tanto a la comunicación interna, es el encargado de ventas quien transfiere los distintos sectores de la empresa en qué consiste cada campaña publicitaria, promociones vigentes, programas de descuentos y demás información relevante al respecto.

Además, dentro de cada uno de estos apartados, se debe diferenciar entre los dos tipos de canales en los que se va a llevar a cabo la estrategia:

- Plan de comunicación online: son las acciones que se llevarán a cabo a través de medios digitales como la página web de la empresa, el blog corporativo, las redes sociales, el correo electrónico, la publicidad digital, etc.
- Plan de comunicación offline: son las acciones que se llevarán a cabo a través de medios tradicionales como el teléfono, las tarjetas de visita, la cartelería, etc.

Las estrategias propuestas disponen que la comunicación de estas alternativas, sea a través de la venta cara a cara por parte del encargado de ventas y secretarios administrativos, llamados telefónicos, envío de mails y mensajes por whatsapp a los aspirantes informando las nuevas alternativas y ofertas disponibles.

Los datos de los aspirantes a los cursos se registran en el Sistema de Gestión IGA que provee la casa central a todas sus filiales. El mecanismo consiste en la toma de datos por parte de los secretarios administrativos, de todas las personas que se acercan al establecimiento para averiguar por los cursos o realizan consultas vía telefónica. Al mismo tiempo, la plataforma realiza un registro automático de los interesados que hacen averiguaciones vía correo electrónico. Actualmente la empresa implementa cinco campañas publicitarias al año. Éstas consisten en la repartición de folletos y promociones en redes sociales.

La primera campaña publicitaria constituye un 30% de descuento en el valor total del curso y abarca los meses de octubre a diciembre. La segunda campaña es de un 20% de descuento y comprende el período de meses de diciembre a febrero. La tercera campaña ofrece un 15% de beneficio a los aspirantes en los meses de febrero y marzo. En el inicio del ciclo lectivo se propone un descuento del 10% en los cursos y con ello se cierran las inscripciones. Por último, se realiza una campaña publicitaria (sin descuentos) antes del receso de invierno de cada año para atraer clientes para los cursos cortos a dictarse en el segundo cuatrimestre del año.

Los períodos en que se realizará la comunicación de las estrategias propuestas en este informe apuntan a que coincidan en las campañas promocionales que propone la casa central, en donde se incrementa el número de consultas de potenciales aspirantes y ahí

debe ser aprovechado para informar de las nuevas ofertas que propone la Filial de Posadas.

Por otra parte, el I.G.A. Posadas participa periódicamente en eventos sociales en donde realiza su posicionamiento en el mercado y además brinda información de las propuestas académicas que ofrece. En estos mismos escenarios se puede informar que para los siguientes ciclos lectivos habrá mayores horarios disponibles de cursado en el dictado de las carreras, como así también, nuevos inicios de clases en vacaciones de verano.

Esto implica que al implementar las estrategias de marketing propuestas en el siguiente informe no se generarán gastos adicionales en cuanto a la comunicación de las nuevas alternativas ya que se aprovecharán los canales mencionados para tal finalidad.

Distribución

La firma I.G.A. central desarrolla de manera sistemática y permanente publicidad de los cursos y capacitaciones a través de medios audiovisuales y redes sociales de alcance masivo que son arancelados y que cada Filial del país debe abonar un canon por ello. A su vez, la Filial Posadas promueve distintas estrategias para llegar al cliente potencial: folletería, publicidad en radios locales, redes sociales (Instagram y Facebook), participación en eventos gastronómicos, turísticos, recreativos y académicos con stands publicitarios, y por último, se distribuye a través de consultas telefónicas y por el contacto directo en el Instituto.

Es necesario destacar la modalidad en que se realiza la distribución por contacto cara a cara con los potenciales clientes, cada vez que una persona averigua por alguno de los cursos que ofrece I.G.A. se le relevan sus datos de contacto para posteriormente informar regularmente nuevas ofertas y descuentos vigentes, vía telefónica y mail. Procedimiento por el cual se hace efectiva la contratación de los cursos y carreras por parte del interesado.

En I.G.A. Posadas la distribución de los servicios se concentran fundamentalmente en la capacitación que dictan los docentes dentro de las cocinas/aulas que dispone el Instituto. Este factor para la aplicación de las estrategias desarrolladas, requiere selección y designación de los docentes a cargo del dictado de los cursos y carreras. Por tal motivo, se requiere que los candidatos, además de ser idóneos para el puesto, cumplan con un

perfil de destacable empatía, compromiso, responsabilidad, buena disposición en los diversos vínculos personales. Todo lo antedicho orientado a que la experiencia de los consumidores sea agradable y aspiren a la permanencia y fidelización de los estudiantes, en otras palabras, se pretende que cumplan con un perfil técnico y personal que contemple el dominio de conocimientos en el rubro y la habilidad para la construcción de vínculos positivos con los estudiantes.

Estrategias pull y push

En la Filial de I.G.A. Posadas predomina el tipo de estrategia de distribución pull considerando que todas las acciones que realiza la empresa persiguen llegar al consumidor en forma directa utilizando las distintas modalidades que fueron especificados anteriormente, es decir, que la modalidad pull está instituida y es la política de marketing que ha sido desarrollada para llegar a los consumidores y continúa de igual manera.

En cuanto a la estrategia del tipo push, si bien no configura una modalidad planificada y ejecutada en forma sistemática, se puede reconocer la misma cuando el Instituto participa en eventos públicos organizados por entidades gubernamentales y/o comerciales al momento en que se acuerda que la empresa participe de los mismos mediante la ubicación de stands para promoción y publicidad de los cursos y carreras que ofrecen a fin de captar la atención de los consumidores.

Punto de venta

El punto de venta por excelencia del Instituto es el espacio físico en el área de administración que la empresa dispone para ello. Reviste importancia mencionar que los clientes también pueden hacer efectiva la inscripción a los cursos y carreras mediante whatsapp, messenger, redes sociales, vía mail o contacto telefónico; a través del cual el interesado concreta su matriculación y elige la propuesta de pago que ofrece el Instituto que más se adecue a sus necesidades y posibilidades.

Comercio electrónico

La marca I.G.A. dispone de una plataforma virtual para el comercio electrónico que contempla a través de la cual el interesado puede navegar, conocer las ofertas y promociones vigentes, y tomar contacto con la Filial que le sea más accesible. Una vez

identificada la Filial que más se adecue a su situación puede comunicarse y formalizar su inscripción. Otra alternativa que ofrece esta web consiste en que el cliente brinde sus datos de contacto para que posteriormente un representante del Instituto se comunique con él.

La información que los clientes brindan utilizando la página web conforma una base de datos a la que el Instituto recurre para informar en forma sistemática las promociones y ofertas vigentes. Esta base de datos permite la accesibilidad a la matriculación y a la información periódica que la empresa promueve.

Indicadores de seguimiento

Los indicadores que tiene en cuenta la empresa para el seguimiento son: en primer lugar la cantidad de interesados que efectivizaron su inscripción, cantidad de interesados que eligen un determinado curso, cantidad de deserciones producidas en cada curso, nivel de satisfacción explicitado por los consumidores, rendimiento académico de los estudiantes y porcentaje de asistencia a cada clase, cantidad de clientes por zona geográfica de residencia.

Plan operativo

Actividad 1: <i>Extender los horarios de cursado de la carrera a los días sábados.</i>		
Actividades	Tareas	Tiempo
1. Convocar y designar el equipo docente.	Reuniones con el equipo de docentes del Instituto y establecimientos de acuerdo. Formalización y suscripción.	Ciclo lectivo (marzo a dic.)
2. Presupuestar la adquisición de insumos y materia prima para las recetas.	Adquirir los insumos y material de trabajo necesario incluyendo los días sábados. Asignar a cada pasante la preparación de los ingredientes necesarios acorde a cada curso. Formalización y suscripción.	
3. Organizar a los pasantes.		

Actividad 2: Convenios y programas de descuentos para organizaciones.		
Actividades	Tareas	Tiempo
<p>1. Establecer los primeros contactos con referentes de organizaciones locales.</p> <p>2. Elaboración de convenios.</p> <p>3. Concretar la inscripción con cada interesado.</p>	<p>Presentar la oferta del IGA sobre los diversos cursos y carreras.</p> <p>Consensuar un programa de difusión del convenio entre los asociados e integrantes de la organización. Formalización y suscripción.</p> <p>Aplicar el descuento correspondiente al estudiante de acuerdo al convenio establecido.</p>	Todo el año

Actividad 3: Lanzamiento de cursos en el verano.		
Actividades	Tareas	Tiempo
<p>1. Definir cursos cortos a dictar en el verano.</p> <p>2. Fijar precios de los cursos.</p>	<p>Reunión con el equipo de trabajo y definición de cursos a lanzar. Establecer días y horarios de cursado de esos cursos cortos.</p> <p>Reunión de equipo de trabajo. Fijación de precios de venta y planificación presupuestaria.</p> <p>Reuniones con el equipo de</p>	6 meses (entre sept. y febrero)

<p>3. Convocar y designar el equipo docente.</p>	<p>docentes del Instituto y establecimientos de acuerdo para período estival. Formalización y suscripción de acuerdos.</p>	
<p>4. Presupuestar la adquisición de insumos y materia prima para las recetas.</p>	<p>Adquirir los insumos y material de trabajo necesario.</p>	
<p>5. Organizar a los pasantes.</p>	<p>Asignar a cada pasante la preparación de los ingredientes necesarios acorde a cada curso. Formalización y suscripción.</p>	

Plan de comunicación

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<p>Difundir las nuevas propuestas en entrevistas periodísticas en los canales de televisión locales.</p>											X	X
<p>Complementar las nuevas opciones a través de la publicidad que se realiza en forma periódica en las redes sociales.</p>	X	X	X							X	X	X
<p>Distribución de folletos en zonas previamente establecidas, acorde a la concentración de interesados.</p>		X	X							X	X	X

Comunicar por medio de correos electrónicos utilizando la base de datos que ofrece el sistema IGA.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Durante la primera quincena de cada mes llamados y mensajes masivos vía whatsapp a los interesados previamente indentificados utilizando la base de datos que ofrece el sistema IGA.		X	X							X	X	X	
Contacto cara a cara, percibiendo e identificando la necesidad del público por parte del encargado de ventas y secretarios administrativos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

La particularidad de la propuesta de comunicación consistirá en enfatizar las nuevas ofertas en cuanto a modalidad (ampliación del horario de cursado y convenios con descuentos) y alternativas disponibles para el período estival.

