



FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

TESIS DE GRADO

TEMA: MARKETING ESTRATEGICO

**“INTRODUCCION DE DONAS AL MERCADO DE SALTA
CAPITAL POR PARTE DE PANIFICADORA LAS FLORES”**

TESISTA: Ramirez José

Diciembre 2019

AÑO 2019
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

GRAN CANCELLER
S.E.R Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO
ARZOBISPO DE SALTA

RECTOR
Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERECTORA ACADÉMICA
Mg. Dra. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO
Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

VICERECTOR DE FORMACIÓN
Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

VICERECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
Dr. FEDERICO COLOMBO ESPERONI

**DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN**
Dr. JUAN LUCAS DAPENA

**JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN
COMERCIALIZACIÓN**
Lic. GUADALUPE GARRIDO

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Índice de contenidos

PRIMERA PARTE

1	INTRODUCCIÓN	6
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
	Sistematización del Problema	6
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
	Objetivos General	7
	Objetivos Específicos	7
1.3	JUSTIFICACIÓN	7
	Justificación teórica:	7
	Justificación metodológica:	8
	Justificación práctica:	8
1.4	VIABILIDAD	8
2	MARCO TEORICO	9
2.1	MARCO CONCEPTUAL	11
2.2	ANTECEDENTES DEL TEMA	11
3	MARCO METODOLÓGICO	14
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO	15
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	17
	Selección de la muestra	19
3.3	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	19
	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.4	PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS	20
3.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	20

SEGUNDA PARTE

4	TRABAJO DE CAMPO	21
4.1	Resultados obtenidos	21
4.2	Análisis cruzado	34
4.3	Conclusiones	37

TERCERA PARTE

	RESUMEN EJECUTIVO	38
	PLAN DE MARKETING	40
5	ANALISIS EXTERNO	40

5.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	40
	Entorno Político	40
	Entorno Económico	41
	Entorno Tecnológico	43
	Entorno Socio Cultural Demográfico	44
	Entorno Legal	45
	Entorno Ecológico	45
5.2	ANÁLISIS DEL SECTOR	46
	La estructura del mercado donde competimos	46
	Segmentos donde competimos	46
	El nivel de consumo o ventas de ese mercado	49
	Barreras de ingreso	49
	Las cinco fuerzas de Porter	50
6	ANÁLISIS INTERNO	53
	Empresa 53	
	Tipo de empresa, tipo de negocio y ámbito geográfico	53
	Historia o Trayectoria	54
	Visión, misión y valores	54
	Portfolio de Marcas y Productos o Servicios	55
	Matriz BCG	56
	Cadena de Valor	57
	Capacidad productiva	60
	Recursos Humanos	60
	Clientes 62	
	Indicadores de Evolución Comercial	62
	Ventajas competitivas	66
7	ANÁLISIS FODA	66
8	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	67
8.1	Objetivos y Estrategias	67
	Objetivos Estratégicos	67
	Objetivos Cualitativos	67
	Objetivos Cuantitativos	67
	Estrategias	68
8.2	Plan de Acción	69
	Acciones de Marketing Mix	69
8.3	Presupuesto y Control	79
	Determinación y asignación del presupuesto	79
	Control 81	
9	RECOMENDACIONES	82
10	Bibliografía	83
11	ANEXOS	85
11.1	MODELO DE ENCUESTAS	85
11.2	IMAGENES DE PRODUCTOS	88

TEMA: Marketing estratégico – Introducción de Donas al mercado de Salta

PRIMERA PARTE

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente Panificadora Las Flores cuenta con una planta que posee una capacidad ociosa y se vislumbra la posibilidad de su utilización para la producción y comercialización de Donas. La fabricación de este producto requiere una inversión inicial elevada que requiere un análisis descriptivo para la reducción de riesgo y determinar la manera de introducirlas al mercado de la manera más eficaz y eficiente.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las preferencias, en cuanto a las características de las donas y su comercialización, que poseen los potenciales consumidores de la ciudad de Salta Capital de este producto?

Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el perfil de los potenciales consumidores de donas en la ciudad de Salta capital?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados por los consumidores potenciales del marketing mix de productos afines a las donas?
- ¿Cuáles son las características físicas de una dona que prefieren los consumidores de la ciudad de Salta?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos General

Identificar las preferencias, en cuanto a las características de las donas y su comercialización, que poseen los potenciales consumidores de la ciudad de Salta Capital de este producto.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el perfil de los potenciales consumidores de donas en la ciudad de Salta capital.
- Identificar los atributos más valorados por los consumidores potenciales del marketing mix de productos afines a las donas.
- Determinar las características físicas de una dona que prefieren los consumidores de la ciudad de Salta.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica:

En la presente investigación se analizarán los procesos de formulación de estrategias pertenecientes al Marketing Estratégico y se constatará su adaptabilidad y validez de su aplicación en el mercado de Salta Capital conforme al perfil del consumidor que se detecte.

Se utilizará como autor de referencia a Miguel Santasmases Mestre y O.C. Ferrell.

Justificación metodológica:

Para el desarrollo de la investigación, la selección de la muestra se realizara a través de modelos estadísticos y será abordada por encuestas, los cuales podrán ser replicados y utilizados en investigaciones afines futuras.

Justificación práctica:

Los resultados obtenidos en la presente investigación serán presentados a Panificadora Las Flores. Su análisis contribuirá en la toma de decisiones en cuanto a la inversión para la producción y comercialización de donas en el mercado salteño. Y podrán ser utilizados por otras personas y estar a disposición de quien quiera consultar la investigación como punto de partida.

1.4 VIABILIDAD

La presente investigación no presenta factores que imposibiliten su desarrollo ya que, en primer lugar, existe material teórico que servirá como base de apoyo para contrastar los resultados obtenidos, el investigador posee la capacidad y conocimientos suficientes para su desarrollo y no atentara contra la ética y la moral.

Además, esta investigación, se ve respaldada económicamente por la empresa seleccionada por lo que no hay restricciones monetarias y se dispone de los recursos humanos y el tiempo físico necesario.

2 MARCO TEORICO

El presente trabajo de investigación pretende determinar cuáles son las preferencias que los potenciales consumidores de la ciudad de Salta Capital poseen con respecto a las características físicas de una dona y su comercialización.

La recolección de información sobre los consumidores es indispensable para proporcionar a la organización una imagen general de los temas y tendencias que determinaran su capacidad de entregarles valor a los consumidores a través de sus productos.

El éxito en la elaboración y aplicación de estrategias dependerá de la información que la empresa posea de las necesidades y preferencias de los consumidores permitiéndole así obtener ventajas competitivas que la harán destacar por sobre la competencia.

Los autores que serán utilizados como referentes son O.C. Ferrell y Miguel Santesmases Mestre. Fueron elegidos debido a que plantean modelos detallados de cómo se debe recabar información acerca de los consumidores a los cuales estamos apuntando. Ya que, en esta investigación, se busca determinar las preferencias de los potenciales consumidores de la Ciudad de Salta Capital, los modelos planteados por los autores serán utilizados como referencia para la investigación del mercado objetivo.

Si bien poseen una opinión distinta sobre la información que se debe recabar de los clientes, se considera que, utilizando una combinación de ambos modelos, se puede obtener la información correcta.

