



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TESIS DE LICENCIATURA
EN
COMERCIALIZACIÓN

**COMERCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CORTES VACUNOS
ENVASADOS AL VACÍO EN LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA
- NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO -**



ALUMNO:
DOUMIC EMMANUEL

TUTOR:
CPN SAMIR FERNÁNDEZ HACHIM

DEPARTAMENTO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
PROFESORA TITULAR DEL SEMINARIO:
DRA. LAURA CIPRIANO

2011
CIUDAD DE MAR DEL PLATA
REPÚBLICA ARGENTINA



Índice General:

<i>Abstract</i>	3
Protocolo de Investigación.....	4
- Problema.....	4
- Objetivo General.....	4
- Objetivos Específicos.....	4
- Especificidad del Problema.....	5
- Justificación.....	6
- Índice Pormenorizado.....	9
Marco Teórico.....	11
- Estado de la cuestión.....	11
- Disciplinas que integran la investigación.....	15
- 1. Canales de Logística y distribución.....	15
- 1.1. Logística y Costos.....	18
- 2. Producto.....	34
- 2.1. Ciclo de vida del producto.....	39
- 3. Posicionamiento.....	48
- 3.1. Valor. Valor para el consumidor.....	50
Glosario de términos teóricos.....	56
Diseño Metodológico.....	58
- Universo.....	58
- Unidad de Análisis.....	58
- Muestra y representatividad.....	58
- Modelos de instrumentos de relevamiento de datos.....	58
Trabajo de Campo.....	60
- Resultados y análisis de las encuestas.....	60
- Resultados de las entrevistas en profundidad.....	66
- Conclusiones.....	74
- Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	80
Anexos.....	82



Abstract

Comercialización e implementación de cortes vacunos envasados al vacío en la ciudad de Mar del Plata, como nueva tendencia de consumo, surge principalmente, con la ambición de poder establecer una diferenciación entre un producto “*commodity*” y uno “*speciality*”, es decir, la posibilidad de agregar valor a un producto existente como es la media res, que posee escaso nivel de especialización. Poder insertar los cortes vacunos envasados al vacío en los canales no tradicionales de venta de carne vacuna como son los Autoservicios, Supermercados e Hipermercados de la Ciudad de Mar del Plata, da la posibilidad de resaltar los diferentes atributos que un consumidor espera a la hora de adquirir un producto, tales como la marca, el *packaging*, el diseño, un rotulado nutricional, etc.

A través del proceso de investigación, surgen diversas incógnitas que se irán revelando a lo largo del trabajo. Es el caso de la distribución de media res en contraposición con la de los cortes vacunos envasados al vacío, mostrando las deficiencias del traslado de la primera forma de distribución mencionada.

Por último se debe indicar, que las encuestas tomadas a los diferentes consumidores de carne vacuna de la Ciudad de Mar del Plata, circunscriptos a las calles Av. Champagnat, Av. Juan B. Justo, Av. Constitución y Av. Patricio Peralta Ramos, permitirán establecer si el consumo de carne vacuna se establece solo a través del canal tradicional, como son las carnicerías, o se acompaña un cambio paulatino en la forma de adquirir el producto, tal es el caso de la compra de cortes vacunos en Autoservicios, Supermercados o Hipermercados. Al mismo tiempo, las encuestas permitirán conocer que impacto tiene para el consumidor pagar un precio diferencial por un producto que le asegure mayor calidad, seguridad e higiene y que le brinde una marca que posibilite conocer el origen de su producción, como es el caso de los cortes vacunos envasados al vacío.



Protocolo de Investigación

Tema

Comercialización e implementación de cortes vacunos envasados al vacío en la ciudad de Mar del Plata. Nuevas tendencias de Consumo.

Problema

Evaluar las nuevas formas de comercialización de la carne vacuna en la ciudad de Mar del Plata en 2011.

Objetivo General

Analizar una nueva forma de fraccionamiento y distribución de carne vacuna que sea más eficiente, posea mayor seguridad e higiene y sus posibilidades de implementación en la ciudad de Mar del Plata en 2011.

Objetivos específicos

- Describir las características de los cortes vacunos envasados al vacío.
- Analizar el actual sistema de traslado de la media res en la ciudad de Mar del Plata.
- Determinar si la distribución de cortes vacunos envasados al vacío, responden a una forma más eficiente de comercialización que el traslado de medias reses.
- Conocer los costos de los cortes vacunos envasados al vacío.
- Investigar cuales son las empresas que comercializan cortes vacunos envasados al vacío en la ciudad de Mar del Plata.
- Evaluar cuales son las percepciones y necesidades del consumidor de carne vacuna marplatense, considerando si existen nuevas tendencias de consumo.
- Investigar las diferentes percepciones que puede tener el consumidor de carne vacuna ante un nuevo producto, en lo que respecta a calidad/precio.



Especificidad del Problema

La comercialización de carne vacuna ha sufrido cambios en los últimos años. Las carnicerías han disminuido su participación en los grandes centros urbanos, incorporándose nuevos operadores tales como los supermercados, agregando a sus góndolas productos que aseguran no solo calidad y sanidad, sino también que poseen valor agregado (*packaging*, marca, comunicación, rotulado nutricional, etc.) desde el origen y una adaptación a las necesidades del consumidor moderno. Tal cambio ha provocado un fuerte impacto en el poder de negociación de los distintos actores a lo largo de la cadena, con la aparición de nuevas reglas de juego.

El nuevo paradigma comercial se centra en el cambio de ser un producto *commodity* a un *speciality* y afrontar tal desafío según las exigencias de un mercado que año tras año demanda no solo calidad sino también sanidad en los productos que consumen.

“Calidad es aquello por lo que el comprador se hallaría mas dispuesto a adquirir un producto, a pagar un precio mas elevado, es la adecuación del producto al uso que se le vaya a dar, es la satisfacción de los deseos del consumidor. Como surge, la idea de calidad tiene que ver con la satisfacción de deseos y con diferentes percepciones que hasta son de índole casi personal; lo que denota que la calidad de un producto está prácticamente sesgada por el perfil del consumidor, lo que sería equivalente decir, que son los clientes lo que definen la calidad de un producto o servicio”³¹.

Teniendo en cuenta la abundancia de productos que se ofrecen a los consumidores en los *retailers*, tales como las carnicerías o los supermercados, los cortes vacunos envasados al vacío dan la posibilidad de ahorrar lugar dentro de los espacios de exhibición.

- Actores (Cadena Comercial):
 1. Estado: entidades gubernamentales como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).
 2. Producción Primaria: (establecimientos de cría y engordes bovinos).
 3. Industria: Frigoríficos.
 4. Distribución y venta del producto.

³¹ Mariani, Diego C.; “Aproximaciones a un tema integral y político”, en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 72, 2009, p. 50



5. *Retailers*: Carnicerías tradicionales e integradas, Autoservicios, Supermercados e Hipermercados.
6. Consumidores.

Justificación

Como punto de partida, es necesario considerar que la comercialización de carne vacuna en la ciudad de Mar del Plata debe generar un cambio drástico al existente. Se debe tener en cuenta que el actual sistema comercial de carne vacuna no logra adaptarse a las nuevas tendencias de consumo de su población, donde los *retailers* no poseen las instalaciones adecuadas, debidamente asiladas, con ausencia de materiales especiales, falta de temperatura ambiente baja y controlada, cámaras de frío u oreo y otros requisitos tales como un contralor veterinario. Al mismo tiempo no logran implementar dentro del consumo interno las medidas que tan bien son acatadas a nivel Internacional.

La producción primaria y la industria sin dudas son las más beneficiadas, ya que con la implementación de los cortes vacunos envasados al vacío, el sector informal siendo de alta consideración en el país tendería a desaparecer. Nos referimos a sector informal cuando hablamos de compraventa de hacienda absolutamente “en negro”, el cambio de categoría de los animales o la subdeclaración del peso en las tropas. Dichas modalidades no podrían acontecer con la implementación de cortes vacunos envasados al vacío, ya que solo podrían comercializar y producir la mercadería aquellos productores que se encuentren inscriptos y aquellos frigoríficos que respeten las normas de seguridad e higiene establecidas por el SENASA y posean las instalaciones adecuadas en materia de desposte. Al mismo tiempo, aquellos frigoríficos que no posean una despostada en condiciones, tendrán que abastecerse de estructuras edilicias y maquinarias necesarias, reactivando sectores como son la construcción, las industrias metalúrgicas con la incorporación de aluminio, etc.

Las demandas actuales de los consumidores plantean el desafío de ofrecer productos diferenciados por su calidad y con características orientadas según su preferencia. A su vez, todo producto es parte de una cadena de valor, de una cadena alimentaria que comienza en la elección y



preparación de los insumos, pasando por la producción, transformación, acondicionamiento y empaque, comunicación, distribución y consumo.

Las nuevas tendencias de consumo, traen con ellas aparejadas el cambio en la modalidad de compra por parte del consumidor que prefiere la comodidad del supermercado a la carnicería, tanto por el *packaging* y la seguridad en la cadena de frío, como porque en ese lugar concentra todas las compras, además de la variedad, preparación, uniformidad, calidad e higiene del producto.

La implementación de cortes vacunos envasados al vacío; logra la correcta identificación y el registro de los datos, individualizando los lotes o partidas, la identificación de las materias primas e insumos utilizados, el seguimiento de fechas de elaboración, vencimiento, el control del destino o la procedencia de los productos y la importancia de la construcción y generación de información nutricional.

Para los argentinos, la carne vacuna es altamente valorada; posee un sabor irremplazable; prefieren la carne vacuna frente a carnes competidoras por sabor, rendimiento y capacidad para saciar el hambre; valoran la facilidad de preparación, la versatilidad y la diversidad de recetas posibles; los consumidores reconocen y valoran su aporte proteico; prefieren la carne de un color rojo-rosado frente a otra más oscura. Pero no solo el mercado muestra aspectos positivos; los argentinos desconocen como llega la carne a sus hogares; por lo cual es imprescindible que el consumidor comience a conocer la importancia que significa la posesión de un sistema de certificación o un sello que respalde la calidad. El consumidor es el último eslabón de la cadena, el mismo adquiere la posibilidad de incorporar con el consumo de cortes vacunos envasados al vacío la certificación en cada uno de los productos, transmitiendo seguridad, respecto a la calidad y sanidad.

La comercialización de media res no respeta en absoluto las normas de seguridad e higiene establecidas por los organismos gubernamentales como el SENASA, por lo cual es inminente la elaboración e implementación de los cortes vacunos envasados al vacío como nueva alternativa de consumo, no solo para respetar y salvaguardar al consumidor final, sino también para ser más competitivos ante un mundo globalizado.



El trabajo debe permitir contemplar los diferentes actores (cadena comercial): estado, producción primaria, industrias, distribución y venta del producto, *retailers* y consumidores.

No se pueden establecer eficientes mecanismos de comercialización de la carne si antes no se preparan programas de producción ganadera teniendo a la vista las exigencias de los mercados. Para ello hay que tener debidamente en cuenta fases como las ventas al mayoreo, la elaboración y la distribución al por menor, lo mismo que las preferencias del consumo. Evaluar las nuevas formas de comercialización de carne vacuna en la ciudad de Mar del Plata, contribuirá a poder determinar eficientes canales de logística y distribución para toda la Cadena de Consumo de Carne Vacuna.

Las nuevas funciones que productores, elaboradores y distribuidores de ganado y productos cárnicos deben examinar a medida que una región se desarrolla económicamente requieren inversiones de capital en equipo de instalaciones. En muchos casos será muy difícil que las empresas existentes provean el capital necesario o asuman el inmediato riesgo comercial. Con frecuencia, el único método con que se puede acelerar el proceso de la modernización consiste en que el gobierno, u otras instituciones financieras, ayuden a construir instalaciones estratégicamente ubicadas y medios esenciales de transporte. Adoptando una perspectiva más amplia, harán posible el paso de la producción destinada al consumo puramente local a un aparato capaz de servir sobre una base más especializada e intensiva una mayor variedad de mercados.

La implementación de los cortes vacunos envasados al vacío a la comercialización, incluyen no solo la posibilidad de generar un valor agregado a través de la creación de una marca del frigorífico que produce la mercadería, sino también identificar desde el nacimiento del animal hasta su posterior consumo todo el proceso que atraviesa a lo largo de la cadena de comercialización. El sistema anteriormente mencionado se lo conoce con el nombre de "trazabilidad" y en la actualidad solo lo utilizan aquellos productores de hacienda que tienen como destino principal de la mercadería a la Unión Europea.



Índice Pormenorizado

Para describir las características de los cortes vacunos envasados al vacío se tendrán en cuenta los organismos como el SENASA y el Instituto de Promoción de Carne Vacuna (IPCVA). Se dará a conocer no solo una descripción anatómica de los cortes, sino también los beneficios de la ingesta de la carne vacuna.

Analizar el actual sistema de traslado de la media res en la ciudad de Mar del Plata, demostrando si la actual distribución cuenta con un control adecuado, tanto de calidad como de sanidad, establecidos por los organismos de contralor (SENASA). Tal información puede ser provista por profesionales en la materia (Médicos Veterinarios y Gerentes de Frigoríficos), a través de entrevistas en profundidad.

Para determinar si la distribución de cortes vacunos envasados al vacío, responden a una forma más eficiente de comercialización que el traslado de medias reses, se deben contraponer ambas formas de distribución, evaluando cual de ellas se ajustan en mayor medida a las normas que dictamina el SENASA a la hora de distribuir productos para consumo humano.

Para conocer los costos de los cortes vacunos envasados al vacío, en primer lugar se debe establecer los frigoríficos que realizan este producto y el costo que les origina realizarlo. En segunda instancia, se debe tener en cuenta cuales son los *retailers* que hoy cuentan con este tipo de producto y el costo final del producto.

Conocer cuales son las empresas que comercializan cortes vacunos envasados al vacío en la Ciudad de Mar del Plata, determinando cuales son los canales comerciales que utilizan los *retailers* para adquirir los productos, la manera de comercializarlo para que los cortes lleguen al consumidor final (presentación en góndolas, comunicación dentro de los salones de venta), etc.

Para evaluar cuales son las percepciones y necesidades del consumidor de carne vacuna marplatense, considerando si existen nuevas tendencias de consumo, se deberán realizar encuestas a un porcentaje



determinado de la población de la Ciudad de Mar del Plata que consume carne vacuna.

Investigar las diferentes percepciones que puede tener el consumidor de carne vacuna ante un nuevo producto, en lo que respecta a calidad/precio. Esta acción se conocerá a través de encuestas a consumidores de carne vacuna marplatenses.



Marco Teórico

Estado de la Cuestión

Para poder determinar de manera correcta cuales son las realidades inherentes al fraccionamiento, distribución y comercialización de carne vacuna en la República Argentina, se exponen a continuación diferentes presentaciones sobre la temática abordada durante el período 2009/10, publicando las investigaciones en distintas revistas del sector cárnico, seminarios realizados e investigaciones.

Investigación realizada por el observatorio de la Universidad FASTA sobre el consumo de carne vacuna en la Ciudad de Mar del Plata (Noviembre 2010).

El objetivo de la investigación fue centrarse en evaluar la modalidad de consumo de carne vacunas y carnes en general indagando sobre la frecuencia y tipo de carnes consumidas, formas de preparación más utilizadas, acompañamiento de las mismas, preferencias de cortes, lugar de compra, percepción asociada a la misma y grado de sustitución por otras carnes.

Investigación realizada por el observatorio de la Universidad FASTA sobre el rotulado nutricional (Agosto 2010).

El eje principal de la investigación se baso en conocer si los consumidores tienen conciencia de la importancia de que un producto posea un rotulado nutricional, para que sirve el mismo, si conocen como aparece en las etiquetas, si logran entenderlo y si ha recibido en algún momento información de cómo utilizar el rotulado nutricional.

Marotta, Javier, "Agregando valor a un *Commodity*", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 79, 2010, p. 30.

El artículo menciona como la Asociación de Angus en Argentina creó la marca "Carnes Angus Certificada" en 1996 y de esta manera los cortes envasados al vacío fueron comercializados en una importante cadena de supermercados.

Bifaretti, Adrián, "¿Cómo será el consumidor de carnes del futuro?", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 76, 2010, p. 14.



La nota alude a la realidad que atraviesa el sector, desde la escasez de hacienda para faena, la falta de carne, los movimientos de precio, la mediatización de las cotizaciones y comentarios sobre las propiedades y atributos de diferentes productos cárnicos, resultando ser los rasgos mas relevantes del mercado argentino de carnes a principios del 2010.

Mariani, Diego C., "Aproximaciones a un tema integral y político", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 72, 2010, p. 50.