Recomendaciones

En base a lo trabajado en la elaboración del presente informe se concluye en que resulta viable las estrategias de marketing propuesta, por cuanto permite agregar valor al servicio actualmente vigente, incrementar y fidelizar clientes, generar ingresos en período de vacaciones de verano, como así también ganar competitividad estableciendo programas de descuentos en el cursado de carreras para aquellos alumnos que se inscriban en los cursos cortos lanzados en dicho período.

El análisis de situación evidencia las ventajas que supone ofertar cursos de corta duración en períodos de vacaciones de verano. En dichas fechas el mercado se encuentra desatendido, el principal competidor en cursos de capacitación rápida, el I.G.I., en la actualidad, no ofrece alternativas en este periodo; mientras que el I.S.E.T., el otro competidor directo de I.G.A., sólo ofrece, en cuanto a enseñanza culinaria, la Tecnicatura en Gastronomía con períodos de cursado en los meses comprendidos dentro del ciclo lectivo, es decir, de marzo a diciembre.

Por otra parte, en vacaciones de verano, la estructura organizativa de I.G.A. Posadas trabaja en horario reducido con la actividad principal del cobro de cuotas y tareas administrativas, cabe mencionar, que acotar el horario de atención en estas fechas posibilita al personal administrativo tomarse los días de vacaciones que les corresponden, sin embargo, lanzar el dictado de cursos cortos en los horarios en que la Empresa se encuentra en funcionamiento, no supone coste adicional en este sentido, pero si se deberá prever el personal necesario para la tarea. Se deberá, además, considerar los costos de materias primas para el desarrollo de las capacitaciones, costos fijos y honorarios de los docentes para luego establecer los rendimientos en cuanto el valor de las cuotas.

El poco movimiento de actividades en el transcurso del receso de verano, acarrea como consecuencia, que los potenciales aspirantes, como así también los alumnos regulares, perciban que el Instituto permanece cerrado y en consecuencia deban esperar al mes de marzo para hacer averiguaciones y/o concretar inscripciones. Es por ello que mantener activa la estructura organizacional durante todo el año permite reducir el riesgo de perder posibles clientes.

Los cursos cortos que se proponen dictar para esas fechas son tentativos: Chef Express; Panadería y Pastelería; Bartender, teniendo en cuenta que son las variantes que suelen tener mayor éxito, atrayendo mayor caudal de alumnos, según la base de datos del Sistema I.G.A. Gestión. Esto no descarta la posibilidad de reemplazarlos por otras opciones o evaluar el lanzamiento de otros cursos como ser el curso de Sushi y/o el curso de Sommelier, que según la entrevista con el encargado de ventas de la filial, hay un fuerte incremento de la demanda de los mismos.

Por último, el Instituto se encuentra retraído en relación a gestión de vínculos con organizaciones y empresas del medio. La elaboración de convenios con estos establecimientos promueve, principalmente, incrementar la cartera de clientes de I.G.A., y si bien el Instituto resigna un pequeño porcentaje en el margen de sus utilidades, la ampliación de la oferta permitirá ganar en cantidad de inscripciones.

El análisis de precios refleja que el Instituto actualmente percibe un rendimiento del 40% sobre los cursos que ofrece. Lo que significa que se podría establecer hasta un 20% de descuentos en los convenios con organizaciones que, contrastándolo en cuantía de estudiantes a percibir, repercutirá ínfimamente en las utilidades que viene generando la empresa.

Además, establecer vínculos sólidos con empresas del medio representa un valor agregado para el I.G.A., por un lado proporciona posicionamiento y prestigio de la Filial en el medio y por otra parte, los lazos con organizaciones como restaurantes, sanatorios, hoteles, etc., da lugar a que luego se establezcan convenios de pasantía para estudiantes del Instituto que si bien, no es requisito que los alumnos de I.G.A. Posadas realicen prácticas profesionales para su graduación, al ser pasantías rentadas, además de ganar experiencia les brinda un beneficio económico.

Todos los atributos mencionados decantan en la propuesta de estrategias detalladas en el presente informe que responden al análisis de situación de la empresa, tanto al micro-entorno como al macro-entorno evidenciando potenciales beneficios en la aplicación de estas variantes.

Conclusiones

El estudio de las características generales de la organización, Instituto Gastronómico de las Américas, Filial Posadas, I.G.A. y el análisis descriptivo de los datos empíricos en relación a los aportes teóricos que brinda el marketing, proporciona el conocimiento de dimensiones diagnosticas que implican la necesidad de una readecuación de la estrategia, con la finalidad de optimizar el funcionamiento actual con vistas a obtener mayor nivel de ingresos, apertura al mercado y posicionamiento social.

Los requerimientos institucionales para la puesta en marcha del plan esbozado indican una inversión y costo mínimo que garantiza el éxito de la misma.

En otras palabras el objetivo planteado en relación al mayor rendimiento y sustentabilidad de la empresa será logrado con escasos riesgos y avizoran potenciales beneficios, no sólo monetarios, sino también para el posicionamiento del Instituto en el mercado.

El total de componentes enumerados y descriptos generarán sinergia hacia la calidad de lo que se pretende ejecutar mejorando el trabajo en equipo y procesos institucionales eficaces y eficientes en forma sincronizada.

El desarrollo del informe brindó conocimientos y la posibilidad de identificar los ejes centrales para canalizar procesos de cambio orientados a la innovación y desarrollo en la empresa.

A nivel personal, la experiencia respecto de lo que significa realizar un análisis de situación y elaborar propuestas adecuadas y superadoras facilita el reconocimiento de las funciones centrales que articulan el rol profesional del Licenciado en Marketing y el futuro ejercicio de la profesión.

Referencias bibliográficas

Libros:

- Anderson y Carter (1994): “La conducta humana en el medio social” España, Edit. Gedisa.
- Burin y Meler (1998): “Genero y familia” Buenos Aires. Argentina. Edit. Paidos.
- García Delgado, D. (2005). Neoliberalismo tardío y deconstrucción del demos: el poder toma el poder”. Buenos Aires. Argentina Editorial 2016.
- Kotler P y Armstrong G.(2003). Fundamentos de Marketing. México. Edit. Pearson Educación.
- Kotler P, (2001). Análisis, planeación, implementación y control. Dirección de Mercadotecnia. 8ª. Ed.
- Kotler P, Bloom P. y Haye (2004). El marketing de Servicios Profesionales. Editorial Paidós SAICF.
- Lamb C; Hair J, y McDaniel C. (2002). Marketing, México. Editorial International Thomson Editores.
- Loudon D, DellaBitta A. (1999). Comportamiento del Consumidor. México. MC. Graw Hill .Cap. XV.
- Porter, M. (2009). Estrategias Competitivas. Ediciones Pirámide.
- Randall G. (2003). Principios de Marketing. México. Edit. International Thomson Editores.
- Schiffman, L.; Kanuk L. (1978). Comportamiento del consumidor. 10ª Edición.
- Solomon M.(1997).Comportamiento del Consumidor. México. Prentice Hall Hispanoamericana. Cap. VIII.
- Mabel Burin, Irene Meler (1998). Género y Familia – “Poder, amor y sexualidad en la construcción de la subjetividad”. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Ralph Anderson, I. Carter (1994). La conducta humana en el medio social. Edit. Gedisa, España.
- Anthony Giddens (1991). “Sociología”.

Sitios de internet:

- American Psychological Association. (2019). Normas APA. 6ta Edición. Recuperado de: <http://normasapa.com/>
- Estrategias de Precios. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

- Freaza, Miguel y otros: “La economía de Misiones después de la convertibilidad” Colección Cuadernos de cátedra. Editorial Universitaria de Misiones año 2007.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f) Agregados macroeconómicos (PIB). Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f). Indicadores demográficos. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indicadores-sociodemograficos.asp#top>
- Plataforma online “Sistema IGA”. Recuperado de: <http://sistema.igacloud.net/>
- Secretaría de Gobierno de Turismo de la Nación (2019). Plan de Turismo Gastronómico CocinAR. Recuperado de:
https://misionesonline.net/2019/04/26/passalacqua-firmo-acuerdo-nacion-promocion-fortalecimiento-la-gastronomia-misionera/?fbclid=IwAR0bEUCqzrOx-hyDX3KIWJdagwweLOGh7j_5TCo59yzor2HyKV3WFBxfp8s
- Secretaría de Gobierno de Turismo de la Nación. Passalacqua firmó acuerdo con Nación para promoción y fortalecimiento de la gastronomía misionera. Misiones Online. Recuperado de: <https://misionesonline.net/2019/04/26/passalacqua-firmo-acuerdo-nacion-promocion-fortalecimiento-la-gastronomia-misionera/>
- Tuñón L y Poy S. (2018). Barómetro de la deuda social de la infancia informe de avance: la privación más urgente en la infancia: déficit alimentario y protección social. Recuperado de:
<http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-Informe-POBREZA-MONETARIA-EDSA-ODSA-2010-2018.pdf>
- Universidad Católica Argentina. (2018) La pobreza creció al 33,6% en la Argentina y es la más alta de la década, según un informe de la UCA. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/politica/2018/12/13/la-pobreza-crecio-al-336-en-la-argentina-y-es-la-mas-alta-de-la-decada-segun-un-informe-de-la-uca/>

Autores corporativos:

- Estatuto Fundacional de la Organización (2001). Santa Fe, Argentina.
- Gobierno de la Provincia de Misiones y Consejo Federal de Inversiones. (2005) “Misiones (una tierra diferente)”. Bs As.
- Instituto Gastronómico Argentino (2018). Estadísticas administrativas.

Entrevistas:

- Encargado del IGA, Penas A.: Comunicación personal. 19 de abril de 2019.