O.C. Ferrell afirma que, para el desarrollo de una estrategia, primero se debe conocer cuatro aspectos fundamentales: quiénes serán los clientes potenciales, sus necesidades dominantes, las características básicas de los productos y, por último, cuáles son los cambios de actitud anticipados en los clientes¹.

Sostiene que para conocer estos aspectos se deben indagar a los consumidores sobre cinco cuestiones, hay que determinar que hacen los clientes con el producto, donde lo compran, cuando lo compran, porque lo compran y como lo eligen².

¹ (Ferrell & D.Hartline, Estrategia de Marketing, 2012)

² (Ferrell & D.Hartline, Estrategia de Marketing, 2012)

En cambio, Miguel Santesmases Mestre hace énfasis en aspectos más intangibles. Reconoce la importancia de los aspectos demográficos, psicográficos y socioeconómicos del consumidor, es decir, el perfil del consumidor, pero sostiene que el foco debe estar principalmente en la satisfacción de las necesidades, la percepción que los consumidores tengan del producto y un correcto diseño de la estrategia que acompañe al producto.³

Además, sostiene que descuidar estos aspectos, y más en productos nuevos, son las principales causas por las que fracasan los productos en su intento de ser introducidos al mercado. Por lo que es de vital importancia determinar que características debe de poseer el producto para satisfacer las necesidades de los clientes, cuidar la percepción que se tiene de estos productos acompañados de una estrategia diseñada para fomentar estos factores.

Todas las empresas, grandes o pequeñas, luchan por satisfacer al cliente al mismo tiempo que logran sus propios objetivos de negocios y de marketing. El análisis general de la información que se obtiene a través de una investigación permitirá conocer cuál es el comportamiento de compra del consumidor, que es lo que esperan recibir, determinar cómo está compuesto ese mercado y principalmente le brinda a la organización los conocimientos que necesita para determinar su accionar futuro.

Es por eso que esta investigación se hará énfasis en los aspectos mencionados por O.C. Ferrell y Miguel Santesmases Mestre para la búsqueda de la información necesaria del mercado de Salta Capital.

³ (Santasmases Mestre & Sanchez Guzman, Fundamentos de Mercadotecnia, 2014)

2.1 MARCO CONCEPTUAL

- **Percepción:** Modo personal de interpretar y dar sentido a los estímulos a los que uno se expone. Es un proceso de selección, organización e integración de los estímulos sensoriales en una imagen significativa y coherente.⁴
- **Estrategia:** Plan de juego de la organización para lograr el éxito.⁵
- **Mercado meta:** Segmentos de individuos con características similares hacia los cuales se dirigirán las actividades de marketing de la empresa.⁶
- **Clientes potenciales:** mercados o clientes que se pueden adquirir en el futuro.⁷
- **Necesidad:** Sensación de carencia de algo (físico o psíquico), que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores culturales.⁸
- **Producto:** Cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.⁹
- **Perfil del consumidor:** es el conjunto de características que, con base en el análisis de las variables de un mercado, describe al cliente objetivo.¹⁰
- **Preferencias:** una elección real o imaginaria entre ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas.¹¹

2.2 ANTECEDENTES DEL TEMA

Existen numerosas investigaciones enfocadas en la introducción de donas a un mercado específico que requiere de un análisis previo para la determinación de riesgos que serán mencionadas a continuación.

⁴ (Santesmases Mestre & Sanchez Guzman, Fundamentos de Mercadotecnia, 2014)

⁵ (Ferrell & D.Hartline, Estrategia de Marketing, 2012)

⁶ (Ferrell & D.Hartline, Estrategia de Marketing, 2012)

⁷ (Ferrell & D.Hartline, Estrategia de Marketing, 2012)

⁸ (Santesmases Mestre & Sanchez Guzman, Fundamentos de Mercadotecnia, 2014)

⁹ (Santesmases Mestre & Sanchez Guzman, Fundamentos de Mercadotecnia, 2014)

¹⁰ (Ferrell & D.Hartline, Estrategia de Marketing, 2012)

¹¹ (Ferrell & D.Hartline, Estrategia de Marketing, 2012)

La primera investigación fue realizada por Héctor Fabio Quintero García y Santiago Salazar Sierra en el año 2017 para la Universidad Católica de Pereira en Colombia.¹²

Como tema central, plantea determinar cuál es la factibilidad para el establecimiento de una empresa pastelera especializada en donas y hace énfasis en determinar la población a la que va a ir dirigida la empresa.

La población bajo estudio de este trabajo está compuesta por todas las personas de Santa Rosa de Cabal que tienen desde 10 a 44 años de edad de todos los estratos socioeconómicos incluyendo los turistas que visitan esa región y pertenecen a ese rango etario. La muestra fue elegida a través del método de muestreo probabilístico aleatorio simple, con la fórmula de población finita, que brindo un total de 196 personas.

Las variables bajo estudio fueron: el nivel socio económico, consumo de pastelería especializada, frecuencia de consumo, motivación de consumo, conocimiento de las donas, percepción que tienen de las donas, posibilidad de compra, la percepción que tienen sobre el posible precio y el lugar donde les gustaría consumir el producto.

Los resultados obtenidos le indicaron al investigador cual es el estrato al que se deben dirigir, donde quieren consumir el producto, cual es el precio optimo y concluyo en que la introducción de las donas a ese mercado es factible.

La segunda investigación fue realizada por Karen Vanessa Pinargote Sánchez en el año 2014 para la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador.¹³

Realiza un análisis general del contexto social y económico de la región así como un análisis de los hábitos de consumo, el crecimiento de la zona y las actividades que se desarrollan. Luego de la investigación y su análisis, plantea la creación de una empresa productora y comercializadora de donas, determinando su nivel de aceptación al establecer los niveles de oferta y demanda.

La población de esta investigación está compuesta por todos los estudiantes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi ya que plantea que las actividades de esta empresa estarán dirigidas a este segmento. Se realizaron 400 encuestas a los estudiantes y se realizaron 10 entrevistas a dueños de panaderías y pastelerías de la zona que fueron tomados como referentes para la obtención de información de calidad.

¹² (Quintero Garcia & Salazar Sierra, 2017)

¹³ (Pinargote Sanchez, 2014)

Dentro de las variables que fueron estudiadas encontramos a: conocimiento de las donas o rosquillas, predisposición de consumo, frecuencia posible de consumo, motivo de consumo, preferencias de puntos de ventas y el conocimiento actual de puntos de ventas de donas.

Luego del análisis realizado por la autora, determino que existe una buena predisposición por parte de la población al consumo de este producto. No muchos consumieron alguna vez una dona, pero la mayoría tiene conocimiento de la misma.

Por último, la tercera investigación fue realizada por Achig Morales Lizbeth Gabriela en el año 2013 para el Instituto Tecnológico “Cordillera” en la Ciudad de Quito, Ecuador.¹⁴

En esta investigación se buscó determinar las características que debería poseer el producto y cuál es el grado de aceptación que tendría en el sector de Quitumbe en Quito.

La población bajo estudio comprende a toda la población que vive en el lugar mencionado previamente. Posee un total de 79.057 habitantes, pero se filtró a las personas que no poseen estudios secundarios (rango etario de 13 a 40 años) por lo que la población final es de 39.754 personas. La muestra fue seleccionada a través de la formula estadística de población finita obteniendo un resultado de 396 personas.