El artículo comenta la dificultad en definir el concepto de calidad de carne, ya que representa diferentes factores y varios sentidos. No significa lo mismo para productores, industriales y consumidores. Sin embargo, menciona, es necesario contar con una estrategia en común que permita la evolución de toda la cadena.

Jatíf, María Inés, "Importancia de la capacitación en la gestión logística de los alimentos", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 77, 2010, p. 30.

El artículo comenta como en materia de logística aplicada a los productos agroalimentarios es necesario proporcionar los conocimientos y las herramientas necesarias que permitan realizar un correcto análisis y una acertada toma de decisiones vinculadas a la logística y al comercio internacional, teniendo en cuenta los requerimientos de los mercados locales e internacionales.

Sanchez, Julian M., "Cadena de frío – Un factor clave para garantizar la calidad de la carne ", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 75, 2010, p. 39.

El autor en la revista hace referencia a que la temperatura constituye un factor crítico que debe ser controlado de forma rigurosa. Para que la carne llegue de forma segura al consumidor debe garantizarse la cadena de frío. Una temperatura de conservación adecuada preserva las características del alimento, tanto organolépticas como nutricionales.

Scholnik, Enrique, "El *packaging* esta pasando por su etapa de oro", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 75, 2010, p. 43.

El artículo menciona las ventajas que trae aparejado el *packaging* para los productos, desde la necesidad que existe en el mercado de involucrar los



envases, donde los consumidores tienen mayores exigencias y esto trae consigo, agregar valor a los productos con un envoltorio que comunique marca, atributos, etc.

Seminario de “Envases en la Industria de la Carne Vacuna: Fundamentos y Aplicaciones”, realizado el día 11 de Noviembre de 2009 en el Auditorio del IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina).

Los temas que se abordaron en el Seminario son los siguientes:

- 1- El envasado de la carne en un sistema de calidad. Por Rodríguez Ricardo.
- 2- Bioquímica del músculo. Por Pazos, Adriana A.
- 3- Microbiología de la carne. Por Rodríguez, Ricardo y Masana, Marcelo.
- 4- Propósito del envase y del proceso de envasado. Por Marquéz, Daniel y Vainonis, Gerardo.
 - 4.1- Tipos de envases.
 - 4.2- Sistemas industriales del envasado.
- 5- Estabilidad y vida útil. Su relación con el envasado de carnes. Por Rodríguez, Ricardo.
- 6- Tendencias Internacionales. Por Vainonis, Ricardo.
- 7- Aptitud sanitaria de envase para carnes. Por Ariosti, Alejandro.

Seminario de “Principios y fundamentos para el mejoramiento de la calidad de carne vacuna en la producción e industria”, llevándose a cabo los días 24 y 25 de Septiembre de 2008 en el Auditorio del IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina).

El objetivo del Seminario fue brindar los conocimientos para la comprensión de la construcción de la calidad y conocer la experiencia recorrida por los países líderes en la temática.

Los temas que se abordaron en el Seminario son los siguientes:

- 1- Ejemplo de un programa de calidad de carne.
 - 1.1.1. Una aproximación a la calidad a través de las normas PAPPC.
 - 1.1.2. Estructura de un músculo.
 - 1.1.3. Eventos bioquímicos tempranos posteriores a la muerte.
 - 1.1.4. Marmoleo.



- 2- Aplicaciones y factores que influyen sobre la calidad de la carne bovina. Qué es la calidad de la carne bovina.
- 3- Panorama europeo e innovación en el envasado de productos en base a carnes.



Disciplinas que integran la investigación

La investigación se encuentra ligada con la **economía** dado que estudia la forma en que los individuos y la sociedad efectúan las elecciones y decisiones para que los recursos disponibles, que siempre son escasos, puedan contribuir de la mejor forma a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la sociedad. Para poder implementar los cortes vacunos envasados al vacío a la comercialización, hay que tener en cuenta tanto las variables macro y microeconómicas, desde la oferta (actores de la cadena comercial) y la demanda (consumidor), el Ingreso, el sector público, los costos de las empresas, la producción, el mercado, elasticidad- precio de la demanda y la oferta., la intervención del Estado en la economía, entre otras.

Es necesario, al mismo tiempo, que la **estadística** integre la investigación, ya que gracias a contar con este método científico se podrá recolectar, analizar, organizar y presentar datos cuantitativos o cualitativos en relación a un conjunto de individuos. Las observaciones permitirán tomar luego, decisiones lógicas basadas en dichos análisis.

Por último, se deberá tener en cuenta el concepto de **costos**, siendo abarcativo para todas las actividades, sean estas industriales, comerciales, administrativas, financieras, de servicios, etc.; y de todas las ramas. Se establece una relación entre aquellos resultados productivos físicos logrados (cortes vacunos envasados al vacío) y los recursos necesarios para lograrlos (Recursos económicos, financieros, humanos, etc.).

Especialidades y sub. - especialidades que integran la investigación

1. Canales de Logística y Distribución.
 - Logística y Costos.
2. Producto.
 - Ciclo de Vida del Producto.
3. Posicionamiento.
 - Valor. Valor para el consumidor.

1. Canales de Logística y Distribución



No hay duda de que todo el mundo acepta la idea de que cuando se ha ideado, investigado, diseñado, desarrollado y fabricado un producto, se tiene que vender, distribuir y aprovechar a satisfacción del cliente. Pero cuando se pone este principio en práctica fallan muchas cosas, especialmente en lo que se refiere al:

*“Movimiento de mercancías desde el lugar de producción hasta el cliente y en la transferencia satisfactoria de la propiedad de dichos bienes”.*⁴

Es decir, falla el proceso de distribución física y el canal o ruta por el cual se distribuyen.

Canales de Distribución y Beneficios de la Empresa

El desarrollo del *marketing* y de los canales de distribución puede atribuirse a dos factores principales: la necesidad de eficacia y competitividad en los sistemas de transporte y la presión económica. La tecnología cambia rápidamente y aumenta la competitividad; el avance de las telecomunicaciones y sistemas de transporte forman parte de estos cambios.

La estructura o sistema organizado que permite a una empresa comercializar, vender y transportar productos al por mayor y/o al por menor, es lo que generalmente se denomina canal de distribución. La distribución opera en el marco del *marketing*, transfiriendo la propiedad de mercancías del productor al consumidor. Cualquier proceso que permita llevar los productos de una empresa hasta su consumidor final o cliente a través de una canal de distribución lleva asociadas una serie de actividades:

- Crear una necesidad en el mercado a través de aumentar el conocimiento del producto y sus beneficios.
- Promocionar activamente los productos comercializados al por mayor y/o al por menor.
- Tener los productos expuestos en los lugares apropiados, como, por ejemplo en almacenes y depósitos.
- Persuadir al cliente para que compre el producto.
- Disponer o tener acceso a los medios de transporte de los productos desde el lugar en que se encuentran hasta el lugar en que se necesitan.
- Transportar los productos hasta el lugar indicado por el cliente en el plazo de tiempo pactado.

⁴ Iyer, Vinoo; **Dirección y Motivación de las redes de Distribución Comercial**; Barcelona; Canon Editorial, 1994, p. 11



- Asegurarse de que el cliente queda satisfecho con el producto.

La distribución engloba tanto las formas adecuadas como las transferencias físicas necesarias para entregar el producto al usuario final. Las empresas de servicios también utilizan distribuidores. El sistema de distribución de una empresa no sólo engloba a su propio personal y servicio de distribución, sino también al de los distribuidores y agentes que venden sus productos.

Las empresas manufactureras utilizan intermediarios por su eficacia para llevar los productos a los mercados deseados, cosa que hacen mejor que el propio productor, debido a su posición en el mercado, su experiencia, contactos, habilidad, etc. Desde la perspectiva de un economista, los intermediarios pueden transformar la gama de productos ofrecidos por el fabricante en productos de necesidad para clientes y consumidores finales. Clientes y consumidores pequeños desean menores cantidades de productos que los pueden proporcionar los productores de forma rentable. Los distribuidores compran grandes cantidades a diversos productores y luego dividen los productos en lotes pequeños para sus clientes. Son ellos los que llevan a cabo la necesaria tarea de ajustar oferta y demanda.

Todas las actividades requieren tiempo, esfuerzo e inversión, lo cual cuesta dinero. Tanto si la empresa se hace cargo de dichas actividades como si las delega en otros, tales como distribuidores, concesionarios, agentes comerciales, intermediarios o terceras partes, cuesta dinero. Esto significa que el beneficio final de la empresa depende del proceso y de la forma en que se lleva a cabo. En otras palabras, los canales de distribución que se utilicen afectan a los beneficios de la empresa. Si toma parte otra persona, este debe percibir suficientes ingresos como para que le compense el trabajo y le interese promover los productos de la empresa. Es fácil comprender por qué cuando interviene en el proceso una tercera parte independiente (siendo la primera la empresa y la segunda el cliente), es tan necesaria la dirección y motivación de esa tercera parte para optimizar los beneficios de la empresa.

Luego de haber esbozado diferentes características de la **Logística Comercial**, podemos definir la misma como:

“La integración de todas las actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen



*al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras muchas, servicio al cliente, previsión de la demanda, control de inventarios, servicios de reparación, manejo de la mercadería, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de plantas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de las mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, administración del tráfico, transporte y almacenamiento”.*⁵

1.1. Logística y Costos

*“El costo logístico de distribución tiene una representatividad de hasta el 25% o más del costo total del producto. Se entiende como tal todo costo que desde el momento en que el producto entra en el almacén de producto terminado hasta que llega al consumidor o cliente final no incrementa el valor de dicho producto pero sí hace que su margen se vea reducido”.*⁶

Los componentes del costo logístico

A diferencia del costo industrial, que es fijo, el costo logístico es variable. Es decir, cuando una empresa produce un corte vacuno en particular (por ejemplo lomo), el costo industrial de todos los lomos es idéntico, pero no su costo de distribución. Depende de cómo se efectúen los pedidos, dónde se hallen los clientes, el tiempo de permanencia en el almacén, etc.

Podemos entender como costo de distribución o costo logístico a:

*“El conjunto de costos asociados al producto desde que entra en el almacén de producto terminado hasta que llega a destino final”*⁷

A continuación se realizará un exhaustivo desarrollo de los siete componentes básicos del costo logístico: *Stock*; Almacén; *Picking*; Embalaje; Transporte, Operadores Logísticos y Redes de Distribución.

Stock

El *stock* es una provisión de artículos en espera de su utilización posterior con el objetivo de disponer de la cantidad necesaria, en el momento justo, en el lugar preciso y con el mínimo coste.

El *stock* es un medio para garantizar el servicio al cliente. Hay que equilibrar calidad de servicio y costo.

⁵ Cariola, Oscar Horacio; **Marketing Industrial**; Buenos Aires; Ugerman Editor; 2001; p. 414.

⁶ Mauleón Torres, Mikel; **Logística y Costos**; Buenos Aires, Editorial Díaz de Santos; 2006; p. 1.

⁷ Ibid; p. 3

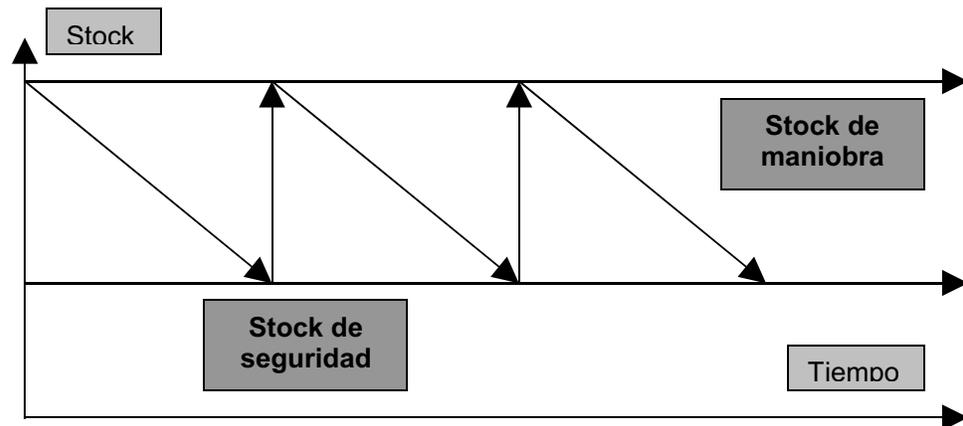


Tipos de *stock* y variables de las que depende

Desde cierto punto de vista se distinguen dos tipos de *stock*: *stock* de seguridad y *stock* de maniobra. Es decir: $stock = stock \text{ de maniobra} + stock \text{ de seguridad}$.

El *stock* de maniobra es la cantidad de producto (producto terminado) que la empresa necesita habitualmente para funcionar. El *stock* de seguridad es un *stock* suplementario que la empresa tiene para prevenir contingencias tales como retraso en fabricación o retraso en la entrega por parte de proveedores.

Modelizando el comportamiento, para una demanda conocida y uniforme, suele representarse la evolución del *stock* de la siguiente manera:



Una vez conocida la composición del *stock* interesa saber de qué variables depende y cómo se puede incidir en las mismas. Con medidas oportunas se podrá controlar y, en su caso, reducir el volumen del *stock* y en consecuencia su costo.

Stock de maniobra

Se ha dicho que el *stock* de maniobra es el volumen de existencias necesario para atender la demanda normal teniendo en cuenta los plazos de entrega comprometidos por los proveedores o por fabricación.



El *stock* de maniobra depende de diferentes variables tales como el volumen de ventas, la estacionalidad de las ventas y el tamaño del lote de fabricación.

Stock de seguridad

Anteriormente se ha comentado que es el volumen de mercancía para hacer frente a las fluctuaciones no previstas de la demanda y/o a los retrasos en la recepción de los pedidos que llegan a la empresa bien de fábrica o de sus proveedores.

El *stock* de seguridad depende de dos variables: la variación de la demanda y el plazo de respuesta de fabricación/proveedor.

Otros elementos que pueden incidir en el nivel de *stock* son la repercusión económica de la carencia de piezas clave (fabricación), las expectativas sobre fluctuaciones de precios (*stock* especulativo), el resultado de la cuenta de explotación, etc.

Almacén

El almacén no siempre ha tenido la importancia que se le atribuye hoy en día. En épocas bastante cercanas, al almacén iban las personas de la empresa que no valían para otro trabajo. Pero los tiempos cambian y la importancia del almacén ha aumentado. Aunque sea evidente, el almacén está para almacenar pero también para dar servicio al cliente – con calidad, en plazo corto y sin roturas de *stock* – y al menor costo posible. Es un elemento más de la cadena de suministro y como tal debe encuadrarse dentro de los objetivos generales de la empresa.

Hay que considerar el papel de las nuevas tecnologías que se emplean en el almacén.

- Los elementos de manipulación cada vez más variados, eficaces y sofisticados: carretillas retráctiles, trilaterales, recoge pedidos a bajo nivel y en altura.
- Sistemas de almacenamiento automáticos para cajas y palets.



- Todo tipo de estanterías: móviles, *push-back*, DIS, dinámicas de cajas y dinámicas de palets.
- Y como no podía ser menos, una combinación de electrónica e informática que da como resultados: la radiofrecuencia, la etiquetas de código de barras, sistemas de *picking* sin papeles, etc.

Estos últimos sistemas mencionados tienen varios objetivos. Si bien es cierto que requieren una inversión inicial, esta se compensa – a partir de cierto volumen y cierto nivel de flujo –, por los resultados que se obtienen de su aplicación: eliminación de papeles, aproximación al nivel de errores = 0, incremento en la productividad de los operarios de *picking*, etc.

En definitiva, en la empresa moderna ha cambiado la visión del almacén. Una correcta gestión del mismo es fundamental si se quiere dar un buen servicio al cliente a costos competitivos.

Históricamente el almacén es un espacio de la fábrica donde las mercancías “reposan”.

Los Nuevos tiempos vuelven obsoleto este planteamiento:

- Mejora del servicio a clientes:
 - Disminución plazo de respuesta y
 - Disminución de carencias o faltas.
- Aumento de la productividad (incremento de la competitividad); disminución del costo logístico.
- Crecimiento del nº de referencias y volatilidad.
- Los pedidos de los clientes aumentan las líneas y disminuyen en cantidad.
- Presión sobre los márgenes:
 - Disminución costos del *stock* financiero.
 - Minimizar necesidades de inversión.
 - Minimizar costes operativos.

El papel del almacén en este nuevo escenario:

- El almacén es un elemento en la *supply chain* (cadena de suministro) y su actividad se debe orientar al logro de los objetivos de la empresa, siendo estos la capacidad y la operatividad.



Picking

El *picking* estrictamente hablando es una fase de la preparación de pedidos y consiste en seleccionar la mercancía de las estanterías para posteriormente conformar los envíos a los clientes. Es decir, es el conjunto de operaciones destinadas a extraer y acondicionar los productos demandados por los clientes y que se manifiestan a través de los pedidos.

