



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(MBA)**

CURSO ACADÉMICO

2016/2017

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING DE LÁCTEOS CUDAHNA
MARKETING PLAN OF DAIRY CUDAHNA**



AUTORA: SARA GONZÁLEZ GÓMEZ

TUTORA: ISABEL LÓPEZ HOYO

FEBRERO 2017

ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1 Justificación de la oportunidad del trabajo	5
1.2 Presentación de la empresa	5
2. Misión, visión y valores de la empresa	7
2.1 Misión	7
2.2 Visión	8
2.3 Valores	8
3. Análisis externo	10
3.1 Delimitación del mercado de referencia	10
3.2 Análisis del macroentorno	11
3.2.1 Factor político-legal	11
3.2.2 Factor económico	13
3.2.3 Factor sociocultural	15
3.2.4 Factor tecnológico	15
3.3 Análisis del microentorno	16
3.3.1 Análisis de la empresa	17
3.3.2 Análisis de los proveedores	17
3.3.3 Análisis de los intermediarios	17
3.3.4 Análisis de los clientes	18
3.3.5 Análisis de los competidores	19
3.3.6 Análisis de grupos de interés	22
4. Análisis interno	23
4.1 Recursos y capacidades de la empresa	24
4.2 Organización empresarial	24
5. Análisis DAFO	26
6. Definición de estrategias y programas de marketing	27
6.1 Objetivos estratégicos	27
6.2 Definición de estrategias de marketing	28
6.3 Segmentación	29
6.4 Posicionamiento	30
7. Plan de acción (marketing operativo)	31
7.1 Plan de producto	31
7.1.1 Oferta de productos	31
7.1.2 Dimensiones del producto	31
7.1.3 Ciclo de vida del producto	32
7.1.4 La marca	33
7.1.5 La personalidad	34
7.2 Plan de precio	34
7.3 Plan de distribución	36
7.4 Plan de comunicación	37
7.4.1 La publicidad	37
7.4.2 La promoción de ventas	39
7.4.3 Relaciones públicas	39
7.4.4 Fuerza de ventas	41
7.4.5 Costes del plan de comunicación	41

8. Ejecución y control	42
9. Conclusiones	44
10. Bibliografía.....	45

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo elaborar el Plan de Marketing de una Pyme dedicada desde hace varias generaciones al sector agrícola y ganadero, la empresa *Lácteos Cudaña*.

Esta empresa ha conseguido innovar en su actividad, de forma que el consumidor puede ir a las distintas cabañas de reparto de que dispone en diversos puntos de la región a por su leche fresca.

En cuanto a la metodología para realizar el TFM, se realiza, en primer lugar, la contextualización del caso, posteriormente se identificarán la misión, la visión y los valores empresariales.

Seguidamente se hace el análisis de la situación actual de la empresa, a nivel externo e interno. Quedando resumido todo ello en una matriz DAFO.

Posteriormente se identifican los objetivos estratégicos de la empresa, así como las estrategias de marketing que se van a aplicar.

Por último, se elaborará un plan de acción donde se analizan todas las variables del marketing mix, estudiando cada una de las acciones que lleva a cabo, así como elaborando propuestas de mejora.

ABSTRACT

The purpose of this Master's Dissertation is to elaborate the Marketing Plan of a SME dedicated for several generations to the agricultural and livestock sector, the company Dairy Cudaña.

This company has managed to innovate in its activity, so that the consumer can go to the different delivery huts that it has in different points of the region for its fresh milk.

As for the methodology to carry out the Master's Dissertation, the contextualization of the case is carried out first, then the mission, the vision and the corporate values will be identified.

Then the analysis of the current situation of the company, at the external and internal level, is made. This is summarized in a SWOT matrix.

Later, the strategic objectives of the company are identified, as well as the marketing strategies that will be applied.

Finally, a plan of action will be elaborated where all the variables of the marketing mix are analyzed, studying each one of the actions that it carries out, as well as elaborating proposals of improvement.

1. INTRODUCCIÓN

La crisis económica ha golpeado duramente a la mayoría de los sectores, y el lácteo ha sido uno de los más perjudicados. Las explotaciones ganaderas se han visto afectadas por el encarecimiento de los costes de producción, debido en gran medida a un encarecimiento de las materias primas.

Por otro lado, el precio en origen de la leche ha ido depreciándose paulatinamente, siendo así el más bajo de la Unión Europea. El problema reside en que existen pocos compradores y muy fuertes que son, en definitiva, quienes fijan los precios, pero en lugar de competir entre sí, se alían para ofrecer precios bajos por la leche.

Esta situación se agrava aún más en las zonas rurales, donde la economía está fuertemente ligada a esta actividad. Este es el caso de una pequeña ganadería situada en la parte occidental de Cantabria. Los dueños de la *Ganadería Cudaña*, afectados por las continuas bajadas de los precios y la reducción del margen de beneficios, decidieron vender la leche ellos mismos al consumidor final, eliminando la figura del intermediario.

De esta forma surge la idea de diseñar las máquinas expendedoras de leche que se pueden ver en algunos puntos de la región. A pesar de que esta idea fue novedosa en España, este modelo de negocio tenía sus antecedentes en Italia.

Sin embargo, la tecnología de la maquinaria italiana no servía en España, ya que la legislación italiana permite vender la leche fresca, mientras que la española no permite su venta a menos que esté previamente pasteurizada.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL TRABAJO

Aunque la venta de leche no es la única actividad que desarrolla la empresa, el proyecto se va a centrar en dicho aspecto.

El problema que se plantea la *Ganadería Cudaña* es que ésta forma de vender leche no ha tenido el mismo auge en España que en otros países de la Unión Europea ya que, aunque en un principio tuvo un éxito abrumador, las ventas de la máquina expendedora se han estancado, frenando de este modo la idea de expansión.

Este hecho llama la atención y entra en contradicción con la creciente preocupación de la población por el cuidado de la alimentación, de forma que ésta sea sana y equilibrada.

Todo esto hace pensar que tal vez la empresa, aunque afectada por la crisis económica, no haya definido claramente un plan de marketing y ello haga que no esté aprovechando al máximo la oportunidad de negocio.

1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La *Ganadería Cudaña* es una empresa familiar, dirigida por los hermanos Entrecanales, situada en la zona occidental de Cantabria y perteneciente al *Grupo Entrecanales*, que desde hace varias generaciones se dedican a los sectores agrícola y ganadero.

Figura 1.1. Imagen de la Ganadería Cudaña.



Fuente: http://www.cantabria.es/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/756576

Las más de ciento cincuenta cabezas de ganado vacuno de raza frisona que poseen han convertido a esta explotación en una de las más prestigiosas del país. Sus ejemplares de pura raza son fruto del cruce, durante más de treinta y cinco años, de madres de alto nivel genético con los mejores sementales de Canadá y Estados Unidos, labor completada con el trasplante de embriones, minuciosamente seleccionados.

La *Ganadería Cudaña* ha conseguido diversificar su negocio, dedicándose así a varias actividades:

- Venta de leche pasteurizada directamente al consumidor final a través de ocho máquinas expendedoras, situadas en distintos puntos de la región.
Las máquinas se encuentran camufladas en una cabaña de madera para que la arquitectura no rompa con el entorno, están diseñadas para adaptarse a cualquier tipo de envase y tienen una capacidad de novecientos litros.
- Venta de embriones y novillas minuciosamente seleccionados para que posean los mejores índices genéticos, tarea en la cual se sitúan como el segundo mejor criador nacional.
- Fabricación y venta de la máquina expendedora de leche, la cual recibe el nombre de ENTRECANALES-INNOVA.
- Venta y distribución de robots de ordeño.
- Asesoramiento sobre técnicas de confort de vacas y servicios de nutrición animal.
- Servicios integrales en cuanto a presentación y preparación de vacas de raza frisona para competiciones morfológicas a nivel nacional e internacional.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La definición de los conceptos de misión, visión y valores resulta muy beneficiosa para las organizaciones, ya que estos tres elementos van a reflejar: *quiénes somos, dónde vamos y con qué cultura empresarial se va a afrontar ese camino.*

2.1. MISIÓN

Las empresas utilizan la misión para definir cuál es la *actividad que desarrollan*, es decir su razón de ser. Pero para que una misión sea completa hay que concretar el *público objetivo (target)* y hacer referencia al *factor diferenciador* que caracteriza a la empresa.

La *Ganadería Cudaña* no tiene definida de forma explícita su misión. Por ello, se va a proceder a elaborar respondiendo una serie de cuestiones:

- ¿Qué hace? ¿cuál es su negocio?

La *Ganadería Cudaña* se dedica al ordeño de vacas frisonas, mediante las técnicas más avanzadas, cuidando minuciosamente el bienestar y la alimentación de las vacas, para posteriormente vender su leche.

Figura 2.1. Logo de la Ganadería Cudaña.



Fuente: www.lehecudana.com

- ¿Quiénes constituyen su público objetivo?

El *target* de la *Ganadería Cudaña* está formado por las personas interesadas en consumir alimentos naturales y saludables que se elaboren con el mayor cuidado posible respetando las técnicas de obtención del mismo.

- ¿Cuál es su ventaja competitiva?

Las diferencias entre los *lácteos de Cudaña* en relación a las grandes marcas lecheras son diversos. En primer lugar la calidad del producto, muy superior a la de cualquier industria que produzca en masa. En segundo lugar la forma en la que se vende, ya que no la

encontraras en un supermercado, sino que se vende en sus máquinas expendedoras que permanecen operativas las 24 horas de los siete días que tiene la semana.

Por tanto, la misión de la empresa quedará de la siguiente forma:

La misión de Lácteos Cudaña es ofrecer leche de la mayor calidad a los consumidores, mediante unas técnicas de ordeño innovadoras y una alimentación excelente del ganado a través de revolucionarias máquinas expendedoras operativas las 24 horas para ofrecer leche recién ordeñada.

2.2. VISIÓN

La visión de la empresa define hacia donde quiere proyectarse, es decir, cuáles son sus metas a lograr en un futuro. Pero la visión debe servir a la empresa como elemento motivador e inspirador por lo que dichas metas deben ser realistas y alcanzables.

La *Ganadería Cudaña* no ha definido una visión concreta del negocio, es decir, van teniendo ideas que llevan adelante, pero no se han planteado una meta concreta. Por ello se va a tratar de definir una visión que concuerde con los objetivos que tienen sus dueños.

Para definirla se van a tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- *¿Qué quieren lograr?:* Ser la empresa referente en venta de leche recién ordeñada en la región.
- *¿Qué actividades quieren desarrollar en un futuro?:* Quieren elaborar quesos con su leche e intentar venderlos también a través de sus máquinas expendedoras.
- *¿Quieren ampliar su zona de actuación?:* Quieren expandir su idea de negocio por el resto de zonas estratégicas de Cantabria y si esto funciona continuar por el resto de comunidades del país.