Las variables bajo estudio son: conocimiento sobre nutrición y su efecto, consumo de donas, frecuencia de consumo, lugar de compra, cantidad de donas que consumen, precio esperado y la percepción que tienen de las mismas.

La autora determino que la existe buena predisposición al producto en esa región, una gran parte de la muestra ya consumió el producto y brindo la información sobre las preferencias y características de la población de la zona.

¹⁴ (Achig Morales Lizbeth, 2013)

3 MARCO METODOLÓGICO

- **Tipo de investigación**

El tipo de investigación a realizar según su nivel de profundidad será del tipo descriptiva, ya que tiene como objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

- **Metodología**

La presente es una investigación de tipo cuantitativa, que permitirá describir de forma más precisa los fenómenos que se vayan observando. Se busca ser objetivo y utilizar la lógica deductiva.

La investigación está dirigida hacia datos medibles u observables, donde se utilizará la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Según la forma de recolección de datos, corresponde a una investigación de campo ya que los mismos serán obtenidos por cuenta propia y específicos para esta investigación.

Según su longitud, esta investigación se clasifica como investigación prospectiva ya que los datos serán analizados transcurridos un determinado tiempo, en el futuro.

Según su alcance temporal, esta investigación se clasifica como *seccional* ya que el objeto de estudio se va a analizar en un momento determinado. También se califica como *sincrónica*, debido a que se realizara una sola medición.

Según amplitud, será una investigación macro sociológica ya que se analizaran grandes grupos humanos, en este caso consumidores de la ciudad de Salta Capital.

Y por último, es una investigación aplicada ya que los resultados obtenidos serán utilizados para la formulación de estrategias para la penetración del mercado de Salta Capital.

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

- **Hipótesis o supuestos**

Los potenciales consumidores de la ciudad de Salta Capital de donas son personas menores a 30 años en promedio y que poseen preferencias por productos cuyo precio sea menor a \$25, con un tamaño mediano, que pueda ser adquirido en numerosos puntos de venta, sin saborizantes de modo que se mantenga el sabor natural del producto y sin adicionales, tal como coberturas o rellenos.

- Operacionalización de las variables

VARIABLE		DEFINICIÓN	
Agregada	Individual	Conceptual	Operativa
Perfil del consumidor	Edad	Tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento.	Determinar que forma parte de la muestra.
	Genero	Identidad sexual de las personas.	Identidad sexual del encuestado.
	Consumo de productos afines a las donas	Acción de consumir productos.	Determinar que forma parte de la muestra y determinar los productos que consume y su frecuencia.
	Consumo de donas	Acción de consumir productos.	Determinar que forma parte del segmento objetivo.
Producto	Sabor	Sensación que produce en el órgano del gusto un producto.	Identificar como debe ser el sabor que debe poseer el producto.
	Tamaño	Conjunto de dimensiones físicas de una cosa material.	Especificar las dimensiones óptimas preferidas por los consumidores.
	Adicionales	Objetos añadidos a otro objeto.	Identificar las preferencias de los consumidores en cuanto a productos secundarios extras. Principalmente la presencia de coberturas o rellenos.
Comercialización del Producto	Precio	Cantidad de dinero que permite la adquisición de un producto.	Establecer los límites que están dispuestos a pagar los consumidores por el producto.
	Envase	Recipiente que facilita la conservación y transporte de un producto.	Determinar la importancia que se le atribuye al diseño del producto.
	Puntos de Venta	Punto de contacto del consumidor con las marcas o productos para su compra.	Determina el valor que se le otorga a la disponibilidad de los productos en distintos puntos de venta.

VARIABLE		INDICADORES	
Agregada	Individual	Procedimiento	Valor
Perfil del consumidor	Edad	Encuesta: Fecha de Nacimiento	Fecha de Nacimiento: _/_/_
	Genero	Encuesta: Genero	Masculino / Femenino
	Consumo de productos afines a las donas	Encuesta: Respuesta a pregunta 1 y 2	1) Si / No - 2) Facturas / Tortas / Churros / Masas / Galletas / Otros
	Consumo de donas	Encuesta: Respuesta a pregunta 7	7) Si / No
Producto	Sabor	Encuesta: Respuesta a pregunta 9	9) Sin saborizantes artificiales / Con saborizantes artificiales
	Tamaño	Encuesta: Respuesta a pregunta 4	4) Porciones pequeñas / Porciones medianas / Porciones grandes
	Adicionales	Encuesta: Respuesta a pregunta 10 y 11	10) Si / No / Cual - 11) Si / No / Cual
Comercialización del Producto	Precio	Encuesta: Respuesta a pregunta 5	5) Menos de \$15 / Entre \$15 y \$20 / Entre \$20 y \$25 / Entre \$25 y \$30 / Más de \$30
	Envase	Encuesta: Respuesta a pregunta 6	6) Muy importante / Algo importante / Indiferente / Poco importante / Nada importante
	Puntos de Venta	Encuesta: Respuesta a pregunta 8	8) Panadería / Supermercado / Kiosco / Puestos ambulantes / Cafés / Confiterías / Negocios especializados / Otros

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

A continuación, se muestra la ficha técnica de la investigación:

- Población: Todas las personas de la ciudad de Salta Capital que consuman productos afines a las donas.
- Unidad de muestreo: Persona que consuma productos afines a las donas.
- Alcance: Salta Capital.

La población bajo estudio está compuesta por todas las personas de la ciudad de Salta que consuman productos afines a las donas. La ciudad de Salta Capital posee aproximadamente 614.726 habitantes¹⁵.

Se encuestarán a personas mayores de 18 años por lo que se deben remover de la muestra las personas menores a esa edad.

Según el Anuario Estadístico de Salta, el 38.16% es menor de edad.¹⁶

Obteniendo así una población final de 380.146 habitantes.

La determinación del tamaño de la muestra será realizada a través de la formula estadística para que la misma sea representativa a la población.

$$\frac{N \times Z^2 \times \sigma^2}{[(N - 1) \times e^2] + (Z^2 \times \sigma^2)}$$

Dónde:

- n= Tamaño de la muestra
- N= Tamaño de la población
- Z= Nivel de confianza
- σ = Desvío Estándar
- e= Margen de error

Entonces, reemplazando los símbolos por los valores correspondientes tenemos:

$$n = \frac{380.146 \times 1,95^2 \times 0,5^2}{[(380.146 - 1) \times 0,05^2] + (1,95^2 \times 0,5^2)}$$

Lo que nos da un resultado de 384; por lo que el tamaño de la muestra con la que trabajaremos, teniendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% es de 384 personas.

¹⁵ (Dirección General de Estadísticas de Salta, 2016)

¹⁶ (Dirección General de Estadísticas de Salta, 2016)

Selección de la muestra

El método a utilizar para seleccionar a las personas a encuestar será no probabilístico, por conveniencia del encuestador, ya que se elegirán a aquellas personas de mayores de 18 años que estén dispuestas a responder la encuesta, en caso que la persona no lo desee así, se buscará otra persona que esté dispuesta a hacerlo.

Las encuestas serán realizadas de dos maneras, por un lado, se enviarán las mismas en formato online utilizando las herramientas de Google Docs y por otro, serán realizadas de manera personal en lugares específicos donde se considera que la población tiene mayores probabilidades de cumplir los requisitos para formar parte de la muestra.