Otros:

- Apuntes de cátedra (2018). "Comportamiento del Consumidor".
- Apuntes de cátedra (2017). "Dirección estratégica en Marketing".

ANEXOS

Anexo 1

Referencias teóricas

Las organizaciones se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios. Este dinamismo se producen tanto a nivel global, como territorial e impacta en las tecnologías, en los hábitos de consumo, en la disposición y movilidad de los factores de la producción e influyen en la cultura de una sociedad, alternando los valores y comportamientos, generando, además, modificaciones en los estilos de vida.

Es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo contexto. La puesta en marcha de procesos complementarios e innovadores, implica tomar decisiones estratégicas que permitan poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una organización que le aseguren una supervivencia a largo plazo y una rentabilidad sostenida.

Porter, M. (2009) define a la estrategia como: *“esencialmente, la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar esos objetivos.”*

En este sentido, Porter establece las estrategias competitivas o genéricas que una empresa puede adoptar para diseñar su plan de marketing:

1. Liderazgo en costos: consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto en ventas. Dentro de esta estrategia, los clientes de rendimiento marginal se evitan y se busca la minimización de costos en investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y, en general, en cada área de operación de la empresa.
2. Diferenciación: consiste en aportar al producto o servicio algo que lo haga único y sea valorado por la totalidad del mercado. La diferenciación se ve como una barrera protectora contra la competencia, dada la lealtad del cliente hacia la marca, lo cual supone menor sensibilidad del precio.

Esta estrategia requiere sacrificar participación en el mercado, fuertes inversiones en investigación y diseño del producto, materiales de alta calidad e incrementar servicio al cliente.

3. Enfoque: consiste en centrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

La misma se basa en que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido y en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. La empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico o reduciendo costos sirviendo a dicho mercado, o ambas cosas a la vez.

Una constante reinversión de la estrategia de negocio permitirá a la organización poder adaptarse al cambiante y complejo contexto. Este proceso recibe la denominación de “Dirección Estratégica”, que Kotler (1992) lo define como “el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una organización que le aseguren una supervivencia a largo plazo y una rentabilidad sostenida”.

Esencialmente, esto decanta en la definición de una estrategia competitiva que consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar esos objetivos.

Si se considera una filosofía empresarial que permita ganar competitividad en el mercado, no se puede dejar de mencionar el concepto de Dirección Estratégica en Marketing que involucra las funciones gerenciales básicas de planificación, organización y control, favoreciendo la relación organización-entorno, desde una filosofía de gestión centrada en el mercado.

Se hace hincapié en dicha filosofía de gestión centrada en el mercado, porque atiende a las necesidades y deseos de los clientes que permanecen en constante movimiento, sosteniéndose en los cuatro pilares básicos del marketing:

- Dimensión del cliente: el marketing tiene como finalidad alinear el accionar de la empresa a las demandas de sus mercados, estudiando permanentemente las preferencias, necesidades y deseos de los clientes, y así poder brindar valor agregado a sus ofertas.

- Dimensión de la competencia: se debe contar con ventajas diferenciales superadoras respecto a las demás ofertas del mercado.
- Dimensión de la organización: hacer foco en el buen funcionamiento de la organización, buscando armonizar las relaciones internas con la finalidad de la satisfacción del cliente.
- Dimensión del entorno: asumiendo la responsabilidad social empresarial y logrando armonía con el entorno, cabe aclarar que el marketing también atiende a la cuestión ambiental, cultural y social de una comunidad.

Reconocimiento del problema

En el instante en que el consumidor advierte una diferencia significativa entre su situación actual y una situación deseada o ideal aparece el reconocimiento de una situación problemática.

La perspectiva teórica abordada sobre el comportamiento del consumidor, refiere que la magnitud del problema puede ser de distintas dimensiones, pequeña o grande, sencilla o complicada, según sea el nivel de discrepancia entre el Estado Real (ER) y el Estado Ideal (EI).

Puede darse por un faltante, reconocimiento de una necesidad; o puede desear algo que represente una mejoría en su situación: reconocimiento de una oportunidad.

En este proceso intervienen diversos factores personales como la motivación, el procesamiento de la información, las características de la personalidad o el auto concepto y factores externos o sociales como la cultura y la clase social a la que pertenece el consumidor, los mismos lo llevan a identificar la magnitud de la discrepancia entre el ER y el EI.

Hay casos en que el problema está claramente definido, en otros, es más ambiguo y el proceso de reconocimiento es más complejo.

Entre las dificultades que pueden encontrarse para el reconocimiento y la definición del problema se pueden reconocer: seleccionar la mejor marca, presión de tiempo, riesgo percibido del rendimiento del producto, incertidumbre, evitación y desagrado de la tarea.

El reconocimiento del problema no se da de una única forma. Una manera de entender cómo pueden presentarse consiste en considerar que el proceso puede ocurrir teniendo en cuenta la previsibilidad del problema y la inmediatez de su solución.

La inmediatez de la solución del problema contribuye a determinar la rapidez que se necesitará para resolverlo y ello influirá en la duración del proceso de decisión y la intensidad de esta actividad.

La previsibilidad del problema incidirá en la selección de las fuentes de información que se utilizarán y las opciones examinadas.

Estos factores permiten clasificar a las situaciones como ordinarias, de inmediatez, de planeación, de situaciones cambiantes.

Los problemas ordinarios son aquellos en los que se prevé que se presentará la diferencia entre el ER y el EI, necesiéndose una solución inmediata. Este es el caso de la mayor parte de las compras de comestibles realizadas por los consumidores. Los productos se consumen y es necesario reemplazarlos sistemáticamente.

De urgencia o de inmediatez son aquellos problemas que no se han previsto y requieren una solución inmediata, no se dispone de tiempo por lo que se recurrirá a buscar una sustitución que sea satisfactoria en el momento. Esto decanta en una resolución temporal que luego se convertirá en un problema de planeación.

Al esperar que ocurra el problema y no requerirse una solución inmediata, se presentan problemas de planeación. Estos pueden llevar a la compra de bienes y servicios antes de que ocurra la necesidad. Es decir que se los adquiere previendo usarlos en el futuro.

Por último, existen las situaciones cambiantes que ocurren cuando el problema es imprevisto, pero no se advierte una solución inmediata. Se realiza a través de un período prolongado. Muchas personas aunque puedan darse cuenta de la existencia de algún producto nuevo, al principio no sienten la necesidad de adquirirlo. Pero cuando la innovación se difunde puede intensificarse la discrepancia entre el estado deseado y el estado real. Es decir que la difusión de una innovación genera muchas veces problemas cambiantes.

Situaciones que puede llevar al reconocimiento del problema:

- Agotamiento o existencia insuficiente de bienes (más habitual).
- Disconformidad con los bienes que se tienen (insatisfacción por moda, deseos de cambiar).
- Cambios en el ambiente (ciclo de vida familiar, grupos de referencia).
- Cambios financieros (aumento o disminución de ingresos).
- Actividades de Marketing (acciones que atraigan el interés de consumidores insatisfechos y de otros que no conocen la marca).

Una vez que se ha advertido un problema, pueden ocurrir básicamente dos situaciones: una, que no se busque solución al mismo porque la distancia entre el deseo percibido y la situación real, sea lo suficientemente amplia para tratar de resolver la diferencia, como por ejemplo, entre otras, por cuestiones financieras, falta de tiempo o valores de la clase social. La otra posibilidad consiste en que, una vez reconocido el problema, el consumidor pasa a las otras etapas del proceso de toma de decisiones.

Es posible establecer una relación entre los tipos de toma de decisiones y la búsqueda de solución de problemas:

- *Solución común o habitual de problemas*: se da ante la compra de productos de menos costo o compra frecuente. El consumidor tiene poco nivel de involucramiento, las decisiones son rápidas, requieren un mínimo esfuerzo y escasa búsqueda de información. Se realiza de forma rutinaria casi automática y con poco control de la conciencia.
- *Solución limitada de problemas*: surge ante la compra de una nueva marca familiar de una categoría de productos. Las decisiones son directas y sencillas. La motivación es insuficiente para llevar a cabo una rigurosa búsqueda de información y evaluación de alternativas. Usan reglas sencillas para elegir, creencias acerca de los productos o sólo consideración de criterios más importantes.
- *Solución exhaustiva de problemas*: cuando los consumidores compran en una desconocida categoría de productos necesitan tener mayor información por lo que se consultan distintas fuentes, como la memoria (búsqueda interna), o en fuentes sociales (fuentes externas), hay un alto nivel de involucramiento, se utilizan muchos criterios y se perciben las diferencias más importantes entre las alternativas. En consecuencia la decisión posee cierto grado de riesgo y lleva más tiempo en tomarse.

Producto/servicio

Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen un servicio de la siguiente manera: *"Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico"*. Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, *los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.*

Entre las particularidades intrínsecas a un servicio que permiten diferenciar a éste frente a un producto se pueden citar la intangibilidad (un servicio no puede ser visto, sentido, olido ni escuchado antes de adquirirlo), la heterogeneidad (dos o más servicios pueden resultar parecidos pero nunca serán idénticos ni iguales), la perecibilidad (un servicio no puede ser almacenado), la inseparabilidad (la producción y el consumo se desarrollan de forma parcial o completamente paralelos) y la ausencia de propiedad (quienes contratan un servicio consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de una cosa, pero no se vuelven propietarios de él).

La definición de la estrategia de marketing, su planificación y ejecución, parten del reconocimiento de una situación problema que se da en interrelación e intercambio permanente con el contexto orbital tanto macro social como territorial donde se inserta la organización bajo estudio. Las coordenadas socioeconómicas vigentes influyen y retroalimentan la dinámica interna y programas a seguir por el Instituto.

Contexto macro social

La República Argentina como contexto macro en el cual se producen y reproducen las relaciones sociales de grupos y actores sociales, entre los cuales se encuentran la Filial de la Institución IGA, constituye el entorno general de la empresa, el cual refleja diversas características que deben ser consideradas en la elaboración del plan de marketing.

El contexto macro social presenta particularidades y dadas las condiciones socioeconómicas actuales, la implementación de políticas de ajuste en un escenario social complejizado y heterogéneo, sumados al desempleo obligan a la búsqueda de capacitación con salida laboral rápida.

