
MASTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

MBA 2013/2014

EDICION XIX

FCE

Facultad de Ciencias Económicas

PLAN DE MARKETING

KAPRIOLI S.A.

Elaborado por: CPN Ariel R. Carcedo

Universidad Nacional del Centro de la Provincia

De Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Campus Universitario, Tandil

1.- RESUMEN EJECUTIVO	3
	4
2.- INTRODUCCION: Caracterización y análisis del Sector Sembradora de Siembra Directa.	11
3.- MACRO ENTORNO	18
4.- MARCO TEORICO	21
• ESTRATEGIA COMPETITIVA	22
• LA VISION	23
• LA MISION	24
• OBJETIVOS	27
• MATRIZ FODA	27
• FORMULACION DE METAS	28
• LAS ESTRATEGIAS GENERICAS	30
• ANALISIS Y EVALUACION DE LA CARTERA DE NEGOCIOS	30
• LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ BCG Y SU SIGNIFICADO	32
5.- METODOLOGIA	34
6. - PLAN DE MARKETING KAPRIOLI S.A.	58
7.- CONCLUSIONES	60
8.- BIBLIOGRAFIA	61
9.- ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

En un nuevo esfuerzo por perfeccionar el sistema productivo fabril, la empresa Kaprioli SA incorporo a su planta un brazo robótico, con el cual por primera vez en su historia, está en condiciones de trabajar en el 100% de su capacidad productiva.

Para lograr este objetivo, pasar de producir 85 máquinas sembradores de directa en 2014 a 110 en 2017, donde lograría 0% de capacidad ociosa, se preparó un plan de marketing que ayudará a vender 7 máquinas más en 2015, 8 en 2016 y finalmente 10 más en 2017.

La estrategia competitiva prevista para este plan es una de “desarrollo de mercado”, es decir se va a atacar un nuevo segmento meta, los “contratistas rurales” del sudoeste de la Provincia de Buenos Aires, con el producto “estrella” de la empresa, la Sembradora de Directa Mod. 8400, que según los resultados de una investigación de mercado realizada, reúne todos los atributos, que en dicha investigación, los contratistas ponen como “definidores de venta”

La estrategia genérica será de “Alto enfoque” porque toda la campaña publicitaria, de relaciones públicas y promocionales, se realizara focalizados en este nuevo target.

Se va a revisar muy bien la estructura de costos, por si hay que ceder en alguna oportunidad, bajando algún precio para definir la venta.

Se va a mantener la excelente calidad de los productos, como hasta ahora, destacándose la muy buena adaptación a los suelos más exigentes, logrando sembrar sobre rastros muy abundantes, con buen peso sobre los discos y sobre todo se mantendrá en total vigencia, el excelente service, con envío de repuestos en 24 horas, como se viene desarrollando hasta el momento. Estos son los atributos que, según la investigación de mercado, definen la compra de una sembradora de directa, para los contratistas rurales del sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

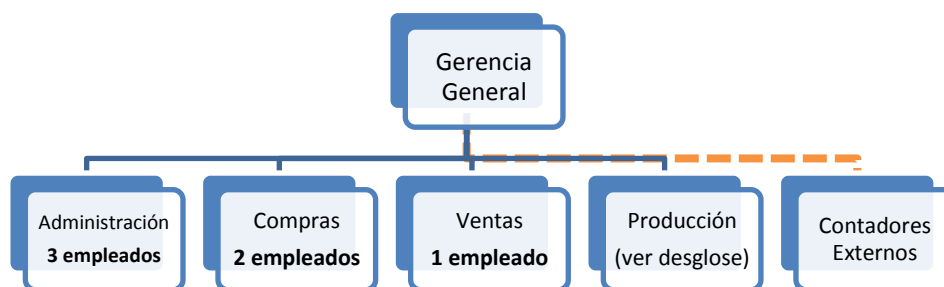
INTRODUCCION:

Caracterización y análisis del Sector Sembradora de Siembra Directa.

“KAPRIOLI S.A.” es una empresa que fabrica maquinarias agrícolas, siendo su especialidad la maquina sembradora de Siembra Directa. Fue la primera empresa argentina que comenzó a trabajar en el concepto Siembra Directa. Está instalada en la localidad de Darregueira, Partido de Puan, sudoeste de la Provincia de Buenos Aires desde hace más de 40 años.

Es una empresa de tipo familiar, dirigida en la actualidad por Jorge Kaprioli, incorporándose a la misma en el sector de producción su hijo y en la gerencia de compras, su hija. Jorge es la segunda generación de la empresa, el fundador fue Justo Kaprioli.

Figura 1 – Organigrama de KAPRIOLI SA: El día de hoy, esta empresa se divide en las siguientes secciones:



- ✓ Gerencia General: a cargo del socio mayorista Jorge Kaprioli.
- ✓ Administración: dos empleados de tiempo completo y uno de medio tiempo.
- ✓ Compras: dos personas
- ✓ Ventas: una persona.
- ✓ Contadores externos: dos
- ✓ Producción: el responsable es Julián Kaprioli, hijo de Jorge. Este sector cuenta con dos encargados, que se reparten todos los procesos.



El **sector producción** esta subdividido en los siguientes sectores:

- ✓ Corte: dos operarios
- ✓ Soldado: tres operarios.

Robot, recientemente incorporado, aporta cuatro soldadores más y un operario para abastecer al robot.

- ✓ Agujereado: un operario
- ✓ Tornería: dos operarios
- ✓ Pintura: dos operarios, además de este sector dependen otros tres subsectores:
 - Fosfatado: un operario
 - Pintura: dos personas
 - Armado: tres
- ✓ Puesta en marcha: un operario.
- ✓ Pañol de repuestos: dos operarios.

Esta empresa fabrica 95 % de todos los repuestos y piezas necesarios para armar las maquinarias de siembra directa que vende. (Anexo 1)

Hasta el momento no se logra la máxima eficiencia en el sistema productivo debido al cuello de botella que provoca la falta de soldadores experimentados, cuenta con solo 3 cuando en realidad necesita 7, lo que hace que todos los sectores (Corte, Torneado, Agujereado, etc.) se deban ajustar al proceso de soldado, porque es ineficiente cortar más piezas de las que se puedan soldar en un determinado periodo. Se ha logrado mantener un ritmo de trabajo igualmente alto, pero basado en el pago permanente de horas extras a los 3 soldadores, lo que provoca mayores costos pero además el cansancio que los mismos van acumulando semana tras semana, hace que cada vez sean menos eficientes en su trabajo, resintiendo nuevamente al resto de los procesos.

A partir de la incorporación del brazo robótico, que hace el trabajo de 4 soldadores, la empresa ha eliminado este cuello de botella.

Los **insumos** principales son:

- ✓ **Hierro**, trabaja con un stock de 15 días y los pedidos se realizan también con 15 días. Insumo **no crítico**. Trabaja con un solo proveedor de la ciudad de Rosario (Santa Fe), aunque existen otros en el mercado.
- ✓ **Tolvas**, se piden cada 10 días. Insumo **más crítico**, no hay en el país muchos distribuidores. El proveedor actual se encuentra en Las Parejas (Santa Fe).
- ✓ **Terminales y Cilindros hidráulicos**, se solicitan cada 30 días. Es el insumo **más crítico** porque no hay otro proveedor en el país.
- ✓ **Rodamientos, retenes, insumos menores**, se cuenta con proveedores en distintos lugares del país por lo que **no** estamos en presencia de insumos **críticos**.

Actualmente, la porción de mercado nacional que le pertenece a KAPRIOLI SA en su segmento *es del 5%*.

Desde siempre esta empresa apostó a la tecnificación como herramienta de crecimiento. Por esta razón en los últimos años ha ido incorporando tecnología que ha mejorado notablemente la fabricación de sembradoras.

Cuando incorporaron el Pantógrafo Numérico y la Sierra de corte automática, podían cortar mayor cantidad de piezas de las que necesitaban para la cantidad de máquinas que fabricaban.

Después incorporaron el Torno con control numérico, balanceando el proceso de tornería con el de cortado, pero dejando atrás los procesos de soldado y pintura.

En el 2012 pusieron a pleno la Cabina de Pintura con Horno.

Ha fines del 2014 esta empresa incorporo un brazo robótico solucionando un histórico cuello de botella que tenía, inicia el 2015 está trabajando en el 95% de su capacidad productiva, aproximadamente 100 a 110 máquinas por año, con 30 empleados.

Con esta nueva incorporación de tecnología, a esta empresa se le presentan tres grandes desafíos, de producción, financiero y de marketing.

Se entiende por desafíos, que la empresa va a tener que optimizar su capacidad productiva, llegando a ocupar el 100% de su capacidad de trabajo, para lo cual habrá que eficientizar todos los procesos productivos, conseguir más dinero para financiar la fabricación de 25 máquinas en los próximos tres años (\$ 10.000.000.-), y finalmente venderlas en ese mismo periodo (2015/17). Estos tres desafíos son muy importantes, y se tratara de encontrarle solución con este trabajo.

Superada esta etapa, Julián está viendo un nivel de evolución de la producción del 5 % para el 2015 y espera lograr el máximo productivo en 2017, con la fabricación de 110 máquinas. Esta mayor producción compromete a la empresa a crecer en ventas.

En este contexto es que el Sr. Kaprioli siente la necesidad de preparar un plan de marketing, que pueda potencializar las ventas, haciéndolas crecer en el orden del 5% anual, para que el 2017 se logre vender 110 máquinas, con la misma plantilla de operarios, lo cual provocará una alta licuación en los costos fijos, mejorando sustancialmente la rentabilidad de la empresa.

Definición del comprador:

- Productores agropecuarios chicos y medianos.
- Contratistas Rurales.

Si bien, KAPRIOLI SA está muy bien posicionada entre los productores agropecuarios, no solo de la región, sino que tiene posicionamiento a nivel nacional, compitiendo con otras empresas nacionales, como "Agro metal", por ejemplo, sobre todo por los productores medianos, que amplían su escala alquilando tierras de sus vecinos, sin chances de sumar entre sus clientes a los grandes productores, que son atendidos por empresas foráneas, tipo J. Deere, deberá intentar posicionarse, sumando como nuevos clientes, a los contratistas rurales del sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

La estrategia competitiva aplicada para lograr este posicionamiento será un Desarrollo de nuevos mercados, con los productos actuales de la empresa.

Matriz de Ansoff o matriz de crecimiento:

Producto	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercado	Penetración de Mercado	Desarrollo del Producto
Mercados existentes	Desarrollo del mercado	Diversificación
Nuevos Mercados		

A partir de este análisis, se puede imaginar que la ampliación de ventas esperada deberá venir de este nuevo segmento meta, que hasta hoy les ha comprado muy poco.

Este segmento es el de los “Contratistas Rurales”, es decir, clientes que arman equipos de maquinarias grandes para prestarles servicios a todos aquellos productores, que por cuestiones de escala productiva, no les reditúa adquirir y mantener su propia maquinaria. Además alquilan todo los lotes que consigan.

Hábitos de compra de los contratistas rurales:

El Sr. Kaprioli, se pregunta cuáles son las falencias de esta sembradora de Siembra Directa, que a pesar de ser muy fuerte, prácticamente irrompible, tener un buen tren de siembra, un *service* excelente y regional, y un precio competitivo, no logra que los contratistas las elijan.

Analizando la región, se observa que si bien en el área hay aproximadamente unos 500 o 600 contratistas, la mayoría de ellos se encuentra trabajando en las zonas más agrícolas, como el partido de Saavedra, Coronel Suarez, C. Pringles, Guamini y Puan, lo cual va a facilitar su identificación.



Buscando responder a esa pregunta; dentro del plan de marketing, se hizo en *primera* instancia una investigación de mercado, realizando encuestas personalizadas, presentando en las mismas un listado de 20 atributos fundamentales de estas máquinas, dividiéndolos en: importantes, muy importantes y los que definen la compra, solicitándoles que ajusten las respuesta para que de estos últimos haya solo cinco, en los cuales se basa toda la estrategia de comunicación integrada, demostrando que estas Sembradoras de Siembra Directa, sobre todo el Modelo 8400, que es la que se impulsa para los contratistas rurales, por tener mayor tren de siembra y ser más eficiente a la

hora de trasladarla, de un campo a otro, tienen estos cinco atributos, lo que servirá para la campaña publicitaria.

Además aprovecharán esta identificación geográfica para hacer llegar a cada uno de estos contratistas, a sus domicilios, folletería, y diferentes propuestas que se están planificando.

Esta estrategia de Desarrollo de Mercado se basará en un Plan de Marketing, con sus herramientas operativas, las 4 “p” que conforman el marketing Mix, perfectamente balanceadas, sobre todo a partir de la información que arroja la investigación de mercado, realizada a este nuevo segmento meta, identificado como “Contratistas Rurales”, concluyendo que el producto seleccionado, la sembradora Directa Modelo 8400, cuenta con todos los atributos identificados como indispensables para ellos, en la encuesta realizada.

En la investigación realizada queda muy claro que, de las 4 “p” del Marketing Mix, la que más pesa es la calidad del **producto**, debido a que los contratistas rurales no pueden parar en medio de la siembra porque simplemente se rompió la máquina, por eso además de los atributos de la máquina Modelo 8400, es muy importante la calidad del service que la empresa ofrece a sus clientes.

Hay una camioneta con, prácticamente todos los repuestos necesarios cargados, lista para salir, de lunes a lunes, a donde fuese requerida. Como todas o la gran mayoría de las piezas que conforman la máquina se fabrican en la fábrica, es muy difícil que los problemas de rotura no se puedan solucionar prácticamente en el día.

Con respecto al **precio**, la Modelo 8400 está en el mismo segmento que sus competidoras más directas. Puede ayudar a definir la compra, pero no es la variable más importante, como podría serlo en otros productos. Si es muy importante que la empresa tome como parte de pago maquinaria usada, en buen estado, que tenga financiación en varios Bancos, sobre todo nacionales o provinciales, y también es muy importante que tenga financiación propia y canje por cereal.

Con respecto a la P de **Plaza o Distribución**, esta variable es un concepto que incluye decisiones tales como el uso de tipo de canales de distribución, la cobertura de mercado, la comunicación frente al canal, entre otros, sin embargo en este caso su mayor importancia radica en el transporte de las máquinas vendidas, no es una variable decisiva, a la hora de elegir el producto, porque la estrategia de la empresa es similar o idéntica a la de los competidores, teniendo a disposición del cliente uno o dos transportistas privados, expertos en el traslado de maquinaria pesada, con quienes los

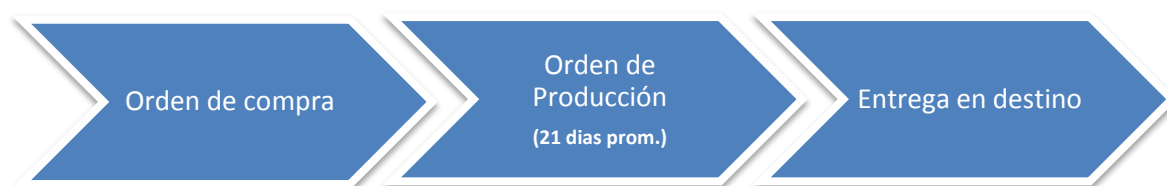
contacta, o bien el productor hace su propio traslado, para lo cual, la Modelo 8400 tiene un muy buen sistema.

Con respecto a la P de **Promoción**, impulsión, etc., la empresa se basará en los resultados de la investigación de mercado, para promocionar en los medios especializados regionales y algún nacional, los principales atributos, que según los “contratistas rurales” (nuevo segmento meta al que apuntan) son los que definirán las compras. Se insistirá mucho en estos atributos con el objetivo de posicionar la Sembradora de Directa Modelo 8400 en la cabeza de nuestros potenciales clientes.