Dichos lugares corresponden a los siguientes locales comerciales:

- Café Martínez. (Av. Belgrano N° 1297)
- Café Balcarce (Calle Balcarce N° 12)
- Café Martínez (Shopping Portal Salta)
- Panadería Virgen del Valle (Av. Belgrano N° 996)
- Panadería El Abuelo (Calle San Martín N° 2110)

Se asistirá a los distintos locales y se abordará a toda la muestra que se encuentre en dichos lugares hasta alcanzar la muestra mencionada.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se realizarán encuestas a las personas que se encuentren consumiendo en los distintos locales comerciales mencionados de la ciudad de Salta capital y a su vez, serán enviadas en formato online que serán respondidas a través del uso de dispositivos electrónicos.

Este contara con preguntas cerradas mixtas, tanto de opción múltiple como dicotómicas, considerando que este tipo de preguntas tienen la ventaja de reducir posibles sesgos por parte del encuestador. Pero dentro de las mismas, se realizarán preguntas abiertas a fin obtener la información necesaria para establecer los motivos por los cuales responde a una pregunta por “Si” o por “No”.

Se adjunta en el anexo de este diseño el modelo de encuesta que se utilizara para obtener la investigación.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Al momento de analizar los datos se llevar a cabo tabulaciones simples y cruzadas, mostrando la frecuencia de las respuestas en el primer caso y relacionando diferentes variables de acuerdo al criterio del investigador en el segundo. Para facilitar y automatizar esta tarea se hará uso del programa informático DYANE (Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados 2.0), este permite cargar un cuestionario y una posterior carga de las respuestas de una forma muy sencilla.

3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

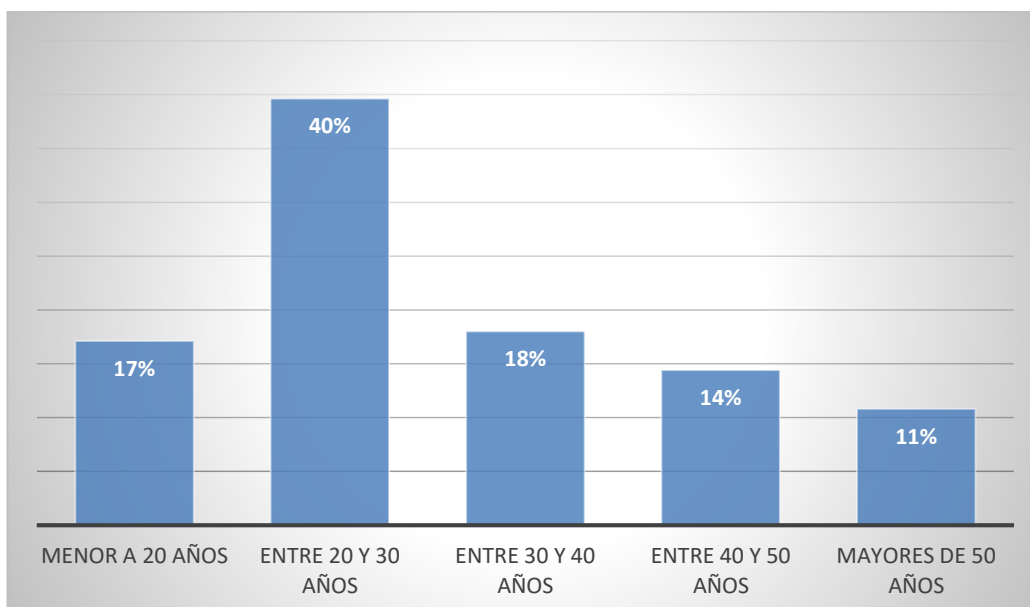
Actividades	Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre		
	Semana	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
Coordinación		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Ajuste a la propuesta según conceptos de revisores			X	X	X											
Revisión y ajuste de instrumentos de recolección de datos				X	X											
Trabajo de campo						X	X	X	X							
Procesamiento de datos							X	X	X	X						
Análisis de datos										X	X	X	X			
Interpretación de datos o resultados											X	X	X			
Redacción														X	X	
Correcciones															X	
Comunicación de resultados																X

SEGUNDA PARTE

4 TRABAJO DE CAMPO

4.1 Resultados obtenidos

Edad:

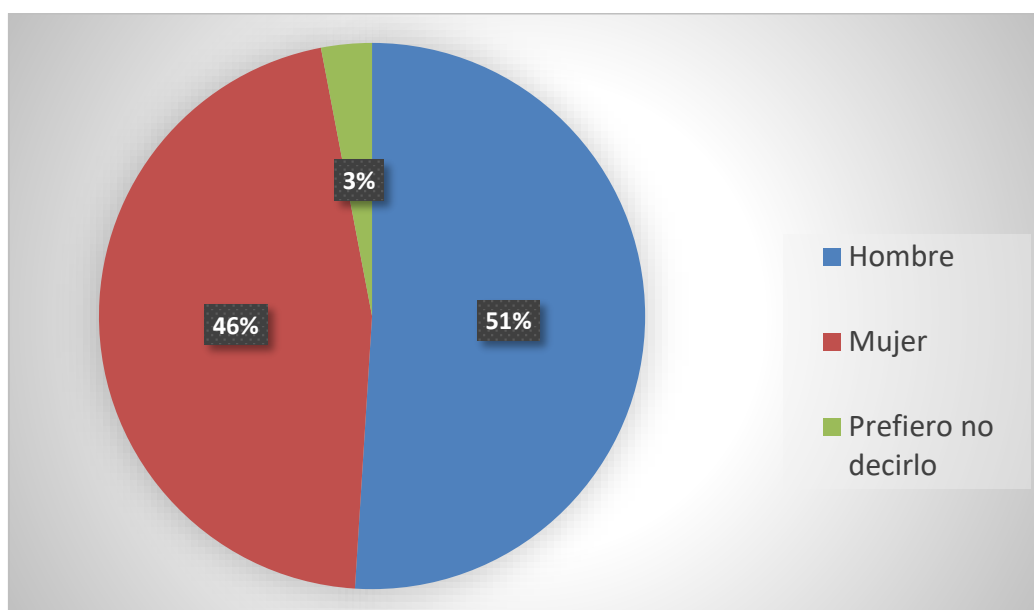


N: 384

Edad	Porcentajes	Personas
Menor a 20 años	17%	65
Entre 20 y 30 años	40%	152
Entre 30 y 40 años	18%	71
Entre 40 y 50 años	14%	55
Mayores de 50 años	11%	41
Total	100%	384

Observación: El mayor porcentaje de personas encuestadas se encuentran en una edad que oscila entre los 20 y 30 años.