Sin embargo, con frecuencia se toma la parte por el todo y *picking* viene a significar todo el proceso de preparación de pedidos.

Dicho de otra forma, el picking es la recogida y combinación de cargas no unitarias que conforman el pedido de un cliente. Líneas de Pedido es el número de diferentes artículos o referencias que componen un pedido.

La preparación de pedidos trata de lograr, la coordinación de las estanterías, carretillas, los métodos organizativos, la informática y las nuevas tecnologías para mejorar la productividad y realizar la tarea sin errores, con la calidad requerida por el cliente.

Costo del *picking*

Es la actividad más costosa del almacén. Incluye operaciones tales como: desplazamientos de personal para buscar los productos y retornar a la zona de preparación de pedidos, extracción de la mercancía solicitada de las estanterías, devolución a estanterías de las unidades o envases sobrantes, acondicionamiento del pedido (embalado y etiquetado), control, etc.

Suele tener, salvo excepciones, un bajo nivel de automatización (aunque este factor está cambiando progresivamente).

Representa, aproximadamente, entre el 45 y el 75% del coste total de las operaciones de un almacén.

Principios del *picking*



a) Operatividad

Se trata de alcanzar la máxima productividad del personal y el adecuado aprovechamiento de las instalaciones (estanterías, carretillas, informática, etc.).

Dichos principios son básicamente tres:

- Minimización de recorridos con una adecuada zonificación ABC de líneas de pedido.
- Mínimas manipulaciones conciliando las unidades de compra y de distribución.
- La coordinación de las estanterías, carretillas, los métodos organizativos, la informática y las nuevas tecnologías para mejorar la productividad.

b) Calidad del servicio al cliente

Se concreta en los siguientes puntos:

- Rotación del stock controlando el FIFO (*First In - First Out*) y la caducidad.
- Posibilidad de recuento e inventario permanente.
- Información en tiempo real.
- Cero errores.

Variables del *picking*

El *picking* es una actividad sobre la que apenas hay literatura sistematizada. Es complejo, cambiante según las organizaciones y puede resultar complejo.

En otras variables, el volumen y la complejidad del *picking* dependen de:

- Dimensiones del producto: unidades, cajas, bases, palets, atados, bobinas, etc.
- Números de referencias en *stock* y en ventas.
- Número de pedidos al día y evolución: mensual y anual.



- Número de líneas de pedido al día y por cada pedido y evolución: mensual y anual.
- *Lay-out* del almacén.
- Zonificación del almacén.
- Utilización de tecnología: carretillas, radiofrecuencia, código de barras, *picking to light*, sistemas de voz.
- Sistema de almacenamiento: mercancía a operario u operario a mercancía.
- Sistemas de extracción unitaria o agregada de pedidos.

Embalaje

La ley emplea una terminología especial que no coincide con el lenguaje utilizado en la empresa.

Se denomina envase a la protección que está en contacto directo con el producto. El resto son embalajes de diferente nivel.

Oficialmente la nomenclatura es la siguiente:

Envase: todo material que acompaña al producto y es necesario para contenerlo hasta o durante su utilización. Puede ser:

- Primario; su función llega hasta el consumo. *Brik* de leche, tubo de pasta de dientes, etc.
- Secundario; su función termina en el punto de venta. Caja de 12 *briks*, caja en la que va el tubo de pasta de dientes, etc.
- Terciario; cubre solamente el transporte. Palet en el que viajan las cajas.

En el lenguaje habitual de la empresa los términos se emplean de la siguiente forma:

Envase: todo material que acompaña al producto y es necesario hasta consumirlo totalmente.

Embalaje: los envases secundarios y terciarios pertenecen a la categoría de embalajes.



Aspectos logísticos del embalaje

El envase y el embalaje pueden abordarse desde diferentes puntos de vista: legal, comercial, logístico. Aquí interesa este último enfoque. Para entender mejor el planteamiento hay que clarificar qué papel juegan el envase y el embalaje en la cadena logística.

Función del embalaje

Básicamente son tres funciones:

- Protección de la mercancía a lo largo del proceso de almacenaje y transporte. Es el embalaje básico.
- Manipulación. Permite minimizar las manipulaciones de unidades individuales (envases y/o cajas) trabajando con unidades de mayor contenido: palet, *roll-tainer*, contenedor.
- Aprovechamiento del transporte, ya que posibilita que las cargas puedan remontarse para aprovechar al máximo la capacidad de carga de los vehículos sin que la mercancía resulte dañada (golpes, aplastamientos, etc.).

Tendencias en el consumo de envases y embalajes

En el momento actual la tendencia en el uso de envases y embalajes, desde un punto de vista logístico, se caracteriza por:

- Filosofía de las 3 R: reutilización, reciclado, reducción.
- Circuitos sectoriales cerrados: automoción (a nivel de cada fabricante).
- Diseños de embalajes que permitan optimizar la logística inversa: envases encajables, plegables, desmontables.
- Aparición de empresas: cuyo negocio consiste precisamente en el alquiler de embalajes.

Transporte

Los puntos de producción y consumo no están en el mismo lugar. Las empresas deben distribuir su producto hasta llegar al consumidor final. El



problema no es únicamente el transporte, es más complejo. El problema es la distribución en sentido amplio, desde el stock, el almacenaje, la preparación de pedidos, etc.

Sin embargo, no cabe duda de que el transporte es un elemento crucial en la cadena de suministro.

Objetivo del transporte

Alcanzar un nivel de servicio.

- Rapidez – plazo.
- Calidad (temperatura, sin golpes ni manchas, etc.).

Minimizar costo de distribución física.

- Directos: pagado al transportista.
- Indirectos: reclamaciones; administración.

Tipos de transportes

Existen diferentes criterios de clasificación:

- Según los medios.
 - Ferrocarril.
 - Marítimo – fluvial.
 - Aéreo.
 - Multimodal.
- Según la propiedad.
 - Medios propios.
 - Medios ajenos (contratado en exclusiva, agencia, operador logístico).
- Según la ubicación de los clientes.
 - Local, regional, nacional, internacional.

De todos ellos el más importante en Argentina, y hablando de mercancías, es el transporte por carretera. Tiene unas características que, hoy por hoy, lo hacen imbatible: es el único modo de transporte puerta a puerta y



para tráficos de cierta entidad (salvo ciento de toneladas) es el más cómodo y el más rápido.

Características del transporte por carretera

Pertenece a un sector atomizado; genera mucho empleo; brinda flexibilidad en la oferta, desde pequeños paquetes hasta 24 toneladas, hasta un vehículo adaptado a cada producto en particular; posee un gran nivel de penetración; al mismo tiempo es el único medio de transporte que por sus propios medios puede realizar el servicio puerta a puerta, tiene capacidad de respuestas y rapidez; en la corta y media distancia es el vehículo utilizado para los servicios urgentes, *just in time*; goza de facilidad de carga y descarga y libertad de horarios.

Las limitaciones que puede presentar son por ejemplo, en los viajes de larga distancia se debe tener en cuenta la limitación de horas de conducción (8 horas que pueden equivaler a 600-800 Km. / día dependiendo de carreteras y autopistas) salvo que viajen dos conductores.

Modalidades

Caben diferentes puntos de vista, pero para el análisis de costos, se puede decir que existen tres:

a) Transporte de larga distancia

Se efectúa normalmente en tráilers de 25 toneladas aproximadamente de carga útil. Es el transporte normal para grandes envíos: aprovisionamiento de central a delegaciones, envíos entre diversos centros de una misma agencia de transporte para su posterior reparto, transporte internacional por carretera, transporte intermodal: ferrocarril – carretera, marítimo – carretera, etc.

La problemática relacionada con el transporte de larga distancia se manifiesta tanto si la empresa dispone de flota propia como si lo hace a través de agencias o flotistas.

a) Transporte de paquetería a través de agencia



Desde el punto de vista de la empresa cargadora en una inmensa mayoría de casos no se dispone de carga suficiente para efectuar un servicio a sus clientes en 24 horas a cualquier punto del país o a nivel internacional. Pero siendo la rapidez en la entrega un punto básico, la solución consiste en recurrir a agencias de transporte. La empresa cargadora entrega el paquete en origen y la agencia de transporte lo deposita en el cliente final, no importa el destino ni el peso: desde paquetes inferiores a 1 Kg., hasta bultos y envíos superiores a varias toneladas.

a) Transporte de reparto o capilar

Puede hacerse, como en la modalidad anterior, a través de agencia. O bien en muchas circunstancias la empresa desea efectuar este servicio a través de una flota que trabaja en exclusiva para la compañía. Los repartidores, con frecuencia, tienen una función que va bastante más allá del mero transporte: último vendedor, imagen de la compañía ante sus clientes, gestión FIFO del almacén de los productos entregados por la compañía al cliente, reparto a horas que convengan al cliente final (antes de la apertura de la tienda, costo, productividad).

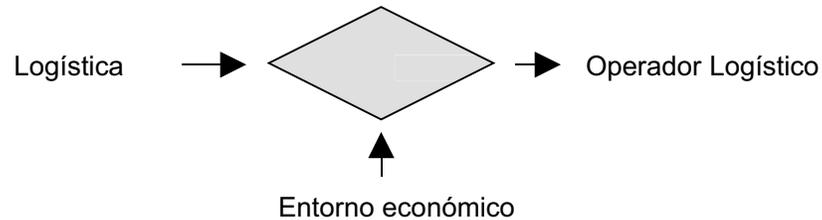
Operadores Logísticos

Todas las empresas se enfrentan al reto de la gestión y distribución de sus productos, tanto si son empresas de transformación como si su actividad es exclusivamente comercial de compra y venta. En definitiva, la empresa debe colocar su producto en el mercado en las mejores condiciones de calidad y precio.

El *outsourcing* no es una actividad nueva. Todas las compañías lo practican y cada vez se extiende a nuevos ámbitos. Esta subcontratación de actividades es el reflejo de que para las empresas es más rentable centrarse en su objetivo principal, en su *core business*, y para otras actividades recurrir a empresas especializadas que lo harán mejor que ella.

Outsourcing





Por otra parte, el entorno económico se vuelve cada día más competitivo y exigente. Multitud de empresas no pueden con sus propios medios hacer frente a tantos retos añadidos, además de competir en su propio sector por tener un producto con atractivo y a un precio competitivo. Entre otros, dichos retos son:

- Calidad y rapidez en el servicio (24 horas).
- Inversiones en tecnología para gestionar el almacén.
- Informática y comunicaciones (conexiones *on-line*).
- Flexibilidad laboral (la actividad empresarial sufre altibajos) y variabilidad en costos.
- Aumento de la complejidad operativa.
- Demanda de soluciones globales para la distribución.

Y aquí interviene la figura del operador logístico. ¿Qué servicios ofrece?, ¿cuándo interesa recurrir a sus servicios?, ¿cómo contratar?, aspectos a tener en consideración, evaluación de ofertas, control y seguimiento de la actividad y, cómo no, ¿cuánto cuesta?

Concepto

El *outsourcing* es una herramienta de gestión que implica realizar externamente operaciones que tradicionalmente se venían realizando con recursos de la compañía. Referido a la logística se entiende como la subcontratación de unos servicios que van más allá del transporte y abarcan la gestión del almacén, tanto si se trata de un almacén de materias primas como de producto terminado. Es decir, incluye el servicio de almacenaje, preparación de pedidos, etiquetado y aprovisionamiento a cadena de producción (flujo de materiales).

Objetivo



El *outsourcing* logístico pretende, crear una empresa más flexible (variabilización de los costos), basada en sus competencias básicas y diferenciales, subcontratando operaciones logísticas: almacenaje, *picking*, transporte, estableciendo relaciones con terceros a largo plazo y para el mutuo beneficio.

La distribución física del producto, el transporte, ha sido y es una actividad logística que se ha subcontratado desde los tiempos más remotos. La novedad que ofrece un operador logístico radica en dar un salto hacia delante haciéndose cargo de la gestión del almacén y de la preparación de los pedidos y otros servicios de valor añadido. Operaciones que se pueden llevar a cabo de muy diversa forma: en los locales de la propia empresa contratante o en los locales del operador, bien compartiendo servicios con terceros clientes o bien en régimen de dedicación exclusiva.

Motivos que impulsan la subcontratación

Básicamente se reducen a racionalizar costos para aumentar la competitividad y aumentar la calidad de servicio.

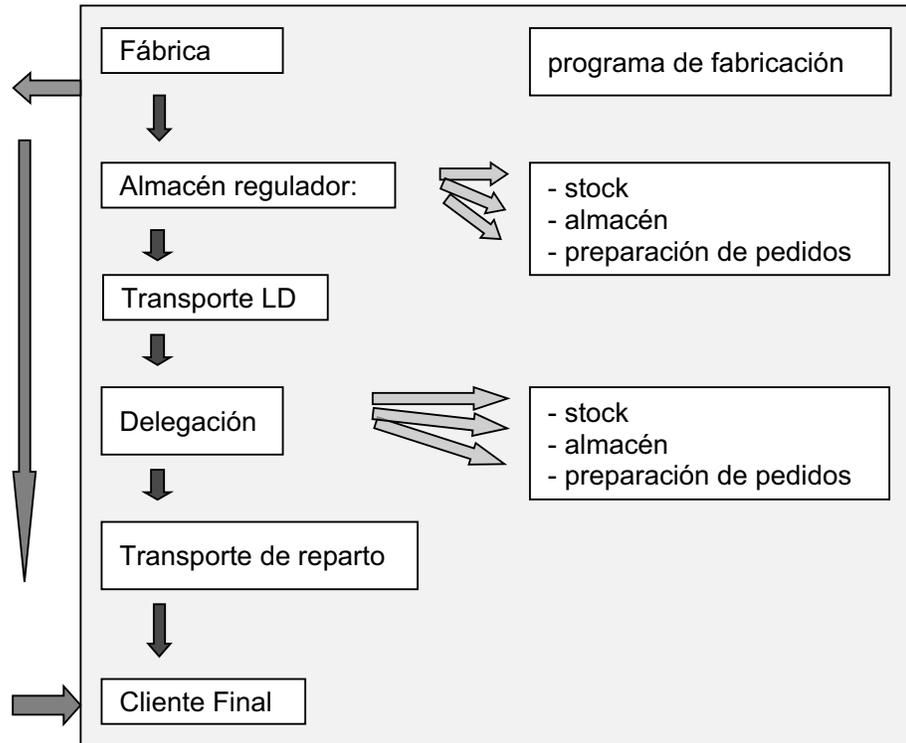
Como motivos más concretos se pueden indicar, entre otros:

- Altos costos de almacenamiento, manipulación y/o transporte. La empresa cuenta con instalaciones obsoletas y poco funcionales y su renovación vía medios propios exigiría un elevado nivel de inversión.
- Falta de espacio. Este hecho se produce con mucha frecuencia cuando una empresa – de fabricación o distribución – se halla instalada en un parque industrial, sin posibilidad de crecimiento por falta de espacio disponible.
- Flujo de materiales complicado.
- Problemas de servicio/calidad al cliente: necesidad de plazos más reducidos, trazabilidad del producto, mayor fiabilidad en entregas.
- Variabilizar costes. Especialmente en empresas con fuerte estacionalidad o con altibajos en la actividad.
- Reducción de inversión en activos fijos: almacén, elementos de manipulación. Con ello se libera capital para otros fines: inversión en equipo productivo, en pagar los créditos más caros, etc.



Redes de Distribución

En el gráfico que a continuación se observa, se resumen las diferentes etapas de la logística de distribución:



Este gráfico resume los diversos estadios o temas involucrados en la logística de distribución, desde que el producto sale de fábrica hasta que llega al cliente final.

Las redes de distribución son un mundo complejo, cambiante y que dependen de circunstancias. El modelo que puede resultar eficiente para una empresa puede ser ineficiente para otra. El producto puede llegar al cliente de diversas formas: directamente desde fábrica, o bien a través de un almacén regulador, o a través de almacenes regionales o de delegación o bien vía operador logístico. Además los modelos no tienen por qué ser monolíticos. Es decir, quizás haya productos o partidas que -dentro de la misma empresa- se sirvan directamente desde fábrica (fabricación contra pedido), bien a través de agencia de paquetería o bien en carga completa (dependiendo del tamaño del envío). Es muy posible que esa empresa tenga parte de su fabricación contra



stock, en cuyo caso dispondrá de un almacén regulador o de los servicios de un operador logístico. A partir de este enclave se estructurará la distribución de los productos en *stock*.

Puede suceder que un pedido de cliente se corresponda en parte con productos en *stock* y en parte fabricados en exclusiva y contra pedido. La situación se vuelve más compleja.