Si bien el sector agropecuario está algo castigado por las retenciones a las que es sometido por parte del gobierno nacional, las variables climáticas están acompañando muy bien en esta región y además comienzan a aparecer líneas de crédito con tasas subsidiadas para la compra de maquinarias, con lo cual se abren importantes expectativas para los próximos años.

En cuanto a la **modalidad de venta** es contra orden de pedido. Es decir, que una vez recibida la orden de compra, se dispara la de fabricación, de acuerdo a la solicitud. Cabe destacar que la empresa tiene la mayoría de los productos semi-elaborados y llegada la orden de compra de la maquina se produce el ensamble de la misma.

El **plazo de entrega** es de 21 días promedio. El flete de la maquina nueva es pagado por el comprador. La empresa le facilita el contacto de transportistas experimentados en el traslado de este tipo de maquinarias.



En relación a las **condiciones de venta**, la empresa cuenta con diferentes modalidades:

- ✓ Valor cereal (Canje)
- ✓ Créditos bancarios
- ✓ Efectivo con un 10 % de descuento.
- ✓ Maquinarias usadas y la diferencia se paga en efectivo; con esta modalidad el flete es pagado por KAPRIOLI SA.

MACRO ENTORNO:

“Caracterización y análisis del sector Maquinaria Agrícola y Agro componentes de mediana y alta complejidad”

Composición de Pymes del sector: **90.000 puestos de trabajo directos + indirectos**

- **850** empresas con más de 10 empleados (120 terminales con 40% de la facturación)
- **290** agro partistas (35 a 40% de la facturación)
- **17** de Agricultura de Precisión (alta complejidad)

Facturación Nacional total de Maquinaria y Agro partes

Maquinaria	760 M/U\$S
Repuestos, otros	60 M/U\$S
Exportación	260 M/U\$S
Total	1.080 M/U\$S

Mercado Interno de Maquinaria

Industria Nacional	820 M/U\$S
Importado	630 M/U\$S
Total	1.450 M/U\$S

El saldo negativo de la balanza comercial de Maquinaria Agrícola Argentina en el 2011 fue de **630 – 260 = 370 M/U\$S**. O sea que en promedio de los últimos años el 60% del mercado nacional de máquinas fue abastecido por la industria nacional, el otro 40% por máquina importadas.

¿Qué se importa?

Básicamente el 95% de lo importado son máquinas autopropulsadas. Cosechadoras, tractores, picadoras y pulverizadoras, en ese orden.

Otros: equipos de riego, silos, etc.

Equipos donde las terminales multinacionales son menos competitivas y los productos no requieren especificidad y adaptaciones edafoclimáticas.

¿De dónde se importan?

En un 65% desde Brasil, el resto desde EE.UU., Alemania y algo de Bélgica e Italia.

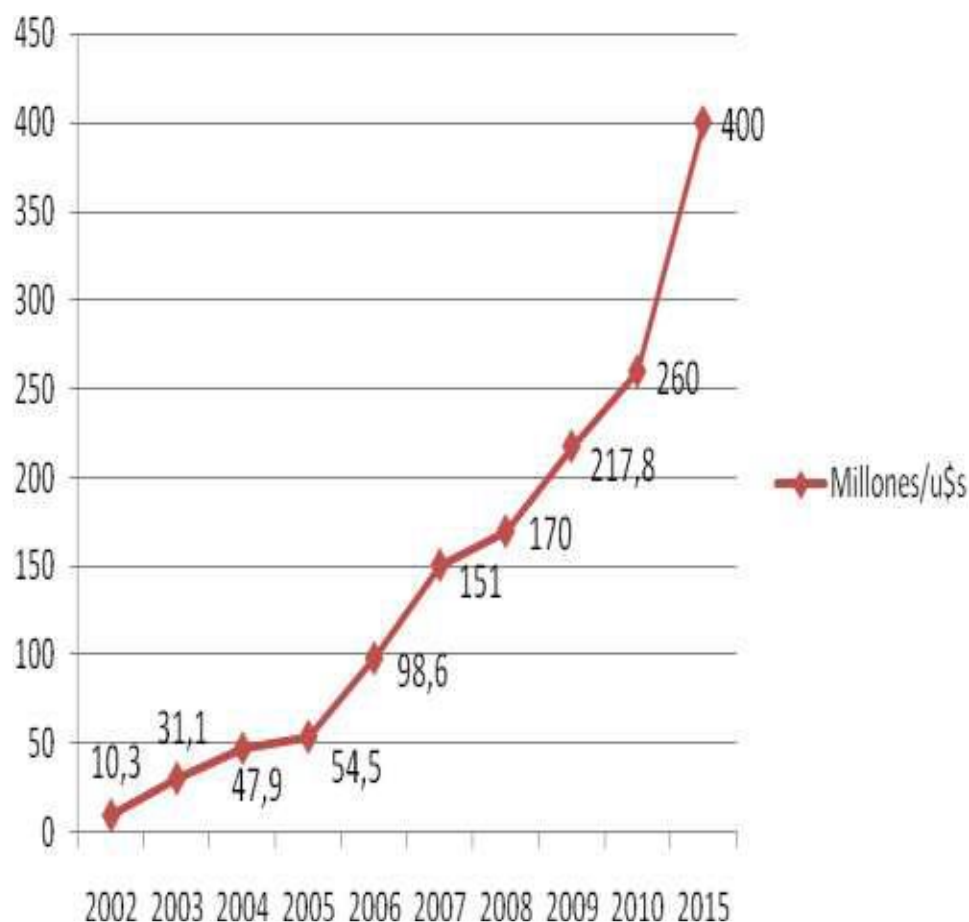
Futuro de esta situación: Negociar y llegar a un acuerdo de comercio exterior más equitativo, mejorando gradualmente la balanza comercial sin impedir el ingreso de tecnología de última generación y un objetivo claro “*avanzar en las exportaciones*” como herramienta de competitividad y crecimiento del sector.

“Mejorar la balanza exportando más...”

Estudiar e implementar políticas públicas y estrategias privadas para favorecer las Exportaciones (aportar proyectos bien fundamentados). Elaboración de un plan de exportación con participación del sector público (nacional y provincial), cámaras empresariales del sector, instituciones, organismos de financiamiento y todos aquellos que se beneficien directa e indirectamente con el crecimiento del sector.

En relación a esto es importante destacar el crecimiento cuanti-cualitativo del sector público y privado realizado en los últimos años, solo que mediante un plan de fomento a las exportaciones consensuado se podría mejorar la eficiencia y los resultados obtenidos, ya que lo que abunda son buenas intenciones.

**Evolución de la Maquinaria Agrícola y Agro componentes en Mercado Externo
(Exportacion)**



Fuente: INTA Manfredi – CAFMA - INDEC

Objetivo lógico: > 53% de exportación en 5 años parece una cifra alcanzable, y ello significará un aumento al 2016 de unos 8.000 puestos de trabajo más directos y otro tanto indirectos.

Las exportaciones de maquinaria y agropartes aumentaron 24 veces en 8 años (2002/2010), además en el 2002 solamente 20 empresas argentinas exportaban 10,3 M/U\$S a no más de 10 países; en el 2011 exportaron más de 95 empresas a 30 países por valor de 260 M/U\$S, o sea que además del crecimiento económico de las exportaciones también se avanzó cualitativamente en el número de empresas, en la cantidad de países y en la calidad de los productos exportados, que en muchos casos resultan competitivos en prestaciones con las mejores del mundo como ser en cabezales maiceros, cosechadoras, sembradoras, pulverizadoras autopropulsadas, embolsadoras.

Cuadro resumen de la evolución cuali–cuantitativa del Sector de la Maquinaria Agrícola y Agro partes en el Mercado Nacional e Internacional.

Año	Facturación total Industria	Total Merc.	Importación	Exportación	Balanza Comercial	Cantidad empresas	Países de	% de Importación	Puestos de	Consolidación de Red
-----	-----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------------	-------------------	-----------	------------------	------------	----------------------

o	Nacional. Mercado Interno M/US\$	Nacion al Maq. Agr. M/US\$	M/US\$	M/US\$		exportadora s	exportació n		Trabajo. Directos indirectos	
2002	225	450	235	10,3	22,8: 1 Negativa	15	12	90% de cosechadoras. 90% de tractores. 85% de Agric. de Precisión. 15% pulverizadoras. 98% picadoras autopropulsadas. 10% sembradoras	35000	Red poco consolidada. Solo generado por CAFMA y MODEMAQ
2011	1080	1450	630	200	2,42: 1 Negativa	95	30	70% de cosechadoras. 70% de tractores. 45% de Agric. de Precisión. 10% pulverizadoras. 95% picadoras 4% sembradoras	90000	Red consolidada Cámaras, instituciones públicas y privadas, gobierno nacional y gobiernos provinciales, entre otros (CAFMA, AFAMAC, MAGRIBA, CIDETER).
C o n c l u s i o n e s	Aumento dolarizado de facturación de 371%.	Aumento del mercado argentino del 222%.	Aumento de las importaciones del 168%	Aumento de las exportaciones del 2424%	Mejora 9,42 veces en 9 años la balanza comercial	Aumento del 360% en la cantidad de empresas exportadoras. Internacion ali de Empresas.	Buen trabajo en red público - privada: Cancillería, Nagy, Cámaras, Empresas y el INTA.	Sustitución de importaciones	Aumento puestos de trabajo del 157% en 9 años.	Exitoso trabajo en red Público – privada. CAFMA, AFAMAC, MAGRIBA, Ministerio de Industria, FUNDACIÓ N EXPORTAR , INTA,

Fuente: INTA PRECOP 2011.

Las sembradoras de Siembra Directa siguen marcando el rumbo del desarrollo de las Pymes fabricantes de Maquinaria Agrícola y Agro partes de Argentina. Los

fabricantes argentinos ofrecen más de 450 modelos de sembradoras, KAPRIOLI SA ofrece 9.

Durante el 2011 se presentaron muchas novedades en el sector, las principales fueron el desarrollo de dosificación variable de semillas y fertilizante asistida con GPS.

La tendencia parece ser definitivamente favorable para las sembradoras tipo *air drill*, o sea un tanque central de gran capacidad y luego distribuidores mecánicos asistidos por el aire para llevar la distribución de precisión mecánica a neumática para el caso del grano grueso.

Evolución de las ventas de sembradoras de directa en el mercado interno de Argentina, en unidades:

Año	Nacional	Importada	Total	Precio Por unidad (U\$S)	Fact. Total en M/U\$S
2009	2304	47	2351	58.000	136
2010	3239	61	3300	63.000	207
2011	3692	79	3771	66.000	248
2012	2325	33	2358	70.000	165
2013	2313	2	2315	72.000	167

Fuente: Precop (INTA) e INDEC

Es evidente que las maquinas sembradoras de directa han ido incrementando su valor en dólares por unidad; esto se debió a varios motivos: la desvalorización del dólar en el mercado global, el crecimiento tecnológico de las maquinarias (distribuidores neumáticos para maíz y girasol) cambio de distribución de chorrillo a precisión monograma en soja, mayor autonomía de tolva, crecimiento del ancho de labor, crecimiento de equipamiento electrónico, etc. A esta cifra de facturación del mercado interno se le deben añadir unos 32 M/U\$S de exportación de equipos de siembra y unos 7 M/U\$S de repuestos y autopartes y cuerpos de siembra exportados principalmente a Uruguay, Bolivia, Rusia, Venezuela y Kazajstán.

Todo hace pensar que el crecimiento del mercado de las sembradoras de siembra directa seguirá incrementándose, a pesar de que coyunturalmente, los principales cultivos (Trigo, Soja, Girasol y Maíz) se analizan con márgenes brutos negativos y en algunos casos muy negativos. Pero esta realidad no puede durar mucho tiempo, debido a que el mundo sigue necesitando de los alimentos que surgen del campo argentino.

Márgenes Brutos de los cuatro principales cultivos de Argentina

Fuente: Dpto. Economía INTA Pergamino (2015)

	Trigo	Trigo	Girasol	Girasol	Maíz	Maíz	Soja	Soja
Rendimiento Q/Ha	35	45	18	25	75	95	28	38
Precio Futuro U\$/Q	13,7	13,7	21,2	21,2	10,8	10,8	21,8	21,8
Ingreso Bruto U4/ha	480	617	382	530	810	1026	610	828
%IB de Comercialización	25	25	12	12	30	30	22	22
Gastos de Comercialización	120	154	46	64	243	308	134	182
Ingreso Neto u\$ / ha	360	462	336	466	567	718	476	646
Labranzas u\$/ha	68	68	70	70	68	68	97	97
Semillas u\$/ha	63	63	60	60	149	149	49	49
Urea y FDA u\$/ha	155	155	68	68	150	150	48	48
Agroquímicos u\$/ha	51	51	45	45	65	65	65	65
Cosecha u\$/ha	43	55	34	48	53	67	43	58
Costos Directos	380	392	277	291	485	499	302	317
Margen Bruto u\$/ha	-20	70	59	175	82	219	174	329
Siembra a Porcentaje								
Margen Bruto - 40% I.B.	-212	-176	-94	-37	-212	-191	-70	-2
Arrendamiento								
Alquiler promedio qq/ha	11	11	9	9	28	28	16	16
Margen Bruto - alquiler	-171	-80	-132	-15	-220	-83	-175	-20

Características económicas de la siembra directa. (Ekboir 2001)

La SD con adecuada cobertura del suelo tiene más beneficios agronómicos que la siembra convencional, porque:

- 1.- Reduce la erosión
- 2.- Mejora la conservación de agua
- 3.- Mejora los suelos
- 4.- Reduce el tiempo entre cultivos
- 5.- Aumenta la flexibilidad y oportunidad de las labores agrícolas
- 6.- Puede facilitar el control de las malezas y puede reducir pestes e infecciones cuando es usada con rotaciones adecuadas.

La SD también tiene muchas ventajas económicas:

-
- 1.- Reduce costos para los productores comerciales (grandes y medianos), y en ocasiones también para los productores pequeños.
 - 2.- Reduce los requerimientos de maquinarias, tanto en variedad como en potencia, disminuyendo la inversión en capital fijo.
 - 3.- Reduce el uso de trabajo y simplifica su gerenciamiento.
 - 4.- Se pueden plantear áreas mayores con la misma cantidad de maquinaria y trabajo.
 - 5.- Puede aumentar los rendimientos por ha.
 - 6.- En ciertas áreas, permite tres cosechas por año.
 - 7.- Reduce los riesgos de producción
 - 8.- Permite la producción agrícola en áreas marginales
 - 9.- Los menores requerimientos de trabajo permiten a los productores incorporar otras actividades generadoras de ingresos.
 - 10.- Aumenta la sostenibilidad económica y agronómica del sistema.

La adopción de la siembra directa fue facilitada porque:

- 1.- Los productores obtuvieron algunos beneficios de inmediato, tras su adopción; la obtención de todos los beneficios requiere el uso ininterrumpido de la SD por varios años.
- 2.- Los costos irre recuperables asociados a la adopción de la SD son pequeños. Este costo es pequeño comparado con los costos variables invertidos en la producción de granos.
- 3.- La SD puede adoptarse parcialmente o en etapas.
- 4.- El paquete tecnológico es complejo, pero con desvíos pequeños de las prácticas recomendadas solo tienen consecuencias inmediatas menores, los productores pueden aprender usando el paquete. Por ejemplo si un productor no usa la mejor rotación, las consecuencias no se sienten en el primer año pero se van acumulando gradualmente.

Las restricciones principales para la adopción de la SD son:

- 1.- La SD requiere un cambio completo en las prácticas agrícolas. Esta ha sido una de las mayores dificultades enfrentadas por los productores que por años habían escuchado sobre las ventajas de arar.
- 2.- La presión social puede detener a innovadores potenciales. Las prácticas convencionales indicaban que un buen productor planteaba en un campo limpio y bien

arado. Por esto, los primeros en usar la SD a veces fueron considerados haraganas o poco locos.