Por lo tanto la visión de *lácteos Cudaña* queda de la siguiente manera:

Llegar a ser un referente para los clientes por su sabor y naturalidad. Fortaleciendo su posición competitiva expandiéndose por la región y el resto del país.

2.3. VALORES

Los valores de una empresa están formados por el conjunto de creencias y principios según los cuales actúan. Estos valores son los que definen la personalidad de la empresa y en base a ellos se asienta la cultura de la misma. Por ello, deben reflejar la realidad y no simplemente un deseo.

Los principios que rigen el comportamiento de todos los miembros de *Lácteos Cudaña* son:

- La *entrega* en el trabajo, en la empresa se trabaja codo con codo para lograr sacar adelante el trabajo y que las máquinas tengan su leche a punto a primera hora de la mañana.

- El *compromiso* con todos sus grupos de interés en el desarrollo de todas u cada una de sus actividades.
- La *honestidad* con la que actúan
- La *amistad y la familia*, son pilares fundamentales en su día a día, y esto es porque como se ha mencionado ya, es una empresa familiar que ha ido pasando de generación en generación y ha ido prosperando con la ayuda y apoyo de sus miembros y amigos.

3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es conocido también como análisis del entorno y consiste en identificar y evaluar todos los cambios o acontecimientos que surjan en el entorno de la empresa y que escapen a su control.

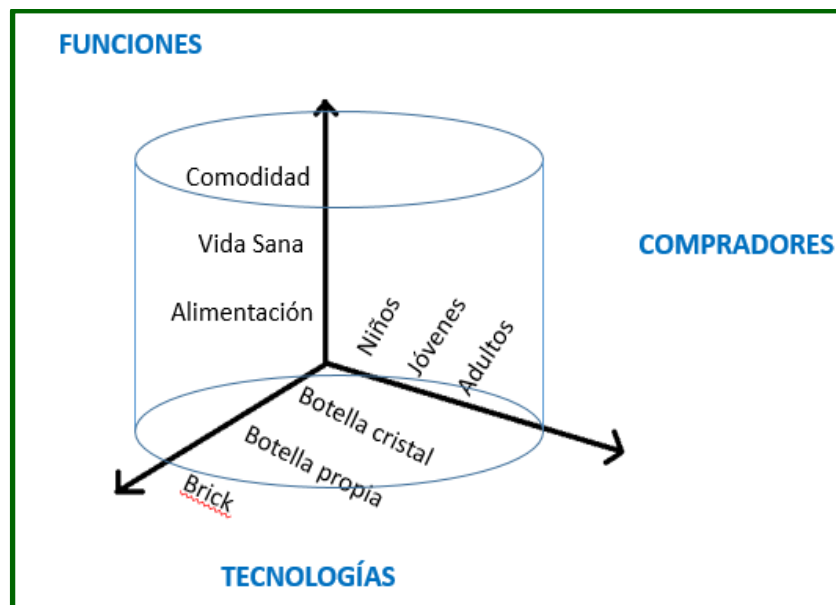
3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Patricio Bontay Mario Farber, definen el mercado en su libro *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad* como el lugar donde confluyen la oferta y la demanda, es decir, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Para definir adecuadamente el mercado de referencia de Lácteos Cudahna se va a utilizar el *modelo de Abell (1980)*. Abell define el mercado de referencia como una intersección entre los diferentes productos sustitutivos que satisfacen una misma necesidad del conjunto de compradores potenciales. Es por tanto, un modelo tridimensional formado por tres elementos: *funciones, compradores y tecnologías*.

A continuación se definen cada una de las dimensiones:

Figura 3.1. Matriz Abell



Fuente: Elaboración propia.

- *Las funciones:* son el conjunto de necesidades que el cliente espera cubrir con el producto. En el caso de la leche la función básica que cubriría sería la de alimentar. Por su parte, alguno de los beneficios adicionales que pueden esperar los clientes de este producto es la naturalidad al esperar que sea un producto sin aditivos y saludables y por otro lado la comodidad y disponibilidad del mismo, es decir se puede recoger a cualquier hora y cualquier día de la semana. Estos beneficios

aunque adicionales son necesarios ya que el cliente espera obtenerlos al comprar el producto.

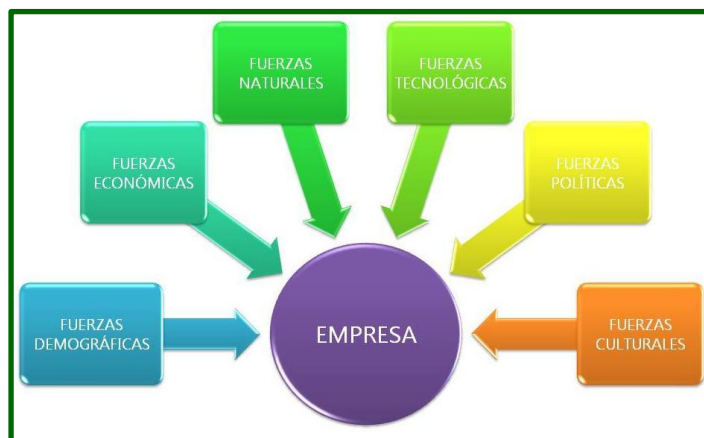
- *Los compradores:* los compradores potenciales de *Lácteos Cudaña* son personas interesadas en consumir productos de una calidad superior, naturales y obtenidos respetando en todo momento a los animales.
- *Las tecnologías:* hacen referencia a la forma en la que se satisfacen las necesidades del consumidor, en este caso la alimentación. La forma que utiliza la empresa es mediante una serie de máquinas expendedoras situadas en ciertos puntos de la geografía cántabra. En ellas el consumidor podrá llevar su propio envase si no desea comprarlo o la propia máquina le proporcionara uno.

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El entorno son todos aquellos factores externos a la empresa que son relevantes para la misma y que la influyen del mismo modo que ella puede influir en ellos pero que no puede controlar.

En primer lugar se va a analizar el *macroentorno*, que son todos los factores más alejados de la empresa, es decir sobre los que su influencia es mínima.

Figura 3.2. Fuerzas del Macroentorno.



Fuente: Elaboración propia.

En este esquema se habla de seis elementos; *la economía, la demografía, la tecnología, la política, la cultura y la naturaleza*. Pero lo normal es que se engloben en cuatro grandes grupos: *variables tecnológicas, variables económicas, variables socioculturales y variables político-legales*. A esta agrupación de factores se la conoce como *Análisis Pest*, a continuación se va a explicar cómo afecta cada uno de los factores al caso de *Lácteos Cudaña*.

3.2.1. Factor Político-Legal

Los aspectos político y legal del entorno afectaran en mayor o menor medida a la gestión de un negocio, ya que la existencia de determinadas leyes o la gestión política existente pueden motivar o desmotivar la realización de ciertos proyectos.

Tras la Segunda Guerra Mundial, España se encontraba con un periodo de gran escasez alimentaria que dio lugar al establecimiento de una política capaz de abastecer a la población de alimentos a precios asequibles; la PAC (Política Agraria Común), que a lo largo de las décadas hizo que la situación comunitaria de déficit se tornara en una situación excedentaria.

A consecuencia de ello, se tuvieron que aplicar una serie de medidas para dar salida a dichos excedentes, lo cual hizo que el gasto agrícola se disparara, provocando la primera reforma de la PAC en 1992.

Más tarde, en septiembre de 2003, la Unión Europea estableció el llamado Pago Único, un sistema de ayuda a los agricultores mediante el cual se les asignan derechos de ayuda, calculados en función de las ayudas que recibieron en un determinado período de referencia, independientemente de sus niveles de producción. Este sistema no se implantó en España hasta el año 2006, y buscaba minimizarlos riesgos del desacoplamiento de las ayudas en determinados sectores cuya actividad productiva podía verse afectada.

Respecto al factor legal, se debe tener en cuenta que a la hora de realizar un proyecto existen una serie de leyes que pueden limitar o facilitar las actividades del mismo y que se deben cumplir.

Las regulaciones del sector lácteo en España dieron inicio en el año 1952 con la creación de las Centrales Lecheras. La leche era un producto fácil de adulterar y en numerosas ocasiones no llegaba de forma óptima al consumidor final. Por otro lado, las condiciones higiénicas y sanitarias eran otro factor de riesgo para la población. Surgió entonces la necesidad de garantizar a los consumidores la calidad de la leche, lo cual no era tarea fácil, sobre todo en núcleos urbanos de gran tamaño donde la leche provenía de una gran multitud de centros. Se requeriría un gran número de personal para investigar cada uno de los centros de abastecimiento existentes en cada uno de los centros urbanos, lo cual conllevaría un coste extremadamente elevado. Así pues, se tomó la decisión de centralizar la recogida, el proceso de higienización y las ventas.

Varios años más tarde, a principios de 1986, España entra a formar parte de la Comunidad Económica Europea momento desde el cual la ganadería ha sufrido grandes cambios para poder habituarse a las exigencias comunitarias.

Un claro ejemplo de estos cambios son las llamadas cuotas lácteas, un método diseñado para regular la producción de leche, consistente en el establecimiento de una cantidad de referencia para cada productor.

El uno de abril de 2015, la Unión Europea ponía fin a las cuotas lácteas, de forma que ahora el sector deberá regirse por la ley de la oferta y la demanda. Los productores deberán ajustar su producción a las demandas del mercado, lo cual podrá provocar cierta volatilidad en los precios.

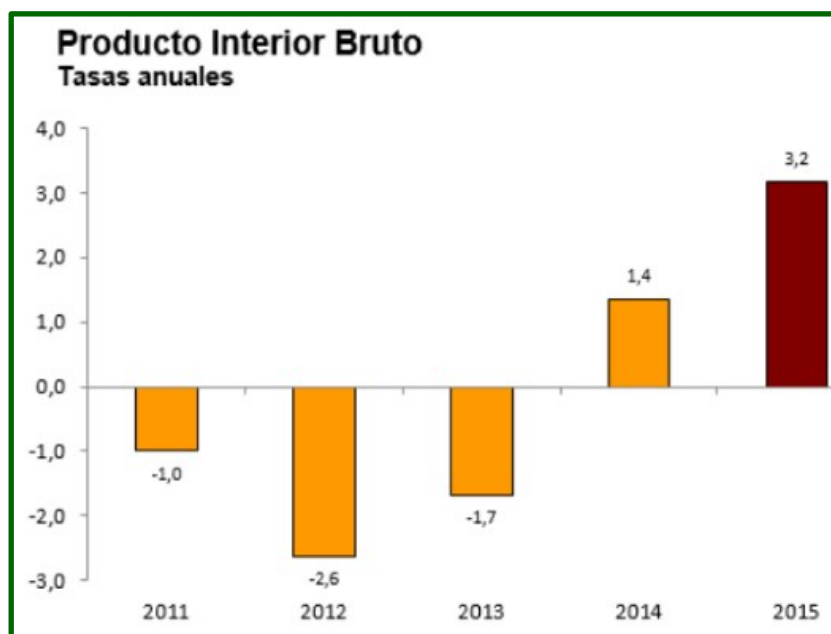
Según la Comisión Europea el objetivo de este cambio no es otro que permitir a los productores responder a la demanda global de productos lácteos y poder así competir frente a terceros países, particularmente en los mercados asiáticos, donde se estima que el consumo crecerá en los próximos años. Por otro lado, aseguran que esta nueva situación no tiene por qué traer consigo bajadas en los precios y para garantizar cierta estabilidad se

han establecido una serie de contratos obligatorios que comprometen a productores e industria con un precio durante un año.