Argentina en cuanto a la dimensión económica, es una de las economías más importantes de América del Sur y actualmente registra un Producto Bruto Interno (PBI) de más de US\$ 628.000 millones, respecto del año 2018.

Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. En su territorio de 2.8 kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables, constituyendo abundantes recursos naturales en energía y agricultura.

Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a la fecha, la población en el país es de más de 44 millones de habitantes. Esto constituye un país con baja densidad poblacional, considerando la extensión territorial.

No obstante, las fuentes de empleos hacen que la distribución de la población en Argentina, se encuentre repartida de manera heterogénea en toda su superficie. Los habitantes en general, en busca de una mejor calidad de vida, se dirigen a zonas que brinden mayores oportunidades, recursos y garanticen cierta estabilidad económica. En este sentido se explica que aunque de manera general la densidad de población en Argentina es baja, existen zonas en las que esto puede variar, como el aglomerado de Gran Buenos Aires en el cual se sitúa la mayor cantidad de población urbana en el país llegando a alcanzar hasta un 40% de la población en Argentina.

Se estimó que aproximadamente un 48.7% de los habitantes del país eran de sexo masculino, lo que implica que el 51.3% de la población es femenina.

Por otro lado, la distribución de la población según las edades revela que el grupo predominante se encuentra entre los 15 y 25 años de edad. Esto hace que la población del país, sea considerada como una población principalmente joven.

En los años comprendidos entre 2004 y 2008, Argentina tuvo el mejor desempeño en la región en reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. Se priorizó el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal

por Hijo, que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9.3% de la población del país.

Actualmente estos índices fluctuaron drásticamente. Según un informe de la Universidad Católica Argentina (UCA), en el tercer trimestre del 2018 el índice de pobreza alcanzó el 33.6%, revelando que más de 13 millones de argentinos son pobres.

Esto se debe a cambios significativos en la política económica argentina que se dieron luego de las elecciones presidenciales de finales de 2015. La nueva administración promovió reformas claves tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

A fines de abril de 2018 el peso argentino sufrió una depreciación muy significativa y cayó cerca de 100% frente al dólar, provocando que los índices de inflación se disparen de forma galopante. Además, el país se encuentra atravesando un mal período financiero sumado a una actividad económica atascada.

El contexto descripto ha generado en la población, dado la reducción del nivel de ingresos y disminución del empleo, complementar sus ingresos con otros, mejorar y diversificar la oferta de negocios que vienen realizando y asimismo realizar emprendimientos de rápida penetración en el mercado, aspecto que favorece la elección de capacitación en gastronomía.

La Provincia de Misiones

Misiones se ubica geopolíticamente como una cuña entre dos países Brasil y Paraguay, siendo el 90 % de sus fronteras internacionales por lo cual es muy sensible a los intercambios y políticas externas. En cuanto al aspecto económico sobresale el sector agroindustrial vinculado a cultivos industriales como la yerba mate, té y tabaco, y la actividad forestal en bosques implantados. El turismo constituye actualmente una actividad en sensible crecimiento que a su vez demanda la oferta de servicios diversos y de calidad para atender al público heterogéneo que ingresa y recorre la Provincia. Cuenta con una superficie de 29.801 Km². Por su ubicación geográfica las actividades productivas y comerciales son muy sensibles a las políticas exteriores, dado el contacto estrecho e intensa relación comercial con Paraguay y Brasil.

En Misiones la particularidad geopolítica y el dinamismo del intercambio fronterizo motivado por la comercialización, el aprovechamiento de recursos naturales, centros turísticos, obras viales, los sistemas hidroeléctricos internacionales, constituyen factores potenciales para el crecimiento y desarrollo y un entorno fértil para emprendimientos en relación a servicios en general e iniciativas productivas.

Demográficamente la población ha aumentado, siendo la tasa de natalidad una de las más altas del país. Esto hace que la población tenga un importante porcentaje de jóvenes y niños, el 65,5 % lo conforman menores de 29 años y el 37,45% es menor de 14 años. De acuerdo al censo 2010, es una de las provincias de la Argentina con mayor tasa de población infanto-juvenil, junto a las provincias del NEA y NOA.

Población además usuarias de los servicios educativos formales y de capacitación en diversas áreas, orientadas a trayectos técnicos específicos con salida laboral.

Por otra parte, Misiones se caracteriza por una geografía que sintetiza un patrimonio histórico en cuanto a las misiones jesuíticas, las luchas de la comunidad Mbya-Guaraní, población indígena actualmente asentada en diversos lugares, grandes ríos, saltos y cascadas en la selva, tierra roja y diversidad de culturas debido a la colonización de este territorio, por parte de inmigrantes provenientes de Europa luego de la Segunda Guerra Mundial.

Fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO debido a su belleza paisajística que la constituye en la reserva de fauna y flora más importante del país y una de las más ricas del mundo en cuanto a su biodiversidad.

El sur, donde se ubica la ciudad de Posadas, se caracteriza por suaves colinas que se combinan con las altiplanicies que recorren el centro de la provincia, las serranías del norte selvático, el paisaje de rutas y caminos entre bosques, ríos, arroyos, saltos y cascadas.

Es considerada una de las provincias más bellas de la Argentina, con las Cataratas del Iguazú, la selva Paranaense, las Reducciones Jesuítico-Guaraníes, las minas de piedras semi-preciosas de Wanda en la que se entremezclan la inmigración con pueblos originarios y sus respectivas costumbres, tradiciones y creencias que la hacen sumamente atrayente para el turismo interno e internacional.

Tanto Posadas como la Provincia toda, se caracterizan por la diversidad en sus múltiples dimensiones, es considerada un crisol de razas, lo que la constituye en un mercado propicio para los servicios gastronómicos más variados.

En el aspecto cultural, al igual que en el contexto global y el resto del País, se pueden tipificar algunos valores sociales predominantes como ser: el individualismo, el materialismo, la búsqueda de placer (hedonismo), necesidad de seguridad, tanto económica como de salud, fuerte interés por progresar y ser reconocidos, deseo de tener una juventud prolongada, que trascienden al macro y micro-entorno, observándose también, en la ciudad de Posadas.

A fin de ilustrar y esclarecer lo antedicho, cabe mencionar los acuerdos políticos que favorecen a la región y a la presente propuesta. El anterior Gobernador de la Provincia de Misiones firmó un acuerdo con el Estado Nacional para la promoción y fortalecimiento de la gastronomía misionera. Se anexa la publicación del diario "Misiones Online" del día 26 de abril del corriente año, en la que se destaca el siguiente párrafo:

*"Ante representantes de países miembros como Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile, Passalacqua fue el encargado de brindar la bienvenida a los presentes y rubricar el acuerdo que garantiza el trabajo conjunto con el organismo nacional para la efectiva organización y logística de desarrollo del Programa Cocina Misionera (COMI), iniciativa del Gobierno Provincial que tiene como fin la puesta en valor de la riqueza gastronómica y cultural misionera y se desarrolla en estrecha relación con los lineamientos del **Plan de Turismo GastronómicoCocinAR de la Secretaría de Gobierno de Turismo de la Nación.**"*

Esto constituye otra de las oportunidades de las cuales el Instituto puede valerse para el fortalecimiento de la firma, tanto como en la difusión de la marca como y el posicionamiento en el mercado.

Marketing Estratégico

Definir el plan de marketing de una empresa implica contemplar todas las alternativas respecto a producto-mercado que sean imputables a la actividad.

Una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico es la Matriz de Ansoff, que lleva el nombre de su creador: Igor Ansoff (1957) y permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir:

- Estrategia de penetración de mercados.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.
- Estrategia de diversificación.

En el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento y recomienda el siguiente orden de elección de la opción a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

Esta herramienta ayuda a diseñar el tipo de estrategia que asumirá la empresa y define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.

Estrategia de segmentación

Los términos de segmentación y estrategia para la segmentación están estrechamente relacionados con la filosofía de marketing de la empresa. Se trata de discernir en grupos de potenciales compradores y ser capaces de definir qué es lo que quieren cada uno de ellos.

La estrategia de segmentación sirve para que la empresa establezca cuáles de todos los segmentos identificados son prioritarios sobre otros. Este tipo de estrategias pueden ser de tres tipos:

- Estrategia de segmentación diferenciada. Dado que cada público objetivo presenta necesidades diferentes al resto, la empresa busca construir una estrategia con una oferta y un posicionamiento diferente en cada uno de ellos.
- Estrategia de segmentación indiferenciada. En este supuesto, a pesar de que la empresa identifica distintos segmentos de mercado con necesidades distintas, la táctica y acción es dirigirse para cada uno de ellos con la misma estrategia, es decir, con la misma oferta de productos o servicios.
- Estrategia de concentración. Este tipo de acciones se dan en empresas con un perfil de público muy específico. Por lo tanto y dado el amplio conocimiento de este target, las empresas tienen mayor facilidad a la hora de diseñar estrategias efectivas o bien definidas. Como desventaja principal destaca que destinar todos los esfuerzos sobre un único público conlleva el riesgo de equivocarse.

Estrategias de posicionamiento

Estas estrategias pretenden definir de qué manera van a percibir los segmentos elegidos por la empresa, esto es, mediante qué atributos de imagen buscan que se identifique en la mente del consumidor. Existen distintas formas a la hora de plantear el posicionamiento; comparándose con la competencia, por una ventaja que aporte el producto, usando la reputación alcanzada por la marca, entre otros. Sin embargo, al momento de definir el tipo de posicionamiento a perseguir, las empresas deben respetar un número de reglas:

- Tener conocimiento del posicionamiento actual de la empresa y el de la competencia.
- Decidir hasta dónde se pretender llegar e identificar los elementos más creíbles para llegar a ese punto.
- Analizar y evaluar el interés de dicha posición.
- Identificar los riesgos que conlleva alcanzar esa posición.