3.- El cambio de convencional a SD involucra el aprendizaje de la dinámica de un sistema fuera de equilibrio, el cual normalmente requiere un tiempo largo (más de cinco años) para alcanzar un estado estacionario.

4.- Los productores más avanzados llevan su práctica a diferentes potreros. Los componentes que deben adaptarse son:

a) Manejo de residuos

b) Manejo de la humedad del suelo, la erosión y la eficiencia de las maquinarias,

c) Las sembradoras, pues su eficiencia depende del tipo de suelo y de las prácticas de manejo de los residuos.

d) El control de plagas y enfermedades.

5.- La transición alcanza su punto crítico al tercer año, cuando el productor debe resolver los problemas específicos de su explotación, como, por ejemplo, la evolución de la población de malezas. Algunos productores no pueden adaptar el sistema a sus condiciones particulares y vuelven a la labranza convencional.

6.- La incidencia de malezas, pestes y enfermedades puede aumentar, especialmente cuando no se usan rotaciones adecuadas.

7.- Consideraciones económicas de corto plazo pueden hacer que los productores no usen las rotaciones adecuadas, reduciendo la sostenibilidad del sistema.

MARCO TEORICO:

Con el fin de enmarcar y respaldar teóricamente el presente trabajo y el tema elegido, denominado "Plan de marketing para la empresa Kaprioli S.A." comenzamos por definir, basándonos en diferentes autores, en que es un "Plan de Marketing"

Según (P. Kotler y K. Keller, 2006) "Un Plan de Marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado o indica cómo es que la empresa pretende alcanzar los objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre. Se trata de uno de los elementos más importantes del proceso de marketing. Los planes de marketing se orientan cada vez más hacia los clientes y los competidores, están mejor razonados y son más realistas que en el pasado. Los planes incluyen aportaciones de más funciones y son desarrollados en equipo. Los ejecutivos de marketing se ven cada vez más como gerentes profesionales en primer lugar y como

especialistas en segundo. La planeación se está convirtiendo en un proceso constante para responder los cambios vertiginosos que se producen en el mercado.”

Según (A. Schnarch K, 1996) “El plan de marketing puede definirse como un mecanismo para integrar y coordinar las variables, indicando metas, acciones y presupuestos. Se trata de una herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, determinando como estos pueden lograrse, permitiendo delegar funciones, coordinar esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y además servir de referencia y control.

Varias razones avalan la necesidad de elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto, entre las cuales tenemos las siguientes:

- Coordina los diversos programas que son necesarios para la introducción del nuevo producto.
- Sirve como instrumento para revisar y asignar recursos entre los programas específicos.
- Permite evaluar el progreso para alcanzar los objetivos y las metas, fijar pautas y desarrollar acciones correctivas.
- Se constituye en una base de regulación al indicar el nivel de desempeño alcanzado.”

Según (W. Stanton y C. Futrell, 2001) “Es una parte del proceso constante de planificación estratégica desarrollado por las empresas, que tiene un límite temporal. Es un plan global que incluye las operaciones anuales de marketing para una determinada línea de productos, un producto, una marca, unos mercados principales. Sirve de guía a todos los directivos en todos los esfuerzos de marketing dirigidos a un producto o mercado determinado.”

Según M. Santesmases, el plan de marketing significa el desarrollo en la práctica del concepto de marketing. Si el concepto es la idea, el plan se convierte en la acción que permite llevarlo a cabo”

Según otros autores “El plan de marketing es básicamente, un documento previo a una inversión, al lanzamiento de un producto o al comienzo de una actividad. Este documento incluye aspectos como que se espera conseguir, cuanto costara, los recursos necesarios y las etapas del proceso que hay que seguir. Este planteamiento es parcialmente valido, ya que un plan de marketing o se debe elaborar solo para comenzar un negocio o introducir un nuevo producto al mercado, sino también se lo puede hacer para productos, marcas y mercados ya existentes.”

W. Cohen “El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y para la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. Intentar que un proyecto tenga éxito sin utilizar un plan de marketing es como navegar

en un temporal sin mapas o instrumentos, bajo el ataque de barcos enemigos. La elaboración de un plan de marketing, a pesar del gasto y el esfuerzo que supone, acaba representando un ahorro de tiempo.

Nos ofrece una visión más clara de cuáles son los objetivos finales y, al mismo tiempo, nos proporciona información detallada de las diferentes etapas que se deben superar para alcanzar los objetivos. Además, la misma elaboración del plan nos permite calcular la duración del proceso y medir los recursos necesarios en dinero y esfuerzos para la empresa.

Utilidades del plan de marketing

- Sirve de mapa – guía
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia.
- Informa al personal participante de sus funciones en el desarrollo del plan y en la consecución de sus objetivos.
- Permite obtener recursos para la ejecución del plan.
- Estimula la reflexión y la mejora en su aplicación de los recursos que son limitados.
- Sirve de ayuda en la asignación de responsabilidades y en la definición de los términos.
- Es un instrumento útil para detectar las amenazas y las oportunidades futuras.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Toda empresa debe definir su estrategia competitiva y la misma se debe ver reflejada en el Plan de Marketing. Una herramienta que se puede usar para ayudar a

definir dicha estrategia es la Matriz de Producto – Mercado de Ansoff. (A. Schnarch K: 1996)

Igor Ansoff presento en 1957 la primera matriz de análisis estratégico, que muestra gráficamente las opciones que tiene una empresa en ese sentido. Esta matriz, por su practicismo continúa utilizándose en la actualidad.

Cuando los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad o la rentabilidad, la estrategia puede enfocarse en esos mercados. Al respecto existen las siguientes posibilidades:

- **Penetración de mercado.** Elevar las ventas mediante una mayor explotación del mercado actual y con los mismos productos. Comúnmente puede lograrse mejorando el esfuerzo de marketing (Comunicaciones, precio, distribución, servicio, etc.) aprovechando las debilidades de la competencia y aumentando la frecuencia o cantidad de uso.
- **Desarrollo de producto.** Crear nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Puede consistir en reemplazar o reformular productos.

Si al analizar el entorno y las tendencias se ve que las ventas o la rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa debe comenzar a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades. Para entrar en nuevos mercados existen las siguientes posibilidades:

- **Desarrollo de mercado.** Es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto puede hacerse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes.
- **Diversificación.** Esto es ofrecer productos nuevos en mercados nuevos, lo cual significa un alejamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado

En el Plan de Marketing deben quedar perfectamente plasmados la “Visión”, la “Misión” y los “Objetivos” de la empresa. (JJ Gilli – A. Tartabini, 2006)

LA VISION

El uso del término en la literatura administrativa es relativamente reciente y por lo tanto su significado no es uniforme y en muchos casos se la confunde con el término

“misión” o se lo usa indistintamente. Trataremos en este punto de atenernos a la definición dada: enunciado del futuro deseado en términos de una consigna – podríamos decir casi un slogan –que representa una imagen motivadora y vivida que supone un salto significativo y audaz respecto de la situación actual de la organización.

Etimológicamente, el significado del término implica acción y efecto de ver, pero otras acepciones se acercan más al sentido que le damos en administración; así podemos decir que es algo imaginario que no tiene realidad pero se toma como verdadero o una representación imaginaria que actúa como impulso.

Lo concreto es que las empresas presentan su visión como un desafío que las caracteriza y orienta los esfuerzos en el tiempo. Algunos ejemplos nos servirán para precisar el concepto:

- Convertirse en la institución más poderosa, más útil y de mayor alcance que el mundo haya conocido (Un banco internacional)
- Fortalecer el tejido social democratizando el derecho a la vivienda propia (Una cooperativa de crédito inmobiliario)
- Contribuir al éxito de nuestros clientes ayudándolos a comprender los mercados (Una consultora en investigación de mercados)
- Experimentar la emoción de competir y ganar a los competidores (Una marca de indumentaria deportiva)
- Búsqueda permanente de soluciones innovadoras para los problemas no resueltos (Empresa caracterizada por la multiplicidad de productos innovadores.)

Los ejemplos dados confirman la definición pero nos llevan a preguntarnos cuál es la utilidad de enunciados tan genéricos. Estas visiones solo cobran sentido cuando no son un mero slogan definido por una empresa de publicidad o un asesor en relaciones públicas, sino un propósito claro, arraigado en la conducción y en la cultura de la empresa.

- Cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando ese ideal es compartido por todos, resulta más fácil que los integrantes de la organización sean conscientes de los roles que les toca cumplir. De este modo se comprometen a una realización que es creativa y que tiene un propósito específico

LA MISIÓN

Mientras que la visión presenta un alto grado de generalidad y nos indica más un desafío que dará un carácter particular a la organización, la misión supone algo más concreto. (Druker, 1998: 416) al referirse al trabajo de los directivos, señala que su prioridad es meditar la misión de la empresa y, para ello, debe preguntarse ¿A que nos estamos dedicando y a que deberíamos dedicarnos? A partir de la respuesta a estas preguntas, estará en condiciones de fijar objetivos y definir estrategias.

Es evidente que la tarea de determinar la visión de estar a cargo del órgano político de la organización, ya que es quien tiene un panorama total de la actividad desarrollada y de cuáles son los requerimientos del contexto en el momento determinado – que es y que debería ser nuestra organización- Por otra parte, dispone del poder necesario para tomar decisiones que afecten a la organización en su conjunto.

Al precisar el campo de actividad, la misión define la razón de ser de la organización, aquello que justifica su existencia en el medio en que opera, es decir, la satisfacción de las necesidades que la sociedad le asigna. Veamos algunos ejemplos:

Por lo general, el propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes y servicios.

El propósito del departamento de carreteras estatales es diseñar, construir y operar un sistema de carreteras.

El propósito de los tribunales es la interpretación de leyes y su aplicación.

El propósito de una Universidad es la enseñanza y la investigación. Y así sucesivamente (Koontz y Weinhrich, 1991: 49)

La empresa es algo más que un sistema técnico y administrativo, por eso necesita tener clara su misión, es decir, donde concentrar el esfuerzo. Para establecerla con propiedad, la dirección debe preguntarse quién es el cliente y cuáles son sus necesidades; la respuesta los enfrentara a la realidad sobre cuales necesidades está en condiciones de satisfacer y cuáles no.

Pero, según (Ducker, 1998), la mayoría de los directivos, en caso de formularse estas preguntas, lo hace cuando la empresa enfrenta dificultades. Claro que es ineludible que lo haga en esa circunstancia, pero esperar a que la empresa este en dificultades no parece una actitud responsable.

La misión necesariamente debe definirse cuando la empresa nace y replantearse periódicamente, especialmente cuando se aspira a crecer.

Finalmente tomemos los enunciados concretos de dos compañías petroleras para precisar el concepto:

- Una empresa de energía, basada en el negocio integrado de hidrocarburos, focalizada en América Latina, con altos estándares de calidad, rentabilidad y responsabilidad.

-
- La misión de la compañía es la búsqueda de petróleo y producir, refinar y comercializar el crudo y una amplia variedad de productos derivados, desde el combustible diésel hasta los productos químicos.

En ambas definiciones queda claro cuál es el negocio, en el primer caso esta enunciado genéricamente como integrado y en el segundo, con más precisión, la gama de actividades y productos. Mientras en el primer caso se define el mercado – América Latina – en el segundo no se menciona: tal vez resulta obvio por tratarse de una empresa internacional. La primera definición agrega además las condiciones en que el negocio debe llevarse a cabo: calidad, rentabilidad y responsabilidad.

OBJETIVOS

Meditar la misión es una condición necesaria pero no suficiente para orientar la gestión: debe convertirse en objetivos, caso contrario, solo será un enunciado de intenciones. Los objetivos no son abstracciones, son compromisos de acción mediante los cuales se concretara la misión de la empresa y a partir de ellos se medirá su desempeño.

Objetivos: son el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar. Tal estado de cosas futuras, aunque sea una imagen, tiene una verdadera fuerza sociológica que influye en acciones y reacciones simultáneas. (Etzioni, 1975:9)

La organización es una comunidad de individuos que interactúan y esas interacciones son complejas ya que además de las presiones del contexto existen cuestiones de poder y de influencia propias del ámbito interno. Por eso, es necesario establecer metas comunes que orienten los esfuerzos individuales y den cohesión al conjunto.

El comportamiento racional en Administración es, según (Simón, 1978) aquel que se orienta a la consecución de objetivos; en otras palabras, debe lograrse que los comportamientos individuales estén orientados hacia la obtención de los objetivos de la organización.

Los objetivos deben deducirse de los que será la empresa – la misión – y para que permita la evaluación de la gestión – control – deben ser operativos, es decir, mensurables, con un límite de tiempo y con asignación de un responsable. Los objetivos así expresados corrientemente se denominan metas.

Lo normal es que existan varios objetivos; en este caso deberá compatibilizarlos para eliminar posibles conflictos. Esta etapa en la definición de objetivos se ha denominado su optimización: establecer prioridades entre los objetivos que se desean

lograr: por ejemplo, muchas veces un determinado objetivo de crecimiento resulta incompatible con una rentabilidad elevada en un periodo inicial.

Precisamente, (Drucker, 1998) dice que deben establecerse objetivos para los que él denomina áreas de supervivencia: innovación, comercialización, productividad, ganancia, etc., Esta multiplicidad de objetivos supone la existencia de un encadenamiento.

El hecho de que los objetivos dependan de otros fines más lejanos, lleva a disponer esos objetivos en una jerarquía en la que cada nivel ha de ser considerado como un fin en relación con los niveles que tiene debajo y como un medio en relación con los niveles que tiene por encima (Simón, 1979:60)

Un ejemplo puede ayudarnos a clarificar la noción de diversidad de objetivos y de jerarquía entre ellos:

Objetivo a largo plazo: duplicar los ingresos de la empresa en tres años con una rentabilidad promedio del 5%

Objetivo anual: aumentar los ingresos por ventas en un 40% este año.

Objetivos anuales por áreas:

- Desarrollar dos productos nuevos (Investigación y desarrollo)
- Incrementar la eficiencia de la producción en un 10% (Producción)
- Aumentar la cartera de clientes en un 20% (Comercialización)
- Transformar pasivos corrientes a largo plazo por 400 millones (Finanzas)
- Reducir el ausentismo laboral del 10 al 5% (Personal)

Es fundamental, antes de realizar el Plan de Marketing, realizar un diagnóstico profundo del sector interno y externo de la empresa, además es muy conveniente que el resultado de dicho diagnóstico forme parte del plan. (Kotler – Keller , 2006)

Para realizar dicho análisis elegimos usar la Matriz FODA, creada entre las décadas del sesenta y setenta, sin poderse determinar con exactitud quien es su autor, se dice que el primero en presentarla en sociedad fue Albert S. Humphrey, sin embargo otras fuentes dicen que fueron Learned, Christensen, Andrews y Guth, quienes la presentaron en 1965.

Al margen de quien ha sido su autor, su utilidad sigue con plena vigencia en la actualidad.

Todo proyecto nace en torno de una idea, como consecuencia de detectar una oportunidad de negocio, después se combinara con el desarrollo de nuevos conocimientos, con capacidades personales, con saberes familiares que le irán dando forma concreta. Es posible que en esta búsqueda se hayan identificado muchas ideas, antes de adoptar aquella que se cree más conveniente.

Antes de tomar una decisión es importante examinar la interacción de las características particulares del proyecto y el entorno en el cual compete. Este paso previo es muy importante para transformar “la idea” en un proyecto.