En definitiva, la empresa debe organizar la distribución de sus productos de la forma más eficiente, atendiendo a aspectos de calidad (rapidez, rotura de *stock*) y costo.

Objetivo

Se trata de elegir un diseño de esquema de distribución que contemple los siguientes aspectos:

- Adecuada a: tipo de producto, canal de distribución, planteamientos comerciales.
- Nivel de servicio: el requerido por el mercado y tratando de mejorarlo: plazo, rupturas de *stock*, calidad en la entrega, servicio postventa.
- Minimizando la inversión: locales, *stock*.
- Minimizando los costes operativos.

Es un análisis estratégico que permite concentrar:

- Las inversiones.
- Los equipos humanos.
- Los medios materiales en el punto más crítico de la cadena de distribución.

Posibilidades de organización de la red

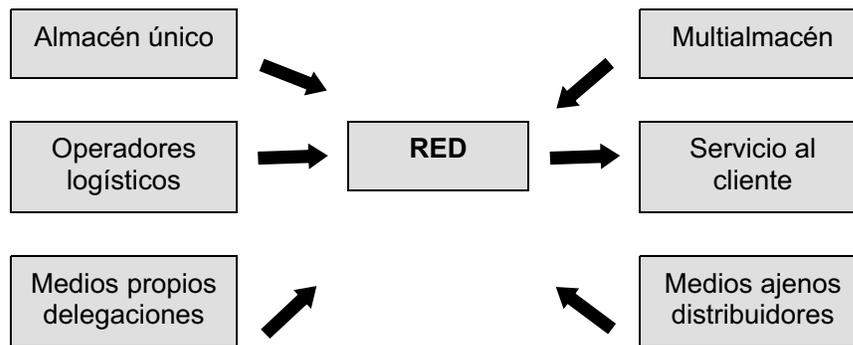
La estructura física de que dispone la empresa para situar los productos en el mercado depende:

- Del producto (palets de alimentación, repuestos del automóvil).
- Del negocio (fabricantes, comercializadoras).
- Del mercado (distribuidores, ferreterías).



- Del nivel de servicio que se quiera prestar al cliente (24 horas, 48 horas).
- De los condicionantes geográficos (menor a 250 Km., 600 Km.).
- De los medios de transporte (terrestre, marítimo).
- De los costos (productos de \$ 1,00, \$ 18,00).
- Del número de fábricas.
- Del grado de internacionalización (mercado nacional / internacional).

Teniendo en cuenta todos estos elementos, las posibilidades que se abren a la empresa para estructurar su red de distribución aparecen en el gráfico siguiente:



2. Producto

Se define al **Producto** como:

“La combinación de lo tangible y lo intangible; es el paquete total de los beneficios que recibe el cliente cuando compra; es un complejo conjunto de valores que conllevan a la satisfacción final.”⁸

⁸ Cariola, Oscar Horacio, **Política de Productos**, Buenos Aires, Ugerman Editor, 1999, p. 17.



Los consumidores incorporan valor al producto en proporción con las habilidades de percibir que tienen estos para resolver los problemas y satisfacer sus necesidades.

Se establece al mismo tiempo una distinción entre cuatro diferentes tipos de Productos: el Producto Genérico, el Producto Esperado, el Producto Aumentado y el Producto Potencial.

El Producto Genérico

Es la parte fundamental pero a su vez rudimentaria y la parte sustantiva del elemento que sirve como base del negocio. Por ejemplo, para el productor de carne es la carne en sí misma.

No todos los productos genéricos son lo mismo. En el caso de la venta de carne, debemos decir que una carnicería no es la misma que otra de su ramo; esta puede comercializar sus cortes de medias reses de ternera, diferenciándose de aquellos *retailers* que comercializan medias reses de novillo.

En la mayoría de los casos, esas diferencias no sobresalen. Más importante son las características de los componentes esperados de los productos.

El producto genérico sólo puede venderse si las expectativas más amplias de los consumidores son satisfechas.

El Producto Esperado

El producto esperado incluye el producto genérico y representa el mínimo de condiciones de compra que establece el consumidor, siendo lo que considera absolutamente esencial.

El Producto Aumentado



La diferenciación de los productos no tiene límites para dar al consumidor lo que desea. Lo que los clientes esperan puede ser aumentado por elementos que ni siquiera ellos habrían podido imaginar.

Es aquel elemento que se incluye en el producto que no es esperado ni requerido por el consumidor. Se dice que el proveedor ha sobrepasado las expectativas normales del comprador.

No todos los consumidores son para todos los productos y bajo todas las circunstancias, como sea, pueden ser concebidos conjuntamente con una expansión interminable de distintos modos de diferenciar el valor de las satisfacciones que se ofrecen. Algunos consumidores prefieren precios más bajos que recibir un producto aumentado.

El producto aumentado es una condición de un mercado en madurez o para consumidores relativamente experimentados o sofisticados.

El Producto Potencial

Es todo aquello que pueda atraer y mantener a los consumidores, pudiendo incluir cambios tecnológicos y realizando investigaciones de mercado que establezcan las necesidades de los consumidores.

Política de Productos

La determinación de la política de productos es un tema central en los esfuerzos de *marketing* de la empresa. La elección del producto ejerce influencia sobre todo los demás elementos del programa de mercadotecnia y, además, tiene implicaciones en otras áreas de la empresa como finanzas, producción, operación y recursos humanos. La política de de productos hace que se forme toda la estructura de la organización alrededor de ellos, con jefes de productos responsables por el *marketing* y la rentabilidad de cada uno o de toda la línea de productos.

La palabra producto connota un bien físico, pero además, desde el punto de vista del *marketing*, incluye también los servicios intangibles. El paquete completo se refiere, algunas veces, al producto aumentado. La mezcla



de los tangibles e intangibles en el producto aumentado varía de un producto o servicio a otro.

Para muchas compañías, apreciar la necesidad de cambiar en la línea de producto es un proceso continuo, que refleja tanto la naturaleza cambiante del mercado como los cambios en la naturaleza de los recursos de la firma. Un objetivo debe ser eliminar o modificar los productos o servicios que ya no satisfacen las necesidades de los consumidores o que fallan al contribuir significativamente (directa o indirectamente) al propósito o fin de la compañía. Otro conjunto de objetivos se refiere a la adición de nuevos productos, o nuevas características a los mismos, que satisfagan de mejor manera a las necesidades del consumidor, que mejoren la línea existente de productos de la compañía, o que mejoren la utilización de los recursos de la misma.

Decisiones con respecto al producto

La mayoría de las compañías generalmente producen una variedad diferente de líneas de productos. Esto significa que las decisiones políticas podrían ser llevadas a cabo en un nivel individual de productos, líneas de producto, o de toda la mezcla de la compañía.

Los productos individuales tienen designaciones separadas en la lista del vendedor e incluyen diferentes sabores o colores, formas diferentes del mismo producto y diferentes tamaños.

Las líneas de productos son grupos de diferentes productos que están relacionados en el sentido de satisfacer una clase particular de necesidades, son usados conjuntamente y poseen características físicas y técnicas en común. Son vendidos a un mismo grupo de consumidores a través de un mismo canal. Y caen dentro de un rango específico de precios.

La mezcla de productos está compuesta por todos los productos ofrecidos por la empresa para la venta. A pesar de que un producto particular (podría ser también una línea entera de productos) podría no ser rentable en sí mismo, pero que a su vez contribuyera al propósito o fin de la empresa, se mantendrá como medio de mejoramiento total de la mezcla de productos, o particularmente ante los consumidores que quieren negociar o tratar con un



proveedor que posea una línea de productos completa. Algunas de las grandes corporaciones producen miles de productos, agrupados en una amplia variedad de diferentes líneas de productos, que conjuntamente constituyen la mezcla de productos de la compañía.

Las decisiones de la mezcla de productos tienden a reflejar no sólo la naturaleza del mercado y los recursos de la firma, sino también delinear y conseguir la administración y coordinación de la filosofía de la empresa. La mayoría de las compañías han enfrentado diferentes opciones con respecto a los productos. Algunas persiguen una política enfocada en la diversidad, mientras otras prefieren concentrar sus esfuerzos en una gama mas reducida de productos, limitada en el ofrecimiento de diversos tamaños y variedades.

La elección de una estrategia de producto debe ser determinada por los objetivos a largo plazo para los niveles de rentabilidad, ventas, estabilidad de las mismas y crecimiento, y así serán modificados por los valores del personal y sus actitudes frente al riesgo. Las oportunidades de un mercado con respecto a la mezcla de productos de una firma determinan los mayores límites para obtener posibles ganancias de la empresa, mientras que el programa de *marketing* tiende a determinar cómo eso será conseguido.

Algunos elementos sugieren situaciones para definir la mezcla de productos óptima:

- Una alta proporción de ingresos derivados de un mínimo porcentaje de los productos.
- Uso ineficiente de los contactos y habilidades de la fuerza de ventas.
- Decrecimiento constante de las ventas o rentabilidad.
- Excesos de capacidad de la compañía por temporadas, en la producción, almacenamiento, o facilidades para el transporte.

Cuando la mezcla de productos se aleja del óptimo, hay una pérdida de posibles economías de escala. Por otro lado, cuando la mezcla de productos es más amplia que el óptimo, la firma sufrirá un exceso en los costos de cambios de producción, en el procesamiento de órdenes, y en la administración de inventarios.

Ajustes a la mezcla del producto



Los cambios en la política de productos orientados a corregir alguna de las situaciones anteriormente descritas, o simplemente para mejorar la habilidad de la compañía para alcanzar los objetivos pautados, pueden darse en tres formas básicas.

a) Abandono del producto

Este paso se refiere a discontinuar la línea completa o algunos de los productos que la integran. Entre los candidatos a ser eliminados se incluyen aquellos productos cuya demanda resulta antieconómica, productos que absorben demasiado tiempo y esfuerzo de la gerencia para producir una mínima contribución a la rentabilidad total, y productos que se encuentran fuera de competencia o que resultan anticuados para el mercado, y que por lo tanto empeoran la imagen de la empresa.

b) Modificación del producto

Estos cambios se refieren tanto a la parte tangible como a la parte intangible de los atributos del producto, y que pueden obtenerse por medio de una reformulación, rediseño, cambios en el tamaño, y agregando o sustrayendo características del mismo.

c) Introducción de un nuevo producto

Además del desarrollo, de las pruebas de marketing, y de la comercialización de nuevos productos o líneas de productos, esto puede incluir una ampliación o extensión hacia algunas de las líneas existentes o una imitación de lo que un competidor está llevando a cabo en el mercado. En todos los casos, la gerencia debe decidir qué tipo de nombre de marca llevará el producto.

Evaluando el lugar del producto dentro de la compañía

El hecho de que existen buenas oportunidades en el mercado para un producto nuevo o reposicionado no significa necesariamente que la compañía deba lanzarse al mercado con dicho producto. A no ser que el producto encaje



o que se ocupe un lugar imprescindible dentro de la empresa, y que a su vez cumpla con las necesidades y con los recursos de la misma.

Las siguientes dimensiones se deben tener en cuenta en el momento de evaluar el lugar entre el producto y la compañía:

- Habilidades tecnológicas en el trabajo y en la administración.
- Tamaño de la fuerza de trabajo.
- Recursos financieros.
- Recurso y capacidad de la producción.
- Facilidades logísticas.
- Facilidades para utilizar la fuerza de ventas y los canales de distribución actuales.
- Necesidades y comportamiento de los consumidores existentes.
- Impacto en la posición en el mercado de otros productos de la compañía.
- Coherencia con la imagen actual de la compañía.
- Estacionalidad de la demanda de los productos. (¿El nuevo producto empeora dichas fluctuaciones o ayudará a encontrar un equilibrio?).

Si un producto no es coherente con una o más de las dimensiones anteriores, la compañía no debe abandonar necesariamente la idea. Cuanto menos encaje un producto en la compañía, mayores serán los recursos financieros necesarios para desarrollar internamente las habilidades necesarias, las facilidades de producción, y las relaciones en el mercado.

2.1. Planificación de productos a lo largo de su ciclo de vida (CVP)

Los productos surgen como consecuencia de una necesidad, por ejemplo la necesidad que tiene los seres humanos de transporte, para la cual existirá una función de la demanda de esa necesidad en el transcurso del tiempo (ciclo de vida de la demanda).

Esta necesidad en principio insatisfecha será cubierta por cierta tecnología desarrollada a propósito de la misma para dar lugar a un producto que cubra la demanda.



En el caso del transporte, se ha ido evolucionando por diferentes tecnologías que satisficieron las necesidades en un grado creciente desde la tracción a sangre hasta los modernos medios de transporte utilizados hoy en día (ciclo de vida de la tecnología).

Las tecnologías a su vez dan lugar a diferentes formas de productos creando distintos medios de locomoción en correspondencia con la evolución de la necesidad (ciclo de vida del producto).

Hay dos posturas, según los autores, acerca de la significación del CVP.

Por un lado, para alguno de los ciclos de vida del producto son profecías autocumplidas, toda vez que los mismos se desenvuelven a propósito de las estrategias decididas para la planificación de ellos.

En el otro extremo están los que dicen que existe un determinismo de curso natural e inevitable a seguir por los productos.

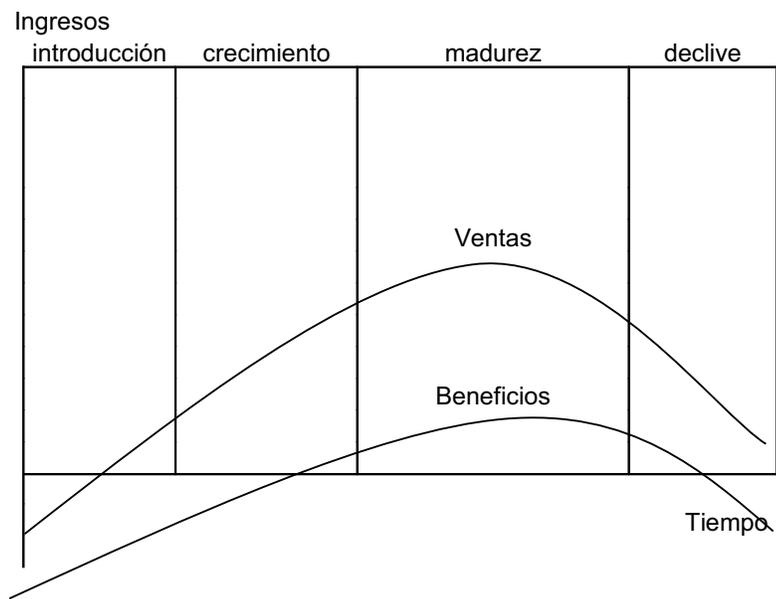
Según la primera postura, la duración de cada etapa y las ventas podrían ser modificadas como consecuencia de las estrategias adoptadas.

Se acepta que los ciclos de vida de los productos son funciones de las estrategias, y que éstas a su vez son funciones de los ciclos de vida de los mismos, existiendo un diálogo recursivo permanente de resultados del cual surgirá el ciclo de vida en cuestión.

Teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos se cumplen las cuatro etapas que a continuación se desarrollaran, los CVPs proporcionan como punto de partida un marco útil para comenzar a desarrollar estrategias de *marketing* tendientes a aumentar las ventas y las utilidades.

Los CVPs describen la historia de las ventas de los mismos. Se representa el volumen de ventas en el eje de las ordenadas y tiempo en el eje de las abscisas.

Forma genérica del ciclo de vida



El concepto de CVPs puede ser utilizado para describir el comportamiento de producto genérico, la forma de un producto dentro del genérico para una determinada marca. Los productos genéricos son los que presentan un ciclo de vida largo, la mayoría de los cuales se encuentran en la etapa de madurez; mucho más cortos son los CVPs de marca, cuya esperanza de vida sería aproximadamente de tres años.

Como se observo en el gráfico anterior, la forma genérica del CVP pasa por las siguientes etapas:

INTRODUCCIÓN

CRECIMIENTO



MADUREZ DECLINACIÓN

Etapas del ciclo de vida del producto

a) Introducción

Algunos productos tienen una etapa de introducción muy larga, sobre todo aquellos que producen un cambio importante en el patrón de uso que tienen un precio muy elevado.

Esta etapa se caracteriza por la ausencia de utilidades, por los grandes gastos que demanda la introducción del producto.

Además, presenta una demanda precio muy rígida.

Si el producto tiene un grado de innovación muy grande, el crecimiento de las ventas será muy lento dado que no es conocido por el público, para lo cual se deberán instrumentar estrategias y tácticas tendientes a darlo a conocer y fomentar el deseo de poseerlo o consumirlo.

Esta fase será mas corta si en el mercado existen otras marcas con diferencias poco pronunciadas.