3.2.2. Factor Económico

En primer lugar se va a analizar el *Producto Interior Bruto* (PIB), un indicador que se emplea para valorar la riqueza que es capaz de generar un país en un determinado periodo de tiempo.

Figura 3.3. Gráfico evolución PIB España.



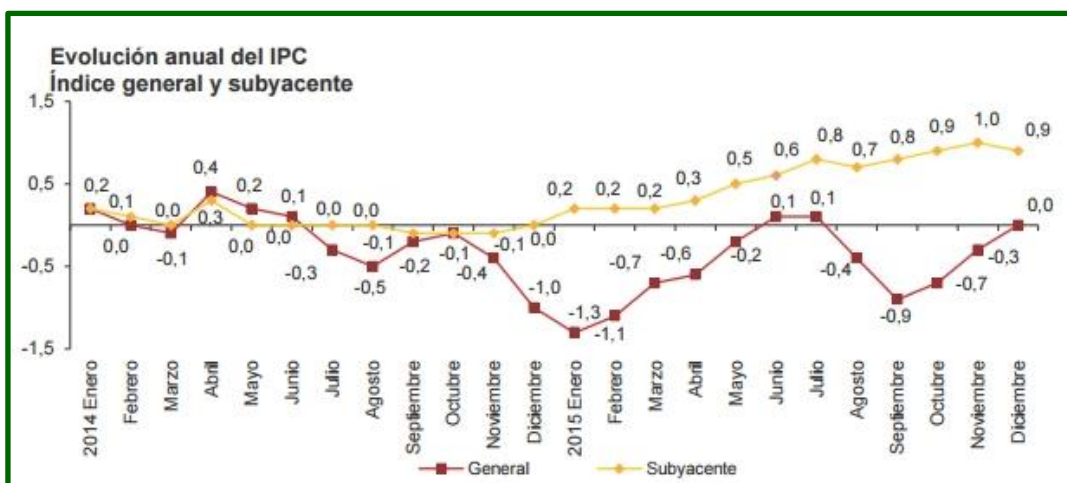
Fuente: INE

En 2015 el PIB de España creció un 3,2% respecto al 2014, donde la tasa fue del 1,4% respectivamente. Esto ha supuesto la mayor subida que ha experimentado la economía española desde el año 2007.

Además, el *Fondo Monetario Internacional (FMI)* ha desvelado en su informe de *Perspectivas Económicas Globales* que prevé una mejora en los indicadores económicos de España. De tal forma que estima un crecimiento del PIB Español de un 2,7% para este año 2016 y de un 2,3% para el año 2017.

A continuación se analizará el *Índice de Precios de Consumo (IPC)* también conocido como inflación, que tiene como objetivo mostrar la evolución de los precios de un conjunto de productos y servicios que consumen las familias de un determinado país.

Figura 3.4. Gráfico evolución IPC España



Fuente: INE

El IPC cerraba el año 2015 con una tasa del 0,0% tras elevarse en tres décimas durante el último mes del año. De esta forma los precios regresaban al terreno positivo tras haber estado durante cuatro meses en valores negativos. Durante el año 2015, el IPC únicamente registró valores positivos en tres ocasiones, en junio y julio con una tasa del 0,1% en ambos casos, y en diciembre con un 0,0%.

En cuanto a la inflación subyacente, la cual no incluye los precios de los productos energéticos ni de los alimentos no elaborados, cerraba en año 2015 con una tasa del 0,9% habiéndose mantenido en valores positivos durante todo el año.

Por último, se va a analizar la tasa de paro que es un porcentaje que indica el número de parados que hay respecto al total de activos, teniendo en cuenta que los parados son todas aquellas personas que carecen de empleo y que lo buscan de forma activa.

Figura 3.5. Gráfico evolución Tasa Paro en España.



Fuente: INE

Según datos publicados por el INE, España cerraba el año 2015 con una tasa de desempleo del 20,90%, lo que supone que la tasa de paro se reduce en 658.000 personas. Estas cifras son mucho más alentadoras que las del año anterior, que se cerró con una tasa de paro del 23,7%. Estos datos invitan al optimismo, ya que parece que el mercado laboral comienza a recuperarse poco a poco aunque aún falta mucho tiempo hasta que España se pueda situar en las cifras anteriores a la crisis.

Por otro lado, cabe decir que la economía cántabra, ha sufrido una serie de cambios, pasando de centrarse en el comercio desde finales del XVIII, a la actividad minera durante el siglo XIX y centrándose en las industrias siderúrgica y química durante el siglo XX. Hoy en día, la economía cántabra depende fundamentalmente del sector servicios y del turismo, motivo por el cual Lácteos Cudaña ha decidido diversificar su actividad para no depender tanto de la venta de leche que tan mal momento atraviesa, un ejemplo de ello son las visitas guiadas por las instalaciones de su lechería por las cuales cobran 10 euros.

3.2.3. Factor Sociocultural

Cuando se habla de factores socioculturales, se hace referencia a los valores, creencias y actitudes que influyen en el comportamiento de los consumidores que son el target de la empresa.

En la actualidad la sociedad se ha vuelto más exigente en cuanto a sus hábitos alimenticios. Se ha podido ver como la población está cambiando su forma de pensar y se preocupa mucho más por su aspecto físico y por llevar una dieta sana y equilibrada.

Otro aspecto que ha cambiado es la creciente concienciación de la población con la naturaleza y el medio ambiente. Este es un aspecto que tienen muy reforzado en Lácteos Cudaña utilizando la técnica del *Cow Comfort*. Mediante esta técnica las vacas son tratadas con mucho mimo, tratando de encontrar su comodidad en todo momento así como su alimentación. Las vacas solo comen productos naturales que se encuentren libres de cualquier tipo de aditivo artificial. Todo ello con el único objetivo de que las vacas gocen de una salud y tranquilidad que les permita obtener la leche de mejor calidad para ofrecer a los consumidores.

La leche Cudaña no tiene absolutamente nada en común con la que ha sido manipulada industrialmente. Se vende recién ordeñada por lo que a los seis días de su obtención caduca. Al estar únicamente pasteurizada y no llevar ningún otro tipo de procedimiento industrial la leche conserva todas las propiedades que tan beneficiosas son para la salud.

3.2.4. Factor Tecnológico

La empresa Lácteos Cudaña es una empresa dotada con modernas tecnologías, las cuales hacen el trabajo diario más cómodo y eficaz; ya que tradición y modernidad no tienen por qué estar reñidos.

En sus instalaciones cuentan con box robotizados de ordeño Lely, éstos trabajan 24 horas diarias y realizan tres ordeños al día a cada una de las vacas de forma totalmente automatizada. La vaca entra en el box cuando siente la necesidad de ser ordeñada, en el caso de que no esté preparada, el robot la expulsa automáticamente. Una vez dentro del box el robot limpia las ubres del animal con unos cepillos y después ordeña cada uno de ellos de forma individual. Además, controla el peso, la rumia, el celo, la producción en litros

del animal, así como una serie de factores que el ganadero podrá controlar desde su ordenador.

Además, los hermanos Entrecanales realizaron en 2008 un viaje a Italia para conocer máquinas expendedoras de leche cruda que tenían en mente instalar. Sin embargo, la maquinaria italiana no era compatible con la legislación española ya que en sólo se puede vender la leche previamente pasteurizada.

De este modo, diseñaron un sistema con cuatro innovaciones con la ayuda de ingenieros cántabros. Las máquinas Entrecanales Innova disponen de dos circuitos de leche que evitan el retorno de leche a la granja; un dispensador preparado para garantizar que nadie sabotea el producto; una pinza para poder utilizar cualquier botella en el llenado y un software que permite controlar a distancia los niveles de producto de los depósitos, resetear la máquina o ponerla fuera de servicio. Gracias a ello consiguieron el Premio nacional a la Innovación en el Sector Lácteo Expoaviga 2010.

Por último, Lácteos Cudaña ha sabido aprovechar la oportunidad que le brindan las nuevas tecnologías, tanto es así, que posee una página web propia. Además, actualmente cuentan con una página de Facebook donde además de informar sobre los eventos a los que acude la marca Cudaña, ofrece información acerca de sus productos y también de las visitas guiadas que organizan para dar a conocer su explotación.

3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno, también conocido como entorno específico, está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.

Figura 3.6. Fuerzas del Microentorno.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se va a analizar cada una de ellas.

3.3.1. La propia empresa

Es importante incluir en este análisis a la propia empresa, ya que los departamentos que la conforman influyen directamente en las funciones del departamento de marketing. Es por ello, que cuando se diseña el plan de marketing de la empresa se debe tener en cuenta a todos y cada uno de los departamentos de la misma.

La dirección general es la encargada de diseñar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa consiguiendo así planificar las estrategias que se van a llevar a cabo.

Para conseguir captar clientes el departamento de marketing necesita establecer una comunicación fluida con todos los departamentos de la empresa, ya que cada uno tiene una aportación que hacer para conseguir el logro de los objetivos fijados por la dirección.

3.1.2. Los Proveedores

Los proveedores son uno de los eslabones principales para el desarrollo de la actividad empresarial, ya que proporcionan recursos a la empresa para que pueda producir los bienes o servicios.

En *Lácteos Cudaña* la dependencia de los proveedores se minimiza, ya que su principal negocio es la venta de leche a través de máquinas expendedoras. La leche recién ordeñada se lleva a unos tanques en los cuales se lleva a cabo el proceso de pasteurización y posteriormente se transporta hasta las cabañas. Respecto a esta línea de negocio únicamente necesitan un proveedor de botellas de cristal, que venden también a través de su máquina expendedora. Además al ser un producto no perecedero se pueden permitir tener un cierto stock.