Género

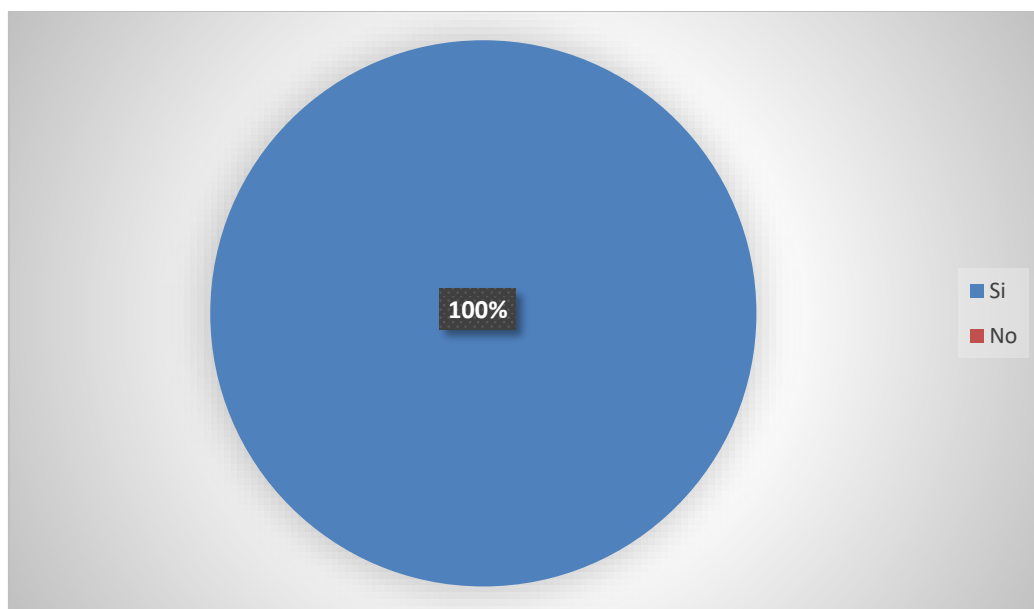


N: 384

Genero	Porcentajes	Personas
Hombre	51%	196
Mujer	46%	177
Prefiero no decirlo	3%	11
Total	100%	384

Observación: El porcentaje tanto de hombres como mujeres encuestadas es similar por lo que se obtuvo una muestra equitativa en cuanto al género.

1. ¿Consume productos dulces de panadería o pastelería?

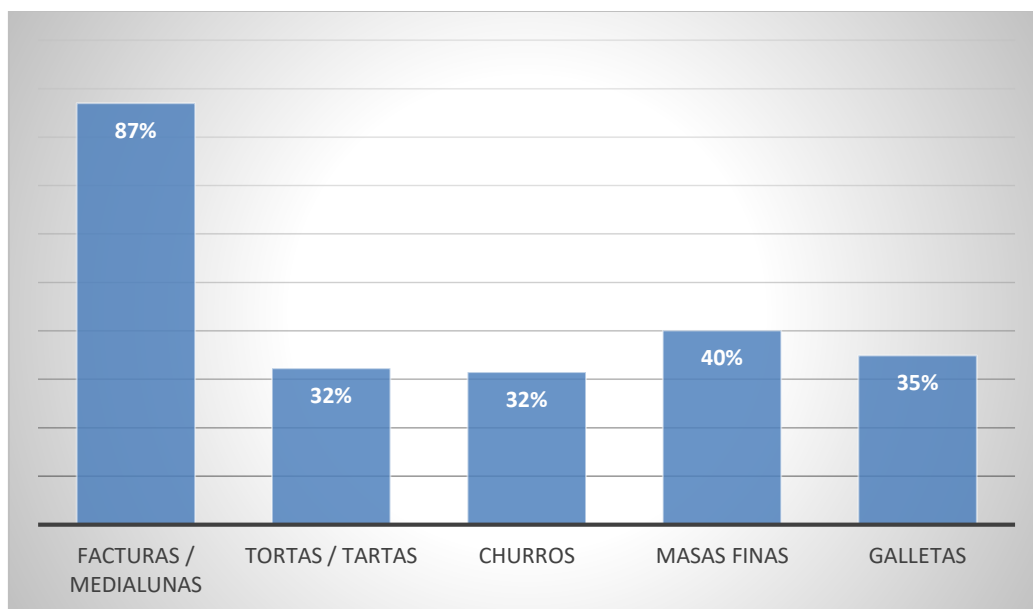


N: 384

Respuestas	Porcentajes	Personas
Si	100%	384
No	0%	0
Total	100%	384

Observación: La totalidad de las respuestas son afirmativas debido a que las personas que no consumen productos dulces de panaderías no cumplen con los requisitos establecidos en la población objetivo.

2. ¿Qué productos consume?

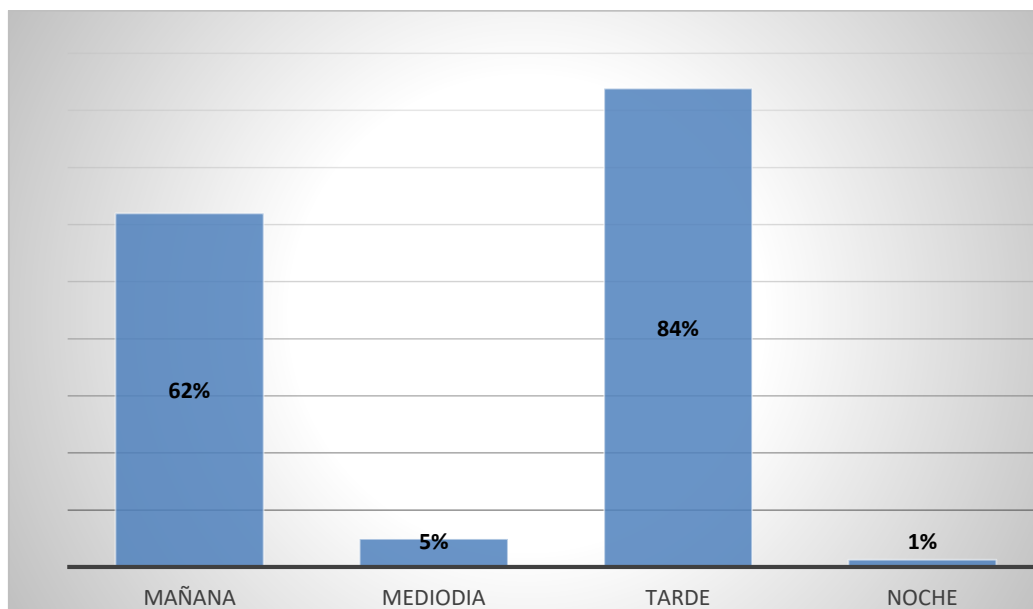


N: 384

Respuestas	Porcentajes	Personas
Facturas / Medialunas	87%	334
Tortas / Tartas	32%	124
Churros	32%	121
Masas Finas	40%	154
Galletas	35%	134

Observación: De los productos dulces que consumen destacan únicamente las facturas y medialunas.

3. ¿En qué momentos del día prefiere consumirlos?