En productos fuertemente innovadores, los altos gastos (inversiones) en Investigación y Desarrollo obligan a que los precios sean altos, a fin de amortizar en menos tiempo los gastos incurridos. También son mayores los gastos en comunicación y distribución.

b) Crecimiento

Es una etapa de moderada reducción de precios como consecuencia de la aparición de la competencia y mejora de la producción; se ponen de manifiesto las economías de escala, la demanda crece a un ritmo sostenido, caen los costos por escala y experiencia y por consecuencia las utilidades suben.



La variable logística cobra fundamental importancia y la distribución se hace tanto intensiva como extensiva, a fin de captar una demanda en franco crecimiento.

c) Madurez

Es una fase de crecimiento atenuado de la demanda; los incrementos de las ventas en la unidad de tiempo son decrecientes. Se trata de aprovechar al máximo posible las economías de escala y la curva de la experiencia con el afán de bajar más los precios, habida cuenta de una competencia creciente.

Aunque las escalas y experiencia ofician de barreras de entrada, siempre hay imitadores que surgieron en la etapa de crecimiento atraídos por la posibilidad de mayores utilidades, que se disputan el *market share* (participación de mercado).

Se gasta más en promoción que en publicidad. La etapa de madurez alcanza una zona en donde las ventas crecen al compás del crecimiento de la población, para luego ir declinando gradualmente en la medida en que los clientes comienzan a usar sustitutos.

En definitiva, existen dos tipos bien definidos de competidores:

- Aquellos que se han afianzado a partir del logro de ventajas competitivas, liderando el mercado a expensas de diferenciaciones y grandes volúmenes de producción con bajos costos.
- Aquellos que atienden nichos con sobre precios.

La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez.

d) Declinación

La sociedad de mercado de hoy en día esta orientada hacia productos con ciclos de vida más cortos.

Detectar esta etapa para los productores de marca exige un estudio detallado del *market share*, ventas históricas, contribución marginal y utilidades, analizadas teniendo en cuenta el contexto económico y político de la coyuntura,



evolución del PBI, variación de precios relativos, inflación, crecimiento poblacional, etc.

Se observará descenso en la demanda, reducción del número de competidores e ingreso de sustitutos más funcionales.

Es conveniente comparar la variación de las ventas con ciertos indicadores económicos micro y macro, como ser: elasticidades cruzadas y PBI respectivamente, para llegar a determinar entre otros considerados, en qué fase del CVP nos encontramos.

Estrategias de Marketing de las diferentes etapas

a) Introducción

Las características generales de bajas ventas de crecimiento lento y utilidades nulas o negativas están identificadas, entre otras, con la poca experiencia de producción, asociadas principalmente a fallas en el *know how* y la distribución.

Prácticamente no existe competencia sobre todo en productos fuertemente innovadores, al ser los costos importantes y los clientes escasos.

Se establecerán estrategias particulares para cada una de las variables de *marketing mix*.

En general los requisitos para el lanzamiento son: producto innovador, precio al costo, distribución selectiva y fuerte impulso basado en una importante promoción de ventas.

Para un producto dado, precio y promoción pueden conjugarse según cuatro estrategias posibles, según el autor Kotler.

Espumación rápida:

Los productos poco conocidos y fuertemente innovadores se lanzan a un precio elevado con promoción intensa. A expensas de alto precio, se procura recuperar utilidades en el menor tiempo posible.



En nivel promocional alto actúa para penetrar rápidamente en el mercado.

Espumación lenta:

Para productos más conocidos y mercados pequeños con poca competencia potencial (barreras grandes), la estrategia consiste en lanzar el producto a precio elevado con poca promoción.

Penetración rápida:

Para productos poco conocidos, mercados grandes y gran competencia potencial, se lanza el producto a bajo precio con promoción intensa.

Penetración lenta:

Los productos más conocidos, con mercados grandes sensibles al precio y escasa competencia potencial, se lanzan bajo precios con bajo nivel promocional.

b) Crecimiento

En el ciclo teórico genérico se observa un pronunciado aumento de las ventas en un tiempo relativamente corto, las mayores ventas se logran debido a un mayor crecimiento y aceptación de los productos por parte de los consumidores como consecuencia de las estrategias de impulsión implementadas y avaladas por la calidad del producto.

Paralelamente a lo expuesto, a mayores ventas se pueden bajar los precios, porque mayores volúmenes de producción permiten aprovechar economías de escala.

Si existen recursos ociosos, a medida que suben los volúmenes de producción los costos que engendran los factores productivos fijos arrojan un componente de prorrato sobre cada unidad elaborada cada vez menor, conforme la cantidad producida aumenta, en un periodo de tiempo durante el cual no se produce modificación de la capacidad instalada, hasta llegar a su plena utilización.



Se logran así las llamadas economías de escala, las cuales ponen de manifiesto la disminución de los costos medios unitarios en el corto plazo.

c) Madurez

En esta etapa se encuentran la mayoría de los productos y la competencia es importante.

Las diferentes marcas se disputan una mayor porción de un mercado que crece al ritmo de la población.

Son pocos en esta fase los que adquieren el producto por primera vez. Cualquier marca procura su crecimiento a expensas y en detrimento de las otras a fin de lograr mayor participación, dirigiendo al público hacia la propia haciendo uso de adecuadas estrategias de impulsión.

El producto se encuentra maduro con pocos defectos en su funcionalidad, requiere pocas mejoras tecnológicas, basándose fundamentalmente los cambios en diferenciaciones con dominancia de *marketing* (reformulaciones).

Las empresas pretenden un mayor *market share*, actuando principalmente en los siguientes frentes:

- Aumentar el número de consumidores quitando clientes a la competencia.
- Aumentar la frecuencia de consumo de los clientes actuales.
- Encontrar otros usos del producto.
- Dirigirse a otros segmentos del mercado.

d) Declinación

Por muchas razones, tarde o temprano las ventas comienzan a disminuir de manera prolongada, siendo un llamado de atención para las firmas, las cuales deberán hacer un profundo análisis de la situación producto-mercado, con el fin de arbitrar los medios necesarios para revertir la situación o declararse en retirada.



Obviamente, ambas situaciones exigen estrategias diferentes. En el caso de discontinuar con el producto, es conveniente hacerlo de la manera menos traumática posible para la empresa a fin de disminuir pérdidas, como ser:

- Si el producto goza de cierta aceptación, con un *market share* reducido para la firma, podría venderlo a otras compañías más pequeñas que se beneficiarían con el mismo.
- Decidir la liquidación de activos físicos y comerciales convenientemente, mediante la venta de máquinas y marcas a otras industrias.
- Seguir como se pueda, recuperando todo el efectivo posible hasta que el producto desaparezca solo.

Si la decisión fuera de seguir en el mercado habida cuenta del descenso continuado de las ventas, se podrá adoptar una estrategia de re-selección de los segmentos, a los efectos de reinvertir en el negocio aquellos *targets* más promisorios.

Muchas veces el abandono de un producto dependerá en gran medida de las "barreras de salida", las cuales se deben a factores económicos y emocionales:

- Activos físicos con escaso valor de reventa.
- Restricciones gubernamentales.
- Legislación laboral: costo de indemnizaciones, contratos laborales.
- Barreras emocionales.



3. Posicionamiento

Podemos definir el concepto de Posicionamiento como:

*“La decisión con respecto a la segmentación. La decisión de posicionamiento es una pauta estratégica crucial para la compañía o la marca, ya que la misma puede afectar directamente la percepción y la decisión del consumidor”.*⁹

A partir de este concepto vertido, es que el posicionamiento es una de las claves fundamentales dentro del programa de *marketing*.

Estrategias de Posicionamiento – Tipos

El posicionamiento puede atribuirse a seis distintas directivas que a continuación se describen.

a) Posicionamiento por atributos

Generalmente la estrategia de posicionamiento asociada con un atributo, una característica del producto o un beneficio para el consumidor es la más habitual.

En el lanzamiento de nuevos productos es muy frecuente la utilización de dichas estrategias a través de un énfasis sobre las características que la competencia ha ignorado. Las diferentes estrategias que las empresas adoptan, se identifican claramente en los *slogans* de las campañas publicitarias donde se identifican las principales propiedades del producto.

También existen los casos en que el producto se posiciona con respecto a dos o más atributos simultáneamente. Es muy atractivo tratar de posicionar un producto con respecto a varios atributos. Pero estrategias que implican varios atributos al mismo tiempo resultan difíciles de implementar, pudiendo crear una imagen confusa en la percepción del consumidor.

⁹ Cariola, Oscar Horacio, **Política de Productos**, Buenos Aires, Ugerman Editor, 1999, p. 61.



b) Posicionamiento según la relación precio/calidad

La dimensión de los atributos en cuanto al precio y la calidad del producto es muy persuasiva y se recomienda considerarla por separado. En muchas categorías de producto, algunas marcas ofrecen más en términos de servicio, características y performance, a costa de un precio más alto. Esto es percibido por el consumidor como una señal de mayor calidad. A la vez, otras marcas hacen énfasis en el precio y el valor. Últimamente la mayoría de las compañías se están esforzando por ofrecer mayor calidad a precios más bajos; esto sucede principalmente por los cambios verificados en los consumidores, que, con el correr del tiempo, se han vuelto más exigentes en cuanto a sus decisiones de compra.

El riesgo que se corre al emplear este tipo de estrategias de posicionamiento es que un mensaje dirigido hacia una alta calidad en lo que se ofrece puede opacar el posicionamiento de precios bajos o una posición basada en el valor del producto o servicio.

c) Posicionamiento por uso y aplicación del producto o servicio

Otra estrategia de posicionamiento es por medio de la asociación del producto con el uso o la aplicación del mismo. Generalmente, un posicionamiento según el uso del producto se debe al deseo de expandir el mercado.

d) Posicionamiento según el usuario

Esta estrategia se asocia con el usuario o con una clase específica de usuarios. Es muy común que en este tipo de estrategias se empleen modelos aceptados por la sociedad dentro de la campaña publicitaria para que se determine el perfil del usuario con el cual se quiere posicionar la marca. Este tipo de estrategias han logrado grandes incrementos en la participación de mercado.

e) Posicionamiento según la clase del producto



Algunas decisiones sobre el posicionamiento se desarrollan por medio de asociaciones con respecto a la clase del producto. Un ejemplo claro de cómo se presenta esta estrategia en el mercado es el caso de la margarina, que generalmente se posiciona asociándola directamente con la manteca. A partir de esta estrategia, el consumidor transmite las propiedades de un producto hacia el otro. El mayor beneficio es que, al asociarse con productos ampliamente conocidos, se dé un fácil efecto de evocación del producto, y que el consumidor comprenda ciertos atributos de un producto que no le eran familiares hasta ese momento.

f) Posicionamiento con respecto a los competidores

En la mayoría de las estrategias de posicionamiento, un marco de referencia tanto explícito como implícito es la competencia. Existen dos razones principales para tomar como referencia la competencia como un aspecto dominante de la estrategia en sí.

En primer lugar, una imagen establecida de un competidor puede ser utilizada para comunicar otra imagen que se referencia con la misma.

Además, a veces es mejor que los consumidores tengan presentes que la compañía que intenta posicionarse es mejor que otras del mercado, y a su vez que tengan presente cuán buena puede ser una compañía. La clave del mercado es ser el mejor.

El posicionamiento con respecto a la competencia es una excelente manera de crear una posición con respecto a un atributo, especialmente cuando están relacionados en cuanto a precio y calidad.

La publicidad comparativa es una herramienta útil para desarrollar una estrategia de posicionamiento según la competencia. Si a la publicidad comparativa se simplifica al dirigirse hacia atributos específicos, la misma traerá mejores resultados.

3.1. Valor. Valor para el consumidor



¿Qué es el valor que otorga el consumidor? ¿Cuál es nuestro valor con respecto al consumidor? ¿Cómo sabemos si estamos entregando valor a nuestros clientes? Sea cuál fuese la forma en que nos preguntemos, son preguntas fundamentales para cualquier organización dedicada a los negocios, que deben ser respondidas continuamente debido a que las respuestas suelen ser complejas y dinámicas. Son preguntas que cuando son contestadas correctamente, pueden asegurar la supervivencia e inclusive el éxito de de una organización.

El concepto de valor tiene sus raíces en muchas disciplinas, que incluyen la psicología, sociología, economía, *marketing* y administración. Cuando se disminuye el interés más específicamente para considerar qué es “valor” para el consumidor de un producto o servicio particular, existen distintos significados. Por ejemplo, para muchas organizaciones, “valor para el consumidor” significa valor agregado, que resulta ser la suma de las retribuciones a los factores productivos necesarios para crear determinados atributos y características en un producto o servicio para el cliente. El valor económico es una pieza del rompecabezas, necesario para definir el valor de una manera más amplia y comprender lo que el producto ofrece y qué beneficio dará al consumidor desde su perspectiva.

“El valor es la percepción de los consumidores de lo que ellos desean que suceda (por ejemplo, las consecuencias) en una situación específica de uso, con la ayuda de un producto o servicio ofrecido, para conseguir una meta o un propósito deseado”.¹⁰

Existen tres importantes elementos en esta definición:

- Los productos son el medio para lograr el propósito de los consumidores. Los propósitos del uso del producto pueden ser clasificados en valor de uso o valor de posesión.
- Los productos crean valor a través del surgimiento de las consecuencias que provoca, más allá de las características inherentes del mismo.
- Los Juicios de valor del consumidor son altamente influidos por las características particulares de la situación en la que el producto es usado.

¹⁰ Cariola, Oscar Horacio, **Política de Productos**, Buenos Aires, Ugerman Editor, 1999, p. 48.



A continuación se detallan en mayor profundidad los tres elementos antes mencionados.

Metas del consumo: Valor durante el uso del producto y Valor por posesión

Uno de los aspectos más importantes en la definición del valor para el consumidor sería que los productos son medios para llegar a un cierto fin.

Los consumidores añaden a los productos un propósito o la meta que quieren alcanzar. Las metas y/o propósitos específicos que el consumidor quiere alcanzar son tan variadas como las experiencias al consumir o como productos hay en el mercado, pero igualmente se pueden especificar en dos amplios aspectos: valor durante la situación de uso y valor por posesión del producto.

a) Valor durante el uso

Son las satisfacciones funcionales que brinda el producto, el propósito o los objetivos que se consiguen directamente a través del uso del producto.

El valor de uso del producto que el consumidor requiere obviamente variará considerablemente por el tipo de producto o servicio.

b) Valor por posesión

Los consumidores pueden otorgar valor a un producto por el simple hecho de poseerlo. Por lo tanto, se puede definir que el valor por posesión se refiere a productos que contienen importantes cualidades simbólicas y/o estéticas, cualidades que reflejan los actos y modos de pensamiento de las personas, y que a su vez concuerdan, por medio de asociación y proximidad, con el consumidor.

Las consecuencias por el uso del producto

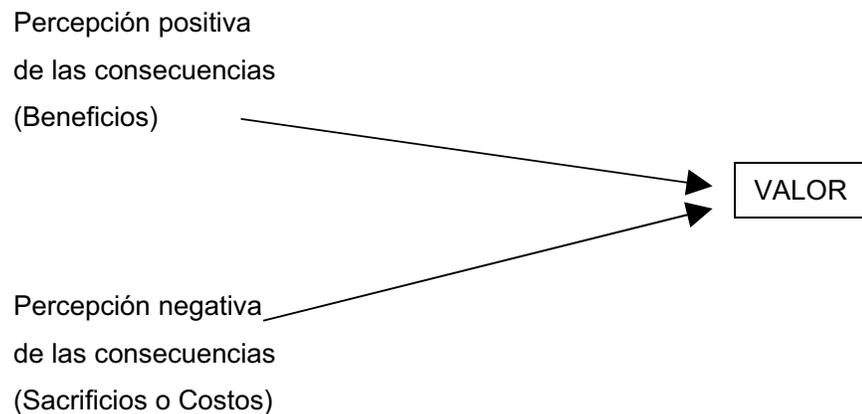
La habilidad de los consumidores para alcanzar sus propósitos o metas se encuentra determinado por las consecuencias del uso del producto. Las



consecuencias son los resultados que experimenta el consumidor a través del uso del producto.

Algunas consecuencias del consumo de ciertos productos son positivas, siendo estas de naturaleza objetiva y la mayoría son de naturaleza subjetiva. Las mismas pueden derivar de la presencia de un solo atributo o incrementarse a través de un cierto número de atributos y características. Como las consecuencias positivas, las negativas también resultan ser objetivas (precio) y subjetivas (difícil de usar).

Por lo tanto, el valor para el consumidor se podría definir como el intercambio que realiza el consumidor entre las percepciones de las consecuencias negativas con las consecuencias positivas durante el uso del producto.