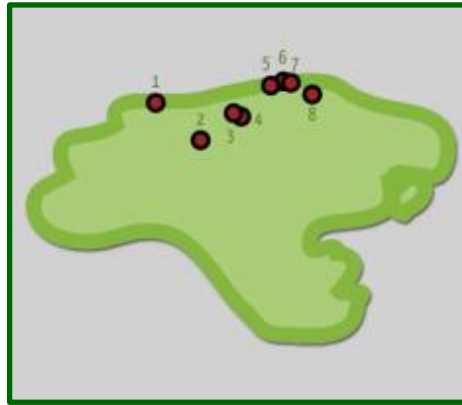
Por otro lado, también realizan venta directa de leche a pequeñas empresas queseras de la región y establecimientos de hostelería. En este punto los proveedores no intervienen para nada ya que ellos mismos transportan la leche con sus camiones.

En cuanto a su otra línea de negocio, los quesos, son elaborados en sus instalaciones con su propia leche. Para la elaboración de este producto únicamente necesitan sal y cuajo y al igual que sucedía con las botellas, también pueden mantener un nivel de stock ya que la sal es un bien no perecedero y el cuajo tiene una caducidad de unos cinco meses si está correctamente refrigerado.

3.1.3. Los Intermediarios

En cuanto a la venta productos, son ellos mismos los que venden los productos, bien a través de sus máquinas expendedoras o bien en las instalaciones de la empresa. Pero también venden a través de pequeños establecimientos de hostelería.

Figura 3.7. Mapa de la ubicación de las máquinas expendedoras.



Fuente: www.lehecudana.com

La empresa tiene internalizado el sistema de transporte, por tanto carece de intermediarios de distribución física, puesto que las mercancías las trasladan ellos mismos en sus camiones.

Esto supone que la demanda potencial está asegurada al realizar los productos en la propia región. Pero a su vez, plantea diversos problemas, puesto que, aun existiendo máquinas por todo el territorio, la sede está centralizada en Labarces lo que ocasiona que el coste de desplazar los productos sea más elevado.

Por otro lado, en *Lácteos Cudahna* es uno de los dueños el que se encarga de todos los temas relacionados con el marketing. Aunque para temas puntuales recurren a una agencia para que les desarrollen propuestas creativas que atraigan al público.

Para poner en marcha toda la estructura de *Lácteos Cudahna*, ha hecho falta la ayuda de una serie de intermediarios financieros que han ayudado a la empresa a financiar y cubrir los riesgos asociados a estas inversiones.

También tienen contratado con una entidad aseguradora un seguro a todo riesgo por incendio, en el caso de quemarse las instalaciones estarían cubiertas. Tiene otro seguro de enfermedad para las vacas, es decir en el caso de que en la campaña sanitaria los animales dieran positivo en las pruebas de enfermedad y procedieran a realizarles el vacío sanitario, es decir llevar todas las vacas al matadero, el seguro le pagaría una cantidad de dinero por vaca para que la empresa pudiera reponerlas.

3.1.4 Los Clientes

Los clientes cada vez tienen un mayor grado de exigencia ya que tienen acceso a numerosas fuentes de información a través de las cuales pueden comparar los productos que hay en el mercado. Es trabajo de la empresa dar respuesta a sus demandas estando informado de lo que esperan de nosotros.

El mercado al que se dirige actualmente la empresa es principalmente un mercado de consumo, vende a través de sus máquinas expendedoras leche a individuos para su consumo personal. También se dirige a mercados industriales en el caso de las ventas que

efectúa a las queserías, que adquieren su leche para posteriormente utilizarla en su proceso de producción. Y por último, a mercados revendedores en el caso de los establecimientos de hostelería

En cuanto a los planes de futuro de la empresa a corto plazo, serían comenzar a introducirse también en mercados revendedores, es decir, comercializar su leche y sus quesos en otros establecimientos para de esta forma poder llegar a un mayor público. Y en un futuro más a largo plazo ir expandiéndose por todo el país, hasta llegar a vender sus productos en mercados internacionales.

3.1.5. Los competidores

Para desarrollar este punto nos vamos a basar en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, este modelo es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector mediante el análisis de cinco fuerzas. Más específicamente, permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y de esta forma poder realizar un análisis externo de la empresa, que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades existentes y hacer frente a las amenazas detectadas.

Figura 3.8. Esquema 5 fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

A continuación se van a ir analizando una a una las cinco fuerzas de Porter:

- *Rivalidad entre competidores.*

Este punto hace referencia a la rivalidad que existe entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Esta rivalidad tiene a aumentar a medida que los competidores aumentan su número y comienzan a equipararse en tamaño y capacidad.

A una empresa le será más difícil ser competitiva en un mercado donde el resto de empresas se encuentren bien posicionadas, sean numerosas y los costes fijos sean elevados ya que tendrá que enfrentarse a guerras de precios o campañas publicitarias agresivas.

En la industria en la cual compite *Lácteos Cudahña*, la industria láctea, hay una empresa con una posición claramente dominante y que es líder en el mercado Leche Pascual. Esta empresa ha adquirido gran notoriedad y cliente la prefiere respecto a las marcas rivales. Aunque en estos momentos no es competencia directa de la empresa ya que se vende en supermercados donde *Lácteos Cudahña* aún no tiene presencia.

Cuando dos empresas están situadas en la misma área geográfica la rivalidad aumenta ya que se conocen mejor las actuaciones de la competencia. En Cantabria unas empresas muy bien posicionadas dentro del sector son El buen Pastor y Altamira, con las cuales va a tener que lidiar *Lácteos Cudahña* en cuanto comience a introducir sus productos en los supermercados.

El análisis se debería realizar entre las marcas que comercialicen leche en máquinas expendedoras, ya que serán estas las que supongan una competencia directa. Aquí en Cantabria la empresa claramente líder en venta de leche mediante estas máquinas es precisamente *Lácteos Cudahña* careciendo de competidores en este momento.

Analizar la rivalidad entre competidores permite a la empresa comparar sus ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que le permitan superarlas. Estas estrategias pueden ser un aumento en la calidad de los productos, una reducción de precios o realizar promociones de ventas.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Aquí se hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden entrar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunas de las barreras de entradas más comunes en la industria en la que opera la empresa son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala, es decir, que el coste por unidad producida disminuya a medida que aumente el número de unidades producidas. En el caso de *Lácteos Cudahña* esto supone una dificultad ya que al vender leche fresca que no aguanta demasiado tiempo seis días a lo sumo no se pueden permitir producir al nivel de las grandes como Pascual.
- La fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas, esto supone una barrera de entrada elevada ya que quiere decir que estas marcas tienen gran notoriedad entre la población y esto es algo bastante costoso. Tener notoriedad supone un importante esfuerzo tanto a nivel económico como en el tiempo invertido. El mejor ejemplo en el sector lácteo no es otro que leche Pascual que incluso en algún momento decidió lanzar anuncios publicitarios en los que contó con la actriz Belén Rueda.
- Grandes necesidades de capital, para entrar en el sector lácteo se necesitan grandes desembolsos, como hemos explicado con anterioridad las instalaciones de

una empresa láctea son muy costosas, por lo que esto supone una gran barrera de entrada a nuevos competidores.

- La falta de canales adecuados de distribución, y es que para transportar leche no sirve cualquier camión, ya que tiene que cumplir con una serie de requisitos y condiciones fitosanitarias. Y en el caso de *Lácteos Cudaña* la leche debe estar refrigerada en todo momento para no perder su frescura.

- *Amenaza de ingreso de productos sustitutivos*

En este punto se hace referencia la entrada potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La existencia de productos sustitutivos, en muchas ocasiones para establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, ya que establecer un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores optasen por el producto sustitutivo. Los productos sustitutivos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando los precios que ofrecen son bajos o menores que los de los productos existentes.

Aunque la leche es un bien primario y necesario para el desarrollo de los seres humanos, ya tiene algunos productos sustitutivos como la leche de almendras, de arroz o de soja.

La empresa debe diferenciar bien su producto para disminuir el atractivo del producto sustitutivo. En este punto, *Lácteos Cudaña* tiene su estrategia bien definida y es que venden productos de muy buena calidad y naturales, en este caso frescos, y a buen precio.

- *Poder de negociación de los proveedores*

Se trata del poder con el que cuentan los proveedores de una industria para aumentar los precios. Como regla general, el poder de negociación será mayor cuantos menos proveedores existan en una determinada industria.

Además su poder de negociación también puede aumentar cuando existen pocas materias primas sustitutivas o cuando el volumen de compras que se les realizan es bajo respecto a sus ventas totales.

En el caso de *Lácteos Cudaña*, como ya se ha mencionado con anterioridad su dependencia de los proveedores es mínima, ya que su principal fuente de ingresos en la venta de leche que ellos mismos producen.

- *Poder de negociación de los consumidores*

Es poder con el que cuentan los consumidores de una determinada industria para conseguir buenos precios y condiciones.

A menor cantidad de consumidores mayor será el poder de negociación de éstos, ya que al no existir tanta demanda de productos pueden exigir mejores condiciones.

Además de la cantidad de consumidores existentes, existen otra serie de factores que aumentan el poder de negociación de los mismos:

Cuando los costes de cambio son bajos, también aumenta el poder de negociación de los clientes, ya que éstos pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutivos.

Por otro lado, cuando el volumen de compras de los clientes es elevado respecto al total de ventas de la empresa, se produce un aumento en el poder de negociación del consumidor. Este sería el caso que le ocurre a *Lácteos Cudaña* con las queserías, le compran gran volumen de producto por lo que la pérdida de ese cliente sería crítica para la empresa por tanto el poder de negociación de estas queserías es elevado.

3.1.6 Los grupos de interés

Los Grupos de Interés son aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de ésta (Freeman, 1983). En cuanto a los grupos de interés de *Lácteos Cudaña* podemos distinguir:

- Entidades financieras: son entidades que aportan financiación a la empresa para que pueda desarrollar su actividad. En el caso de *Lácteos Cudaña* la idea de fabricar máquinas expendedoras ha supuesto una gran inversión inicial para lo cual han tenido que recurrir a un préstamo.
- Medios de comunicación: son un punto muy importante en la empresa, ya que a través de ellos puede darse a conocer o incluso realizar promociones de productos. Pueden ser desde periódicos, revistas, la radio, la televisión, etc. El medio que más utiliza la empresa para darse a conocer es la radio, en concreto la emisora Onda Occidental. A través de ella lanza una cuña publicitaria, y además también han entrevistado varias veces a los hermanos Entrecanales.
- Administración Pública: todos los ayuntamientos de la región informan a través de su página web a los turistas de los lugares más relevantes para visitar. Sería interesante para *Lácteos Cudaña* que el ayuntamiento incluyese sus visitas guiadas, ya que de esta forma llegaría a un público mucho más amplio. A pesar de no aparecer en esta guía se beneficia de su situación geográfica al estar situada muy cerca de la Cueva del Soplo que sí que aparece en esta guía y que es parada obligada para cualquier persona que visite la región.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

Según Barney 1991, la competitividad de una empresa depende de si es capaz de producir un conjunto de recursos que sea difícilmente imitable por sus competidores.