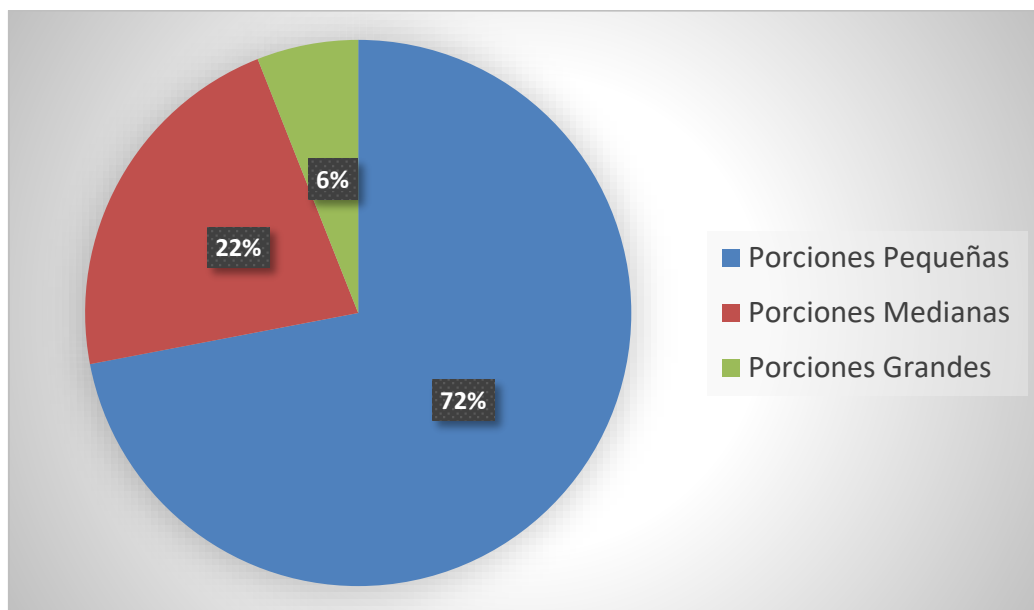


N: 384

Respuestas	Porcentajes	Personas
Mañana	62%	238
Mediodia	5%	19
Tarde	84%	322
Noche	1%	5

Observación: Los productos mencionados son consumidos principalmente durante la mañana y la tarde, mientras que durante el mediodía y la noche su consumo es prácticamente nulo.

4. ¿Cuál es para usted, el tamaño óptimo de estos productos?

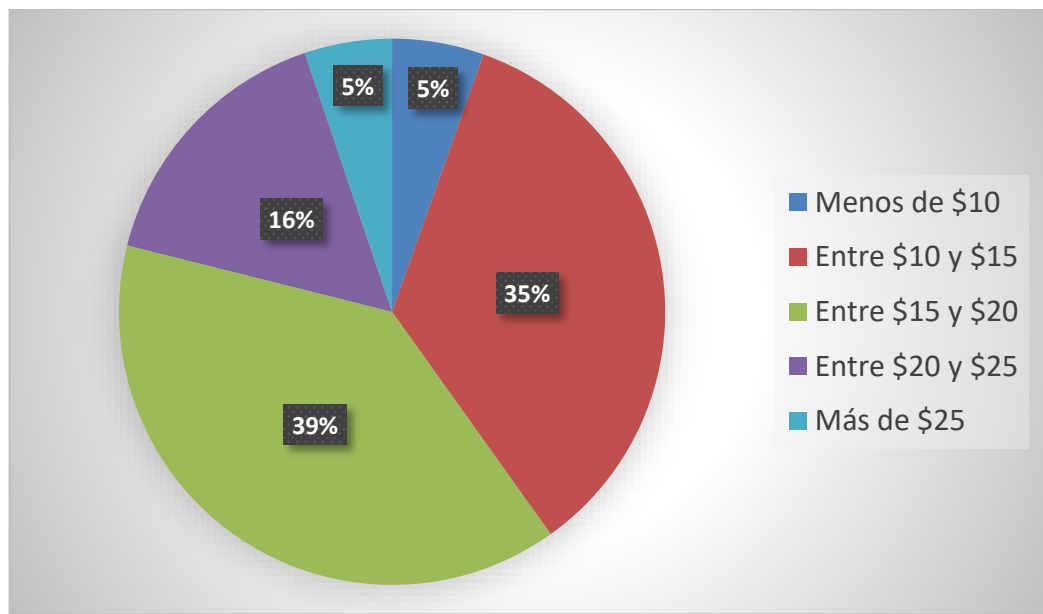


N: 384

Respuestas	Porcentajes	Personas
Porciones Pequeñas	72%	274
Porciones Medianas	22%	86
Porciones Grandes	6%	24
Total	100%	384

Observación: Las preferencias de los consumidores encuestados en cuanto al tamaño de los productos que consumen se concentran, principalmente, en porciones pequeñas y en menor medida, en medianas.

5. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por unidad?

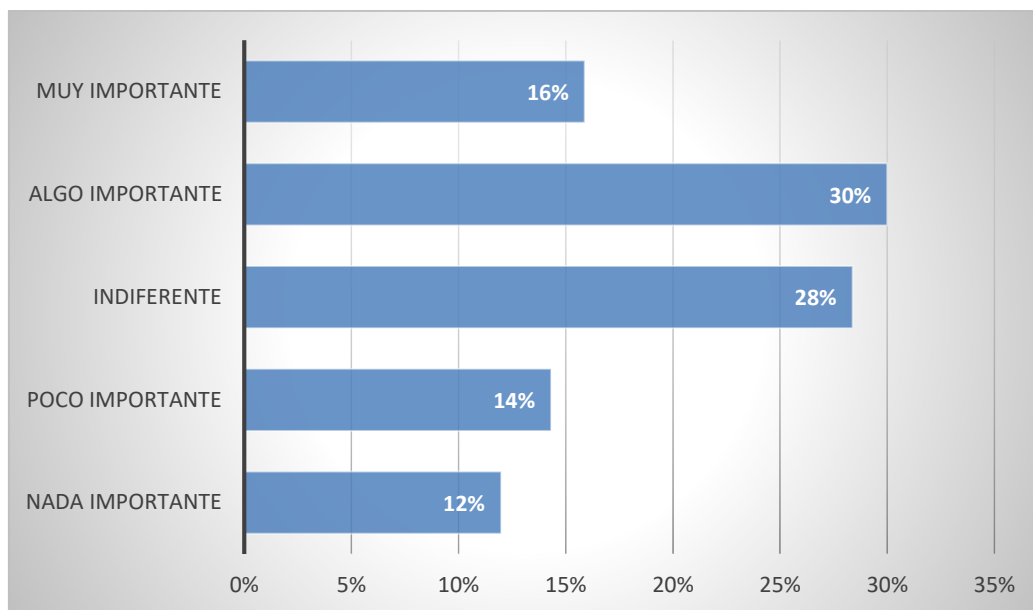


N:384

Respuestas	Porcentajes	Personas
Menos de \$10	5%	21
Entre \$10 y \$15	35%	134
Entre \$15 y \$20	39%	149
Entre \$20 y \$25	16%	60
Más de \$25	5%	20
Total	101%	384

Observación: El precio máximo que los encuestados están dispuestos a pagar se encuentra entre \$ 10 (diez) y \$ 20 (veinte) por unidad. Un leve porcentaje está dispuesta a pagar hasta \$ 5 (cinco) más.

6. ¿Qué tan importante es para usted el diseño del envase del producto?