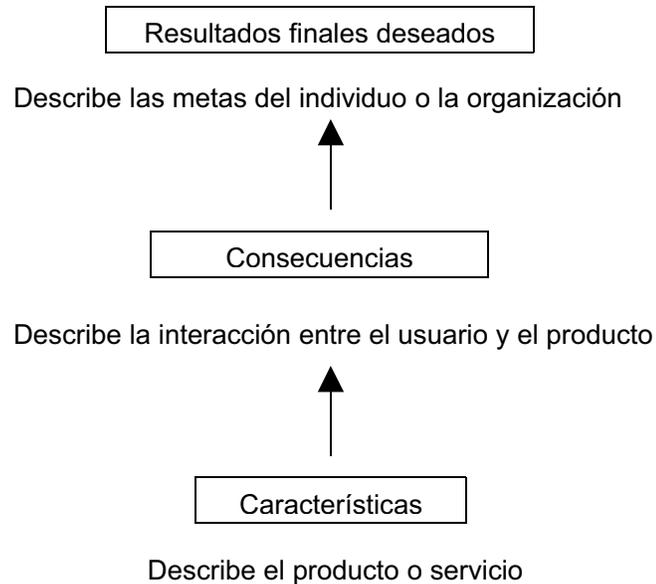
La influencia de las situaciones de uso con respecto al juicio de valor tiene diversas implicancias. En primera instancia, una situación de uso puede variar en cuanto al valor percibido, dependiendo del tiempo transcurrido durante la misma.

En segunda instancia, ciertas situaciones de uso pueden servir como impulsoras o provocadoras de cambio de requerimientos del producto, que corresponderán a cambios en los juicios de valor.

Estructura del valor para el consumidor



La teoría de los “Medios hacia un final”, sugiere una representación estructural de cómo los consumidores ven los productos, y más específicamente, cómo los productos se relacionan con los consumidores. Su representación puede encontrarse dividida en tres diferentes niveles: las características, las consecuencias, y los resultados finales deseados.



a) Características

En el nivel más concentrado, el consumidor define al producto en términos de sus características: lo que el producto/servicio es en realidad, sus componentes o actividades. Las características son típicamente lo que el consumidor respondería cuando se le pidiera que se describa el producto.

b) Consecuencias

En el nivel medio de la estructura de valor se encuentran las consideraciones más subjetivas de las consecuencias, tanto positivas como negativas, que derivan del uso del producto, referido a lo que el producto hace por el usuario.

Las consecuencias resultan ser de naturaleza más abstracta que las características, y se definen de manera más subjetiva por el consumidor.



Donde la mayoría de los consumidores pueden coincidir en la descripción de las características del producto, estos mismos pueden estar en desacuerdo en cuanto a la definición de las consecuencias.

c) Resultados finales deseados

Al final de la estructura de valor se encuentran los resultados finales deseados, que son las metas y propósitos del consumidor. Estos son los motivadores más básicos y fundamentales, ya sean para un individuo, una familia o una organización. Este nivel puede exponerse como el más abstracto debido a que incluye valores que se encuentran profundamente en el interior del consumidor, tales como la seguridad, el respeto de las personas que rodean al individuo, y los logros. Estos valores pueden estar directamente asociados con la consumición del producto.



Glosario de Términos Teóricos

Cadena de Frío: Es el conjunto de procedimientos necesarios para la conservación, distribución y manejo de la mercadería, dentro de temperaturas apropiadas que garanticen las propiedades organolépticas de los cortes vacunos.

Commodity: Se denomina *commodity* a todo bien que es producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles de la naturaleza, que tiene un valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

Cortes Vacunos: Son los cortes obtenidos en el desposte de la media res.

Desposte: Es la operación en la cual se separa el hueso de la media res, tomando en cuenta las especificaciones comerciales. Se deja el hueso en blanco con el menor rastro de carne posible, optimizando el rendimiento del desposte y mejorando la presentación de los cortes.

Envasado al Vacío: Es el sistema por el cual se logra contener un producto. Es especial para la conservación de los alimentos, ya que retarda de manera considerable la oxidación (cambio de color, sabor y aroma) y putrefacción de los alimentos al eliminar el aire alrededor del producto, evitando así la reproducción de bacterias y hongos.

FIFO: Es el acrónimo inglés *First In, First Out* (primero en entrar, primero en salir). Es un método utilizado en las exhibiciones de productos alimenticios donde la mercadería que se coloca primera en exhibición, debe ser la primera en salir al consumidor.

Just in Time: El método justo a tiempo es un sistema de organización de la producción para las fábricas de origen japonés. También conocido como



método Toyota, permite aumentar la productividad. Permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a stocks innecesarios.

Lay – Out: Término anglosajón que tiene por significado “arreglar o poner orden”; es el esquema de distribución lógico y ordenado de un sistema y es usado como herramienta para optimizar procesos o sistemas.

Marmoleo: Es la cantidad de grasa entreverada dentro de la carne. El marmoleo es el principal factor a tomar en cuenta por el consumidor para determinar la calidad de la carne. Mientras el nivel de marmoleo sea mayor, la carne será de mejor calidad, puesto que está tendrá mejor sabor.

Media Res: Es la pieza final que se obtiene gracias al proceso de faena o matanza de los animales vacunos, dividiéndose en cuarto trasero y delantero.

Microbiología de la carne: Se encarga del estudio de los microorganismos, seres vivos pequeños, también conocido como microbios, que pueden alojarse en los cortes vacunos.

Organolépticas: Son el conjunto de descripciones de las características físicas que tiene la materia en general, según las pueden percibir nuestros sentidos, como por ejemplo su sabor, textura, olor, color, etc.

SENASA: Es el organismo responsable en la República Argentina de garantizar y certificar la sanidad y calidad de la producción agropecuaria, pesquera y forestal.

Speciality: Término utilizado para describir un producto que trata de resaltar las características a través de su marca, *packaging*, publicidad, distribución, etc., y que puede contribuir a que sea percibido como único.



Diseño Metodológico

Universo

El Universo de estudio que comprende la investigación son los consumidores de carne vacuna de la Ciudad de Mar del Plata, circunscriptos a las calles Av. Champagnat, Av. Juan B. Justo, Av. Constitución y Av. Patricio Peralta Ramos.

Unidad de Análisis

Son todos los individuos a los que se les realizarán las encuestas.

La Investigación responde a un tipo de *Estudio Exploratorio – Descriptivo*.

Muestra y Representatividad

La Muestra que comprende la investigación son 150 encuestas a los consumidores de carne vacuna de la ciudad de Mar del Plata, circunscriptos a las calles Av. Champagnat, Av. Juan B. Justo, Av. Constitución y Av. Patricio Peralta Ramos. Al mismo tiempo, se debe mencionar que se tomarán en cuenta a la hora de realizar las encuestas, la salida de los consumidores de los principales Hipermercados y Supermercados de la ciudad (Carrefour, Plaza Vea, Disco y Toledo) los principales Autoservicios de la localidad (Coral, La Familia, etc.) y las 2 principales carnicerías integradas de Mar del Plata (Raffe y Los Reseros).

El tipo de muestreo de la investigación, corresponde a un muestreo No Probabilístico, por Conveniencia. Se ha optado por el mismo debido a que como su nombre lo indica, se emplea por motivos de conveniencia del encuestador.

Modelos de Instrumentos de relevamiento de datos



El tipo de instrumento para la recolección de datos que contará la investigación serán las encuestas y las entrevistas en profundidad.

Lugar de la investigación y trabajo de campo

Se aplicará en la Ciudad de Mar del Plata.

Tiempo de la Investigación

Cuatro meses. Desde Marzo hasta Junio de 2011.

A Quienes

Las encuestas se realizarán a todos aquellos consumidores de Carne Vacuna de la Ciudad de Mar del Plata circunscriptos a las calles Av. Champagnat, Av. Juan B. Justo, Av. Constitución y Av. Patricio Peralta Ramos.

Las entrevistas en profundidad se realizarán a la Lic. en Nutrición Guillermina Riba, al Gerente de la Planta Industrial del Frigorífico Mar del Plata de Liminal S.A., ubicado en Ruta 2 Km. 387,5. Sr. Matías G. Doumic y al Médico Veterinario de SENASA, Dr. Jorge Reyno, Jefe de Servicio de la Planta Industrial del Frigorífico Mar del Plata de Liminal S.A., ubicado en Ruta 2 Km. 387,5.



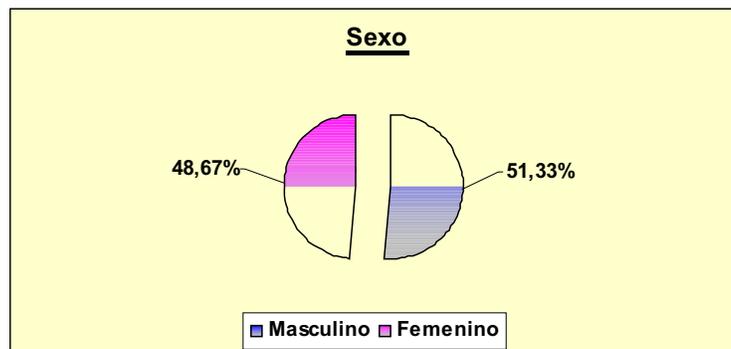
Trabajo de Campo

Resultados y Análisis de las Encuestas (1ra. etapa del Trabajo de Campo)

Luego de un trabajo de campo donde se realizaron 150 encuestas durante el mes de Abril de 2011 a consumidores de carne vacuna de la ciudad de Mar del Plata, circunscriptos a las calles Av. Champagnat, Av. Juan B. Justo, Av. Constitución y Av. Patricio Peralta Ramos, las mismas han arrojado información que permiten poder tomar no solo decisiones en materia de implementación de cortes vacunos envasados al vacío en canales no tradicionales tales como Autoservicios o Supermercados en la ciudad de Mar del Plata, sino también establecer si existen preconceptos del consumidor relacionados con el producto en cuestión, que opinión le merece agregarle valor a un producto y si estaría dispuesto a pagar un precio diferencial en el producto que consume.

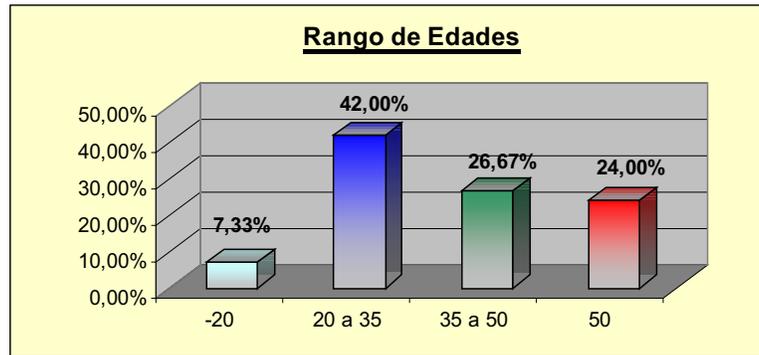
Por consiguiente los resultados alcanzados por las encuestas realizadas nos arrojan la siguiente información:

Que el 51,33% de los encuestados son hombres (77 individuos) y el 48,67% (73 individuos) mujeres.

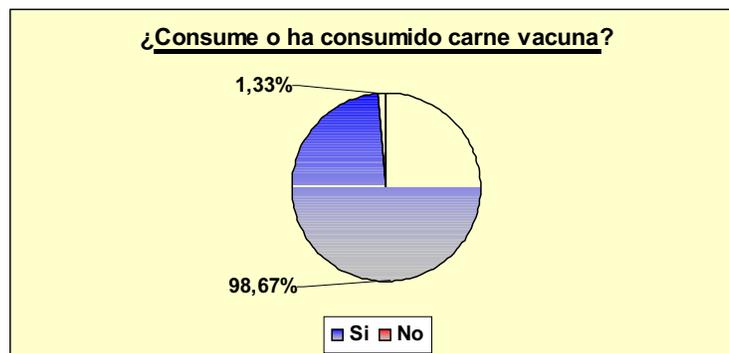




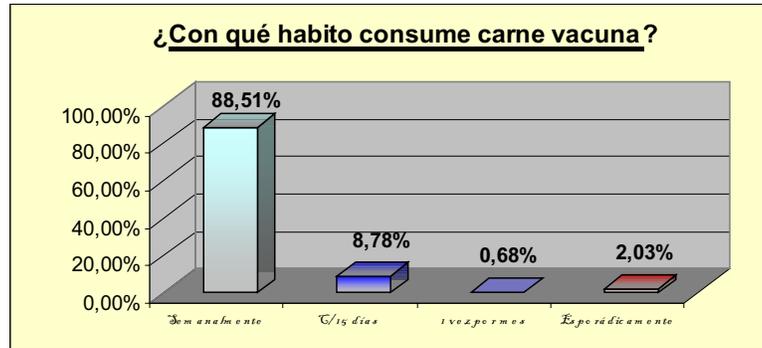
Con respecto al rango de edades, las encuestas se dividieron en individuos menores a 20 años, encuestándose al 7,33% (11 individuos); de 20 a 35 al 42,00% (63 individuos); de 35 a 50 al 26,67% (40 individuos) y por último, mayores de 50 años al 24,00% (36 individuos) de los encuestados.



Referido a la pregunta que se realizó, donde si la persona consume o ha consumido carne vacuna, se estableció que el 98,67% de los encuestados (148 individuos) consumen o han consumido carne vacuna y el 1,33% restante (2 individuos), no lo han hecho.



A las 148 personas que respondieron que consumen o han consumido carne vacuna, se les consultó sobre la habitualidad de ingesta del producto, arrojando como dato que el 88,51% consumen carne vacuna semanalmente, que el 8,78% consumen cada 15 días, que el 0,68% consume una vez al mes y que el 2,03% consume de forma esporádica.



Las 148 personas en cuestión, también fueron consultadas sobre el lugar donde adquieren la carne vacuna que consumen, determinando que el 76,35% compran el producto en carnicerías (canal tradicional) y que el 22,97% compra el producto en Supermercados o Hipermercados (canal no tradicional). Solo una persona (0,68%) estableció que adquiere la carne vacuna a través de faena propia.

El primer dato que surge aquí, puede relacionarse con una publicación que menciona que:

“En los últimos años se registra un cambio en la modalidad de compra por parte de los argentinos, que prefieren la comodidad del supermercado a la carnicería, tanto por el packaging y la seguridad en la cadena de frío como porque en ese lugar concentran todas las compras, además de la variedad, preparación, uniformidad, calidad e higiene del producto. Las compras de carne vacuna se realizan a través de carnicerías en el 75,00% y el 25,00% se da a través de supermercados. Esto se debe principalmente a los cambios en el estilo de vida y los intereses de las poblaciones que afectan directamente la presentación de los alimentos. La agitada vida de las ciudades donde ambos cónyuges trabajan y disponen de muy limitado tiempo para disfrutar del hogar y la familia, impulsa el cambio en la modalidad de compra por parte del consumidor que prefiere la comodidad del supermercado a la carnicería. La modalidad de compra de carne vacuna a través de carnicerías a principios de los 90 representaba el 95%”.⁹

Otro dato que avala los índices antes expuestos, es una investigación realizada por el observatorio de la Universidad FASTA, donde se indica que:

“El 31% de los encuestados, mencionaron adquirir los cortes vacunos a través de Supermercados e Hipermercados, sobre una muestra conformada por 379 personas residentes en diversos barrios de la ciudad de Mar del Plata”.¹⁰

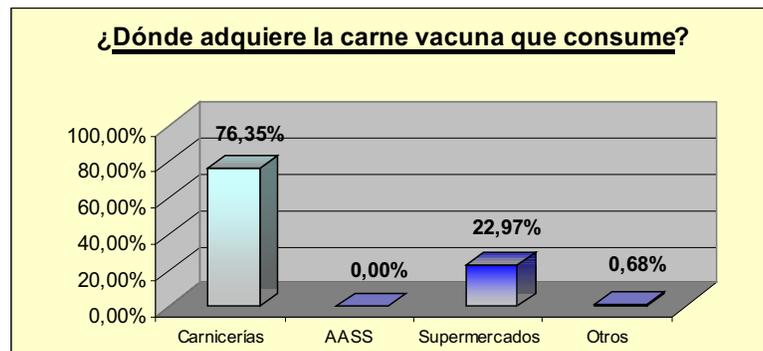
⁹ Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) y de la Coordinación de Mercados Ganaderos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación. “Mercado de la Carne Vacuna Argentina”. 2010.

¹⁰ Observatorio de la Universidad FASTA, Lic. Guillermina Riba, “Consumo de Carne Vacuna”, Mar del Plata, 2010.