El diagnostico FODA es una herramienta estratégica, que permite analizar elementos internos y externos del proyecto; es una técnica sencilla que permite tener una visión de la situación actual y las perspectivas futuras.

El FODA se representa por medio de una matriz de doble entrada, en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos; y en la lectura vertical los factores internos, y los externos, estos últimos, constituyen el conjunto de elementos que se ubican o proceden del medio que rodea el proyecto.

Las Fortalezas, son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian el proyecto de otros de igual o similares características.

Las Oportunidades son situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades, son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia pueden y deberían eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al proyecto, que pueden impedir el funcionamiento, reducir su efectividad, incrementar los riesgos o los recursos que se requieren para su implementación.

Se pueden agrupar todos estos aspectos en una sola figura, que explica el nombre de esta técnica.

Interno	Externo
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

El análisis FODA no debería limitarse solamente a la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, porque se tendría solamente un “listado”: es fundamental un profundo análisis y la formulación de estrategias, por ejemplo:

Las estrategias “F – O” son las de mayor impacto: para generarlas se debe pensar que se puede hacer; apoyándose en las Fortalezas, para lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades.

“F – A”: Como enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle al proyecto las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

“D – O”: Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle al proyecto determinadas Debilidades, aprovechando al máximo las Oportunidades identificadas en el entorno.

“D – A”- Son las más complicadas. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades, que pueden agudizar el impacto negativo de las Amenazas que se han identificado en el entorno.

FORMULACION DE METAS:

Realizado el análisis FODA, podemos comenzar a establecer metas específicas para un periodo en cuestión. Esta fase del proceso se conoce como “Formulación de metas”. Los directivos utilizan el término metas para describir los objetivos específicos en cuanto a cantidad y tiempo.

La mayoría de las unidades de negocio persiguen un conjunto de objetivos entre los que se incluyen la rentabilidad, el aumento de las ventas, el incremento de la participación de mercado, la disminución de riesgos, la innovación y la reputación. Las unidades de negocios fijan estos objetivos y luego se administran por objetivos. Para que este sistema funcione, los objetivos de una misma unidad deben cumplir cuatro criterios:

1.- Los objetivos deben ordenarse jerárquicamente de mayor a menor importancia. Por ejemplo, el objetivo clave de una unidad para un periodo determinado podría consistir en conseguir un mayor rendimiento de la inversión. Para ello, puede aumentar el nivel de unidades y reducir el nivel de capital invertido. Las utilidades pueden crecer si aumentan los ingresos y se reducen los gastos. Para aumentar los ingresos es necesario tener mayor participación de mercado y precios más elevados. Haciendo esto, la empresa puede pasar de objetivos generales a objetivos específicos para departamentos y empleados concretos.

2.- En la medida de lo posible, los objetivos deben formularse cuantitativamente. El objetivo “incrementar el rendimiento de la inversión” está mejor planteado de esta forma: “incrementar el rendimiento de la inversión en 15 % en dos años”.

3.- Las metas deben ser realistas. Deben ser el fruto de un análisis de las oportunidades y de las fortalezas de la unidad, y no de una simple expresión de deseos.

4.- Los objetivos deben ser consistentes. No es posible maximizar simultáneamente ventas y utilidades.

Otras contradicciones que habrá que resolver son las utilidades a corto plazo frente al crecimiento a largo plazo, la fuerte penetración de los mercados existentes frente al desarrollo de nuevos mercados, etc.

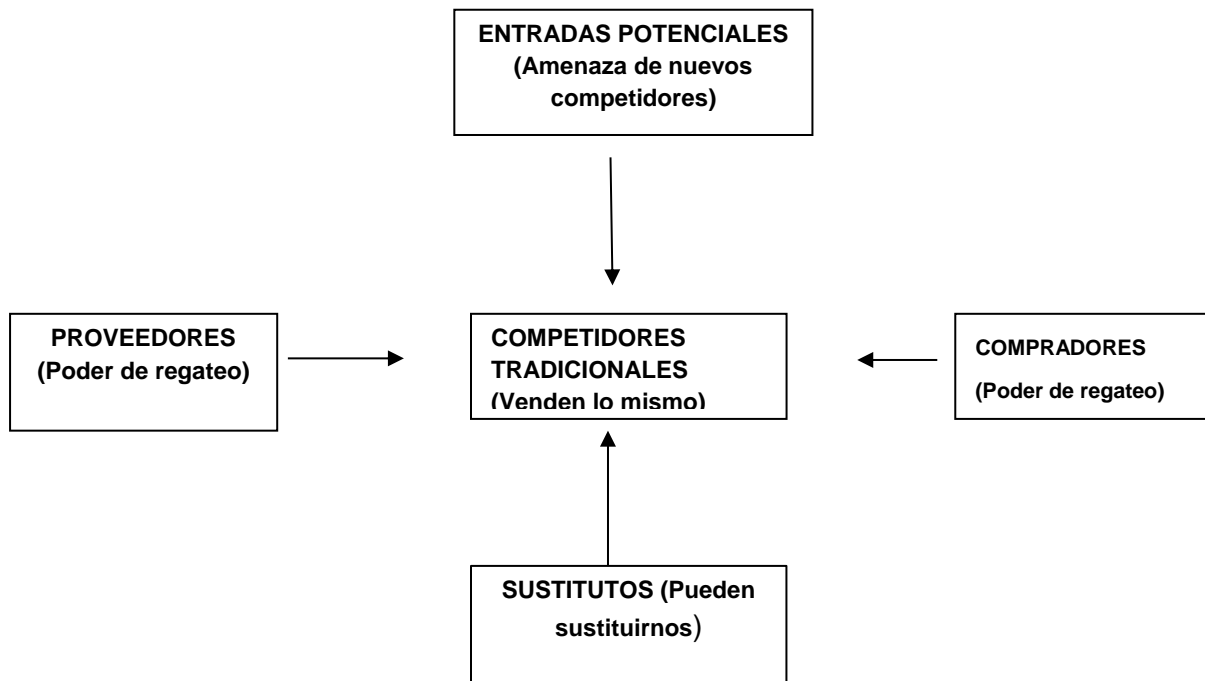
Cada uno de estos caminos nos hará tomar una estrategia genérica diferente.

LAS ESTRATEGIAS GENERICAS DE M. PORTER (1988)

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico:

- ***Liderazgo en costos:*** La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación en el mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en ingeniería, compras, distribución y producción. No es necesario tener una gran destreza de marketing. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos.
- ***Diferenciación:*** La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar sus productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado y comunicar su calidad en forma eficaz.
- ***Enfoque o alto enfoque:*** La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costo o diferenciación dentro del segmento meta.

LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA, SEGÚN PORTER: (Estrategia Competitiva)



Como podemos observar esta propuesta de Porter amplía la competencia que tienen las empresas a cinco actores diferentes:

- A) **COMPETIDORES TRADICIONALES:** Las empresas que compiten de igual a igual en el mercado, con iguales o similares productos o servicios, precios, canales de distribución, promoción, etc.
- B) **LOS COMPETIDORES POTENCIALES:** Son empresas que se dedican a otro rubro pero que al ver la posibilidad de hacer buenos negocios en otros, se interesan por el sector e ingresan con un producto o servicio de características similares a los existentes.
- C) **LOS COMPETIDORES SUSTITUTOS:** Son los que ingresan al sector, o inician uno nuevo, con tecnologías diferentes, generalmente dejando a los productos anteriores en la obsolescencia.
- D) **PROVEEDOR:** Tiene poder de regateo sobre nuestras compras de insumos, en algunos casos son únicos a nivel regional o nacional, lo que los hace muy poderosos y peligrosos para nuestro negocio.
- E) **COMPRADOR:** Tiene poder de regateo, por suerte generalmente tenemos varios clientes. No es conveniente trabajar con pocos clientes, porque estamos muy expuestos y dependiendo de ellos.

ANALISIS Y EVALUACION DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

Según (M. Governó Fortuny y E. Garcia Palou, 2001) una buena herramienta para evaluar que producto potencializar como mejor Unidad de Negocios es el Modelo que propone Boston Consulting Group (BCG)

La empresa norteamericana de consultoría BCG desarrollo un instrumento llamado matriz de crecimiento – participación, definido a partir de dos variables. En el eje vertical de esta matriz se sitúa la tasa de crecimiento del mercado en que desarrolla la actividad el negocio. Se considera que un nivel alto de crecimiento se sitúa alrededor de un 10%. El eje horizontal refleja la participación relativa de mercado o cuota que mantiene cada UEN. Para medir esta participación, se utiliza la relación entre las ventas de la unidad de negocios y las del competido principal. De esta manera, la cuota de mercado relativa se divide entre alta y baja, utilizando el valor unitario como referencia. Si la relación entre ambas cifras de ventas es superior a uno, nos indica que la cuota de la empresa es más amplia que la del competidor más importante, y nos indica lo contrario si el valor es inferior a la unidad.

LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ BCG Y SU SIGNIFICADO

- 1) **PRODUCTOS “INTERROGANTE”**: Son los componentes del Portfolio de negocios que tienen una “baja participación” en un mercado en “crecimiento”. Corresponden a oportunidades aun no explotadas, que aparecen como muy atractivos debido a la alta tasa de crecimiento de mercado.
- 2) **PRODUCTOS “ESTRELLA”**: Son productos con “participación mayor” en un “mercado en crecimiento”. Estas unidades siguen necesitando inversiones en publicidad para poder explotar al máximo sus posibilidades.
- 3) **PRODUCTOS “VACA LECHERA”**: en el modelo BCG este producto “domina un mercado” que no está en crecimiento, el consejo es operar este negocio como un generador de flujo de dinero, con costos ínfimos. (Ordeñar la vaquita)

-
- 4) **PRODUCTOS “PERROS”**: Estos son los productos que tiene “baja participación” en un mercado en decadencia. Estos productos los mantenemos cuando son buena imagen para la empresa, y sobre todo cuanto tienen contribución marginal positiva. (Pagan una parte del costo fijo de la empresa)

Una vez que las diferentes actividades o negocios se hayan situado en la matriz BCG, la empresa debe tomar decisiones relacionadas con los objetivos, las estrategias y los presupuestos que correspondan a cada UEN.

Podemos distinguir cuatro alternativas:

- 1) **Desarrollar**: Se trata de aumentar la participación en los mercados que presentan crecimientos importantes. Esta alternativa se acostumbra a utilizar con los negocios “interrogantes” para convertirlos en “estrellas”
- 2) **Mantener**: El objetivo en este caso es mantener la cuota de mercado. Es la alternativa aplicada habitualmente a las “vacas lecheras” mejor situadas en el mercado.
- 3) **Explotar**: Se intenta maximizar los ingresos a corto plazo. Puede ser apropiado para los productos sin expectativas o con un futuro poco claro por lo que respecta a su participación y al crecimiento de mercado.
- 4) **Abandonar**: Es la alternativa utilizada con el objetivo de vender o liquidar el negocio. Cuando las actividades “Perros” o “interrogantes” sin futuro se convierten en rémoras de los beneficios de la empresa, se deben abandonar para dirigir los recursos a otras actividades con más expectativas.

Un aspecto a tener en cuenta es que las unidades de negocios, de la misma manera que los productos de la empresa, también tienen un ciclo de vida. La mayoría de los negocios empiezan como “interrogantes”, se convierten en “estrellas”, después en “vacas lecheras” y finalmente en “perros”

METODOLOGIA

A partir de las ideas anteriores, vamos a comenzar a confeccionar un plan de marketing, que nos permita aprovechar las mejoras productivas que han surgido a partir de la incorporación a la empresa del brazo robótico.

Hace un año, Julián KAPRIOLI desarrolló un sistema de producción basado en tiempos de trabajo para cada proceso y para cada operario, con lo cual se espera hacer más eficiente

todo el sistema.

Julián desarrolló un exhaustivo inventario de las piezas que se necesitan para poder fabricar sin problemas, cada modelo de maquinaria y con una semana de anticipación organizará el trabajo de todos los operarios, de manera que cada uno de ellos pueda cumplir eficaz y además eficientemente con su labor.

En la siguiente tabla se muestran algunas de las piezas que deben ser fabricadas para los diversos modelos de maquinaria, son solo un pequeño ejemplo de las piezas que, en realidad, se deberán fabricar semanalmente: (Anexo 1) Ejemplo de algunas piezas.

Julián preparara una orden de producción para cada uno de los operarios, detallando las piezas y partes a fabricar, la entrega los días lunes, con una semana de anticipación a que sean necesitadas. Dichas órdenes se colocarán en los pizarrones que tienen cada uno de los operarios en sus puestos de trabajo, y los mismos irán marcando con un color fosforescente cada una de las piezas y partes fabricadas. (Anexo 2) Orden de Producción.

Los días martes, luego de que el personal se retira, Julián toma las órdenes y calcula el tiempo usado en la fabricación de las piezas y partes marcadas y el tiempo que le falta para realizar las otras, dejándoles aclarado en la misma orden de producción cuánto tiempo utilizaron y si van a lograr terminar la orden completa con el tiempo que les resta para terminar la semana.

Generalmente están por debajo del tiempo previsto, con lo que no logran terminar la orden completa. Está convencido que al darse cuenta de que no van a poder cumplir, los operarios acelerarán los procesos y finalmente llegarán al fin de semana con la orden completa.

Cuando alguno de ellos no logre cumplir con su objetivo, se le ofrecerá a otro operario que si cumplió, la posibilidad de que el día sábado realice horas extras, terminando la tarea que el otro no pudo terminar, lo cual es un aliciente, porque les permite ganar dinero extra.

Julián realiza junto con los pañoleros de repuestos un exhaustivo control y seguimiento sobre todas las partes, de manera de evitar que se produzcan faltantes, porque el simple hecho de que falte una pieza hace que no se pueda armar el total de la máquina.

(Anexo 3) Planilla para inventario

Durante el cierre de fábrica por mantenimiento, se realizaron algunos cambios en el *layout* del sector productivo, acercando la logística de entrada de materias primas y el pañol de abastecimiento de piezas, lo que hace que los cortadores y los soldadores tengan que trasladarse entre 40 y 50 metros para aprovisionarse, perdiendo un tiempo muy valioso. (Anexo 4) Nuevo layout

Algunos indicadores productivos verificables:

El cumplimiento o no de cada orden de producción será el principal indicador verificable para el área productiva.

Del anterior se desprende, la entrega según lo acordado, de los pedidos, dentro del tiempo de tolerancia de los clientes.

Otro indicador verificable será lograr la fabricación de 100 máquinas para el año 2015 y llegar a las 110 en el año 2017, con lo cual a partir de tener todos los procesos funcionando eficientemente se espera lograr un 0% de capacidad ociosa.

Aumentar la productividad y la participación en el mercado, a partir del crecimiento de los ingresos por mayores ventas.

KAPRIOLI S.A.

PLAN DE MARKETING

DE KAPRIOLI S.A. PARA REPOSICIONAR LA MAQUINA SEMBRADORA DE DIRECTA MOD. 8400 EN EL SUDOESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

Kaprioli S.A. es una empresa familiar que fabrica y vende Sembradoras para Siembra Directa, ocupando el 5% del mercado nacional y tratando de ser líder en el área del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

VISION:

“La visión que persiguen los dueños de Kaprioli S.A. es posicionar el concepto “Siembra Directa” en la mente de todos los productores agropecuarios y contratistas rurales del sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.”

MISION:

“La misión de la empresa es liderar el negocio de las sembradoras de Siembra Directa, trabajando sin descanso para demostrar a nuestros clientes que el concepto “Siembra Directa” y la utilización de este sistema de siembra como herramienta de producción, mantendrán de manera sustentable la agricultura permanente en el Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires”

VALORES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA:

Los mismos se han mantenido con la misma firmeza y convicción que tuvo el fundador de la empresa, hace más de 40 años, porque las decisiones de un hombre de honor son irrevocables.