En Marketing llamamos posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la

comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Los atributos o beneficios que nos ayudaran a posicionar correctamente nuestra marca tienen que ser relevantes para los consumidores, de no ser así, no servirá de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Es fácil y lógico, si nuestra marca no ofrece nada diferente, los consumidores no tienen ninguna razón para elegirla frente a otras competidoras. Por último la marca, en base a sus promesas realizadas sobre sus beneficios distintivos, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores mejor que su competencia. Si no ocurre así, de nada habrá servido todo el trabajo invertido.

Principales estrategias de posicionamiento de marca:

- Atributo: la estrategia se centra en un atributo como el tamaño o la antigüedad de la marca. Cuantos más atributos intentes posicionar más difícil te resultara posicionarte en la mente de los consumidores.
- Beneficio: el producto o servicio se posiciona en base al beneficio que proporciona. Por ejemplo la ropa limpia e impecable después de ser lavada con un determinado detergente o quitamanchas.
- Calidad o precio: basamos la estrategia en la relación calidad-precio. La empresa trata de ofrecer la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. También hay empresas que se posicionan únicamente por precio como es el caso de Rolex en precios altos o Swatch en precios bajos.
- Competidor: compara nuestras ventajas y atributos con las marcas de la competencia. Afirmamos que somos mejor en algún sentido en relación con el competidor. En muchos anuncios Oral B se compara en aspectos de calidad frente a “otros dentífricos”
- Uso o aplicación: se trata de posicionarnos como los mejores en base a usos o aplicaciones determinadas. Un ejemplo podría ser la bebida energética Monster, la cual se consume en momentos de necesidad energética, normalmente después de practicar un deporte.
- Categoría de producto: esta estrategia se centra en posicionarse como líder en alguna categoría de productos. Coca cola es un ejemplo de marca líder en la categoría de refrescos.

Matriz de posicionamiento estratégico

Matriz que sirve para diseñar estrategias competitivas o de negocios a partir de cuatro dimensiones clave: la ventaja competitiva, el grado de atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno. Se trata de una matriz estratégica adaptada que sirve para diseñar estrategias competitivas o de negocios a partir de cuatro dimensiones clave: la ventaja competitiva, el grado de atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno. De este modo, mediante esta matriz la empresa puede analizar la posición alcanzada en cada uno de sus negocios, tanto desde el punto de vista de su situación interna (posición competitiva y fuerza financiera) como desde el punto de vista de su situación externa (estabilidad del entorno y grado de atractivo del sector).

La matriz se diseña a partir de las cuatro dimensiones consideradas en el apartado anterior y teniendo en cuenta que cada una de estas dimensiones puede tomar dos posibles posiciones: alta o baja. Cada una de las dimensiones se mide tomando un conjunto de variables en la misma línea que la Matriz General Electric-McKinsey. Combinando las dos posiciones que puede tomar cada una de las cuatro dimensiones consideradas, se obtiene la matriz que muestra la siguiente figura.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede observar en la matriz, surgen cuatro opciones estratégicas posibles en función de la situación que muestra la actividad o negocio de la empresa para cada una de las cuatro dimensiones:

1. Estrategia agresiva: esta estrategia tiene como objetivo mejorar o aumentar la posición de la empresa en el negocio en cuestión, dado que esta muestra una situación favorable en las cuatro dimensiones analizadas: posición competitiva y fuerza financiera altas y estabilidad del entorno y atractivo del sector también altos.
2. Estrategia defensiva: con esta estrategia, la empresa persigue conservar su posición alcanzada, dado que la situación es desfavorable, tanto desde el ámbito interno como desde el externo. Desde el punto de vista interno, la posición es baja, tanto en su posición competitiva como en su fuerza financiera. Desde el punto de vista externo, también muestra una posición baja en la estabilidad del entorno y en el grado de atractivo del sector.
3. Estrategia conservadora: en este caso, la empresa busca aprovechar su fuerza competitiva (alta) y la estabilidad del entorno (también alta) para hacer frente a su baja posición competitiva y al bajo atractivo del sector. El objetivo que persigue es conservar su cuota de mercado.
4. Estrategia competitiva: la estrategia que sigue la empresa consiste en mantener e, incluso, aumentar su alta posición competitiva alcanzada, aprovechando el atractivo del sector, a pesar de su débil fuerza financiera y de la inestabilidad del entorno.

Elementos del posicionamiento

1. La Marca: los elementos de la marca permiten a los consumidores identificar un producto o un servicio a través de nombres, símbolos, sonidos, dibujos, gráficos, personajes, aromas, colores. Estos a través de la publicidad y la experiencia con la marca, deja huellas en los consumidores, a través de la representación mental, es decir en la manera en que perciben la realidad, cuya impronta es parte fundamental del posicionamiento de las marcas.
2. El Eslogan: los eslóganes son frases cortas que comunican información descriptiva y persuasiva de la marca. Suelen aparecer en la publicidad, pero desempeñan una función importante en el embalaje y en otros aspectos del programa de marketing.

3. Logotipos y símbolos: el logotipo se define como un símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad y los elementos que tienen relación con ellas. Los logotipos y símbolos suelen reconocerse con facilidad y son un medio valioso para identificar productos, aun en el caso de que los consumidores los reconozcan pero sean incapaces de vincularlos a cualquier producto o marca específica.
4. Isotipo: es la parte simbólica o icónica de la representación gráfica de una marca. Es decir, el “dibujo”. Se refiere a cuando representamos la marca a través de un símbolo, icono. El reconocimiento de marca se debe buscar, por otra parte, que sea diferente, distintivo e inusual. El reconocimiento depende de la capacidad de los consumidores para discriminar entre diversas marcas, y entre más sustanciales sean sus nombres, más factible será distinguirlos. Además, los nombres de marca singulares pueden facilitar a los consumidores conocer información intrínseca del producto. Un nombre de marca puede ser distintivo por ser inherentemente único, o por su singularidad en el contexto de otras marcas en la categoría. Un nombre de marca descriptivo debe favorecer la relación con el atributo o beneficio reforzado.
5. Los colores: tienen significados y asociaciones emocionales en la mente de los consumidores: Los colores transmiten emociones y hacen parte de la personalidad de la marca. Los colores y tipografía sirven para crear una imagen de marca y transmitir los valores de la organización o del producto al target o grupo objetivo. Atributos como modernidad, clasicismo, exclusividad, frescura, tranquilidad, confianza o cercanía se asocian con tonalidades y tipos de letras concretos. Los colores igualmente ayudan a las marcas a diferenciarse de la competencia.

Producto

Sistema de seguimiento de la calidad del producto

Es posible la aplicación de técnicas de escalas para medir las intenciones de compra a través de las actitudes que se tienen hacia un producto. Estas pueden considerarse como el antecedente mental del comportamiento de compra.

Los niveles de predisposición del comprador, cuando son positivas, revelan una situación en que el reconocimiento del problema se ha realizado y el consumidor tiene intención de resolverlo.

Los resultados de esta medición pueden emplearse para diseñar y evaluar estrategias de marketing.

En base a la entrevista realizada al encargado de ventas de I.G.A. Posadas se advierte que un elevado porcentaje de los interesados prefieren, por un lado, la opción de realizar el cursado de la carrera los días sábados, y por otro, la posibilidad de realizar un curso de capacitación de corta duración, que permita a los clientes poder encontrar una salida laboral rápida.

➤ *Activación del reconocimiento del problema:*

Un medio que permite a los expertos de marketing, lograr que se dé el reconocimiento del problema son las promociones. Estas pueden estar centradas en el estado ideal y/o en la percepción del estado real, de modo que exista una diferencia suficiente de magnitud.

➤ *Influencia en el estado deseado:*

A través de la publicidad o las acciones de venta personal, se trata de influir en el estado deseado poniendo de relieve los beneficios que presenta el producto. Sin embargo, es necesario considerar la diversidad de motivaciones, por lo que puede ser significativo señalar las características positivas del producto o servicio o como estos pueden resolver los problemas del consumidor.

➤ *Influencia en las percepciones del estado real:*

La intervención puede darse tratando de interrumpir la secuencia automática en la solución habitual de problemas. Presentando otras opciones o realizando publicidad comparativa para poner de manifiesto problemas que se han ignorado.

➤ *Influencia en el momento de reconocimiento del problema:*

Gran parte de las compras que realizan los consumidores se hacen por necesidad, es decir, adquieren los productos cuando sienten la necesidad de consumo. Por ello muchas de las acciones de marketing se diseñan suponiendo que la compra se realiza poco antes del consumo.

Cuando se trata de compras antes de la necesidad, es decir, cuando el consumidor prevé que una necesidad surgirá en el futuro, el diseño de estrategias requerirá mayor

creatividad para atraer a aquellos que tienen un conocimiento superficial de los beneficios del producto.

Política de precios

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), una estrategia de precios *“Es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.”*

Complementando ésta definición, según Randall, (2003) *“La política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general.”*

Dicho de otra forma, una estrategia de precios es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto/servicio, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

Canal de distribución

Dentro del contexto de la mercadotecnia, los canales de distribución son como cauces o tuberías por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor final o usuario industrial.

Para Kotler y Armstrong (2003) lo definen como: un canal de distribución *“a un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial”.*

Los canales de distribución son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales.

Los intermediarios ayudan a los fabricantes o productores que no tienen contactos, recursos, experiencia, conocimientos especialización, escala de actividades y/o la motivación suficientes, a que sus productos/servicios lleguen al consumidor final o usuario industrial.

Los canales de distribución brindan a los fabricantes o productores y a los consumidores o usuarios industriales, los beneficios de lugar y tiempo. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar y poner un producto y/o servicio cerca del consumidor o usuario industrial para que no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo (y así satisfacer su necesidad o deseo). El beneficio de tiempo se refiere a que el producto y/o servicio esté al alcance del consumidor o usuario industrial en el momento preciso (porque después del cual, se corre un gran riesgo de que la compra no se realice).

Otra razón que influye en mayor o menor medida (dependiendo del tipo de producto y/o servicio) en la decisión de utilizar los canales de distribución, es que los intermediarios suelen comercializar productos que son complementarios, y de esta manera, logran una distribución masiva eficiente.