Tales porcentajes evidencian el cambio paulatino en la forma de consumir el producto, avalando las nuevas tendencias de consumo por parte de la población, desde la creciente preocupación por la nutrición y la salud, asegurándose tal cuestión a través de la información nutricional brindada por las etiquetas añadidas a los envases y el cambio de *retailers* para la compra de productos de origen vacuno; ejemplo de carnicerías a supermercados.

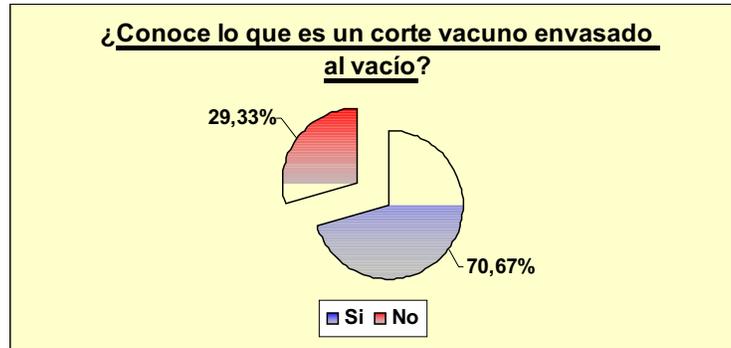
“El rotulado nutricional es la información sobre el aporte energético (calórico) y contenido de nutrientes que aparece en la etiqueta de los alimentos envasados. Tienen por objeto suministrar a los consumidores información sobre algunos de los nutrientes contenidos en el alimento que se consideran de importancia nutricional. Saber utilizar esta información le permitirá al consumidor comparar alimentos en forma rápida, posibilitando la elección adecuada de aquellos alimentos que contribuyan a una alimentación saludable.”¹¹



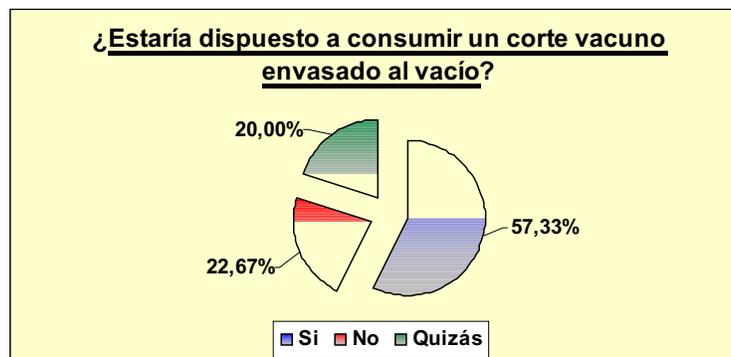
En referencia a la pregunta: “*si los individuos conocían lo que es un corte vacuno envasado al vacío*”, se estableció que el 70,67% de los encuestados responde conocer el producto y el 29,33% restante desconocerlo.

Se intentó profundizar a través de los entrevistados que indicaron conocer el producto, que mencionaran las características del mismo. Un alto porcentaje de los encuestados, entendían que un corte vacuno envasado al vacío era aquel que se envasaba en el supermercado a través de una bandeja y un *nylon*.

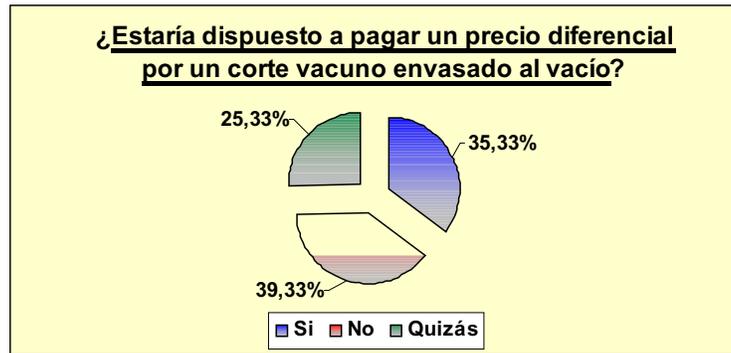
¹¹ Observatorio de la Universidad FASTA, Lic. Guillermina Riba, “Rotulado Nutricional”, Mar del Plata, 2010.



A la hora de consultar a las personas sobre el hecho de incorporar a su consumo habitual un corte vacuno envasado al vacío que le asegure conocer la marca, el lugar de donde proviene la carne y le brinde mayor calidad, seguridad e higiene que un corte vacuno adquirido en una carnicería, se estableció que el 57,33% si lo consumiría, que el 20,00% quizás lo consumiría y que el 22,67% no consumiría el producto. Una de las respuestas mas utilizadas por parte del consumidor para argumentar que no estarían dispuestos a consumir un corte vacuno envasado al vacío es que prefieren ver como el carnicero corta la carne que ellos mismos eligen, entienden que el producto dentro del envase no es “fresco” y relacionan que el envasado al vacío acumula sangre en el interior.



Por último se indagó sobre si los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio diferencial por un corte vacuno envasado al vacío que le asegure mayor calidad, seguridad e higiene y que le brinde una marca que posibilite conocer el origen de su producción, determinando que el 35,33% si lo pagaría, que el 25,33% quizás lo pagaría y que el 39,33% no lo pagaría.





Resultados de las Entrevistas en Profundidad (2da. etapa del Trabajo de Campo)

Luego de haber realizado tres entrevistas en profundidad durante el mes de Junio de 2011 a la Lic. en Nutrición Guillermina Riba; al Gerente de la Planta Industrial del Frigorífico Mar del Plata de Liminal S.A., ubicado en Ruta 2 Km. 387,5. Sr. Matías G. Doumic y al Médico Veterinario de SENASA, Dr. Jorge Reyno, Jefe de Servicio de la Planta Industrial del Frigorífico Mar del Plata de Liminal S.A., ubicado en Ruta 2 Km. 387,5; las mismas posibilitaron conocer desde el enfoque profesional, diferentes aspectos relacionados con: la sanidad y la seguridad en el transporte y la forma de distribución de medias reses en la ciudad de Mar del Plata; si la distribución de cortes vacunos envasados al vacío responde a una forma mas eficiente de traslado que la media res; si el consumidor de carne vacuna tiene un conocimiento acerca de las propiedades nutricionales que contiene la carne vacuna; si los productos, tales como los cortes vacunos envasados al vacío son necesarios de implementarse y que impacto le genera al consumidor pagar un precio diferencial ante productos sustitutos.

A continuación se mencionarán los aspectos principales que se comentaron en las tres entrevistas en profundidad realizadas:

Entrevista en profundidad realizada a la Licenciada en Nutrición, Guillermina Riba.

1) En referencia a la investigación realizada por el observatorio de la Universidad FASTA sobre el Consumo de Carne Vacuna en la Ciudad de Mar del Plata (Noviembre 2010) ¿Considera usted que el consumo (94% de los encuestados consumen carne vacuna, sobre una muestra de 379 personas) es elevado, moderado o bajo? ¿Por qué cree que responde a esta situación?

Considero que el consumo de carne vacuna en nuestro país es elevado. Esto esta íntimamente relacionado con el modelo económico predominante. La producción ganadera es un sector de suma importancia de nuestra economía, tanto para la exportación como para el consumo interno. Sumado a esto creo que el consumo de carnes está muy influenciado por cuestiones relacionadas con hábitos, tradición y costumbres propias de este modelo.



2) ¿Considera usted que el factor precio puede influir de manera determinante, para que el consumidor opte por un producto sustituto como es el caso del pollo, pescado, cerdo, etc.?

Si bien el precio es un factor que condiciona el consumo de carnes no hubo grandes cambios en el consumo de las mismas a pesar de las condiciones adversas en relación a los precios de las carnes rojas que se viene dando este último año. Al contrario se observa un consumo elevado y bajo “efecto sustitución”. Según nuestra investigación, más de la mitad de los encuestados manifestó no haber modificado la frecuencia de consumo de la carne vacuna. El reemplazo mas prevalente entre quienes alteraron su consumo fue por el pollo. Por otro lado, existe poca diferencia entre el precio de la carne vacuna y el precio de sus carnes sustitutas lo que hace suponer que, si bien la gente considera a la carne vacuna como cara o muy cara, esta percepción sobre los precios es similar en el resto de las carnes.

3) ¿Usted sostendría que el consumidor mayoritariamente tiene un conocimiento acerca de las propiedades nutricionales que contiene la carne vacuna?

Si, creo que existe un amplio conocimiento en la población sobre las propiedades nutricionales de la carne vacuna como también un mayor reconocimiento de la misma como “alimento esencial o indispensable” en la dieta habitual. Esto tiene que ver con el auge de la nutrición en los últimos años y el gran interés de la población por temas vinculados a la alimentación.

4) Según la investigación realizada ¿Opina usted que es elevado la cantidad de encuestados que dijeron realizar sus compras a través de Supermercados o Hipermercados (31% de los encuestados)?

No, creo que es evidente el elevado peso que tienen las carnicerías dentro de la distribución minorista de carne vacuna y esto no constituye una detalle menor, ya que suponemos que el carnicero está cumpliendo el rol de recomendador y orientador de la demanda.



5) ¿Está usted de acuerdo en que un corte vacuno envasado al vacío asegura al consumidor mayor seguridad e higiene que un corte tradicional que se obtiene a través de carnicerías? ¿Por qué?

Diversos estudios demuestran que los cortes vacunos envasados al vacío permiten extender la vida útil del alimento sin alterar las propiedades nutricionales ni las características sensoriales del mismo si se realiza en las condiciones adecuadas y se mantiene la cadena del frío en todo el proceso. Esto tiene impacto directo en el estado de salud de las personas ya que disminuye la probabilidad de transmisión de enfermedades, al hacerlo un alimento con mayor estabilidad microbiológica.

6) ¿Considera usted que es necesaria la implementación de este tipo de alimentos, donde al consumidor se le brinda la posibilidad de conocer la fecha de elaboración y vencimiento, lugar de procedencia del producto, un rotulado nutricional que suministre a los consumidores información sobre alguno de los nutrientes contenidos en el alimento, una marca, etc.?

Creo que esta forma de comercialización se encuentra poco instalada en nuestro mercado. La población en su mayoría no tiene el hábito de comprar este alimento en el supermercado ni está acostumbrada a este tipo de presentación de los cortes para la venta. Considero que los cortes vacunos envasados al vacío, constituyen una oportunidad para el consumidor de elegir un alimento que conserve el valor nutritivo original, con mayor vida útil y tiempo de conservación y por sobre todo con un rotulo nutricional adecuado. La información nutricional de los alimentos juega un papel muy importante en la elección alimentaria. Para que esta herramienta resulte útil es necesario educar a la población para que pueda utilizarla en su beneficio.

7) ¿Desea hacer algún comentario o apreciación profesional que no le ha sido consultado?

Considero que una de las medidas a tener en cuenta a la hora de comercializar el producto, es que los profesionales en nutrición logren posicionar los cortes vacunos envasados al vacío, a través del rol de recomendadores, destacando los beneficios de la ingesta de productos que



garanticen fecha de caducidad, seguridad e higiene y al mismo tiempo posean un rotulado nutricional, entre lo mas destacado.

Entrevista en profundidad realizada al Sr. Matías G. Doumic, Gerente de la Planta Industrial del Frigorífico Mar del Plata de Liminal S.A., ubicado en Ruta 2 Km. 387,5.

1) ¿Cómo considera usted que es el actual sistema de traslado de media res en la Ciudad de Mar del Plata?

En general considero que el sistema de traslado es regular y anticuado. En primera instancia entiendo que no está lo suficientemente controlado por la autoridad sanitaria local, lo cuál conduce a que las condiciones de traslado dependan únicamente de los controles internos que tengan los frigoríficos y de la decisión gerencial de éstos en cuanto a la aplicación de los Sistemas de Calidad. Es muy común ver en las calles la descarga de medias reses, y se puede observar la falta de higiene en el personal que las realiza, que las condiciones del camión no son adecuadas y que en general no se cumplen las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que son la base para garantizar la inocuidad en la cadena de distribución de alimentos.

2) ¿Es posible que en el traslado desde el frigorífico hasta la carnicería la media res pierda la cadena de frío deseada, debido al abrir y cerrar de las puertas para el descenso del producto?

Por supuesto que es posible, y además, es de hecho muy probable que la cadena de frío se pierda. El hecho enunciado "abrir y cerrar puertas para el descenso" no es la única causa. Podemos enumerar varias razones que pueden provocar el corte de la cadena de frío:

- Falta de temperatura en la carne a la salida del frigorífico: En la mayor masa muscular del animal, en el cuarto posterior (nalga) la temperatura debe ser menor a 7°C. Si este valor se supera, a lo largo del viaje es difícil lograr que disminuya, con lo cual ya la cadena de frío está comprometida.

- Falta de temperatura en el camión: Sabiendo que la carne tiene que mantenerse por debajo de 7°C, el camión debe estar refrigerado e idealmente en temperaturas por debajo de 4°C para lograr el mantenimiento.



- *Descarga de mercadería manteniendo la puerta abierta durante mucho tiempo: Si la puerta permanece abierta durante la descarga, es probable que la temperatura de las medias reses se vea afectada, además hay que tener en cuenta la época del año en la cual se está realizando. De cualquier manera, cualquier equipo de frío debe funcionar siempre con las puertas cerradas para que la circulación de aire sea adecuada y pareja en toda la caja.*

- *Ingreso de carga en el camión de otra mercadería: Puede ocurrir que el camión de reparto cargue mercadería en diferentes puntos, dependiendo del circuito comercial, y es posible que en las diferentes cargas, además de que se realiza la apertura de puertas y se produce una pérdida de temperatura de la mercadería, también puede ocurrir que la carga que se ingresa esté a una temperatura más alta, lo que altera la temperatura del resto de las medias que están en el interior.*

3) *¿Considera usted que se establecen las normas de seguridad e higiene propuestas por bromatología, cuando se utiliza al hombre para bajar desde el transporte hasta la carnicería la media res? ¿Por qué?*

Lo que sucede es que las normas vigentes no son tan exigentes, y tampoco hay un control permanente en las descargas. Por ese motivo se siguen observando algunas costumbres obsoletas, como el hecho de "hombrear" las medias reses, que no aseguran de ninguna manera la inocuidad de la mercadería. Las razones por las cuáles la inocuidad se ve comprometida con esta práctica son:

- *Falta de higiene en la indumentaria del operario: En el caso de utilizar su propio cuerpo para el acarreo, se debería utilizar una indumentaria que sea lavable y pueda desinfectarse, o se requeriría un cambio total de indumentaria en cada media res, lo cual es imposible. Pero no solo eso, además:*

- *El acarreo manual sugiere que las medias reses circulen por la calle hasta poder ingresar a la carnicería. Es decir que la media res está en contacto con el aire. Esta forma de manipulación no es higiénica, ya que en el aire hay bacterias que pueden adherirse a la superficie de la carne. Además, se corre el riesgo de que en la manipulación la media toque la parte externa del camión, el piso y cualquier otra superficie que está en la intemperie, y entonces tiene altas probabilidades de contaminarse.*



- *Contaminación cruzada con el operario: La persona que realiza el acarreo además, tiene que manipular cada una de las medias reses con sus manos y/o guantes, que no tiene posibilidad de lavar pues toda la operación ocurre en la calle. Si el operario toca alguna superficie contaminada, va a volver a tocar las medias sin lavarse las manos.*

Entre otras posibles fuentes de contaminación que dependen de cada caso en particular, lo que queda claro es que esta forma de descarga es obsoleta y que deberían exigirse y normalizarse otros sistemas de descarga con atraque con fuelle, utilizando rieles y guinches eléctricos, descartando toda posibilidad de contacto con el exterior y dejando de lado las operaciones manuales. Eso implica un cambio muy importante en las estructuras de las carnicerías.

4) *¿Quién cree usted que es el principal perjudicado por esta forma de traslado?*

Creo que todos los eslabones de la cadena se perjudican, pero principalmente entiendo que esta forma poco higiénica tiene consecuencias nefastas para el comerciante, pues pierde la credibilidad de su clientela en el caso de que ocurra un problema con la carne que vende por la utilización de estas prácticas; y el consumidor, ya que corre riesgo su salud.