- Amor familiar
- Nuestro cliente, nuestra principal preocupación.
- Honestidad
- Humildad
- Liderazgo
- Excelencia

- Preocupación por el entorno
- Responsabilidad Social Empresaria
- Enfoque a largo plazo
- Solidez financiera
- Innovación tecnológica, para servir a nuestro cliente.
- Cuidado de las personas y de los animales.

OBJETIVO GENERAL:

Mantener el liderazgo regional, focalizar en los clientes, con la voluntad permanente de crecer, basados en la innovación y en la mejora constante de las maquinarias de “Siembra Directa”.

OBJETIVO ESPECIFICO DE ESTE PLAN:

El objetivo específico que persigue este plan de marketing es que la empresa pueda trabajar en un futuro inmediato, con su capacidad productiva al 100%, incorporando como nuevos clientes a los contratistas rurales.

DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

ANALISIS FODA

Interno de la empresa

Lo ofrece el mercado

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Sembradora M.8400 con todos los atributos necesitados por el segmento meta al que apunta. • Excelentes y variados productos • Muy buen service post venta • Muy buen equipo de trabajo • Tercera generación incorporada • Muy buen precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crecimiento, Trabajando al 100% de capacidad productiva. • Demanda estabilizada • Mayores ventas, mejor licuación de costos fijos, mayor rentabilidad • Bajo costo regional de la publicidad, posibilidades de hacer

<ul style="list-style-type: none"> • Buenas líneas de financiación • Excelentes instalaciones • Todas las herramientas necesarias, para trabajar en última tecnología. • Incorporación de Brazo Robótico • Más de 40 años de trayectoria • Financiera y económicamente solidos • Buen sistema de medición de procesos productivos. • Dos años de garantía. • Adecuado presupuesto para invertir en publicidad, a partir de este plan de marketing. • Empresa netamente familiar 	<p>una gran campaña, para reposicionar la marca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha ido instalando en el Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires el concepto “Siembra Directa”
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente red de distribuidores • La marca no termina de posicionarse en la región. • No tiene gerente de marketing ni de supply chain management. • Baja inversión en Publicidad, en los años anteriores. La gerencia general no terminaba de ver su utilidad. • No tiene una estrategia de Supply Chain Management 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos proveedores para algunos insumos críticos. • Competidores con buena red de distribuidores. • Competidores con marca más posicionada • Competidores con mayor inversión publicitaria

<ul style="list-style-type: none">• No se evalúa el impacto de la publicidad en las ventas y posicionamiento de marca	
---	--

Estrategias a aplicar, luego de analizar la información surgida del informe FODA

Estrategia FO: El mercado ofrece como oportunidades la posibilidad de crecer en ventas, licuando costos fijos, generando mayor rentabilidad y la posibilidad de crecer, logrando capacidad ociosa del 0%

Las fortalezas que tiene la empresa para aprovechar estas oportunidades que le ofrece el mercado son varias, según el siguiente detalle:

- Sembradora M.8400 con todos los atributos necesitados por el segmento meta al que apunta.
- Muy buen service post venta
- Muy buen precio
- Buenas líneas de financiación
- Financiera y económicamente solidos

Ante la oportunidad que genera el bajo costo regional de la publicidad, que nos permitiría mejorar el posicionamiento de la marca y seguir instalando en la zona el concepto "Siembra Directa", utilizaremos el presupuesto publicitario con el que contamos a partir del nuevo "Plan de Marketing"

Estrategia FA:

A partir de este nuevo plan de marketing, la empresa contara con el presupuesto necesario para posicionar mejor la marca y competir de manera apropiada con los competidores directos

Estrategia DO:

La marca no termina de posicionarse en la región, por lo que el .bajo costo regional de la publicidad, genera la oportunidad de hacer una gran campaña publicitaria, con el objetivo de solucionar esta debilidad.

PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA EMPRESA KAPRIOLI S.A

	DEBIL			FUERTE	
	1	2	3	4	5
DIRECCION GENERAL ESTRATEGICA					
Definición de estrategia a largo plazo			X		
Herramientas de planificación sistematizada			X		
Cultura Empresarial fuerte y conocida por la organización		X			
Capacidad para influir en los mercados			X		
Enfoque de la empresa al mercado				X	
Conocimiento de la competencia				X	
Conocimiento del mercado				X	
Estilo de dirección participativo				X	
Capacidad de anticipación a los cambios		X			

	1	2	3	4	5
COMERCIALIZACION					
Diseño de los productos				X	
Calidad de los productos				X	
Funcionalidad de los productos			X		
Amplitud de la línea de productos				X	
Grado de complementariedad de los productos					X
Protección legal de los productos (marcas y patentes)			X		
Políticas de precios			X		
Canales de distribución			X		
Sistemas de comercialización			X		
Imagen de marca				X	
Política publicitaria				X	
Política de promoción			X		
Políticas de desarrollo de nuevos productos			X		
Política de satisfacción del cliente				X	

	1	2	3	4	5
PRODUCCION					
Diseño de los productos				X	
Calidad de los productos				X	
Funcionalidad de los productos			X		
Amplitud de la línea de productos				X	
Grado de complementariedad de los productos					X
Protección legal de los productos (marcas y patentes)			X		
Políticas de precios			X		
Canales de distribución			X		
Sistemas de comercialización			X		
Imagen de marca				X	

Política publicitaria				X	
Política de promoción			X		
Políticas de desarrollo de nuevos productos			X		
Política de satisfacción del cliente				X	

RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5
Métodos de selección de personal				X	
Políticas del desarrollo				X	
Antigüedad del personal			X		
Procesos de formación continua				X	
Cualificación del personal					X

FINANZAS	1	2	3	4	5
Capacidad de generar fondos propios y financiar a sus clientes				X	
Bajo endeudamiento de la empresa				X	
Muy buena gestión financiera				X	
Muy buena conversión del dinero en efectivo			X		
Buena rotación del dinero, para su rubro			X		

COSTOS	1	2	3	4	5
Costos fijos bajos				X	
Bajo endeudamiento de la empresa				X	
Muy buena gestión financiera				x	
Muy buena conversión del dinero en efectivo			X		
Buena rotación del dinero, para su rubro			X		

ORGANIZACION	1	2	3	4	5
Dimensión de la estructura organizativa		X			
Asignación de funciones			X		
Sistemas de información			X		
Normalización de tareas			X		

CALIDAD	1	2	3	4	5
Liderazgo y compromiso con el proceso de cambio vinculado a la calidad			X		
Concienciación de la importancia de la calidad			X		
Otras herramientas de calidad			X		
Gestión de calidad			x		

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EMPRESA

GENERALES DEL MERCADO	1	2	3	4	5
Competencia industrial					X
Competencia de reventa			X		
Líneas de crédito		X			

GENERALES DEL CONSUMIDOR	1	2	3	4	5
Imagen de la empresa				X	
Puntos de venta		X			
Atención al cliente				X	
Respuesta por garantías y reclamos					X
Comodidad para demostraciones de productos				X	
Distribución eficiente			X		
Financiación propia de la empresa				X	

CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES:

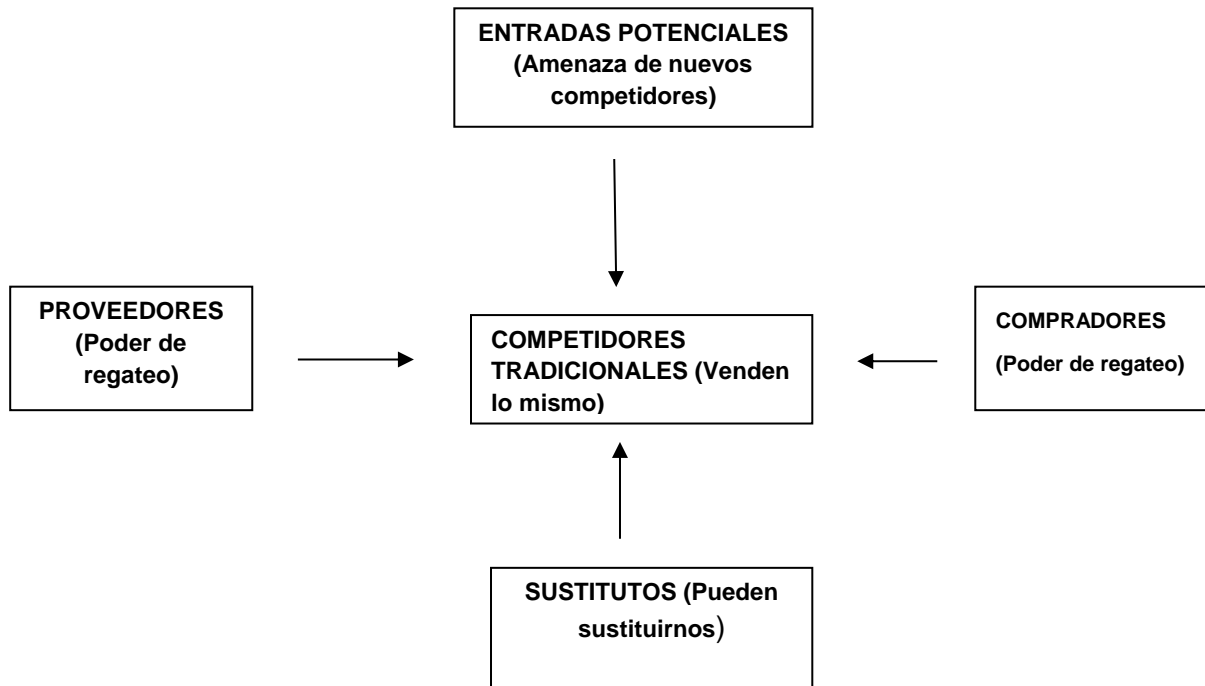
Los clientes que desde siempre han acompañado a Kaprioli S.A. son los pequeños y medianos productores agropecuarios, posicionado con el 5% del mercado nacional de Sembradoras de Siembra Directa. Recién en los últimos años se comenzó a mejorar el posicionamiento en la zona que realmente le interesa a la empresa, el Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires, porque el concepto "Siembra Directa" tardo más en afianzarse en esta zona, que en el norte de Buenos Aires, Sur de Córdoba y Santa Fe. Finalmente se ha instalado también en esta región.

Esta nueva realidad, trae consigo el inconveniente de que competidores de nivel nacional, empiecen a ver al Sudoeste de la Pcia de Bs.As., como un nuevo mercado provechoso y comiencen a extender sus líneas de distribuidores, hasta instalarse definitivamente en esta zona, lo que achica de manera muy importante la torta de mercado.

Entre los competidores más importantes identificados están "Agro metal", "Cruccianelli", "Apache", "Pierobon", todas ellas empresas nacionales, con residencia en el corazón maicero del país, de tamaños y características similares a Kaprioli SA, y existen también empresas internacionales como John Deere, pero estas empresas les venden a productores grandes.

LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA, SEGÚN PORTER: (Estrategia Competitiva)

Deberíamos tener una cuidadosa mirada sobre estas cinco potenciales fuerzas competitivas, utilizando la visión de Porter.



Kaprioli S.A. como sus competidores tradicionales, se defienden de productos sustitutos y de amenazas de nuevos competidores porque tienen altas barreras tanto Hard como Soft, que los protegen de estas dos fuerzas de competencia, debido a que si un sustituto o un nuevo competidor quisiera ingresar en este mercado debería invertir mucho dinero en estructura, maquinarias, herramientas y también en mucha tecnología.

Algo similar ocurre con los proveedores y los compradores, parece imposible que puedan integrarse hacia atrás o hacia adelante, según el caso, porque también deben enfrentar las altas barreras Hard y Soft.

Sin embargo, los proveedores pueden volverse peligrosos enemigos a la hora de vender, cobrar, financiar, entregar la mercadería, respetar la calidad de la materia prima, etc.

Los compradores, lógicamente buscarán la mejor relación costo beneficio, con la posibilidad cierta de que elijan a nuestros competidores directos y no a Kaprioli SA.

Con la idea de integrar a estas dos fuerzas competitivas a la empresa, se está evaluando la idea de imponer en todo Kaprioli SA una estrategia de Supply Chain Management

ESTRATEGIA GENERICA ELEGIDA: (Porter – Estrategia Competitiva)

Kaprioli S.A. siempre ha elegido para competir una estrategia de diferenciación, basada en la calidad de sus productos, con un excelente service post venta, y también con un precio adecuado al producto que comercializa.

Esta estrategia les ha sido de gran utilidad para lograr la clientela que tiene en la actualidad.

Pero este plan de marketing tiene un objetivo específico, que es lograr el 100% de la capacidad productiva de la empresa sumando un nuevo segmento meta, el de los “Contratistas Rurales” del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

Por esta razón, vamos a aplicar en este plan una estrategia competitiva de “Desarrollo de Mercados”, con productos tradicionales, y una estrategia genérica de “Focalización” o “Alto enfoque”

La idea es ir a buscar este segmento más estrecho, con un alto enfoque en ellos, y posicionando un solo producto la M.8400 tratando de mostrarle los máximos beneficios que pueden obtener si nos eligen por encima de nuestros competidores.

Esta estrategia de “enfoco” la utilizaremos para atacar al segmento meta señalado, con un producto altamente diferenciado y en una región donde nuestros competidores son más débiles o hay menos.

La estrategia de “alto enfoque” siempre implica una baja participación en el mercado total donde actuamos, pero debemos analizar entre la rentabilidad que nos presente este segmento de mercado versus el volumen de venta potencial que brinda el mercado total.

EL MARKETING MIX (ESTRATEGIA DE PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN)

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

Kaprioli S.A. tiene 9 modelos de Sembradoras de siembra Directa. Mantiene en Stock las piezas necesarias y repuestos semi elaborados, para responder en forma inmediata, construyendo, en 15 a 20 días el modelo que el cliente prefiera.

A pesar de esta importante variedad de modelos de Sembradoras de SD, en este Plan de Marketing vamos posicionar el Modelo 8400, porque luego de realizar la investigación de mercado, este Modelo responde al pedido de los cinco atributos que en dicha investigación, los contratistas rurales, denominaron como “definidores de compras.”

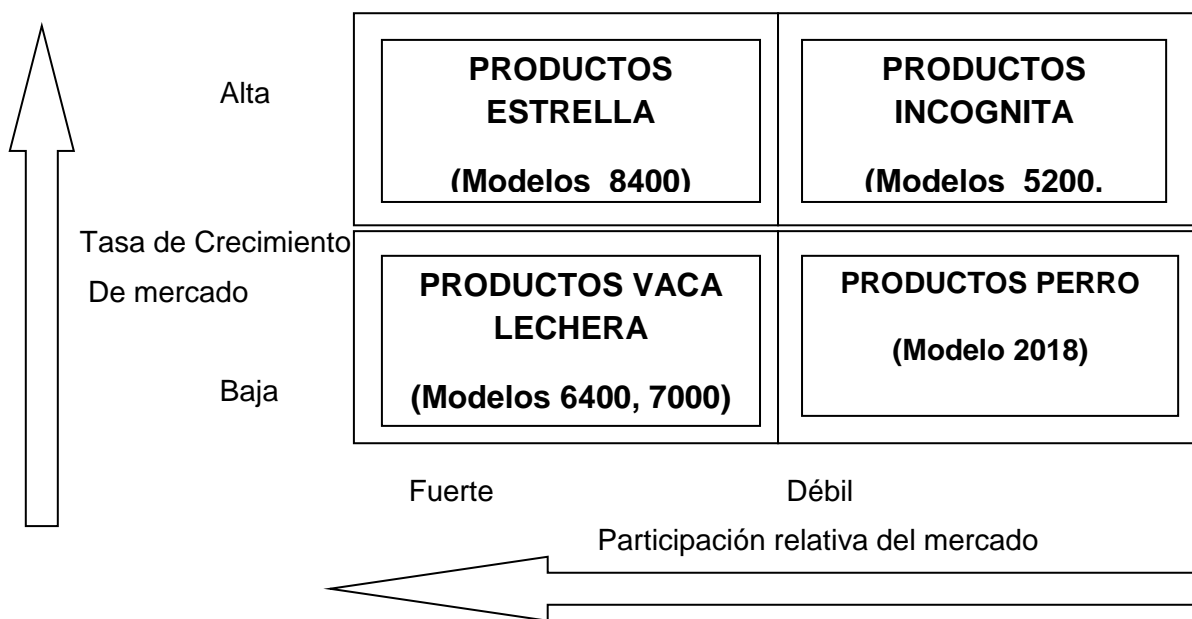
Definido como target los “contratistas rurales” y como bien satisfactor de sus necesidades la Sembradora de Siembra Directa Mod. 8400, comenzaremos a segmentar toda la publicidad de este Plan, con el producto indicado y hacia el segmento meta definido.