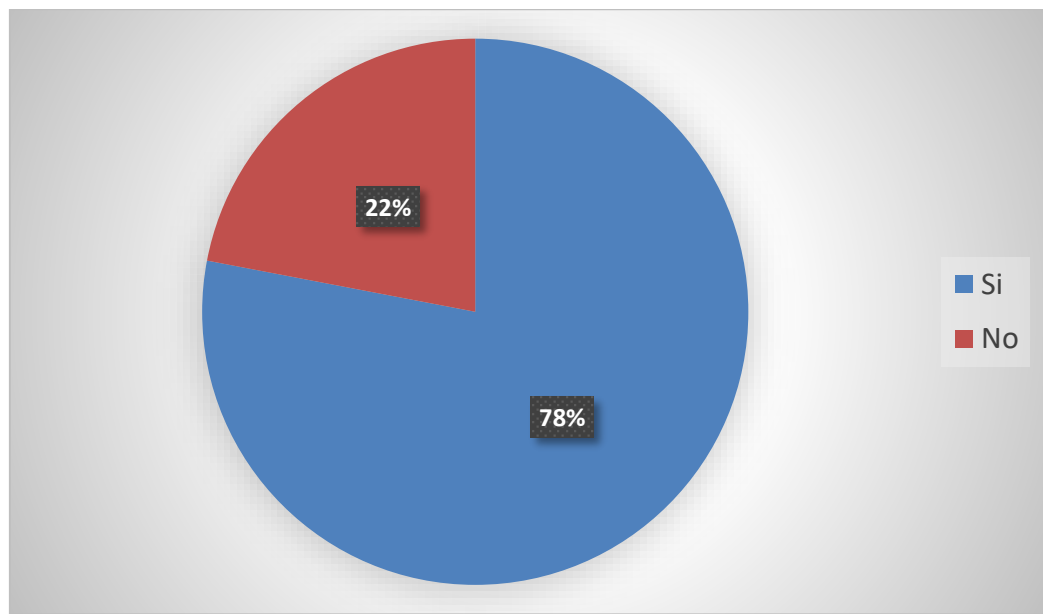


N: 384

Respuestas	Porcentajes	Personas
Nada Importante	12%	46
Poco Importante	14%	55
Indiferente	28%	109
Algo Importante	30%	113
Muy Importante	16%	61
Total	100%	384

Observación: El diseño del envase es tenido en cuenta por los encuestados y le brindan una leve importancia al mismo.

7. ¿Consumiría o consume donas?



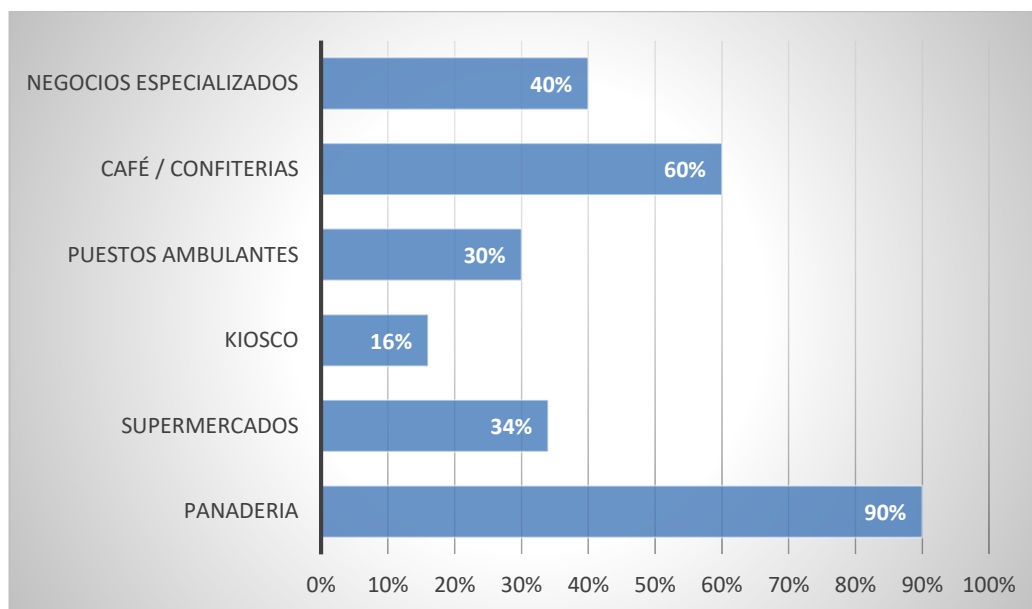
N: 384

Respuestas	Porcentajes	Personas
Si	78%	300
No	22%	84
Total	100%	384

Observación: Un gran porcentaje de los encuestados consumen o consumirían donas. Por otro lado, existe un leve porcentaje que no lo haría ya que consideran a este producto poco saludable, se encuentran en dietas que no se lo permiten o que no les agrada el sabor del mismo principalmente

Solo las personas que mencionaron que consumirían o consumen donas responden las preguntas que continúan y tienen que ver con los puntos de venta y adicionales. La muestra se reduce de 384 personas que consumen productos dulces a 300 personas que consumen o consumirían donas específicamente.

8. ¿Dónde le gustaría comprar donas?

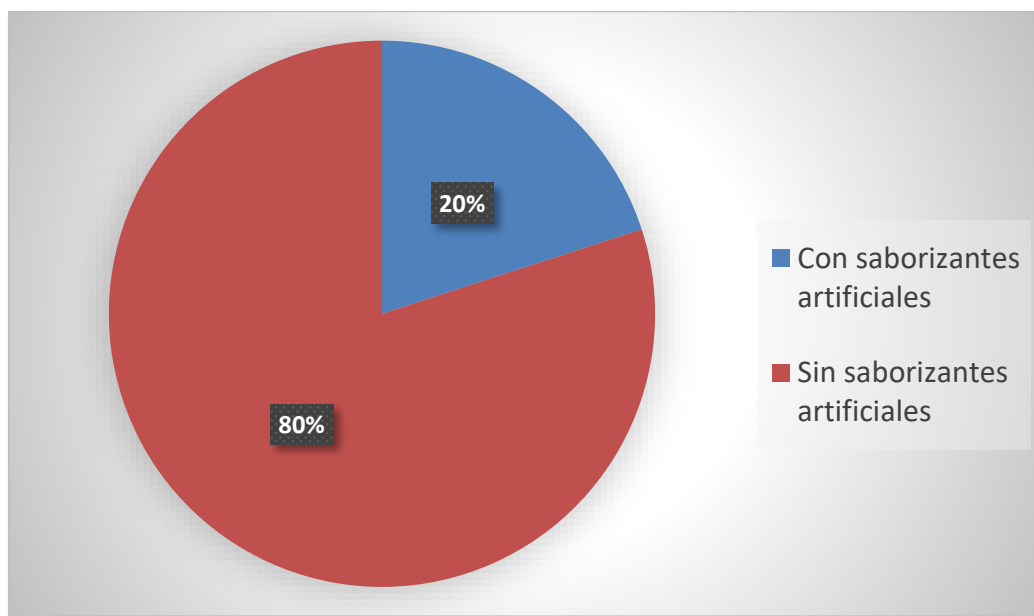


N: 300

Respuestas	Porcentajes	Personas
Panaderia	90%	270
Supermercados	34%	102
Kiosco	16%	48
Puestos ambulantes	30%	90
Café / Confiterias	60%	180
Negocios Especializados	40%	120

Observación: Los lugares donde las personas encuestadas comprarían donas son principalmente las panaderías y cafés o confiterías. Pero no hay que menospreciar los supermercados, puestos ambulantes y negocios especializados ya que fueron seleccionados por al menos el 30% de los encuestados.

9. ¿Cómo prefiere que sea el sabor de este producto?