5) *¿Considera usted que la distribución de cortes vacunos envasados al vacío responde a una forma más eficiente de traslado que la media res? ¿Por qué?*

Definitivamente la distribución de cortes enfriados es más eficiente, pero aún tiene cosas para mejorar. Este sistema de distribución responde a un sistema similar al exigido para los países donde se exporta. En general, la forma de comercialización es en cajas, donde los cortes ya están envasados al vacío. Las cajas están cerradas y se mantienen en depósitos a temperaturas entre -2°C y +2°C, lo cual permite una vida útil de hasta 5 meses. En el frigorífico, los cortes son mantenidos en esas condiciones hasta su expedición. La expedición desde el frigorífico se realiza en su envase secundario (cajas) en camiones refrigerados. Además de la refrigeración del camión, que debe ser eficiente y permanente, lo primero que hay que tener en cuenta es la manera de manipular esas cajas, pues los cortes envasados al vacío son muy



sensibles a los golpes, ya que pueden romperse los envases que están en contacto con el producto (envase primario) y provocarse una pérdida del vacío. Entonces, una oportunidad de mejora para este sistema es la forma de transportar las cajas. Se debería evitar la carga manual y se debería incorporar el uso de auto elevadores y pallets para evitar los golpes innecesarios. Además de eso, se debe contar con personal debidamente capacitado que conozca de qué se trata todo esto. Una vez que las cajas son recibidas en el comercio, las mismas deberían mantenerse en las mismas condiciones que el frigorífico o bien ser colocados los cortes en las góndolas teniendo cuidado de no agujerear los cortes, manteniendo en todo momento la cadena de frío.

Es común observar en las góndolas de algunos supermercados, cortes al vacío agujereados. Eso tiene que ver con el maltrato que sufren las cajas y/o cortes desde el momento que salieron del frigorífico hasta que llegaron a la góndola.

6) ¿Desea hacer algún comentario o apreciación que no le ha sido consultado?

La realidad es que en el mercado interno de carnes las exigencias higiénico sanitarias no son las mismas que se tiene, por ejemplo, para los mercados externos. Esto tiene que ver con las políticas que adopta el país en cuanto a sus propias exigencias. Además, considero que a los comerciantes les es cómodo el hecho de que el país no posee mayores exigencias en cuanto a las medidas higiénico sanitarias para los productos de “consumo interno”, yendo en detrimento de nuestra propia salud. La falta de exigencias y de controles ayuda a que nuestros productos no sean de la mejor calidad. Los recursos existen y podríamos no solamente “darnos lo mejor” a nosotros mismos, sino que además se podría ampliar el espectro de nuestras exportaciones, solamente haciendo las cosas mejor. Lo realmente nefasto es que cada situación mencionada se conoce, pero políticamente, nadie se anima a cambiar.

Entrevista en profundidad realizada al Médico Veterinario Jorge Reyno, Jefe de Servicio de la Planta Industrial del Frigorífico Mar del Plata de Liminal S.A., ubicado en Ruta 2 Km. 387,5.



1) ¿Cómo considera usted que es el actual sistema de traslado de media res en la Ciudad de Mar del Plata?

Bueno, pero siempre esta sujeto a mejoras.

2) ¿Es posible que en el traslado desde el frigorífico hasta la carnicería la media res pierda la cadena de frío deseada, debido al abrir y cerrar de las puertas para el descenso del producto?

Depende de muchas variables a saber, como la estación del año, la temperatura de carga de la media res, la cantidad de medias reses cargadas en el camión, el funcionamiento del equipo de frío / capacidad, la cantidad de paradas que realice el camión, el tiempo que permanece la puerta abierta (rapidez de descarga), etc. Estas son algunas variables que pueden afectar la temperatura de la media durante el traslado, pero realmente es posible que la cadena de frío pueda perderse.

3) ¿Considera usted que se establecen las normas de seguridad e higiene propuestas por bromatología, cuando se utiliza al hombre para bajar desde el transporte hasta la carnicería la media res? ¿Por qué?

No, porque por lo general hay contaminación cruzada al tocar la media res la ropa del operario de descarga, el suelo, las puertas, etc. Si la descarga se efectúa en la calle, existe el riesgo de contaminación ambiental, por lo general el operario no lava sus manos, etc.

4) ¿Quién cree usted que es el principal perjudicado por esta forma de traslado?

El carnicero porque disminuye la vida útil del producto y por ende el consumidor.

5) ¿Considera usted que la distribución de cortes vacunos envasados al vacío responde a una forma más eficiente de traslado que la media res? ¿Por qué?



Si, observándolo desde el punto de vista higiénico sanitario, ya que la contaminación del producto es mucho menor, es mas seguro transportar cortes que carne sin protección alguna.

Conclusiones

En la Ciudad de Mar del Plata como en el resto de la República Argentina la distribución de media res mantiene como desde sus orígenes, la misma forma de comercialización y distribución del producto. Al realizar tal afirmación, lo que se intenta revelar, es la manipulación de un producto alimenticio que actualmente y desde hace años no goza de la posibilidad de ser tratado de forma tal que respete las normas de seguridad e higiene establecidas por los organismos de sanidad del país como es el SENASA.

Se puede establecer que desde que la mercadería es cargada en los frigoríficos faenadores hasta que llega a las carnicerías, el producto pierde la cadena de frío deseada, ya que al abrir y cerrar las puertas para descargar las medias reses en los *retailers*, se pierden los grados que son requeridos (inferior a los 7°C) para distribuir de forma segura la carne. Al mismo tiempo, se puede testificar que en la actualidad se sigue utilizando al hombre como herramienta principal para bajar desde el camión hacia las carnicerías las medias reses a través de “hombreadores” (término utilizado en la jerga cárnica para describir a la persona que baja las medias reses sobre sus hombros), considerando el riesgo que implica tal proceso, tanto para la persona que manipula la media res, como la falta de higiene del producto al estar en contacto directo con el ambiente, con la posibilidad de que la media res toque la parte trasera del camión o inclusive caiga al suelo y el contacto directo con el operario, conociendo la falta de higiene del mismo.

El hecho de poder trasladar un corte vacuno envasado al vacío desde el frigorífico al *retailer*, posee mayor eficiencia en contraposición con la distribución de medias reses, debido a:

- Que se conserva el producto, no alterando la cadena de frío, ya que el corte vacuno envasado al vacío en el traslado, nunca estará en contacto con el medio ambiente, gracias a su envase secundario (caja contenedora del producto), cuya función terminará en el punto de venta.



- Que posee mayor higiene, por la característica antes mencionada.
- Que el traslado de los cortes vacunos envasados al vacío, brinda la alternativa de trasladar mayor cantidad de volumen, por el apilado que permiten las cajas (envase secundario), optimizando la logística comercial.
- Que las cajas al encontrarse cerradas, se mantienen en depósitos a temperaturas entre -2°C y $+2^{\circ}\text{C}$, lo cual permite una vida útil de hasta 5 meses y la posibilidad de que la mercadería llegue a los *retailers* a las temperaturas requeridas.
- Que las personas que manipulen el producto, no deberán realizar el esfuerzo que implica “hombrear” una media res.

Se realizó durante el mes de Abril de 2011 un relevamiento de precios a las dos principales carnicerías integradas de la ciudad de Mar del Plata: Carnicería Raffe, ubicada en la Feria Comunitaria de calle San Luis entre Rivadavia y Belgrano y Carnicería Los Reseros, ubicada en calle Av. Independencia y 11 de Septiembre. Fueron tomados los precios de 10 cortes vacunos elegidos al azar: Colita de Cuadril, Vacío, Bife de Chorizo, Peceto, *Roast Beef*, Corazón de Cuadril, Tapa de Nalga, Matambre, Nalga y Bola de Lomo; siendo los precios comparados con los de los cortes vacunos envasados al vacío detectados en Supermercado Disco de calle Alberti y Supermercado Mayorista Makro de Av. Champagnat. El análisis indicó que el incremento en los precios de los cortes vacunos envasados al vacío en contraposición con los cortes vacunos convencionales ofrecidos por las carnicerías, es en promedio del 28,9%.

Luego de realizar un trabajo de investigación por los distintos Autoservicios, Supermercados e Hipermercados de la Ciudad de Mar del Plata, se puede indicar que las empresas que actualmente comercializan cortes vacunos envasados al vacío son Supermercados Disco y Supermercado Mayorista Makro. La principal diferencia de ambos *retailers* radica en la calidad de productos que se ofrecen al consumidor y por ende una diferencia en el precio de venta al público. Se evidencia en los locales de “Disco”, que los cortes vacunos son provenientes de animales livianos y en el caso de Makro, los cortes vacunos envasados al vacío, proceden de animales de mayor peso; tal característica conlleva a que la calidad en el producto final sea inferior en contraposición con un corte de proveniencia de animales livianos.



Las marcas que se expenden en Supermercados Disco son: Finexcor S.R.L., AB&P – Grupo Marfrig y La Hacienda - Jumbo Retail Argentina S.A., siendo el último, producto de producción propia del supermercado.

Las marcas que se comercializan en Supermercados Mayoristas Makro son: La Ganadera Nueva Escocia, Swift – JBS Argentina S.A., Frigorífico Runfo S.A., Quickfood S.A., Arre Beef S.A. y Offal Exp S.A.

A la hora de evaluar cuales son las percepciones por parte del consumidor de carne vacuna, se manifestó un desconocimiento de los mismos de las características que posee el producto, ya que desconocían el sistema de envasado al vacío, confundiéndolo con un envoltorio tradicional de bandeja y *nylon* ofrecido por los Autoservicios o Supermercados.

La mayor necesidad que se detectó por parte de los consumidores, es conocer la procedencia de la mercadería que consumen y la calidad, asociada esta última a la higiene. Es decir, tener al alcance de la mano un producto que no este en contacto con el medio ambiente, que se le conozca la fecha de elaboración y vencimiento, entre otras.

Según la opinión profesional vertida por la Lic. en Nutrición Guillermina Riba, acredita esta necesidad detectada por parte de los consumidores; ya que considera que *“el envasado al vacío constituye una oportunidad para el consumidor de elegir un alimento que conserve el valor nutritivo original, con mayor vida útil y tiempo de conservación y por sobre todo con un rotulo nutricional adecuado”*.

En referencia a la percepción que el consumidor de carne vacuna tiene con respecto a los cortes vacunos envasados al vacío una vez que se les dio a conocer las características del producto es que: reconocen que la calidad y la higiene son los atributos que se encuentran mayormente valorados a la hora de adquirir un corte envasado al vacío; es decir, la posibilidad de poder conservar durante más de 5 meses el corte envasado al vacío dentro de su *packaging* original y al mismo tiempo conocer la procedencia, hacen que se diferencie del corte vacuno convencional que se adquiere en una carnicería.

Al momento de consultarles a aquellos clientes que establecieron estar dispuestos a consumir un corte vacuno envasado al vacío sobre la posibilidad



de pagar un precio diferencial (86 personas dijeron que si), se reveló que el 57% (49 personas) si lo pagaría, que el 22% (19 personas) quizás lo pagaría y el 21% restante (18 personas), no pagaría un precio más elevado que el de la carnicería. Una de las respuestas más utilizadas para justificar una futura compra del producto por parte de los consumidores fue: *“el precio de la carne hoy está tan caro, que pagar un diferencial en relación con los cortes tradicionales obtenidos en carnicerías no es problema, en tanto se esté pagando calidad, higiene, etc.”*.

Tomando como referencia la investigación realizada por el Observatorio de la Universidad FASTA, sobre el “Consumo de Carne Vacuna en la ciudad de Mar del Plata” (Noviembre 2010) a cargo de la Lic. en Nutrición Guillermina Riba, se le consultó a la profesional sobre la incidencia del factor precio al momento de comprar carne vacuna por parte de los consumidores. La Lic. estableció, que *“si bien el precio es un factor que condiciona, no se evidenciaron efectos de sustitución de la carne por otros productos, tales como el pollo, pescado, etc.”*



Recomendaciones

Es trascendente tener en cuenta al momento de desembarcar con los cortes vacunos envasados al vacío en los Autoservicios, Supermercados o Hipermercados de la ciudad de Mar del Plata los diferentes condicionantes que a continuación se mencionan:

- Realizar con la antelación debida, comunicación del producto que se lanzará, destacando sus atributos y los locales donde se comercializarán, ya que se detectó un desconocimiento por parte del consumidor de carne vacuna sobre los beneficios y características de los cortes vacunos envasados al vacío. Los medios elegidos podrán ser: vía pública, televisión, radio o diarios de la ciudad de Mar del Plata.
- Desmitificar ciertos preconceptos que el consumidor de carne vacuna tiene acerca del producto en cuestión a través de las campañas publicitarias antes propuestas o también apoyándose en organismos como el IPCVA, Instituto que fomenta el consumo de carne vacuna en el país.
- Tal como lo menciono la Lic. en nutrición Guillermina Riba, es importante tener en cuenta que los profesionales en nutrición pueden lograr posicionar los cortes vacunos envasados al vacío, a través del rol de recomendadores, destacando los beneficios de la ingesta de productos que garanticen fecha de caducidad, seguridad e higiene y al mismo tiempo posean un rotulado nutricional, entre lo mas destacado.
- Es esencial ocupar no solo el espacio primario de exhibición en las góndolas de los Supermercados, sino también tener presencia con exhibiciones secundarias. Una posibilidad es insertar dentro de los locales, heladeras o *freezers* que contengan el producto con la imagen de la empresa que los comercializa.
- Los frigoríficos que estén habilitados para producir los cortes vacunos envasados al vacío, tendrán la posibilidad de exportar sus productos. Dicha acción permitirá cubrir los costos fijos de la



empresa debido a los altos precios que se vende la carne en el exterior y competir en el mercado interno con un precio competitivo, logrando disminuir la brecha del 30% que hoy existe con los cortes ofrecidos por las carnicerías.



Bibliografía

- General

- Beker Víctor A. y Mochón Francisco, **Economía, elementos de micro y macroeconomía**; Santiago de Chile, McGraw-Hill / Interamericana de Chile Ltda., 2000, 399p.

- Específica

- Bifaretti, Adrián, "¿Cómo será el consumidor de carnes del futuro?", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 76, 2010, 97 p.
- Cariola, Oscar Horacio, **Marketing Industrial**; Buenos Aires, Ugerman Editor, 2001, 423p.
- Cariola, Oscar Horacio, **Política de Productos**; Buenos Aires, Ugerman Editor, 1999, 394p.
- Iyer, Vinoo, **Dirección y Motivación de las redes de Distribución Comercial**; Barcelona; Canon Editorial, 1994, 353p.
- Jatif, María Inés, "Importancia de la capacitación en la gestión logística de los alimentos", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 77, 2010, 97p.
- Mariani, Diego C., "Aproximaciones a un tema integral y político", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 72, 2010, 97p.
- Marotta, Javier, "Agregando valor a un *Commodity*", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 79, 2010, 97p.
- Mauleón Torres, Mikel, **Logística y Costos**; Buenos Aires, Editorial Díaz de Santos, 2006, 513p.
- Observatorio de la Universidad FASTA, Lic. Guillermina Riba, "Consumo de Carne Vacuna", Mar del Plata, 2010.
- Observatorio de la Universidad FASTA, Lic. Guillermina Riba, "Rotulado Nutricional", Mar del Plata, 2010.



- Sanchez, Julian M., "Cadena de frío – Un factor clave para garantizar la calidad de la carne ", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 75, 2010, 97p.
- Schcolnik, Enrique, "El *packaging* esta pasando por su etapa de oro", en: **Americarne**, Capital Federal, Año XIII, nº 75, 2010, 97p.



Anexos

Carta Tutor

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Comercialización
Tesis de Graduación

At. Lic. Laura Cipriano:

Ref.: Tesis de graduación de Emmanuel Doumic

De mi consideración:

En mi carácter de Tutor de Tesis del alumno de referencia; me dirijo a Ud. para hacerle presente las siguientes consideraciones sobre la misma:

El tema es de fundamental relevancia en cuanto a la dieta de los argentinos, y de suma importancia, en cuanto Emmanuel plantea desde su Tesis de graduación nuevas formas de distribución y logística de estos productos cárnicos, que como ya comentara son de fundamental incidencia en nuestras dietas.

El análisis es muy interesante ya que abarca el tema desde diferentes aspectos como es la logística, la higiene, la salud, y la incidencia comercial de estos, *packaging* que mejorarían la distribución y alcance de estos productos.

Amén del marco teórico, profundamente realizado, Emmanuel en su trabajo de campo, obtiene información muy valiosa sobre tendencias y costumbres de consumo de nuestra ciudad. Asimismo cuenta con entrevistas en profundidad con profesionales de distintas ramas, pero con una opinión ineludible en el tema en cuestión.

En cuanto a conclusiones y recomendaciones desde mi opinión deberían ser de consulta para cualquier emprendedor que se desarrolle en el sector, basado esto en la seriedad y profesionalismo del trabajo de tesis realizado por el alumno.

En mi opinión es un excelente Trabajo de Tesis final en cuanto a sus contenidos y en cuanto al trabajo de investigación realizado. Debo, asimismo, destacar el gran enfoque y entusiasmo que presentó Emmanuel en la realización de su Tesis, siendo un orgullo para mi haber sido su tutor, y habiéndolo ayudado muy poco, ya que se ha desenvuelto en forma independiente con mucha solvencia.



Sin más, saludo a Ud. muy atentamente.

Samir Fernández Hachim