(Anexo 5 – Especificaciones Técnicas y fotografías de repuestos sema elaborados)

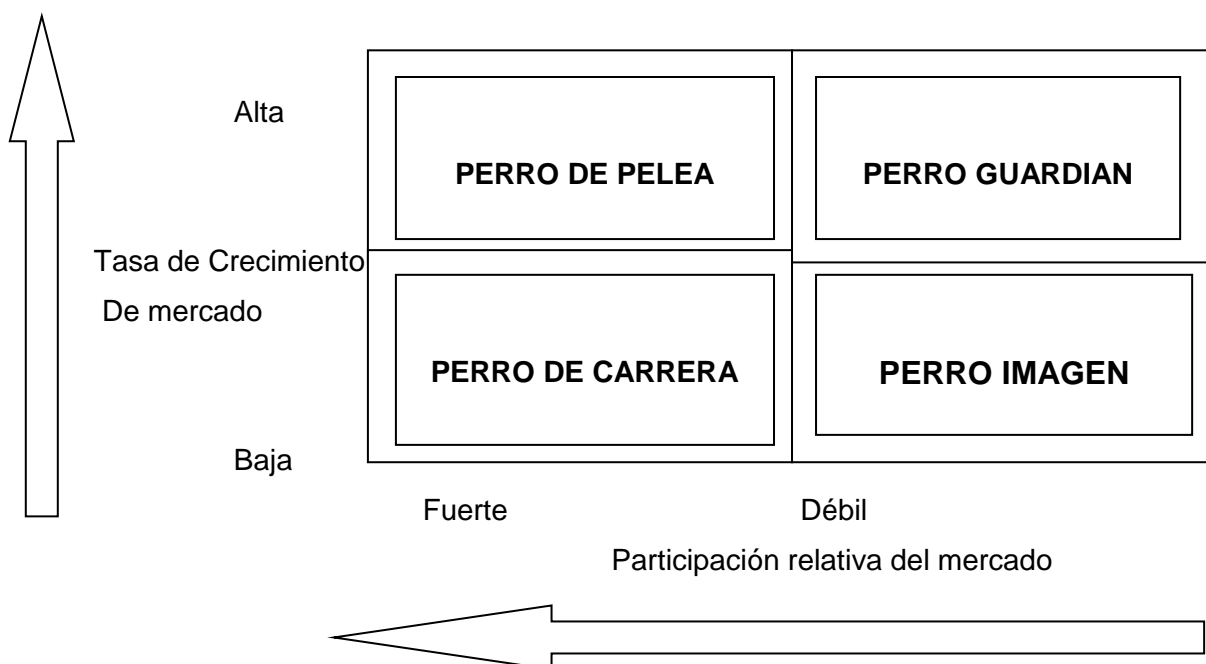
(Anexo 6 – Modelos de Sembradoras de Directa. Especificaciones Técnicas y Fotografías)

ANALIZANDO LOS MODELOS DE SEMBRADORAS DE SIEMBRA DIRECTA

Para analizar nuestros productos, en función de los más elegidos por nuestros clientes, utilizamos una matriz tipo Boston Consultan Group, de “Crecimiento / Participación”, en la cual cada producto es ubicado en una de las cuatro grillas, viendo que participación tiene y con qué Tasa de Crecimiento de mercado.



Analizamos los productos en función de cómo defienden la Marca y el Rol que cumplen para la empresa



ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios de esta empresa, según (O.C. Ferrell y M.D. Hartline, 2012) se basa fundamentalmente en un cuidadoso manejo de su estructura de costos, en el análisis de la demanda, en el valor de percepción del cliente y en los precios de los competidores. Mantiene inicialmente un margen de ganancia del 50%, lo que le permite negociar con la posibilidad de brindar importantes descuentos, según la condición de pago que se establezca con cada cliente.

El producto que estamos posicionando en este Plan de Marketing es la Sembradora de Siembra Directa N° 8400, que tiene un precio de lista de \$ 700.000.-

Las condiciones de venta son las siguientes:

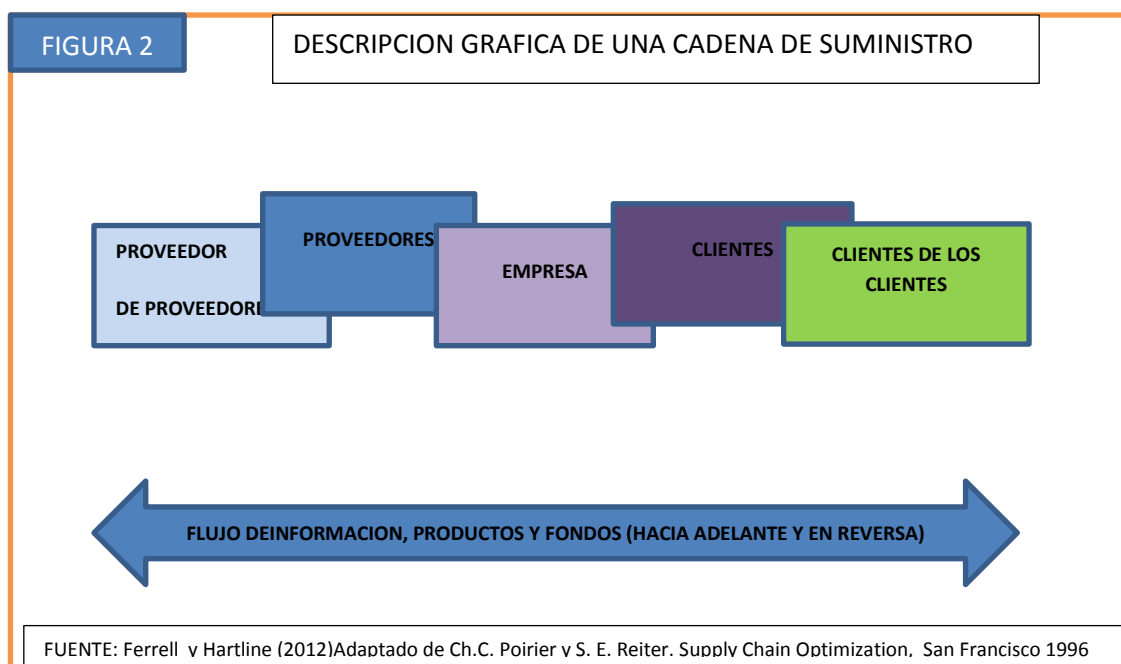
- Contado, con importantes descuentos a negociar con el cliente.
- Financiación Bancaria (Banco Nación y Provincia de Buenos Aires)
- Toma de maquinaria usada y resto contado.
- Toma de maquinaria usada y financiación bancaria
- Toma de maquinaria usada y financiación propia de la empresa.
- Financiación propia de la empresa.
- Canje por cereal.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION Y CADENA DE SUMINISTROS

La firma Kaprioli S.A. incorpora a su estrategia una cadena de suministros, expresando la conexión y la integración de todos los miembros del canal de marketing. Como se describe en la figura 1, una cadena de suministro integra empresas como proveedores de materia prima, fabricantes, revendedores y clientes finales en un flujo uniforme de información, productos y fondos. También comprende flujos que se mueven hacia los usuarios finales y los canales inversos, donde las devoluciones y las reparaciones fluyen a partir de estos usuarios. La velocidad o la necesidad de acelerar el inventario desde y hacia los miembros del canal implican la colaboración de la tecnología, la transportación y otros expertos de logística externos. Este proceso de la cadena de suministro está diseñado para incrementar la rotación del inventario y llevar

los productos correctos al lugar preciso y en el momento adecuado, así como mantener los estándares apropiados de servicio y calidad.

Las claves para asegurar este flujo eficaz a través de la cadena de suministro son la integración y la colaboración. (O.C. Ferrell y M.D. Hartline, 2012).



La distribución de las sembradoras vendidas corre por cuenta y orden del comprador. Existe en Darregueira una firma que se especializa en el transporte de maquinaria pesada, se le facilita al comprador el contacto con esta firma, si él lo considera conveniente.

Puesta en el campo del comprador a la nueva máquina, el servicio de la empresa procede a ponerla en marcha, ajustándola para una siembra perfecta, y enseñándole a los operarios a realizar las limpiezas, los ajustes y sobre todo el manejo de todo el sistema.

Este service ira al campo de los clientes cada vez que sea requerido, en forma gratuita, mientras la maquina este en garantía (2 años), pasado este tiempo se le cobra lo que corresponda.

Las maquinarias usadas que se toman en parte de pago son distribuidas por esta firma, con cargo a la empresa Kaprioli SA.

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL. COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

Del análisis de las anteriores estrategias, se arriba a la conclusión que se debe sumar otro segmento meta para lograr ampliar las ventas. El segmento de los “Contratistas Rurales”, quienes hasta hoy les han comprado muy poco.

La propuesta fue realizar una investigación de mercado, focalizada directamente hacia los contratistas rurales del sudoeste de la provincia de Buenos Aires, entre 500 y 600, aproximadamente., con el objetivo de que sean ellos, los potenciales compradores, quienes adviertan a la empresa, sobre cuáles son los atributos reales, que definan la compra de una sembradora de “siembra directa”

Para realizar dicha investigación se contrató a la empresa Sigma SA, la que realizó las encuestas, definió los resultados y además dejó identificados a los “Contratistas Rurales” que entrevistó, de manera que en el futuro se les pueda hacer llegar folletería, contactarlos para invitarlos a seminarios de capacitación en temas de siembra, etc.

La planilla que utilizó para encuestar fue la siguiente:

ENCUESTA A CONTRATISTAS RURALES SOBRE ATRIBUTOS EN SEMBRADORAS DE SIEMBRA DIRECTA.

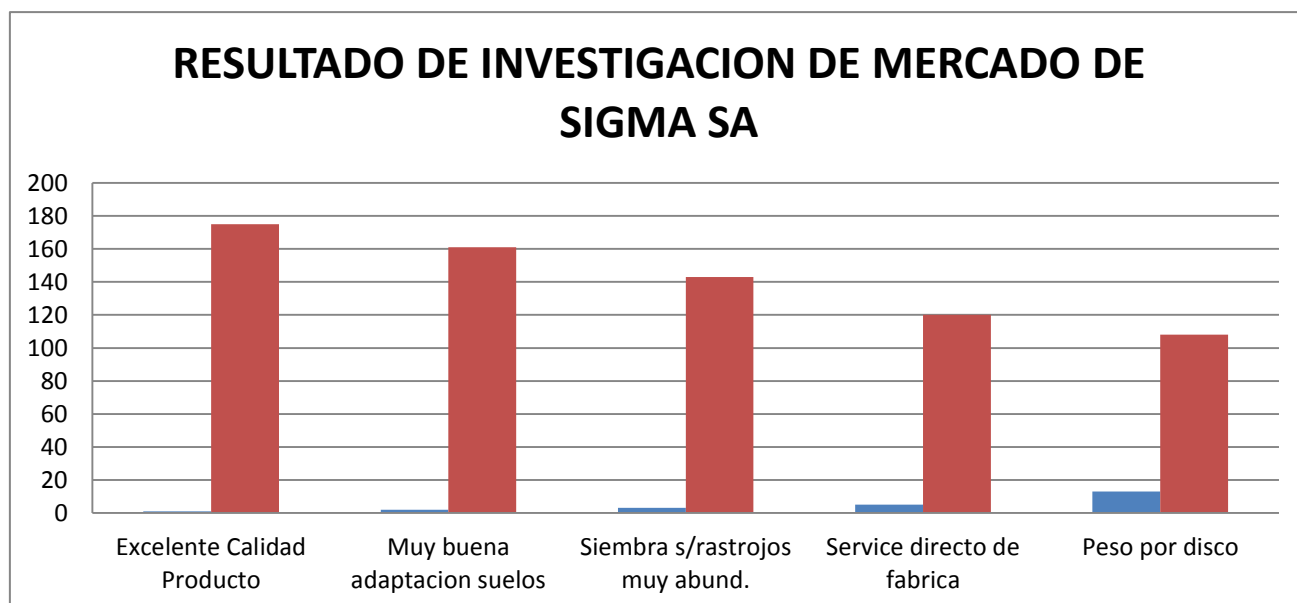
ATRIBUTOS POSITIVOS SEMBRADORES DE DIRECTA	NUMERO ORDEN	BUENO	MUY BUENO	DEFINE COMPRA
Excelente calidad de producto (buena duración, mínimo desgaste)	1			X
Financiación bancaria	2	X		
El mejor precio	3		X	
Muy buena adaptación a los suelos más exigentes	4			X
Tiene la máxima tecnología disponible en el país.	5		X	
Excelente valor de reventa de la maquina usada	6		X	
Siembra sobre los rastrojos más abundantes	7			X
Dos años de garantía	8	X		
Service directo de fábrica, con envío de repuestos en 24 hs.	9			X
Financiación directa de fabrica	10		X	
Marca muy conocida en la región.	11		X	

Marca poco conocida en la región	12	X		
Peso por disco	13			X
Mono disco	14		X	
Doble Disco	15		X	
Ancho de labor	16	X		
Venta a Canje por cereal	17		X	
Ancho de transporte	18		X	
Tamaño de la Tolva	19		X	
Doble Fertilización	20	X		

Se realizaron 200 encuestas a Contratistas Rurales del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de saber cuáles son los atributos que ellos consideran definidores de una compra, cuando de Sembradoras de Siembra Directa se trata.