Según Kotler y Armstrong (2003), *“...un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave; las cuales, se dividen en dos grupos básicos:*

Las funciones que ayudan a completar transacciones, las cuales incluyen:

- *Información.*
- *Promoción.*
- *Contacto.*
- *Adecuación.*

Las funciones que ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas incluyen:

- *Distribución.*
- *Financiamiento.*
- *Aceptación de riesgos.”*

Sin embargo, según Kotler y Armstrong (2003), la pregunta no es si es necesario desempeñar éstas funciones —lo es— sino más bien, quién lo hará. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignarse a los miembros de éste que puedan efectuarlas de la manera más eficiente y eficaz y así proporcionar surtidos satisfactorios de bienes a los consumidores meta.

Habiendo comprendido la relevancia de los canales de distribución, reviste importancia el análisis de cómo serán los mismos en el desarrollo de las ideas propuestas en este trabajo.

Anexo 2

Cuadro socio demográfico de Argentina según censo 2010

Distribución de los jóvenes por sexo y grupo de edad, según provincia. Total del país. Año 2010									
Provincia	Jóvenes por sexo								
	Total			Varones			Mujeres		
	Total 18 a 29 años	18 a 24 años	25 a 29 años	Total de 18 a 29 años	18 a 24 años	25 a 29 años	Total de 18 a 29 años	18 a 24 años	25 a 29 años
Total del país	7.861.295	60,2	39,8	3.919.153	60,4	39,6	3.942.142	60,0	40,0
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	550.879	55,1	44,9	268.243	55,1	44,9	282.636	55,1	44,9
Buenos Aires	3.016.979	60,3	39,7	1.511.316	60,5	39,5	1.505.663	60,0	40,0
24 Partidos del Gran Buenos Aires	1.958.851	60,3	39,7	977.221	60,5	39,5	981.630	60,2	39,8
Interior de la provincia de Buenos Aires	1.058.128	60,1	39,9	534.095	60,5	39,5	524.033	59,8	40,2
Catamarca	71.407	61,0	39,0	35.891	61,2	38,8	35.516	60,8	39,2
Chaco	217.030	62,2	37,8	106.949	62,7	37,3	110.081	61,7	38,3
Chubut	103.094	57,9	42,1	52.602	57,9	42,1	50.492	58,0	42,0
Córdoba	652.116	60,0	40,0	325.460	60,1	39,9	326.656	60,0	40,0
Corrientes	200.424	63,2	36,8	98.075	63,4	36,6	102.349	63,1	36,9
Entre Ríos	234.592	60,6	39,4	117.712	60,9	39,1	116.880	60,3	39,7
Formosa	101.653	63,4	36,6	49.661	64,0	36,0	51.992	62,8	37,2
Jujuy	135.440	60,5	39,5	66.950	60,8	39,2	68.490	60,2	39,8
La Pampa	58.261	60,2	39,8	29.536	60,6	39,4	28.725	59,7	40,3
La Rioja	70.321	61,9	38,1	34.838	61,8	38,2	35.483	62,0	38,0
Mendoza	347.654	61,3	38,7	174.708	61,5	38,5	172.946	61,1	38,9
Misiones	219.217	62,6	37,4	107.642	62,8	37,2	111.575	62,4	37,6
Neuquén	113.194	60,0	40,0	57.040	60,7	39,3	56.154	59,2	40,8
Río Negro	124.375	59,8	40,2	62.682	60,2	39,8	61.693	59,4	40,6
Salta	244.442	61,7	38,3	120.482	62,2	37,8	123.960	61,3	38,7
San Juan	131.543	60,9	39,1	66.119	61,3	38,7	65.424	60,4	39,6
San Luis	81.565	60,2	39,8	40.452	60,6	39,4	41.113	59,9	40,1
Santa Cruz	58.396	56,6	43,4	30.742	56,7	43,3	27.654	56,4	43,6
Santa Fe	636.457	59,6	40,4	318.241	59,6	40,4	318.216	59,5	40,5
Santiago del Estero	169.927	61,2	38,8	83.874	61,7	38,3	86.053	60,8	39,2
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	26.172	56,9	43,1	13.571	57,6	42,4	12.601	56,2	43,8
Tucumán	296.157	61,3	38,7	146.367	61,5	38,5	149.790	61,1	38,9

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población. Procesamientos especiales de la Dirección de Estadísticas Sectoriales en base a información derivada del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Anexo 3

Información estadística y documentos de uso corriente de la empresa

Calculo de rentabilidad Instituto I.G.A. Posadas

El siguiente anexo pretende ejemplificar la proyección de rentabilidad que realiza el departamento contable de la empresa. Los datos son estimativos y esbozan los índices de costos y utilidad que persigue la Filial.

El documento Excel fue adaptado a formato de imagen para ser visualizado en este archivo Word.



NOMBRE:	MATIAS
APELLIDO:	CABRERA
FECHA:	29/4/2019

NOTA: El presente análisis, se realiza basado en datos obtenidos sobre los costos de funcionamiento y escenarios de venta en base a la experiencia de los titulares de la marca. No implica de manera alguna un compromiso de parte de la empresa

CONFIDENCIALIDAD: La información suministrada es propiedad de la empresa y interesado guardará estricta confidencialidad sobre la misma, absteniéndose de divulgar cualquier dato o información que le haya sido suministrada o del que haya tenido conocimiento en virtud del presente análisis. El interesado será responsable de todos los daños y perjuicios causados, sea por negligencia, impericia o culpa.

Datos de estimación



CATEGORIAS PRODUCTOS	PARTICIPACIÓN EN LA VENTA %	CMV	POSADAS	LOMAS
ESPECIALISTA 1	25,2%	17,3%	25,17%	0,00%
ESPECIALISTA 2	18,3%	17,3%	18,28%	0,00%
ESPECIALISTA 3	7,2%	17,3%	7,24%	0,00%
PASTELERIA 1	4,5%	15,5%	4,48%	0,00%
PASTELERIA 2	3,4%	15,5%	3,45%	0,00%
CHEF EXPRES	0,0%	12,9%	0,00%	0,00%
COCINERITO	0,0%	11,0%	0,00%	0,00%
CURSOS CORTOS	41,4%	14,2%	41,38%	0,00%

HISTORIA DE LA MARCA:

SUCURSALES	HITORICO 2017 EN PESOS			
	ENE	FEB	MAR	ABR
POSADAS	\$ 168.036	\$ 262.015	\$ 366.566	\$ 447.264
LOMAS			11,46%	16,10%
TOTAL MENSUAL	\$ 168.036	\$ 262.015	\$ 366.566	\$ 447.264
TOTAL ANUAL	\$ 4.214.962,91			
ESTACIONALIDAD	3,99%	6,22%	8,70%	10,61%
COSTO VARIABLE			42000	72000

MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
\$ 397.003	\$ 374.672	\$ 331.362	\$ 455.181	\$ 400.429	\$ 373.229	\$ 344.231	\$ 294.974
24,18%	21,35%	24,14%	17,58%	16,98%	18,22%	18,59%	12,20%
\$ 397.003	\$ 374.672	\$ 331.362	\$ 455.181	\$ 400.430	\$ 373.229	\$ 344.231	\$ 294.974
9,42%	8,89%	7,86%	10,80%	9,50%	8,85%	8,17%	7,00%
96000	80000	80000	80000	68000	68000	64000	36000

TOTAL ANUAL X SUCURSAL **VENTA MENSUAL PROMEDIO**

\$ 4.214.961 **\$ 351.247** AÑO SIN CAFETERÍA
180,80% **\$ 1**
\$ - **\$ -**

SUCURSALES	HITORICO 2018 EN PESOS				
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
POSADAS	240051	374307	523666	638948	567147
		\$ 237	\$ 145	\$ 248	\$ 331
TOTAL MENSUAL	\$ 240.051	\$ 374.544	\$ 523.811	\$ 639.196	\$ 567.478
TOTAL ANUAL	\$ 6.023.975,07				
ESTACIONALIDAD	5,70%	8,89%	12,43%	15,16%	13,46%

JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
535245	473374	650259	572042	533184	491759	421391
\$ 276	\$ 276	\$ 276	\$ 234	\$ 234	\$ 221	\$ 124
\$ 535.521	\$ 473.650	\$ 650.535	\$ 572.276	\$ 533.418	\$ 491.980	\$ 421.515
12,71%	11,24%	15,43%	13,58%	12,66%	11,67%	10,00%

TOTAL ANUAL X SUCURSAL		PROMEDIO MENSUAL	
\$	6.021.373	\$	501.781
\$	-	\$	-
\$	2.602	\$	217
\$	-	\$	-

\$ 6.021.373

Flujo mensual

VER EL ESCENARIO SEGÚN	MI ESTIMACIÓN DE VENTA
¿Es Monotributista?	NO
ESTIMACIÓN DE VENTA MENSUAL (Con IVA)	\$ 462.000
VENTA ANUAL (CON IVA)	\$ 5.544.000

<<<<<< Otros Indicadores



ESTACIONALIDAD

			PROMEDIO MENSUAL
			8,33%
INGRESOS POR PRODUCTO			\$ 462.000
COSTO DE MERCADERÍA	16%		\$ 73.214
COSTOS VARIABLES	9%		\$ 39.732
UTILIDAD BRUTA	76%		\$ 349.054
COSTO LABORAL	23%		\$ -
ALQUILER / GASTOS ASOCIADOS	0,0%		\$ -
COSTOS FIJOS	9%		\$ 251.175
PAGO DE IVA	0%		\$ -
RESULTADO	44%		\$ 97.879

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
4,0%	6,2%	8,7%	10,6%	9,4%	8,9%
\$ 221.020	\$ 344.632	\$ 482.150	\$ 588.292	\$ 522.184	\$ 492.811
\$ 35.025	\$ 54.614	\$ 76.407	\$ 93.227	\$ 82.751	\$ 78.096
\$ 19.008	\$ 29.638	\$ 41.465	\$ 50.593	\$ 44.908	\$ 42.382
\$ 166.987	\$ 260.379	\$ 364.278	\$ 444.472	\$ 394.525	\$ 372.333
\$ 50.835	\$ 79.265	\$ 110.894	\$ 135.307	\$ 120.102	\$ 113.347
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 27.623	\$ 33.752	\$ 40.571	\$ 45.835	\$ 42.557	\$ 41.100
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 88.529	\$ 147.362	\$ 212.812	\$ 263.330	\$ 231.866	\$ 217.886

JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
7,9%	10,8%	9,5%	8,9%	8,2%	7,0%
\$ 435.845	\$ 598.707	\$ 526.691	\$ 490.913	\$ 452.773	\$ 387.983
\$ 69.069	\$ 94.878	\$ 83.465	\$ 77.796	\$ 71.751	\$ 61.484
\$ 37.483	\$ 51.489	\$ 45.295	\$ 42.219	\$ 38.938	\$ 33.367
\$ 329.294	\$ 452.340	\$ 397.930	\$ 370.899	\$ 342.083	\$ 293.133
\$ 100.244	\$ 137.703	\$ 121.139	\$ 112.910	\$ 104.138	\$ 89.236
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 38.275	\$ 46.351	\$ 42.780	\$ 41.006	\$ 39.115	\$ 35.902
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 190.774	\$ 268.287	\$ 234.011	\$ 216.983	\$ 198.830	\$ 167.994

TOTAL 1º AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
	4,0%	6,2%	8,7%	10,6%	9,4%
\$ 5.544.000	\$ 232.071	\$ 361.863	\$ 506.257	\$ 617.707	\$ 548.293
\$ 878.563	\$ 36.776	\$ 57.345	\$ 80.227	\$ 97.889	\$ 86.889
\$ 476.784	\$ 19.958	\$ 31.120	\$ 43.538	\$ 53.123	\$ 47.153
\$ 4.188.653	\$ 175.336	\$ 273.398	\$ 382.492	\$ 466.695	\$ 414.251
\$ 1.275.120	\$ 53.376	\$ 83.229	\$ 116.439	\$ 142.073	\$ 126.107
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 474.867	\$ 28.171	\$ 34.607	\$ 41.767	\$ 47.293	\$ 43.851
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 2.438.665	\$ 93.789	\$ 155.563	\$ 224.286	\$ 277.330	\$ 244.293

JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
8,9%	7,9%	10,8%	9,5%	8,9%	8,2%
\$ 517.452	\$ 457.637	\$ 628.642	\$ 553.025	\$ 515.459	\$ 475.411
\$ 82.001	\$ 72.522	\$ 99.622	\$ 87.638	\$ 81.685	\$ 75.339
\$ 44.501	\$ 39.357	\$ 54.063	\$ 47.560	\$ 44.329	\$ 40.885
\$ 390.950	\$ 345.758	\$ 474.957	\$ 417.827	\$ 389.444	\$ 359.187
\$ 119.014	\$ 105.257	\$ 144.588	\$ 127.196	\$ 118.556	\$ 109.345
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 42.322	\$ 39.356	\$ 47.836	\$ 44.086	\$ 42.223	\$ 40.237
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 229.614	\$ 201.146	\$ 282.534	\$ 246.545	\$ 228.665	\$ 209.605


DIC	TOTAL 2º AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR
7,0%		4,0%	6,2%	8,7%	10,6%
\$ 407.382	\$ 5.821.200	\$ 243.674	\$ 379.957	\$ 531.570	\$ 648.592
\$ 64.558	\$ 922.492	\$ 38.615	\$ 60.212	\$ 84.238	\$ 102.783
\$ 35.035	\$ 500.623	\$ 20.956	\$ 32.676	\$ 45.715	\$ 55.779
\$ 307.789	\$ 4.398.085	\$ 184.103	\$ 287.068	\$ 401.617	\$ 490.030
\$ 93.698	\$ 1.338.876	\$ 56.045	\$ 87.390	\$ 122.261	\$ 149.176
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 36.864	\$ 488.613	\$ 28.746	\$ 35.504	\$ 43.022	\$ 48.825
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 177.227	\$ 2.570.596	\$ 99.312	\$ 164.174	\$ 236.333	\$ 292.029

MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
9,4%	8,9%	7,9%	10,8%	9,5%	8,9%	8,2%
\$ 575.708	\$ 543.324	\$ 480.519	\$ 660.074	\$ 580.676	\$ 541.232	\$ 499.182
\$ 91.233	\$ 86.101	\$ 76.148	\$ 104.603	\$ 92.020	\$ 85.770	\$ 79.106
\$ 49.511	\$ 46.726	\$ 41.325	\$ 56.766	\$ 49.938	\$ 46.546	\$ 42.930
\$ 434.964	\$ 410.497	\$ 363.046	\$ 498.705	\$ 438.718	\$ 408.916	\$ 377.146
\$ 132.413	\$ 124.965	\$ 110.519	\$ 151.817	\$ 133.556	\$ 124.483	\$ 114.812
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 45.211	\$ 43.605	\$ 40.491	\$ 49.394	\$ 45.457	\$ 43.501	\$ 41.416
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 257.340	\$ 241.928	\$ 212.036	\$ 297.494	\$ 259.705	\$ 240.932	\$ 220.918

DIC	TOTAL 3º AÑO
7,0%	
\$ 427.751	\$ 6.112.260
\$ 67.786	\$ 968.616
\$ 36.787	\$ 525.654
\$ 323.179	\$ 4.617.989
\$ 98.383	\$ 1.405.820
\$ -	\$ -
\$ 37.874	\$ 503.046
\$ -	\$ -
\$ 186.922	\$ 2.709.124

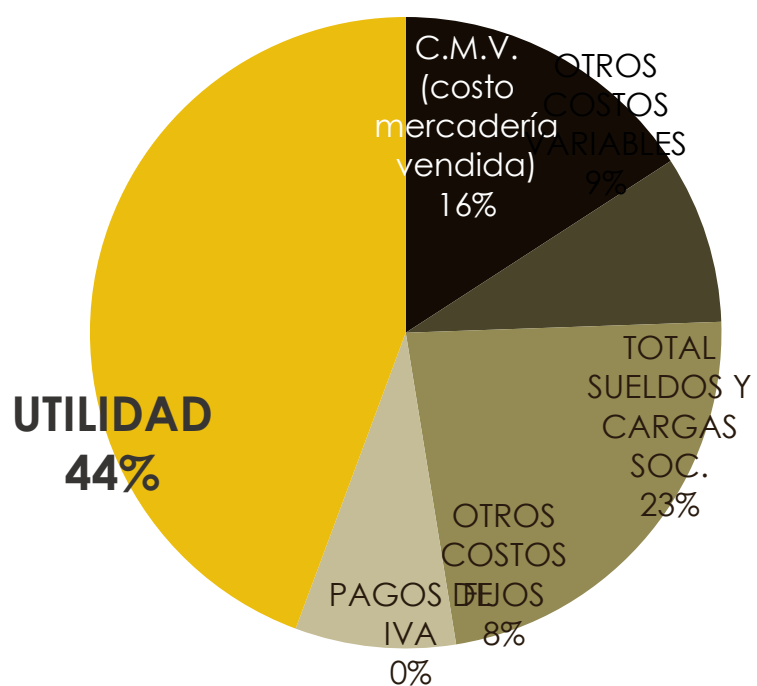
Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (SIMULADOR)

	1° AÑO (mes promedio)		2° AÑO (mes promedio)	
 INGRESOS PROMEDIO MENSUAL	\$ 462.000,00	100,0%	\$ 485.100,00	100,0%
COSTO DE MERCADERIA	\$ 73.213,62	15,85%	\$ 76.874,30	15,85%
COSTOS VARIABLES	\$ 39.732,00	8,60%	\$ 41.718,60	8,60%
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 112.945,62	24,45%	\$ 118.592,90	24,45%
COSTO LABORAL	\$ 106.260,00	23,00%	\$ 111.573,00	23,00%
TOTAL OTROS GASTOS FIJOS	\$ 39.572,29	8,57%	\$ 40.717,75	8,39%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 145.832,29	31,6%	\$ 152.290,75	31,4%
TOTAL DE EGRESOS	\$ 258.777,91	56,0%	\$ 270.883,64	55,8%
PAGOS DE I.V.A.	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
FLUJO NETO	\$ 203.222,09	44,0%	\$ 214.216,36	44,2%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	\$ 193.020,12		\$ 201.568,37	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN FACTURACIÓN DIARIA	\$ 6.434,00		\$ 6.718,95	

	3° AÑO (mes promedio)		4° AÑO (mes promedio)		5° AÑO (mes promedio)	
	\$ 509.355,00	100,0%	\$ 534.822,75	100,0%	\$ 561.563,89	100,0%
	\$ 80.718,01	15,85%	\$ 84.753,91	15,85%	\$ 88.991,61	15,85%
	\$ 43.804,53	8,60%	\$ 45.994,76	8,60%	\$ 48.294,49	8,60%
	\$ 124.522,54	24,45%	\$ 130.748,67	24,45%	\$ 137.286,10	24,45%
	\$ 117.151,65	23,00%	\$ 123.009,23	23,00%	\$ 129.159,69	23,00%
	\$ 41.920,47	8,23%	\$ 43.183,34	8,07%	\$ 44.509,34	7,93%
	\$ 159.072,12	31,2%	\$ 166.192,57	31,1%	\$ 173.669,04	30,9%
	\$ 283.594,67	55,7%	\$ 296.941,24	55,5%	\$ 310.955,14	55,4%
	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
	\$ 225.760,33	44,3%	\$ 237.881,51	44,5%	\$ 250.608,75	44,6%
	\$ 210.544,04		\$ 219.968,49		\$ 229.864,17	
	\$ 7.018,13		\$ 7.332,28		\$ 7.662,14	

C.M.V. (costo mercadería vendida)	\$ 80.910,29	15,85%
OTROS COSTOS VARIABLES	\$ 43.908,88	8,60%
TOTAL SUELDOS Y CARGAS SOC.	\$ 117.430,72	23,00%
OTROS COSTOS FIJOS	\$ 41.980,64	8,22%
PAGOS DE IVA	\$ -	0,00%
UTILIDAD	\$ 226.337,81	44,33%
VENTA	\$ 510.568,33	100,00%



Modelo de convenio entre IGA con Organizaciones del medio:

TÉRMINOS Y CONDICIONES			
Objeto			
La presente solicitud tiene por objeto la inclusión de los beneficios ofertados dentro del SINDICATO XXXXXX de los programas desarrollados por IGA POSADAS (en adelante el ESTABLECIMIENTO COMERCIAL) para sus ASOCIADOS.			
Aceptación Condiciones			
Por medio de la presente Solicitud de Adhesión, y en mi carácter del apoderado, acepto brindar el/los Beneficio/s descriptos.			
Responsabilidad			
En caso de que existiera algún inconveniente en la aceptación del beneficio por nuestra responsabilidad, asumimos el compromiso de reintegrar el valor correspondiente al beneficio no reconocido en el término máximo de 72 horas de informado. El costo económico del descuento precedentemente indicado será soportado íntegramente por el ESTABLECIMIENTO COMERCIAL, no pudiendo requerir a EL SINDICATO DE XXXX ninguna compensación por tal concepto.			
Responsabilidad comercial			
De acuerdo a lo expuesto, el ESTABLECIMIENTO COMERCIAL asume expresa responsabilidad por la calidad, funcionamiento, seguridad del servicio promocionado y comercializado por el mismo, comprometiéndose a dar estricto cumplimiento a las obligaciones a su cargo establecidas en la Ley 24.240 y la Ley 22.082.			
Asimismo, el ESTABLECIMIENTO COMERCIAL deberá proteger, defender y mantener indemne al Sindicato de XXX, respecto de las acciones, multas, costos y gastos, que resulten de cualquier reclamo, juicio o disputa que pudiera ser ejercido por personas (físicas o jurídicas), autoridades nacionales (provinciales o municipales), impositivas, de seguridad social, derivadas directa o indirectamente de la difusión del Programa, y que tengan su causa en hechos u omisiones imputables al ESTABLECIMIENTO COMERCIAL.			
Utilización Imagen			
Para la utilización de nuestra imagen (incluyendo marca, logos, fotos y cualquier otro material que ayude a comunicar los beneficios ofertados, tanto en medios online, gráficos y digitales de los Programas de Beneficios), el Sindicato deberá pedir autorización explícita.			
Vigencia			
El siguiente acuerdo tendrá una vigencia de un año, pudiendo ser rescindido con un aviso previo de al menos un mes.			
BENEFICIO			
Oferta	Xx % DESCUENTO en xxxx		
Descripción			
Vigente Desde		Vigente Hasta	
ACEPTO TÉRMINOS Y CONDICIONES			
Firma		Firma	
Nombre		Nombre	
Documento		Documento	

Modelos de Logotipos utilizados por la red de franquicias IGA:



Anexo 4

Publicación del Diario “Misiones Online” del día 26 de abril del 2019:

<https://misionesonline.net/2019/04/26/passalacqua-firmo-acuerdo-nacion-promocion-fortalecimiento-la-gastronomia-misionera/>

Passalacqua firmó acuerdo con Nación para promoción y fortalecimiento de la gastronomía misionera



El ex gobernador Hugo Passalacqua y el ex secretario de Turismo de la Nación, Gustavo Santos suscribieron en Puerto Iguazú un acuerdo de cooperación para el fortalecimiento de la gastronomía misionera, en el marco de la XII Reunión de ministros de Turismo del Mercosur que tuvo lugar este viernes en instalaciones del Gran Meliá Hotel de Puerto Iguazú.

Ante representantes de países miembros como Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile, Passalacqua fue el encargado de brindar la bienvenida a los presentes y rubricar el acuerdo que garantiza el trabajo conjunto con el organismo nacional para la efectiva

organización y logística de desarrollo del Programa Cocina Misionera (COMI), iniciativa del Gobierno Provincial que tiene como fin la puesta en valor de la riqueza gastronómica y cultural misionera y se desarrolla en estrecha relación con los lineamientos del Plan de Turismo Gastronómico CocinAR de la Secretaría de Gobierno de Turismo de la Nación.

Antes de la oficialización del convenio se emitió un material audiovisual donde el presidente de la Real Academia de Gastronomía Rafael Ansón, elogió el programa de gastronomía misionera que se expande más allá de las fronteras provinciales y nacionales.

En este contexto, el gobernador Passalacqua destacó el tema gastronómico como “un hito” en la integración de los pueblos. “Pasó a ser un hito decisivo en el destino; firmar este convenio con el CocinAR, contar con el apoyo entre Nación y Provincia, nos alienta a seguir trabajando con el Proyecto Cocina Misionera (COMI), que da trabajo a muchísima gente, desde el productor hasta el cocinero, porque de última, de eso se trata, de dar trabajo a la gente”, manifestó el mandatario a la hora de rubricar el acuerdo para “trabajar mancomunadamente en pos del desarrollo gastronómico, avanzando en el cumplimiento de los objetivos mediante asistencia y asesoramiento nacional e internacional”, según se sostiene en el documento oficial.

Otros temas tratados, de trascendental importancia para la provincia, se relacionan con la Ruta de los Jesuitas; la puesta en valor del Parque Saltos del Moconá, de manera conjunta con su par brasileño, el Parque do Turvo (Brasil).

Con relación la reunión mercosureña ampliada, Passalacqua subrayó que “es un honor para la provincia”, haber sido elegida una vez más para un encuentro de tal importancia. Precisó que “el secretario Santos propuso Misiones para la realización de este encuentro y para nosotros esto es turismo; somos LA provincia turística del país y estamos conectamos con cada uno de los países participantes, de diferentes maneras. A todos nos une el tema jesuítico, creo que es un núcleo de turismo religioso-antropológico que nos une y vamos a insistir siempre en eso; nos parece que es parte de esta integración de la que hablaban ustedes. El turismo debería contribuir a fortalecer la unidad de América del Sur. Sean bienvenidos, siempre a disposición, cuenten siempre con Misiones para hacer lo que les parezca necesario”, dijo el misionero.

Sobre ese eje jesuítico en particular, el secretario de Turismo de la Nación sostuvo que “es un tema común para los países del Mercosur que es la Ruta Jesuítica, un producto turístico muy importante, que involucra a Argentina, Brasil, Paraguay y a Uruguay. Esa presencia de los jesuitas en la región con las Misiones, es un gran producto turístico”. Y agregó que “la Gastronomía se convirtió también en un producto turístico extraordinario. El convenio que firmamos hoy es un respaldo de la Academia Iberoamericana de Gastronomía a la “cocina misionera”; pero no solamente de la provincia de Misiones...la provincia pondrá su sede, pondrá su impulso y su apoyo, pero la idea es que sirva como un influjo para todos los países”.

El temario completo del encuentro abarcó la promoción turística conjunta de Mercados Lejanos, el fondo de promoción turística del Mercosur, la propuesta de Plan de Acción Conjunto Mercosur-Alianza del Pacífico; además de la presentación ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del “Camino de los Jesuitas de Sudamérica, la evaluación y resultados del taller “Camino de los Jesuitas en Sudamérica en San Ignacio Miní y otros temas tales como: facilitación turística, turismo náutico -fluvial y de Crucero-. Al finalizar las presentaciones y debates, se firmará el Acta de la XXII Reunión de ministros del Mercosur y la “Declaración de Puerto Iguazú”. Para cerrar el evento, después de un almuerzo de camaradería, los participantes recorrieron las Cataratas y se tomaron una foto oficial en la Garganta del Diablo.

Anexo 5

Publicación del Diario “Página 12” del día 4 de junio del 2019:

<https://www.pagina12.com.ar/198177-cierran-50-pymes-por-dia>

Cierran 50 pymes por día

Entidades representativas del sector advirtieron sobre las consecuencias de la política económica del Gobierno. Señalaron que atraviesan una etapa de “devastación”.



La crisis económica se traduce en el cierre diario de pequeñas y medianas empresas.

Día a día, al menos 50 pequeñas o medianas empresas bajan sus persianas por las políticas económicas del gobierno de Cambiemos, de acuerdo a un relevamiento de la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios y la Asociación de Empresarios Nacionales. Esa entidad relaciona directamente la crisis generalizada en la producción nacional con el aumento de la especulación, el endeudamiento, la concentración y la apertura a las importaciones en detrimento de la industria nacional.

En medio de la campaña electoral, Apyme y Enac advirtieron que hay que superar “la devastación” con una agenda de políticas que pongan en el centro de la escena a la

“Argentina productiva”. Contrastando la cantidad de empresas aportantes en la base de la Anses y el informe de desempleo del gobierno nacional, que arrojó que se pierden 100 puestos de trabajo por día, esas entidades obtuvieron un detalle de la situación actual. De acuerdo al relevamiento, el Ministerio de Producción discontinuó las estadísticas sobre el cierre de empresas en 2017, cuando la crisis se intensificó.

“Llegamos hasta acá producto del aumento de las tarifas, importaciones, dolarización de los insumos y de los servicios en general, que impacta a la pyme directamente pero también a nuestros clientes, que son nuestros trabajadores también”, explicó a Página/12 el presidente de Enac, Leo Bilanski, quien graficó también las consecuencias: “Entonces hay menos ventas, se comprime la rentabilidad y empezamos con problemas financieros. El que no puede y no tiene espalda, cae.”

Para Bilanski, las pymes están inmersas en una “dictadura financiera” y un “escenario recesivo de perturbación” que no les permite financiarse ni salvar sus actividades hasta que cambien los ciclos económicos. En ese marco, se los integrantes de Apyme y Enac se reunirán mañana para debatir acciones conjuntas de cara a un próximo período de gobierno.

"Nos mueve el convencimiento de que éste es el camino para superar la devastación generada, una vez más, por un modelo económico excluyente y anti industrial como el que promueve el actual Gobierno, cuyo único objetivo es la transferencia de recursos desde las fuerzas del trabajo y la producción hacia los sectores concentrados y especulativos, locales y globales", manifestaron las entidades.

Allí discutirán también la confluencia al “nuevo contrato social” que se está debatiendo junto a dirigentes sociales y sindicales. “Este modelo está mal y nosotros entendemos que tiene que conformar un nuevo contrato social donde las pymes estén en el centro de la escena y los empresarios sean los que conduzcan la política productiva de la Argentina”, destacó Bilanski.