4.1.1. Los recursos

Los recursos son el conjunto de activos de que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia y cumplir sus objetivos. Para lograr alcanzar la ventaja competitiva de la empresa, los recursos deben trabajar juntos para crear capacidades y así forjarse una posición fuerte frente a la competencia.

Los recursos de una empresa se pueden clasificar en *tangibles e intangibles*:

- a) Los *recursos tangibles* están formados tanto por el capital físico como por el capital financiero. El capital físico de la empresa está formado por la localización de la empresa, sus equipos productivos y las infraestructuras y construcciones de la misma. Las instalaciones de *Lácteos Cudaña* están situadas en Labarces, allí la empresa posee numerosas hectáreas de pasto y por supuesto cientos de cabezas de ganado, además es una empresa moderna que cuenta con los más novedosos equipos productivos (boxes robotizados). En cuanto a los recursos financieros son las fuentes de las que dispone la empresa para financiar sus inversiones. Estos recursos pueden provenir de los fondos que genera internamente o de fuera, como son los otorgados por terceros en forma de créditos (Weston y Brigham, 1994).
- b) Los *recursos intangibles* están formados por los recursos tecnológicos, organizativos, humanos y comerciales.
 En cuanto a los recursos comerciales, la inversión en los mismos puede generar a largo plazo un impacto en los resultados de la empresa. Así sucede con los gastos destinados a investigación y desarrollo o publicidad y posicionamiento de la marca. Entre los activos intangibles de *Lácteos Cudaña* se encuentran la propia marca, la reputación de la empresa, la relación que mantiene con clientes y proveedores y la calidad de sus productos. Todo ello, le aporta valor y potencial a la empresa para ampliar sus ingresos.
 Entre los recursos humanos se encuentran las personas que desempeñan los distintos cargos de la empresa. También se engloban aquí las competencias que poseen como pueden ser su grado capacitación, la experiencia, la capacidad para tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la capacidad de adaptación o habilidad de trabajo en equipo.
 En cuanto a los recursos organizacionales, podemos incluir la coordinación de los sistemas, la forma de planear, el control y la autoridad ejercida, ya que la forma en que los empleados desarrollan sus esfuerzos no depende únicamente de su habilidad personal, sino también de la estructura organizativa.
Lácteos Cudaña es una empresa que apuesta por la tecnología, tanto es así que tiene implantados los últimos avances en materia láctea. Por otro lado, la empresa está muy implicada con las tecnologías de la información como medio fundamental para llegar a un mayor público y dar a conocer sus productos.

4.1.2 Las capacidades

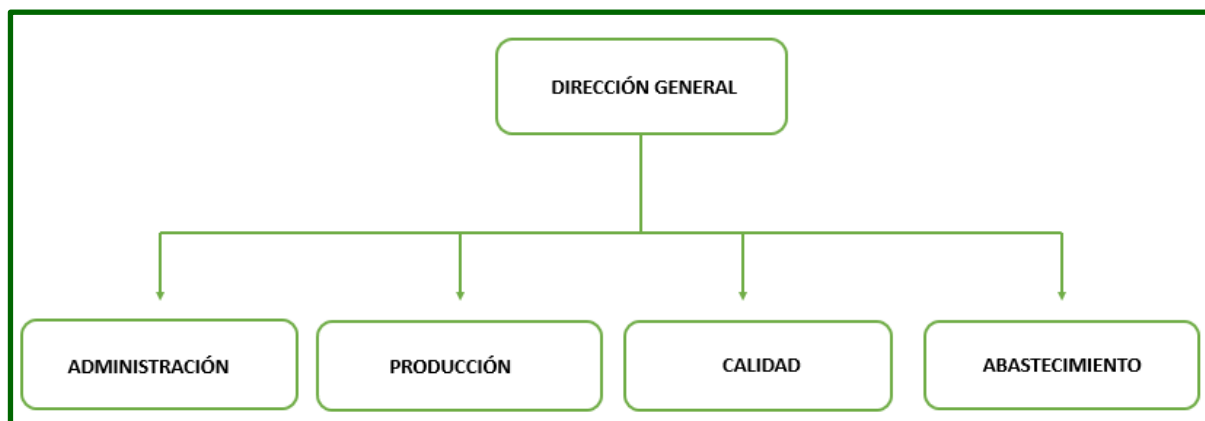
Las capacidades son competencias organizativas que permiten desarrollar correctamente una actividad combinando y coordinando los recursos disponibles. Los diferentes tipos de capacidades que se pueden dar en una organización son:

- *Humanas*: el adecuado conocimiento del personal que trabaja en la empresa es esencial para su buen funcionamiento. El personal de *Lácteos Cudaña* está formado por profesionales ampliamente cualificados y comprometidos con la misión de la empresa.
- *Directivas*: los directivos de la empresa deben ser personas cualificadas y con dotes de liderazgo que sean capaces de motivar al personal y logren así una mejor gestión de la empresa.
- *Organizativas*: la base para ofertar un buen producto es una correcta gestión de los recursos humanos. Debe existir compromiso y cooperación entre los miembros de la organización.
- *Innovación y aprendizaje*: se deben emplear modelos basados en la aplicación de estímulos de trabajo, fomentación del aprendizaje y capacidad de gestionar la responsabilidad.

4.2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

El organigrama es una herramienta que explica esta estructura organizativa y nos informa sobre características generales de la organización. Éstos deben representar de forma gráfica los distintos niveles de jerarquía de la organización y la relación existente entre ellos. Se debe tener en cuenta que el organigrama es una fotografía de la estructura de la empresa en un determinado momento, por tanto no puede ser invariable, ya que con el paso del tiempo la estructura de la entidad sufrirá cambios que deben reflejarse en el mismo. Es muy útil para establecer los canales de comunicación y las relaciones de autoridad dentro de la empresa.

Figura 4.1. Organigrama Lácteos Cudaña



Fuente: Elaboración propia

El organigrama de *Lácteos Cudaña* posee una estructura simple. En el ápice estratégico se encuentra la dirección compuesta por los hermanos Entrecanales, dueños de la empresa. Estos realizan una labor de supervisión y seguimiento de todas las acciones que se realicen en la empresa. Además ellos son quienes se encargan de los temas de marketing de la empresa.

Por otro lado se encuentra el núcleo de operaciones, compuesto por un departamento de administración que se encarga de gestionar las compras y tramitar los pedidos, así como la realización de todas las tareas administrativas.

En el departamento de producción se encargan del cuidado de las reses, su alimentación, limpieza, extracción de leche, etc. Una vez extraída la leche y llevada a los tanques de almacenamiento, el departamento de calidad realiza una extracción de muestras con el fin de analizar si la leche cuenta con las condiciones óptimas para su venta. Por último, la empresa cuenta con personal encargado del llenado de cada una de las máquinas expendedoras y del transporte de la leche.

5. ANÁLISIS DAFO

Con base en los análisis externo e interno descritos en las secciones anteriores, se ha realizado del diagnóstico estratégico a través del *Análisis DAFO* que nos permita resumir de forma clara los aspectos relevantes a considerar.

Figura 5.1. Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Modelo de distribución de producto centralizado en Cantabria. No venta en establecimientos mayoristas. Venta de máquinas a la competencia.	Diversificación de actividad (venta de productos, visitas guiadas) Diversificación de productos (leche, quesos, quesadas) Gran experiencia de producción, distribución y venta en el sector. Capacidad de inversión con recursos propios. Su enfoque en la selección de ubicación de máquinas en zonas de gran valor. Economías de escala en procesos.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Gran cantidad de competidores locales, nacionales e internacionales en el segmento. Las barreras de entrada al sector establecidas por las legislaciones de algunos países. La crisis económica mundial y lo correspondiente a la crisis de España. Incremento reciente de la carga impositiva de IVA en España	Creciente preocupación de la población por consumir productos naturales. Uso creciente de redes sociales por parte de los consumidores. Apertura para entrar en mercados aún no explotados (Globalización).

Fuente: Elaboración propia

6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Toda empresa debe definir sus objetivos estratégicos y las estrategias de marketing que va a seguir para lograrlos. Por otro lado debe conocer a que segmento de población quiere dirigirse y el posicionamiento que elige para el logro de los objetivos.

6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos planteados por la empresa deben ir en sintonía con la misión, visión y valores de la misma.

Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico, deben ser viables, es decir, que sean alcanzables y se hayan formulado desde una visión realista. Deben estar acotados a un horizonte temporal que suele ser de tres a cinco años, aunque dada la inestabilidad e incertidumbre existente en los mercados actualmente este horizonte tiende a reducirse. Además deben ser claros y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Y por último deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades de cada momento.

Estos objetivos estratégicos van a constituir el eje central para la elaboración del plan de marketing, ya que van a determinar dónde quiere llegar la empresa y de qué forma.

El objetivo general de este Plan de Marketing es desestancar las ventas de leche mediante máquina expendedora y aumentar las ventas de la empresa.

Para conseguir alcanzar este objetivo general, se van a plantear una serie de *objetivos estratégicos para Lácteos Cudaña*:

- Posicionar la empresa como líder en el mercado lácteo destacando por su elevada calidad.
- Aumentar su notoriedad de marca para así conseguir un incremento en las ventas.
- Introducción de sus productos en supermercados e hipermercados en el plazo de dos años.
- Incrementar el beneficio y la cuota de mercado en los próximos tres años.
- Expansión de la marca por el resto de España e introducirse en nuevos mercados internacionales.
- Abrir una quesería en la región Cántabra en el plazo de dos años.
- Poner una explotación en otra región para facilitar la expansión.
- Asociarse con hoteles y agencias de viajes para potenciar las visitas guiadas por las instalaciones de la explotación.
- Conseguir que al menos un 50% del negocio provenga de empresas.
- Conseguir un nivel de satisfacción del cliente de al menos el 85%.

6.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Todas las organizaciones deben formular una serie de estrategias de marketing en función de los recursos y capacidades que posean. Estas deben quedar bien definidas en el plan de marketing, ya que son las acciones que la empresa puede llevar a cabo para lograr una ventaja competitiva sostenible y poder así hacer frente a la competencia.

Para conseguir fijar las estrategias de marketing es necesario atender a los siguientes factores:

- Correcta definición del público objetivo al que desea dirigirse.
- Cuál es el posicionamiento que desea tener en la mente del consumidor.
- La elección del marketing mix con la que pretende satisfacer las necesidades del público objetivo o target.

Según Michael Porter (1985) existen tres estrategias genéricas que son, el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque o concentración. Porter plantea que a través de ellas la empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas competitivas que se comentaron el análisis interno de *Lácteos Cudahña* y conseguir la ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las empresas rivales.