RESULTADO DE INVESTIGACION DE MERCADO DE SIGMA SA

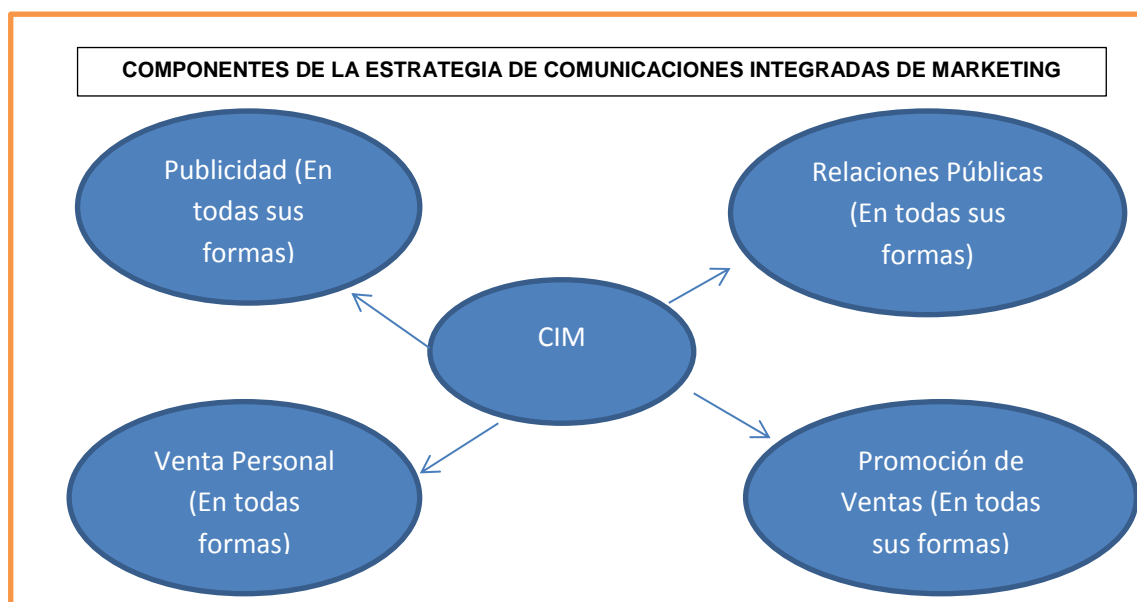
ATRIBUTOS	NUMERO ORDEN	DEFINE COMPRA
Excelente Calidad Producto	1	175
Muy buena adaptación suelos	4	161
Siembra s/rastrojos muy abund.	7	143
Service directo de fabrica	9	120
Peso por disco	13	108



En función de estos resultados se preparó toda la comunicación integrada de marketing, encabezando los brief con los atributos, que según los “Contratistas Rurales” definen las compras de las sembradoras de directa.

Sin duda la promoción y las comunicaciones de marketing son los elementos omnipresentes de la estrategia de marketing de cualquier empresa. Eso no sorprende porque las actividades promocionales son necesarias para comunicar las características y beneficios de los productos a un mercado meta atractivo. Las comunicaciones de marketing incluyen difundir y compartir un significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos y como empresas o entre los individuos y las empresas. Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) se refieren al uso estratégico coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales con el fin de asegurar un impacto persuasivo sobre los clientes actuales y potenciales de la empresa. Las CIM toman un punto de vista de 360 grados que considera todos y cada uno de los contactos que un cliente actual o potencial puede tener en su relación con la empresa.

La clave de las CIM es la consistencia y la uniformidad del mensaje a través de todos los elementos de promoción.



Debido a las múltiples ventajas asociadas a las CIM, la mayoría de las empresas ha adoptado el marketing integrado como la base para su comunicación y sus estrategias de promoción. Al coordinar todos los “puntos de toque” de la comunicación, las empresas que usan CIM transmiten la imagen de realmente conocer e interesarse

por sus clientes, lo que se puede traducir en relaciones a largo plazo con estos. De igual forma, las CIM disminuyen costos e incrementan la eficiencia dado que pueden reducir o eliminar las redundancias y desperdicios en el programa promocional general.

Muchas empresas las han adoptado porque la publicidad de medios masivos se ha vuelto más costosa y menos predecible que en el pasado.

Las organizaciones están siendo forzadas a adoptar nuevas estrategias de marketing a medida que la tecnología avanza y las preferencias de los clientes amenazan con volver obsoletas las formas tradicionales de promoción.

Se analiza el manejo estratégico de las CIM para informar, persuadir y recordar a los clientes los productos de la empresa. También se exploran las decisiones estratégicas que se deben tomar respecto de la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal, la administración y promoción de ventas.

Cuando se eligen los elementos del programa de CIM es importante adoptar una perspectiva holística que coordine no solo todos los elementos promocionales sino también el programa de CIM con el resto del programa de marketing (producto, precio y estrategia de la cadena de suministros)

Adoptar este enfoque permite a una empresa comunicar un mensaje consistente con los clientes meta, desde cada Angulo posible, con lo cual se maximiza el impacto total sobre ellos.

Con demasiada frecuencia las empresas se apresuran a lanzar una campaña intensiva de CIM que carece de objetivos promocionales claros. Esto es un grave error. La mayoría de las actividades de promoción tiene resultados de corto plazo, así que las empresas deben enfocarse en objetivos de largo plazo y tener la paciencia para mantener el programa el tiempo suficiente a efecto de evaluar el verdadero éxito.

Construir una posición de mercado solida requiere de una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos. La promoción basada solo en creatividad sin estar vinculada con el resto de la estrategia, puede desperdiciar los limitados y valiosos recursos de marketing.

Finalmente, las metas y objetivos de cualquier campaña promocional culminan en la compra de bienes y servicios por parte del mercado meta.

El modelo clásico para describir las metas promocionales y alcanzar el resultado final se denomina AIDA, y se compone de los siguientes pasos: Atención, interés, deseo y acción.

-
- **Atención:** Las empresas no pueden vender los productos si los miembros del mercado meta no saben que existen. Como resultado, la principal meta de cualquier campaña promocional es atrapar la atención de los clientes potenciales. Esto se intentará utilizando los medios y vehículos más importantes y de mayor llegada de la región.
 - **Interés:** Atraer la atención rara vez significa vender productos. Por lo tanto, la empresa debe despertar el interés en el producto mostrando sus características, usos y beneficios. La muestra a campo que todos los años prepara la Sociedad Rural de C. Suarez, es recorrida por 25.000 personas, esta muestra le va a dar a la empresa una excelente oportunidad de mostrar la Sembradora de Siembra Directa Mod. 8400, además sobre la máquina se le podrá contestar a los interesados todas las características excepcionales de la misma.
 - **Deseo:** Para ser exitosas las empresas deben mover a los clientes potenciales más allá del mero interés por el producto. Una buena promoción estimulará el deseo si convence a los clientes potenciales de la superioridad del producto y su capacidad para satisfacer necesidades específicas. La sembradora Mod. 8400 posee todos los atributos señalados por los contratistas rurales, como definidores de compra, con lo cual seguramente se volverá una máquina deseada por ellos.
 - **Acción:** En el momento definitorio se le ofrecerá a los contratistas rurales la excelente financiación con la que cuenta la empresa, el buen precio de la máquina, la posibilidad de entregárselas en su campo, con una capacitación para el personal que la va a usar, y todas las otras ventajas comerciales que podamos ofrecerles.

(Ferrell, O.C: Hartline, M. D, 2012)

PLAN COMUNICACIONAL

Televisión.

PROGRAMA	LUGAR	ALCANCE	MESES	COSTO TOTAL
PRODUCCION	C. Suarez	Local	Anual	\$ 12.000.-
PRODUCCION (CANAL RURAL)	C. Suarez	Nacional	Anual	\$ 24.000.-
TODO NOTICIAS	Bahía Blanca	Regional	Anual	\$ 12.000.-
NOTICIAS DE DARREGUEIRA	Darregueira	Local	Anual	\$ 6.000.-
Total				\$ 54.000.-

Radio

PROGRAMA	LUGAR	ALCANCE	MESES	COSTO TOTAL
NOTICIERO LU 2	B. Blanca	Regional	Anual	\$ 12.000.-
LA NUEVA RADIO SUAREZ Y SU DIARIO DIGITAL	C. Suarez	Regional	Anual	\$ 6.000.-
A PURO CAMPO. RADIO NACIONAL	Tres Arroyos	Regional	Anual	\$ 6.000.-
CAMINO AL CAMPO. LU 36	C. Suarez	Regional	Anual	\$ 6.000.-
NOTICIERO DARREGUEIRA	Darregueria	Local	Anual	\$ 3.600.-
Total				\$ 33.600,-

Diarios

PAGINA DEL CAMPO	LUGAR	ALCANCE	MESES	COSTO TOTAL
LA NUEVA PROVINCIA	B. Blanca	Regional	Anual	\$ 12.000.-
NUEVO DIA	C. Suarez	Regional	Anual	\$ 6.000.-
REFLEJOS (PARTIDO DE PUAN)	Púan	Regional	Anual	\$ 3.000.-
LA ARENA	Santa Rosa	Regional	Anual	\$ 12.000.-
Total				\$ 33.000.-

Los medios de comunicación, y los vehículos elegidos en cada uno de ellos son los que lideran las correspondientes regiones en donde están asentados. Con respecto al Programa "PRODUCCION", el mismo se ve en el Canal de Cable de Coronel Suarez y se retrasmite por Canal Rural a todo el país, varias veces por semana, siendo un programa referente para los productores y contratistas rurales del Sudoeste de la Pcia de Buenos Aires.

Con respecto a la Radio "LU2" de Bahía Blanca y al Diario "La Nueva Provincia" también mantienen liderazgo absoluto con respecto a los otros medios regionales, son oídos y leídos permanentemente por los productores y contratistas rurales del Sudoeste de la Pcia de Bs. As.

Exposición Rural de Coronel Suarez (10; 11; 12; 13/10/15) con alcance Regional (25 mil personas)

Costo Total: \$ 70.000.-

A partir de la identificación y localización de muchos contratistas rurales de la región, luego de la encuesta realizada, se comenzara con una estrategia de marketing directo, enviándoles en forma periódica, folletería, información de su interés, etc. También se los llamara por teléfono y se les enviara mails recordándoles las bondades de nuestros productos.

La fuerza de venta seguirá trabajando desde la fábrica, liderada por el Sr. Jorge Kaprioli, director general de la empresa, que no quiere perder ningún contacto con sus potenciales y actuales clientes. Generalmente cuando llaman productores o contratistas rurales interesados, son atendidos por el mismo, quien maneja el sistema de precios, bonificaciones, financiación, etc.

Auspicio automóvil de TC 2000, alcance nacional, costo total \$ 50.000.-

Auspicio Seminarios, Charlas, etc. por todo el sudoeste de la provincia de Buenos Aires (Regional)

Costo Total: \$ 50.000.-

Costo total en comunicación integrada de marketing: \$ 290.600 o Dólares 25.000 (Aproximadamente)

PRESUPUESTO FINANCIERO

Al analizar el presupuesto financiero se puede imaginar dos escenarios, el ideal y uno de contingencia. Desde hace muchos años esta empresa tiene estabilizada sus ventas, entre 85 y 90 sembradoras de Siembra Directa. Por esta razón los escenarios los analizamos desde el flujo de caja incremental, que surgirá de producir 25 máquinas más, en los próximos 3 años.

Flujo de caja incremental para producir y vender 25 sembradoras de Directa Mod. 8400 entre 2015 y 2017

Producen y venden 7 máquinas en 2015, 8 en 2016 y 10 en 2017

La empresa toma un crédito de u\$s 240.000.-con una tasa del 15% anual, pagadero a 3 años, el mismo es afectado directamente a los costos incrementales de producción, comercialización y carga fabril, necesarios para producir las primeras 7 máquinas, en 2015 y se va reciclando para los periodos posteriores. Todo el flujo esta presentado en dólares.

A continuación se presentan tres flujos de caja, con tres escenarios de venta diferente y posible. En el Escenario N° 1, cuando la empresa trabaja con el 0% de capacidad ociosa, maneja un excelente resultado financiero.

En el Escenario N° 2, produciendo a pleno, (7; 8; 10 máquinas) pero vendiendo menos (5: 5: 6 máquinas) la empresa se encontraría en Punto de equilibrio.

En el Escenario N° 3, seguimos produciendo a pleno, pero las ventas decaen aún más (3; 4: 5 máquinas). Si se produce este escenario la empresa deberá revisar y reformular el Plan de Marketing.

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DE KAPRIOLI SA EN DOLARES

ESCENARIO N° 1 (Venta de 25 maq. En 3 años)

AÑO	2014	2015	2016	2017
INVERSION INICIAL (BRAZO ROBOTICO)	-86000	-86.000	73.370	199.710,5
INGRESO INCREMENTAL POR VENTAS		490.000	560.000	700.000
COSTO INCREMENTAL DE PRODUCCION		-210.000	-240.000	-300.000
COSTO INCREMENTAL COMERCIALIZACION		-25.000	-30.000	-40.000
CARGA FABRIL		-10.000	-10.000	-10.000
EBITDA		159.000	353.370	549710,5
AMORTIZACION BRAZO ROBOTICO A 5 AÑOS		-17.200	-17.200	-17.200
EBIT		141.800	336.170	532.510,5
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35%		49.630	117.659,5	186.379
RESULTADO NETO		92.170	218.510,5	346.132
AMORTIZACION BRAZO ROBOTICO A 5 AÑOS		17.200	17.200	17.200
CASH OPEERATIVO		109.370	235.710,5	363.332
PAGO INTERESES CREDITO PRODUCCION		-36.000	-36.000	-36.000
CASH FLOW		73.370	199.710,5	327.332

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DE KAPRIOLI SA EN DOLARES**ESCENARIO N° 2 (En 2015 produzco 7 y vendo 5) (En 2016 produzco 8 y vendo 5 maq)****(En 2017 produzco 10 y vendo 6 maq.)****EN PUNTO DE EQUILIBRIO**

AÑO	2014	2015	2016	2017
INVERSION INICIAL (BRAZO ROBOTICO)	-86000	-86.000	-17.630	4.060,5
INGRESO INCREMENTAL POR VENTAS		350.000	350.000	420.000
COSTO INCREMENTAL DE PRODUCCION		-210.000	-240.000	-300.000
COSTO INCREMENTAL COMERCIALIZACION		-25.000	-30.000	-40.000
CARGA FABRIL		-10.000	-10.000	-10.000
EBITDA		19.000	52.370	74.060,5
AMORTIZACION BRAZO ROBOTICO A 5 AÑOS		-17.200	-17.200	-17.200
EBIT		1.800	35.170	56.860,5
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35%		630	12.309,5	19.901
RESULTADO NETO		1.170	22.860,5	36.959
AMORTIZACION BRAZO ROBOTICO A 5 AÑOS		17.200	17.200	17.200
CASH OPEERATIVO		18.370	40.060,5	54.159
PAGO INTERESES CREDITO PRODUCCION		-36.000	-36.000	-36.000
CASH FLOW		-17.630	4.060,5	18.159

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DE KAPRIOLI SA**EN DOLARES****ESCENARIO N° 3 (En 2015 produzco 7 y vendo 3)(En 2016 produzco 8 y vendo 4 maq)****(En 2017 produzco 10 y vendo 5 maq)**

AÑO	2014	2015	2016	2017
INVERSION INICIAL (BRAZO ROBOTICO)	-86000	-86.000	-157.000	-193.000
INGRESO INCREMENTAL POR VENTAS		210.000	280.000	350.000
COSTO INCREMENTAL DE PRODUCCION		-210.000	-240.000	-300.000
COSTO INCREMENTAL COMERCIALIZACION		-25.000	-30.000	-40.000
CARGA FABRIL		-10.000	-10.000	-10.000
EBITDA		-121.000	-157.000	-193.000
AMORTIZACION BRAZO ROBOTICO A 5 AÑOS		-17.200	-17.200	-17.200
EBIT		-138.200	-174.200	-210.200
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35%		0	0	0
RESULTADO NETO		-138.200	-174.200	-210.200
AMORTIZACION BRAZO ROBOTICO A 5 AÑOS		17.200	17.200	17.200
CASH OPEERATIVO		-121.000	-157.000	-193.000

PAGO INTERESES CREDITO PRODUCCION		-36.000	-36.000	-36.000
CASH FLOW		-157.000	-193.000	-229.000

ANALIZANDO OTROS RATIOS FINANCIEROS QUE SURGEN DEL BALANCE DE KAPRIOLI S.A. EN 2014

Desde hace algún tiempo, esta empresa controla estos ratios y viene manteniendo resultados parecidos en los últimos, lo cual es motivo de tranquilidad financiera para la misma.

A) LIQUIDEZ CORRIENTE = ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \$ 6.497.133 / 4.090.663 = 1,58$$

Muy buena liquidez corriente necesaria para este tipo de industria, cuentan con \$ 2.400.000.- con distintos niveles de disponibilidad para atender cualquier emergencia.