Figura 6.1. Tipos de estrategias según Porter

		Forma de competir	
		Costes	diferenciación
Entorno competitivo	Todo el mercado parte del mercado	<i>Liderazgo en costes</i>	<i>Diferenciación</i>
		<i>Enfoque en costes</i>	<i>Enfoque en diferenciación</i>

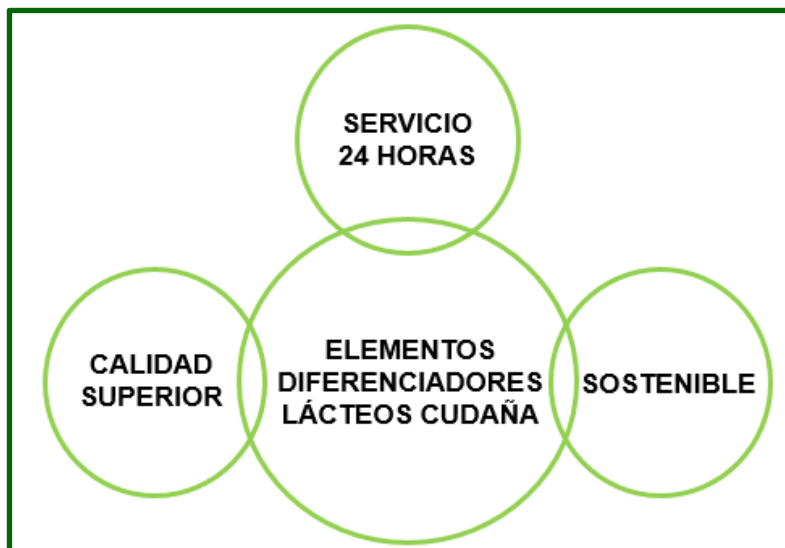
Fuente: Porter 1980

La estrategia que sigue *Lácteos Cudahña* es la de diferenciación, que se percibe por los siguientes elementos:

- Una *mayor calidad del producto* que la competencia, es la única leche que se vende fresca, es decir que conserva todas sus propiedades. No lleva ningún tipo de proceso para manipular su duración, por ello la leche Cudahña se recomienda consumirla en un plazo de seis días en lugar de un mes como la competencia. Además las reses de la ganadería están alimentadas con productos totalmente naturales y ecológicos para conseguir una calidad superior en la leche.
- Lácteos Cudahña es una *empresa sostenible* y preocupada por el medio ambiente por ello en sus máquinas expendedoras solo utiliza envases de vidrio totalmente reciclables. El consumidor además podrá optar por comprarlo la primera vez y después traer ese mismo envase cada vez que quiera comprar la leche o bien podrá traer cualquier tipo envase que tenga en casa, ya que la máquina se adapta a cualquier tipo de recipiente. De esta forma la empresa evita el uso innecesario de envases.
- La leche de Cudahña se vende en unas máquinas expendedoras situadas en diferentes puntos de la región, que se pueden consultar en la página web de la

empresa. Por tanto fuera del horario de apertura de los supermercados y en fines de semana y festivos el consumidor también podrá comprar la leche ya que las máquinas tienen servicio 24 horas.

Figura 6.2. Esquema de los elementos diferenciadores de Lácteos Cudaña.



Fuente: Elaboración propia.

6.3. SEGMENTACIÓN

Es un concepto muy importante ya que va a permitir a la empresa identificar las necesidades y el comportamiento de los distintos segmentos del mercado y de sus consumidores para así poder satisfacer de la mejor forma posible sus necesidades, y lograr ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

Los criterios que se han utilizado para realizar la segmentación de *Lácteos Cudaña* son sobre todo *estilo de vida, lugar de compra y beneficio buscado*.

Después de establecer los criterios que se van a utilizar para realizar la segmentación se deben establecer cuáles serán las estrategias de marketing que se van a seguir.

Existen tres tipos de estrategia:

- *Estrategia Diferenciada*: en esta estrategia se debe desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los segmentos objetivos detectados y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.
- *Estrategia Indiferenciada*: se pretenden satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial.
- *Estrategia Concentrada*: en este tipo de estrategia la empresa concentra todos sus esfuerzos en dirigirse a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja competitiva.

En *Lácteos Cudaña* se va a seguir una estrategia indiferenciada ya que se va a dirigir todo el mercado

6.4. POSICIONAMIENTO

En Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. Éste otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a su audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial. (Roberto Espinosa, 2016)

Estos atributos que ayudan a la empresa a posicionar su marca deben tener relevancia para el consumidor, es decir, si el producto no ofrece un atributo diferenciado, los consumidores no tendrán ningún motivo para comprarlo.

Para determinar el posicionamiento de *Lácteos Cudaña* se va a seguir la siguiente metodología:

1. Identificar el mejor atributo del producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Existen dos tipos de posicionamiento que no son excluyentes entre sí, el posicionamiento centrado en el consumidor y el posicionamiento centrado en la empresa, y la empresa va a tener en cuenta ambos.

- *Posicionamiento centrado en el consumidor*: se trata de dotar a la empresa de los atributos más adecuados a las necesidades del mercado en el que pretende posicionarse de modo que sus productos se centren en ofrecer la máxima calidad.
- *Posicionamiento centrado en la competencia*: se centra en estudiar cuales son las ventajas de la empresa frente a las de la competencia, intentando así marcar un punto de referencia que la permita diferenciarse.

7. PLAN DE ACCIÓN

En 1960 McCarthy desarrolló la teoría de las 4 P's (producto, precio, distribución y comunicación), según la cual una correcta combinación de estas variables permitirá alcanzar los objetivos empresariales.

7.1. PLAN DE PRODUCTO

7.1.1. La oferta de Lácteos Cudaña

La cuota láctea de la *Lechería Cudaña* asciende a 1,5 millones de litros, de los cuales el treinta por ciento se destina una parte a la comercialización directamente como leche fresca y el resto se utiliza para la elaboración de quesos frescos, de nata y semicurado.

- *Leche fresca*: la leche Cudaña se vende recién ordeñada por lo que a los seis días de su obtención caduca. Al estar únicamente pasteurizada y no llevar ningún otro tipo de procedimiento industrial la leche conserva todas sus propiedades. Se vende en unas máquinas expendedoras situadas en diferentes puntos de la región, que se pueden consultar en la página web de la empresa. La leche Cudaña puede adquirirse fuera del horario de apertura de los supermercados y en fines de semana y festivos ya que las máquinas tienen servicio 24 horas.
- *Queso fresco*: el queso fresco se elabora con la leche fresca a la cual se le añade cuajo (cloruro de sodio) para darle la textura propia de este tipo de queso. En este momento el producto que obtenemos es cuajada, la cual se va introduciendo en una serie de moldes llenos de orificios que permiten para darle forma además de eliminar el suero. Una vez hecho esto se le añade la sal y se deja reposar. Una vez elaborados se envasan y etiquetan para su posterior venta.
- *Quesos de nata y curados*: se elaboran a partir del queso fresco, los quesos son mantenidos en cámaras donde se controla la temperatura, la humedad y la aireación. Hay que realizar una serie de procesos de forma frecuente, como dar la vuelta a los quesos, consiguiendo que la maduración sea uniforme y evitando que se deformen además del cepillado de las cortezas. Esta etapa es muy importante ya que se producen en el queso una serie de reacciones y cambios físico-químicos que determinarán el aroma, el sabor, la textura y el aspecto.

7.1.2. Dimensiones del producto

Según Philip Kotler un producto es todo aquello que puede ofrecerse a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Según su teoría en la relación entre el consumidor y el producto podemos identificar hasta 5 dimensiones que dependen de las características del producto, cada aumento de nivel supone un incremento de valor para el cliente.

Las dimensiones del producto son:

- *Beneficio básico*: la función principal que busca el consumidor al comprar la leche Cudaña es el alimento.

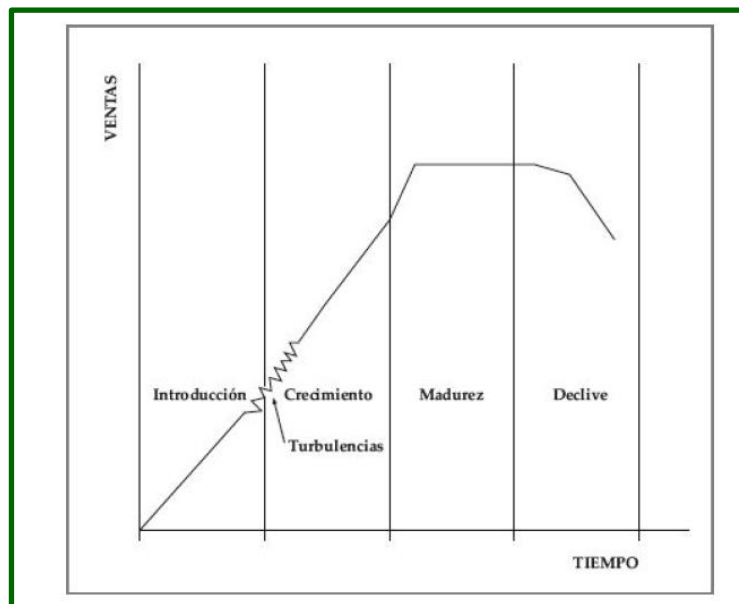
- *Producto genérico*: Son las características genéricas del producto que permiten la comercialización del mismo como pueden ser sus instalaciones y máquinas expendedoras a través de las cuales ponen el producto a disposición del cliente.
- *Producto esperado*: los consumidores tienen ciertas expectativas sobre los productos y esperan que el producto tenga una serie de características mínimas. En este caso los clientes esperan que los productos estén correctamente etiquetados y envasados, que la leche esté pasteurizada o que los productos sigan un control alimentario.
- *Producto aumentado*: en este punto la empresa trata de diferenciar su producto de los de la competencia. Añadir características, accesorios o servicios permite vender un producto diferenciado en vez de un producto genérico. La empresa *Lácteos Cudaña* vende productos de alta calidad elaborados con materias primas totalmente naturales sin ningún tipo de transformación artificial.
- *Producto potencial*: son las mejoras e incorporaciones que se pueden añadir en el futuro al producto. En este caso podría ser el comienzo de la venta en supermercados o centros comerciales.

7.1.3. Ciclo vida

Según Theodore Levitt (1965) los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero el mundo de la empresa está cambiando y en la actualidad estos conceptos se han quedado algo obsoletos existiendo en el ciclo de vida una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto; la etapa de turbulencias. Conocer la fase del ciclo en la que se encuentra nuestro producto permite diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido.

Para sintetizar se podrían resumir en dos líneas de producto la leche y el queso, y ambas se encuentran en diferentes fases del ciclo de vida del producto.

Figura 7.1. Ciclo de vida del producto.