B) PRUEBA ACIDA = ACTIVO CORRIENTE – BIENES DE CAMBIO/PASIVO CTE

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \$ 6.497.133 - \$ 1.408.104 / 4.090.663 = 1,24$$

PRUEBA ACIDA = Muy buen resultado para este tipo de industria.

C) ROTACION DE CTAS A COBRAR = VENTAS /SALDO CUENTAS A COBRAR

$$\text{ROTACION DE CTAS A COBRAR} = \$ 20.978.759 / \$ 1.919.019 = 10,93$$

ROTACION DE CTAS A COBRAR= Muy buena, teniendo en cuenta el rubro en el que se manejan y los valores que tienen los productos que comercializan.

D) CONVERSION DE CTAS A COBRAR = 360 DIAS / 10,93 = 33 DIAS

Muy bueno para este tipo de industria.

E) ROTACION DE INVENTARIOS = VENTAS AL COSTO/BIENES DE CAMBIO

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \$ 17.408.665 / \$ 1.408.104 = 12,36$$

$$\text{CICLO DE CONVERSION DE INVENTARIO} = 360 \text{ DIAS} / 12,36 = 29 \text{ DIAS}$$

Excelente. Mover el inventario completo una vez al mes para empresas de este rubro es lo que podemos considerar una "Competencia Clave". Deben hacer todo lo posible por mantener esta relación.

F) ROTACION DE CUENTAS A PAGAR = VTAS AL COSTO + GASTOS ADMINISTRATIVOS + GASTOS COMERCIALES /SALDO CUENTAS A PAGAR

$$\text{ROT.CTAS. A PAGAR} = \$17.408.665 + \$ 847.611 + \$ 1.271.788 / 3.710.567 = 5,26$$

CICLO DE CONVERSION DE CUENTAS A PAGAR = $360 \text{ DIAS} / 5,26 = 68 \text{ DIAS}$

Este ratio es excelente para este tipo de industria. Cobrar a los 33 días y pagar a los 68 días es una relación que deberían tratar de conservar.

G) **CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO = CONV. CTAS A COBRAR + CICLO CONV.INVENTARIO – CONV. CTAS A PAGAR =**

$CCE = 33 + 29 - 68 = - 6 \text{ DIAS}$

De la mezcla de los tres ratios anteriores, surge que tenemos como resultado del CCE a (- 6 días). Este es un resultado excelente, para una empresa de este rubro.

Tiene un excelente cobro, 33 días

Tiene una excelente rotación de inventarios, 29 días

Tiene un excelente manejo de proveedores, pagando a los 68 días.

CONTROL DE LOS PROCESOS:

- Segmento productivo: El gerente de producción controla los indicadores verificables preestablecidos para este sector. Trabaja para hacer cumplir las órdenes de pedido de piezas y repuestos semi elaboradas, en los tiempos estandarizados para cada uno.
- Segmento administrativo, financiero y económico, lo controla el gerente general con los dos contadores externos, mediante auditorias trimestrales. Se propuso este periodo de tiempo, porque si la empresa espera la información que prestan los balances generales, corren serios riesgos de que se produzcan errores, que al no corregirlos a tiempo, provocan serios egresos para la empresa.
- Segmento comercial: El gerente general sigue de cerca los procesos de ventas, controla que se cumplan con los pactos publicitarios, analiza la eficiencia y llegada de cada uno de los medios y programas elegidos para el posicionamiento. Controla el trabajo de los distribuidores zonales y de los vendedores, esta buscando permanentemente nuevas posibilidades de posicionamiento para la empresa.

CONCLUSIONES

Kaprioli SA es una clásica empresa familiar, cuya tercera generación ya esta trabajando plenamente y ocupando roles muy relevantes dentro de la misma.

Del análisis se desprende que esta empresa, por instinto y experiencia de su líder, trabaja mancomunadamente en toda la cadena de abastecimiento, tanto con clientes como con proveedores, mantiene con ambos relaciones de muy largo plazo. En muchos casos se puede ver que hijos de productores agropecuarios que le compraron las primeras máquinas al fundador Justo Kaprioli, hoy les están comprando a Jorge y a sus hijos.

También se puede ver a partir de este análisis, que estos empresarios han trabajado mucho para corregir errores en sus procesos, no solo en el ámbito productivo, sino también administrativo, organizativo, financiero, económico y comercial.

Es una empresa joven, que permanentemente adquiere nuevas tecnologías y conocimientos, esto sumado a la experiencia obtenida en estos primeros 40 años, les permite ostentar un “saber hacer” muy importante, que forma parte de las competencias claves con las que cuentan, para seguir creciendo en un mercado tan competitivo como el argentino, en este rubro.

Al confeccionar el Plan de Marketing se materializan algunas conclusiones, por ejemplo vemos el diagnostico que surge del Informe FODA, en donde realmente se destacan muchas Fortalezas y futuras Oportunidades, por sobre las Debilidades y Amenazas.

Del análisis financiero surgen también buenas noticias, como lo son una serie de ratios, que el gerente de esta empresa viene observando cuidadosamente, desde hace varios años, mostrando un Flujo de Caja Residual muy positivo, con Ratios muy alentadores como la Liquidez Corriente Necesaria, la Prueba Acida, La Rotación de Cuentas por Cobrar, la Conversión de Cuentas por Cobrar, la Rotación Total de Inventarios, el Ciclo de Conversión de Efectivo, etc.

Con respecto a la estrategia publicitaria, todos los brief están focalizados a posicionar el producto Maquina Sembradora de Siembra Directa Modelo 8400 que reúne todos los atributos reconocidos como “definidores de compras” en la investigación de mercado realizada, apuntando directamente al Segmento Meta “Contratistas Rurales” del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

Los resultados que se desprenden de los análisis realizados permiten ser optimistas e imaginar un futuro de desarrollo muy importante para la empresa Kaprioli SA, en los próximos años, y sobre todo que se pueda cumplir con el objetivo específico de este plan de marketing, que es lograr reducir a “0” la capacidad ociosa de la empresa, incorporando un nuevo segmento de clientes, los “Contratistas Rurales” del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

El pasado, presente y futuro netamente familiar de esta empresa, el estilo de liderazgo ejercido por su actual Director General, la incorporación en dos roles claves, como la gerencia de producción y la de compras, de los hijos del mismo, el respeto y el afecto con que son tratados los operarios de la fábrica nos permiten imaginar un futuro brillante para esta empresa.

BIBLIOGRAFIA

Kotler, P., y Keller, K.L. 2006. Direction de Marketing. (22 Ed.) Pearson – Prentice Hall

Schnarch K, A. 1996. Nuevo Producto. Creatividad, innovación y marketing (2ª Ed.) Mc Graw Hill

Fortuny, M. G y Garcia Palou, E. 2001. Marketing. Estudios de Economía y Empresa. (1ª Ed.) U.N.Q

Gilli, J.J. y Tartabini, A. 2006. Organización y Administración de Empresas. (1ª Ed.) U.N.Q

Drucker, P. 1988. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. El Ateneo. Buenos Aires

Etzioni, A. 1975. Organizaciones Modernas. Prentice Hall. México.

Simón, H. 1978. El comportamiento administrativo. El estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Aguilar. Buenos Aires.

Simón, H. 1979. Ciencia de lo artificial. ATE, Barcelona.

Porter, M. 1988. Ventaja Competitiva. Ed. CECSA. México

Ekboir, J. 2001. Sistemas de Innovación y Política Tecnológica: Siembra Directa en el Mercosur.

Ferrell, O. C., Hartline, M. D. 2012. Estrategia de Marketing. (5 Ed.) Cengage Learning

Anexos

Anexo 1

La siguiente tabla muestra algunas de las **piezas que deben ser fabricadas** para los diversos modelos de maquinaria, son solo un muy pequeño ejemplo de las piezas que, en realidad, se deberán fabricar semanalmente:

Maquinaria 5900/4600	Metros	Cantidad a realizar
Horquillas		8
Red 3" 4140	1,6	3,2
Tubo 160 X 80	1,8	3,6
Chapa 1"	2,4	4,8
Paralelogramo Rueda 2018		0
Tubo 100 X 80	5,7	0
Escalera 4600/ 5900	3	1
Tubo 70 X 70	1,1	3
Paralelogramo Rueda 4600 / 5900		2
Tubo 150 X 100	10	2
Punto Fijo 4600 / 5900		8
Maza mando para todos los modelos		5
Lanza T:P: 2008		2
Cuchillas Turbo 4600 / 5900		50
Abre surco D. Niv		50
Caño uso mecánico	5,5	2,75
Rueda compactadora		50

Anexo 2 - Ejemplo de Orden de Producción: PIEZAS Y PARTES A FABRICAR

OPERARIO: Cristian Ceballos (Tornero)

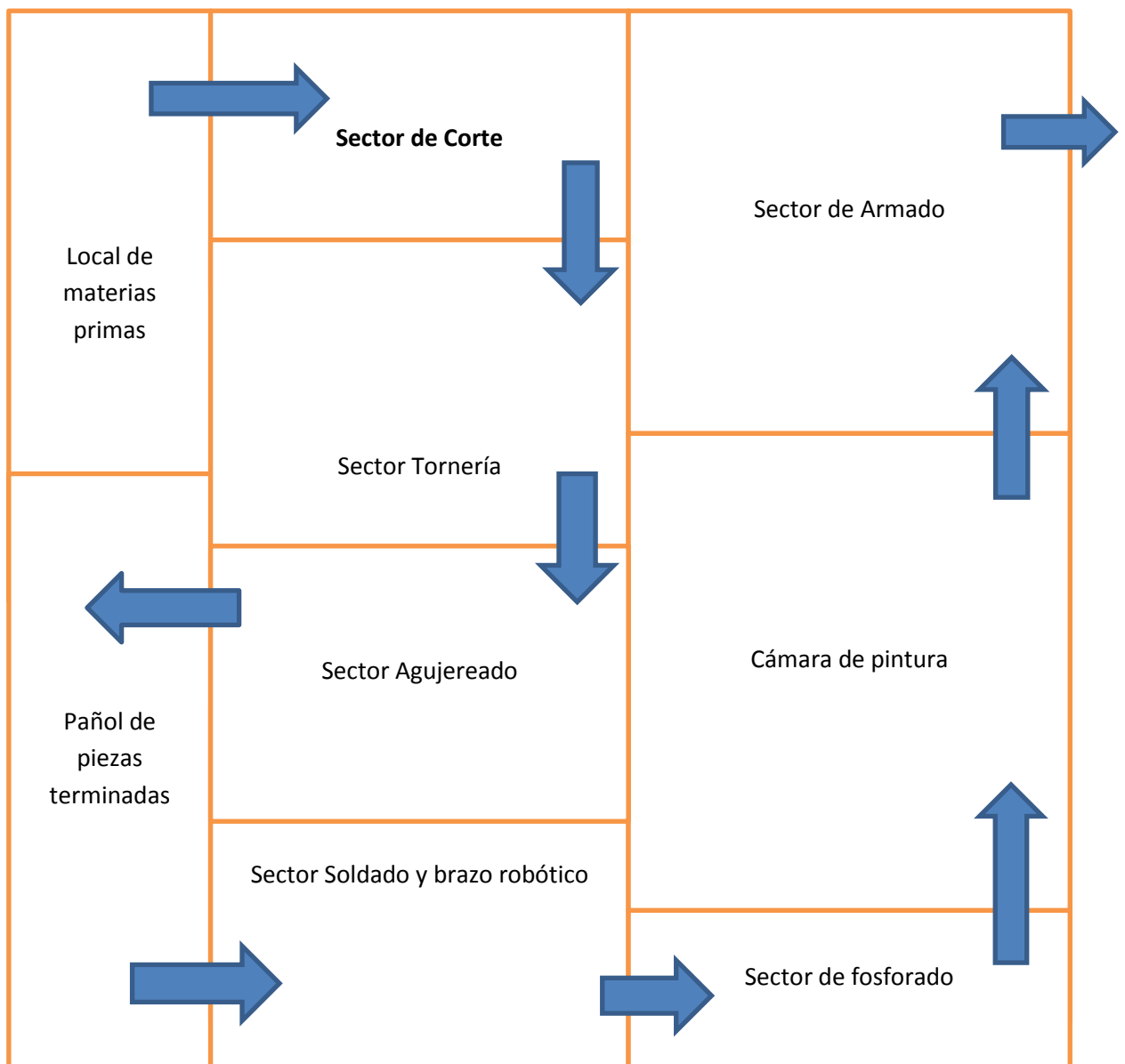
Semana: del 20 al 24/10/14

Pieza/parte	Cant.	Tiempo X pieza en minutos	Minutos totales	Tiempo
Bases Turbo	25	15	375	510 día
1 parte d.d.	31	11	341	2550 Sem
2 parte d.d. quilla y colas	31	10	310	
Horquillas	4	55	220	
Cerradoras Manija eje	27	2	54	
Cerradoras Arandela eje	27	5	135	
Paralelogramo estría	12	4	48	
Paralelogramo 1 estría	12	5	60	
Cabezal d.d.	31	15	465	
Paralelogramo 3 agujeros	11	5	55	
Apoyo de guías	2	10	20	
Base de guías 5900	2	50	100	
Maza para mando	1	367	367	
Total semanal			2550	

Anexo 3: Planillas para inventario

Nº Pieza	Cant.	Dibujo	Descripción	Cortar	Limpiar	Agujerear	Tornear	Estampar
201	3		Tubo 2 Tramo	X		X		
202	0		Chapa p/guía		x			
203	4		Caño 2" Piso	x				
204	5		Barandas	x		x	x	

Anexo 4 – Nuevo Layout:



Anexo 5 – Especificaciones técnicas y fotografías de productos semi elaborados.

KAPRIOLI S.A.



Trenes de siembra



- **Cuchillas turbo** de 17" (opcional 18") con pivotes a rodamientos
- **Abre surco** doble disco liso de 16" x 4mm, con mazas de acero forjado, doble **rueda niveladora** lateral en balancín, con brazos a rodamientos y regulación de profundidad con manija, quilla interna templada que permite depositar la semilla a 2 cm del fondo del surco, colita o rueda pisa granos, doble rueda cerradora en "V" con discos dentados y regulación de cruce a palanca, con pivotes a rodamientos, o rueda compactadora individual.

Integramente
SIN ENGRASES

KAPRIOLI S.A.

10/05/2013

Balanzón plegable hidráulico



Nuevo sistema hidráulico.

26-02-2013

Convenios



Créditos

Banco Nación, Banco Provincia y Banco

21-01-2013

Cuchillas turbo gratis



Al 2º y al 4º año

Equipamiento



Agro, instalado en fábrica

Sistema para siembra de precisión Control

10/03/2013

Financiación al 15% a 5 AÑOS, FIJO EN PESOS.



Con Banco Nación.

10/12/2013

Nuevo Robot para soldadura por arco



Continuando con el plan de ampliación y automatización, incorporamos un nuevo Robot para soldadura por arco, permitiendo incrementar nuestra producción y mejorar los procesos de soldadura.

17/05/2013

Trabas de ruedas automáticas



resortes.

Nuevas trabas de ruedas automáticas con

24/01/2013

Trenes de siembra



Sin engrases

Anexo 6. Modelos de Sembradoras de Siembra Directa. Especificaciones Técnicas y Fotografías. **Modelo 8400**

+ IMÁGENES



8400 modular

Siembra de granos finos, gruesos y pasturas



- Ancho de labor: 8,40mts. Distancias entre líneas: 21, 26, 35, 38, 42, 52,5 y 70 cm.
- Dos cajas para semillas de 58 velocidades y una para fertilizantes de 16 velocidades.
- Tolvas con tabique volcarle de máxima capacidad.
- Potencia requerida: 180hp.
- Cuatro neumáticos 400/60 15.5".
- Dos ruedas de mando.