Fuente: Muñiz (2008)

La venta de leche fresca se encuentra en una etapa de madurez, ya que es un producto consolidado. En esta fase el volumen de ventas comienza a estabilizarse y se alcanza la mayor rentabilidad del producto, la empresa comienza a recoger sus frutos al dejar de necesitar una gran inversión para aumentar o mantener la posición lograda.

Por su parte, los quesos se encuentran en la fase de crecimiento, es decir, el producto comienza a ser aceptado por los consumidores y sus ventas y participación en el mercado comienzan a crecer al igual que los beneficios. En este punto los costes comienzan a disminuir ligeramente debido a un aumento de la experiencia y de los volúmenes de producción (economías de escala).

7.1.4. La marca Cudaña

Para posicionarse correctamente en la mente del consumidor, *la marca* de la empresa debe disfrutar del mayor reconocimiento y posicionamiento en su mercado.

Pero, *la marca* no es un mero nombre y un símbolo, ya que, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Esto se debe, en gran medida, a que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa inevitablemente por vender no solo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo. Cada vez los productos se parecen más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. *La marca* es, además del principal identificador del producto, un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores. (Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI)

Figura 7.2. La marca Cudaña.



Fuente: www.lechecudana.com

Lácteos Cudaña constituye una gran empresa que ha sido pionera en la comercialización de leche fresca mediante máquinas expendedoras. La *estrategia de marca* utilizada por la empresa es la de *marca única*, es decir, consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque sean muy distintos entre sí, le funciona muy bien ya que su imagen de marca es positiva y los productos aparecen en el mercado con un conocimiento y prestigio que reduce los gastos de promoción.

7.1.5. Personalidad

Identificar y definir *la personalidad* de marca es determinante para poder conectar emocionalmente con el público objetivo. Si no se define desde un principio, alguna clase de personalidad nacerá por sí misma por lo que siempre será mejor que sea la empresa quien la defina.

Además, *la personalidad* es muy importante a la hora de diferenciarse de la competencia, y que los clientes sepan reconocer la marca. Además servirá de guía para saber qué tipo de acciones de marketing y eventos organizar y ayudará a definir la estrategia de contenidos para los canales de comunicación.

Lácteos Cudaña goza de gran prestigio entre sus consumidores, siendo considerada una empresa respetuosa con el medio ambiente y los animales. Utilizando en la elaboración de sus productos materias primas de la más alta calidad y dando un cuidado minucioso a sus reses.

La compañía transmite confianza a sus consumidores, prueba de ello ha sido el lanzamiento de sus quesos que han tenido una gran acogida entre los clientes de la empresa.

7.2. PLAN DE PRECIO

Las decisiones acerca del precio que van a tener los productos de la empresa es una de las decisiones más importantes que se van a tomar, puesto que la decisión no sólo está relacionada con los costes sino que también influirá en la estrategia comercial que desarrollemos.

Podemos definir el precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener o utilizar un producto. (Kotler y Armstrong 2008)

A la hora de poner un precio al producto debemos tener en cuenta varios aspectos entre los que destacan:

- *El coste del producto*: el precio de adquisición de las materias primas y otros elementos que forman parte del producto. También hay que añadirle el gasto de las horas dedicadas por los operarios que han estado trabajando en el producto y una parte razonable de los costes de producción indirectamente relacionados.
- *Los precios de la competencia*: conocerlos precios de nuestros competidores nos puede orientar a la hora de poner precio al producto que comercializa la empresa.
- *La sensibilidad de los compradores*: se tendrá en cuenta el aumento o disminución de la demanda por consecuencia de la variación de los precios.

Otro aspecto a tener en cuenta en la decisión del precio de un producto es la *estrategia de penetración en el mercado* que se va a elegir. Existen dos grandes estrategias:

- *Precios bajos*: esta estrategia supone un sacrificio en los beneficios con el fin de conseguir una mayor cuota de mercado. A pesar de esto, se debe tener cuidado de no bajar demasiado el precio, porque se corre el riesgo de que el cliente considere que el producto tiene un precio tan bajo por su baja calidad.

- *Precios altos:* la empresa se dirige a un mercado para el cual lo importante no es el precio sino la calidad.

Lácteos Cudaña debe ser coherente a la hora de fijar los precios con el posicionamiento que quiere conseguir en el mercado. Al basar su estrategia en la diferenciación, la empresa no puede establecer unos precios muy bajos ya que los clientes podrían percibirlo como un producto de mala calidad. Los precios tampoco pueden ser excesivamente altos ya que no se trata de un producto de lujo y la empresa no quiere dirigir su producto solo hacia las clases más altas.

La estrategia que utilizó *Lácteos Cudaña* para introducirse en el mercado fue la de precios altos, ya que el litro de leche de marca blanca en un supermercado puede llegar a costar 0,50 céntimos mientras que un litro de leche Cudaña cuesta 1 euro. Los clientes de la empresa saben apreciar la calidad del producto primándola al precio del mismo.

Además, se debe definir la *política de descuentos* de la empresa. Existen diferentes tipos de descuentos:

- *Descuentos promocionales:* sirven para ganar liquidez y como respuesta a la competencia.
- *Descuentos fijos:* *Lácteos Cudaña* realiza descuentos fijos por volumen de compra, por el tipo de cliente y por el canal de distribución que se use. En cuanto a los descuentos fijos que realiza, estos se efectúan en las máquinas expendedoras de leche en las cuales el precio por litro disminuye en función de la cantidad (1 litro de leche 1 euro, 5 litros de leche 4 euros). Además el precio de venta al público no es el mismo que el precio que le cobran a los establecimientos de hostelería que comercializan sus productos, y por último los precios de venta en la propia granja no son los mismos que en la máquina expendedora.

Por otro lado, una vez conocidos los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de establecer los precios de los productos, se van a explicar las estrategias de precios que usa la empresa:

- *Estrategia de precios psicológicos:* a través de esta estrategia se tendrán en cuenta las asociaciones que el cliente realiza entre la cuantía del precio y las características de los productos ofertados. Dentro de esta estrategia la empresa utiliza los precios pares, es decir, en la tarifas de la empresa se utilizan predios redondeados o pares, incluyendo dígitos como el 0 o el 5 en su última cifra. La utilización de esta estrategia se efectúa con el fin de transmitir que el producto que se ofrece es de calidad superior.
- *Estrategia de precios paquete:* *Lácteos Cudaña* ofrece a sus clientes un conjunto de productos y servicios, a un precio más asequible que si se comprasen por separado. La empresa ofrece un paquete con visita a la granja en la cual hay una zona de tirolinas para los más pequeños, posibilidad de dar biberón a las terneras y degustación de todos los productos de la empresa.

Figura 7.2. Degustación productos Cudaña.



Fuente: www.lechecudana.com

Figura 7.2. Biberón terneras Granja Cudaña.



Fuente: www.lechecudana.com

7.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta.

Uno de los aspectos más importantes de la distribución son los canales por los que se va a realizar. Estos son los principales canales de distribución:

- *Canal directo:* el productor vende el producto al consumidor directamente, sin intermediarios. Este es el caso de la empresa, que implanto las máquinas expendedoras de leche precisamente para eliminar la figura de los intermediarios, también abastece directamente a las queserías. Por otro lado, en las instalaciones de la granja se venden los productos de forma directa. Además las entradas para

visitar la granja únicamente pueden adquirirse directamente allí o bien a través de la página web de la empresa.

- *Canal indirecto*: a través de este canal el producto llega al consumidor tras haber pasado por uno o varios intermediarios. Existen dos tipos de canal indirecto, el corto en el que solo interviene un intermediario y el largo en el cual pueden aparecer dos o varios intermediarios. *Lácteos Cudaña* únicamente utiliza canales indirectos cortos, es decir con la intervención de un único intermediario. En este caso la empresa vende a establecimientos de hostelería que comercializan sus productos.

Es importante elegir entre las diferentes modalidades de distribución aquella que más se adecúe a nuestro mercado. La modalidad de distribución que utiliza la empresa es la distribución selectiva, es decir, elige a los distribuidores ella misma, por ello los productos Cudaña no se ofertan en todos los establecimientos sino en los que la empresa previamente ha seleccionado para ofrecer sus productos.

Por el momento no se plantea la venta a través de su web pero no se descarta en un futuro. Asimismo, lo que sí se ha introducido la reserva online de visitas a la granja.

Figura 7.4. Apartado de reservas en la web



Fuente: www.lehecedana.com

7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades del público objetivo. Se pueden encontrar diferentes herramientas de comunicación.

7.4.1. La publicidad

La publicidad es un proceso específico de comunicación, que de un modo impersonal, remunerado y controlado, utiliza los medios masivos de comunicación para dar a conocer un producto o servicio con el objeto de informar o influir en su compra o aceptación. (Rodríguez del bosque, y otros, 1998)

Actualmente con el lanzamiento de los nuevos productos, la apertura de nuevos canales de distribución y los intentos de expansión de la empresa, se ha planteado la contratación de una agencia de publicidad, para lo cual ya han desarrollado un “*briefing*”, un documento en el que definen los siguientes aspectos:

- *El público objetivo:*

Personas de todas las edades preocupadas por su alimentación y salud que buscan consumir productos naturales y beneficiosos para el organismo. El principal factor de segmentación usado por la empresa es el de beneficio buscado por el consumidor.

- Los *objetivos publicitarios* deseados por la empresa son:

Darse a conocer en otras comunidades autónomas, dar a conocer sus nuevos productos, reforzar su imagen de marca y conseguir un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.

- El *eje de comunicación:*

Transmitir los beneficios que obtendrán los clientes al consumir los productos de la empresa. Todo ello transmitido con un mensaje sencillo y emocional en el que figure el lema de la empresa “solo el amor supera la leche de Cudaña”.

Con toda esta información, la agencia de publicidad se encargara de elaborar la estrategia creativa y de la difusión del mensaje.

El mensaje que quiere transmitir la empresa se dará a conocer a través de:

- *Medios impresos:* dentro de los medios impresos la empresa utilizará los folletos y anuncios en el periódico. Concretamente se pondrá un pequeño anuncio en color que aparecerá los fines de semana en el Diario Montañés lo que supondrá un coste para la empresa de 105 euros por fin de semana. En cuanto a los folletos informativos suponen un coste de 40 céntimos por unidad y la empresa los repartirá por los distintos establecimientos de hostelería y comercios.

Figura 7.3. Folleto informativo de la empresa



Fuente: www.lechecudana.com

- *Internet:* Lácteos Cudaña ya cuenta con su propia página web que además ha sido renovada recientemente por la agencia de publicidad haciéndola más moderna y visual. Además también disponen de una página de *Facebook* que mantienen actualizada diariamente poniendo videos de la granja y publicaciones de sus actividades. Se propone a la empresa la presencia en otras redes sociales como Twitter e Instagram.
- *Radio:* Se propone a Lácteos Cudaña la contratación de una cuña publicitaria con la emisora Onda Occidental Cantabria, que es una emisora que goza de gran prestigio en la región Cántabra y sobre todo en las zonas rurales que es donde se encuentran sus clientes potenciales. Esta cuña publicitaria supone un coste de 300 euros mensuales y se emite al medio día.

Tabla 7.1. Coste de las acciones en materia publicitaria.

Acción	Entidad encargada	Coste
Folletos informativos	Imprenta	0,40 € unidad
Anuncios en periódicos	Diario Montañés	105 € fin de semana
Cuña radiofónica	Onda Occidental Cantabria	300 € mensuales

Fuente: elaboración propia, previa consulta a los diferentes medios.

7.4.2. La promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio. Su principal objetivo es tomar contacto de forma personal con su público objetivo para ofrecerle información sobre el producto o servicio.

Algunas de las acciones que se proponen a la empresa son:

- *Descuentos para grupos* a visitas a la granja, para grupos de 15 personas o más se aplicara un 20% de descuento en la entrada.
- *Entrada gratis* para niños hasta 4 años en las visitas guiadas de la granja.
- En los periodos comprendidos entre el 16 de octubre y el 31 de diciembre y entre el 3 de enero y el 31 de mayo, es decir la temporada baja la visita a la granja tendrá un coste de 7 euros en lugar de 10.

Todas estas promociones le serán informadas al consumidor a través de su página web y Facebook.

7.4.3. Relaciones públicas

Kotler, define las relaciones públicas como la labor de forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una empresa, obteniendo publicidad favorable, creando una buena imagen corporativa y manejando o bloqueando los rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Las acciones que se van a llevar a cabo en el ámbito de las relaciones públicas son:

- **Relaciones con los empleados:** la empresa debe encargarse de motivar y formar continuamente a sus empleados. *Lácteos Cudaña* es una empresa familiar y por tanto las decisiones que se toman atañen a todos los integrantes de la misma, por ello se realizan reuniones en las que se toman las decisiones y todos los miembros pueden aportar sus opiniones, puntos de vista e ideas. Se propone a la empresa aplicar a los empleados un descuento en los productos de la empresa como hacen muchas empresas conocidas como es Nestlé, la propuesta es una rebaja del 40%.
- **Relaciones con los clientes:** lo que se busca en este punto es que la empresa mejore su reputación. Las redes sociales son una forma de comunicación mucho más cercana y personal. *Lácteos Cudaña* utiliza como principal fuente de comunicación con sus clientes el Facebook, en él se informa de todas las actividades que tienen previsto hacer, se cuelgan videos de las visitas a la granja etc. Además de esto, se propone a la empresa incluir en su página web un buzón de quejas y sugerencias.
- **Asistencia a ferias:** la participación en concursos y ferias, como por ejemplo la Feria del producto de Cantabria a la cual la empresa acude todos los años con un muestrario de todos sus productos le sirven a la misma para aumentar la notoriedad de su marca y contactar con clientes potenciales.
- **Relaciones con los medios de comunicación:** la publicity ocurre cuando una empresa aparece en algún medio de comunicación sin pagar por ello. Esto fue lo que consiguió Cudaña con su innovadora idea de poner máquinas expendedoras para vender directamente a los consumidores, más tarde con la introducción de las visitas guiadas a la granja que salieron en el programa de España Directo. Por último su colaboración con la Quesería Gomber, a la cual presentaron un queso elaborado con leche Cudaña le ha traído mucho reconocimiento debido a que ganaron el galardón Super Gold en los WorldCheeseAwards.

Figura 7.5. Noticias de dos periódicos.



Fuente: www.eleconomista.es/ www.diarioabierto.es

- **Patrocinio:** *Lácteos Cudaña* intenta que se relacione su imagen a la realización de eventos sociales y culturales. Por ello va a patrocinar al equipo de futbol de Treceño, un pequeño equipo de la zona al que donará la cantidad de 300 euros anuales a cambio de aparecer en los carteles del campo de futbol y ser mencionado como patrocinador. Además, se propone a la empresa colaborar con Cáritas en las campañas de recogida de alimentos en las cuales además de donar leche puede colaborar económicamente.

Tabla 7.2. Coste de las acciones en materia de relaciones públicas.

Acción	Coste
Creación de un buzón de sugerencias	0 €
Patrocinio al equipo de futbol de Treceño	300 € anuales
Colaboración con Cáritas	500 € anuales

Fuente: elaboración propia, previa consulta a los diferentes medios.

7.4.4. La fuerza de ventas

La fuerza de ventas es una forma de comunicación mucho más personal y directa que las anteriores, además de la más importante de todas ya que de las ventas de la empresa depende la viabilidad de la misma.

Para el desarrollo de esta función la empresa ha contratado a una persona, que será la encargada de hacer las visitas a todos los clientes de la empresa y presentarles los nuevos productos. El comercial dispondrá de una furgoneta de la empresa en la cual llevará un surtido de todos los productos para hacer el reparto de pedidos en los establecimientos de hostelería y comercios. El coste para la empresa de esta persona es de 1.100 euros netos.

En cuanto a las queserías el reparto se hará con una cisterna ya que los litros solicitados son muchos. De la representación de la empresa en ferias y concursos se encargará Eloy Entrecanales, uno de los propietarios de la ganadería.

7.4.5. Costes del plan de comunicación

Teniendo en cuenta todas las propuestas y acciones que va a llevar a cabo la empresa en su plan de comunicación se va a hacer un cálculo del coste anual de las medidas

- Anuncio en el Diario Montañes del fin de semana con un coste de 105€.
- Tirada de 5000 folletos anuales con un coste de 0,40€ por unidad.
- Cuña radiofónica en Onda Occidental Cantabria con un coste de 300€ mensuales.
- Creación de Instagram y Twitter que no supone ningún coste para la empresa.
- Introducción de un buzón de sugerencias en la página web de empresa que no supone ningún coste para la empresa.
- Patrocinio del equipo de futbol de Treceño con un coste de 300€ anuales
- Colaboración con Cáritas con un donativo de 500€ anuales.
- Contratación de una persona para el desarrollo de labores comerciales y reparto de pedidos que supondrá un coste mensuales de 1.100€ mensuales.

La puesta en marcha de esta serie de medidas supondrá un coste anual de 26.840 euros.

8. EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez elaborado el Plan de Marketing se deben de establecer una serie de *mecanismos de control* que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

8.4. EJECUCIÓN

Lácteos Cudaña debe establecer un cronograma de las acciones que hayan sido aprobadas en el plan de marketing para de este modo poder evaluar y controlar el proceso de implantación de las mismas.

La idea de *Lácteos Cudaña* nació en el año 2009 eliminando la figura del intermediario. Pero en la actualidad se han introducido también en la venta de queso fresco, queso de nata y queso semicurado. Por tanto se han planteado los siguientes objetivos a cumplir para el próximo año.

Figura 8.1. Cronograma de Lácteos Cudaña.

Plan de marketing	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
investigación de mercados												
análisis interno												
DAFO												
Definición de estrategias												
Segmentación												
Posicionamiento												
Producto												
Planificación												
Surtido												
Diseño												
Precio												
Planificación de precios												
Políticas de descuento												
Estrategias de precio												
Comunicación												
Planificación												
Publicidad												
Promoción de ventas												
Relaciones públicas												
Fuerza de ventas												
Distribución												
Canal directo												
Canal indirecto												

Fuente: Elaboración Propia.

8.5. CONTROL

El control permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las medidas y estrategias definidas en el plan de acción.

Según Kotler existen cuatro tipos de control de marketing: el control anual, el control de rentabilidad, el control de eficiencia y el control estratégico.

El tipo de control que se va a llevar a cabo en *Lácteos Cudaña* es el *control anual*, que lo que pretende es garantizar que la empresa cumpla con los objetivos propuestos. La función principal del control anual es la gestión de los objetivos mediante el examen de los resultados previstos en el plan de marketing elaborado por la empresa. Este control conlleva cuatro etapas:

1. Fijación de los objetivos trimestrales o semestrales.
2. Control de resultados en el mercado.
3. Determinación de las causa de desviación de los objetivos
4. Toma de medidas correctoras para mitigar las diferencias entre objetivos y resultados.

Para verificar todo el proceso se realizarán controles y auditorías periódicas por los propietarios de la empresa, y se valorara la posibilidad de contratar auditores externos en un plazo de 5 a 10 años para constatar de manera más veraz se están cumpliendo los objetivos.

9. CONCLUSIONES

Lácteos Cudahña es una empresa familiar que comenzó siendo una pequeña ganadería que vendía su cota de leche a grandes empresas lácteas. Con el inicio de la crisis económica el sector lácteo se vio altamente perjudicado por el encarecimiento de las materias primas y la constante depreciación del precio en origen de la leche. Fue entonces cuando cansados de las continuas bajadas de precios, decidieron vender la leche directamente al consumidor final, eliminando de este modo la figura del intermediario.

A pesar de la gran inversión realizada por la empresa para la fabricación de las máquinas expendedoras de leche, la creciente concienciación de la gente por el medio ambiente y los cambios de mentalidad en relación a la alimentación, consiguieron que la idea prosperase con gran éxito.

La ganadería de Labarces se ha embarcado además en la apertura de un nuevo canal de venta directa a establecimientos de hostelería, obradores de confitería y queserías. Además de la introducción de nuevos productos como son el queso fresco, el queso de nata y el queso semicurado.

La empresa basa su estrategia de negocio en la innovación y en la diferenciación de sus productos, usando para la elaboración de los mismos materias primas de la mejor calidad. Aunque actualmente la competencia entre las empresas que comercializan leche es feroz, con continuas estrategias de bajadas de precios, *Lácteos Cudahña* ofrece un producto diferenciado y de calidad superior dirigido a un segmento de mercado mucho más selecto y preocupado llevar una alimentación sana y equilibrada.

Finalmente, cabe decir que el plan de acción se encuentra perfectamente integrado en la empresa, estando en consonancia con la misión, visión, y objetivos de la misma.

10. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Bravo Cuiñas, A. (2016). El precio de la leche, en caída libre tras el fin de las cuotas lácteas.
- <http://www.granjacudana.com/>
- http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm
- http://www.ine.es/prensa/pib_prensa.htm
- Kotler, Philip y Gary Amstrong. 2008. Fundamentos del Marketing. Pearson Educación. México
- Patricio Bonta y Mario Farber. 2002. 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad de grupo. Editorial Norma. Barcelona
- Rafael Muñiz. 2010. Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros. Madrid
- Rodríguez del bosque, I.A, De la Ballina, J. 1998. Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones. Ed.Civitas. Madrid
- Sañudo, R. (2016). Análisis del efecto de la PAC en la ganadería de vacuno de Cantabria. TFM, Universidad de Cantabria.