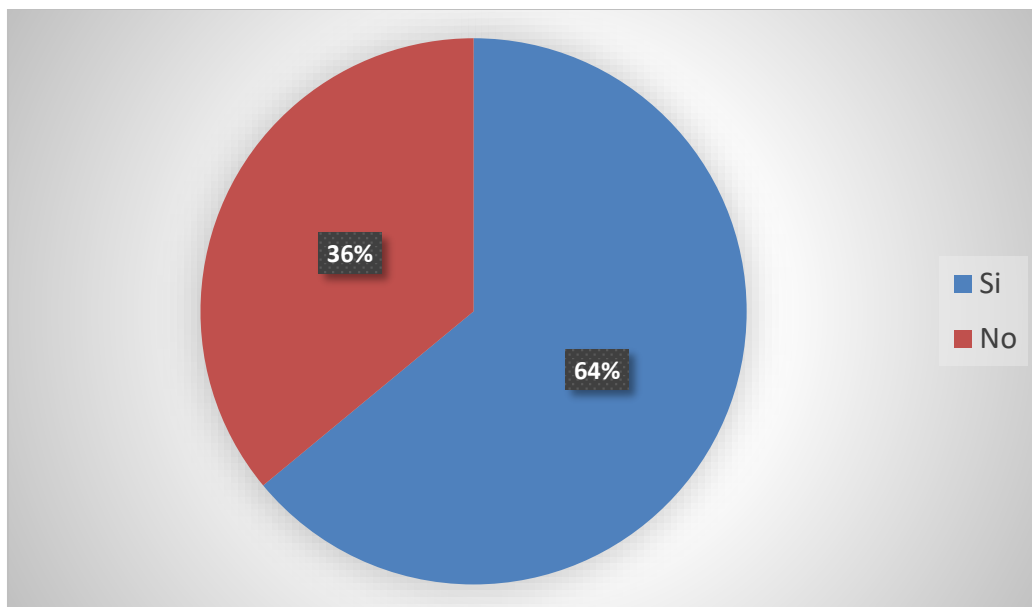


N: 300

Respuestas	Porcentajes	Personas
Con saborizantes artificiales	20%	60
Sin saborizantes artificiales	80%	240
Total	100%	300

Observación: La gran mayoría prefiere las donas sin saborizantes artificiales. Los sabores elegidos por las personas que si quieren estos saborizantes son: chocolate, limón y vainilla.

10. ¿Prefiere que tenga alguna cobertura?

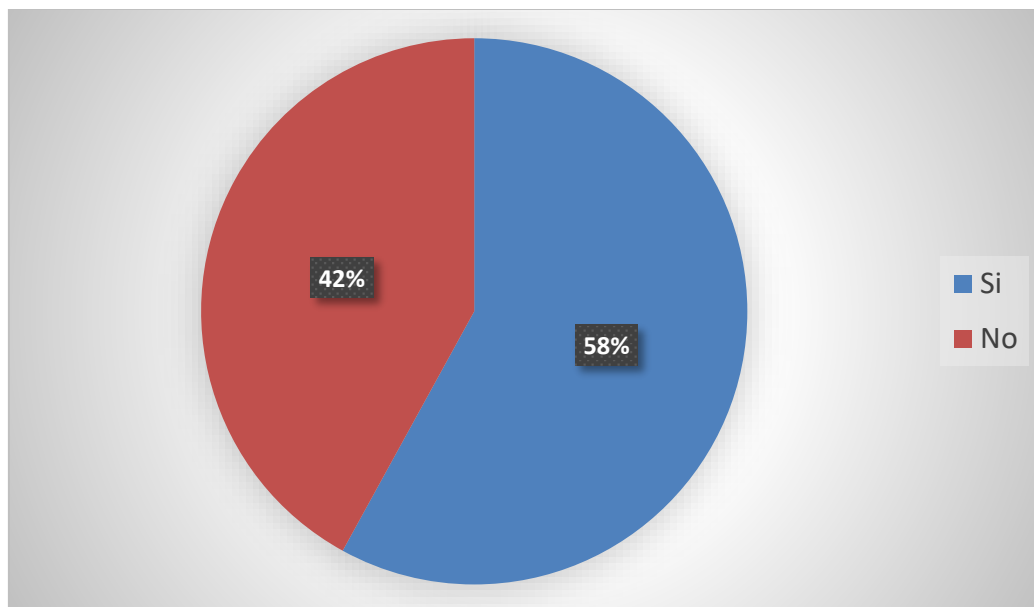


N: 300

Respuestas	Porcentajes	Personas
Si	64%	192
No	36%	108
Total	100%	300

Observación: La mayoría prefiere las donas con coberturas, destacan principalmente: Glaseados, chocolate (blanco o negro) y azúcar impalpable.

11. ¿Prefiere que tenga algún relleno?



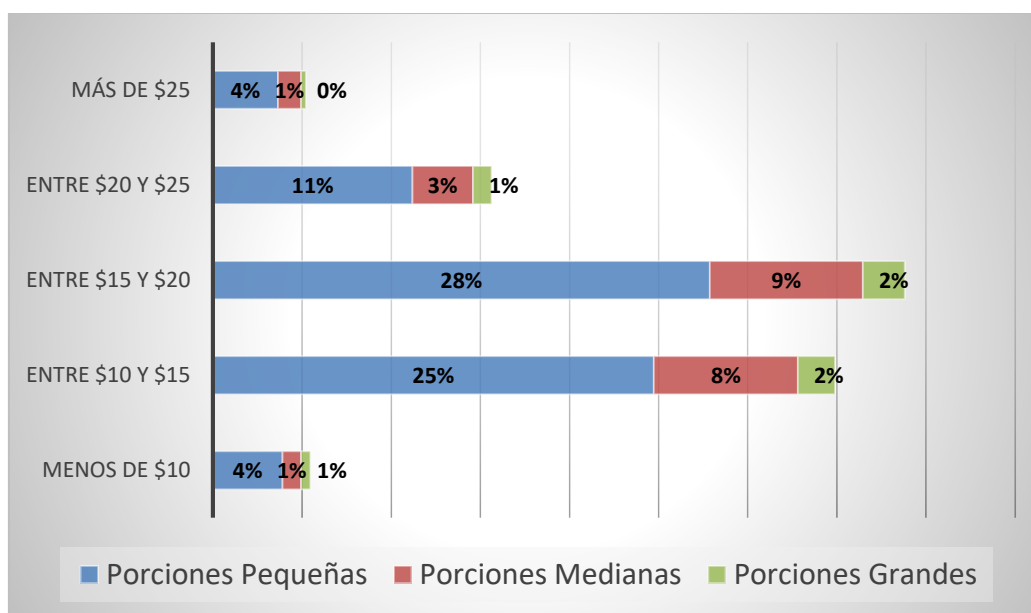
N: 300

Respuestas	Porcentajes	Personas
Si	58%	174
No	42%	126
Total	100%	300

Observación: El porcentaje tanto de personas que quieren que las donas tengan algún relleno como las que no lo quieren es similar. Los rellenos mencionados por los encuestados son: Chocolate (se mencionó reiteradas veces el chocolate marca “Nutella”) y dulce de leche.

4.2 Análisis cruzado

Relación entre el tamaño de la porción y el precio que están dispuestos a pagar



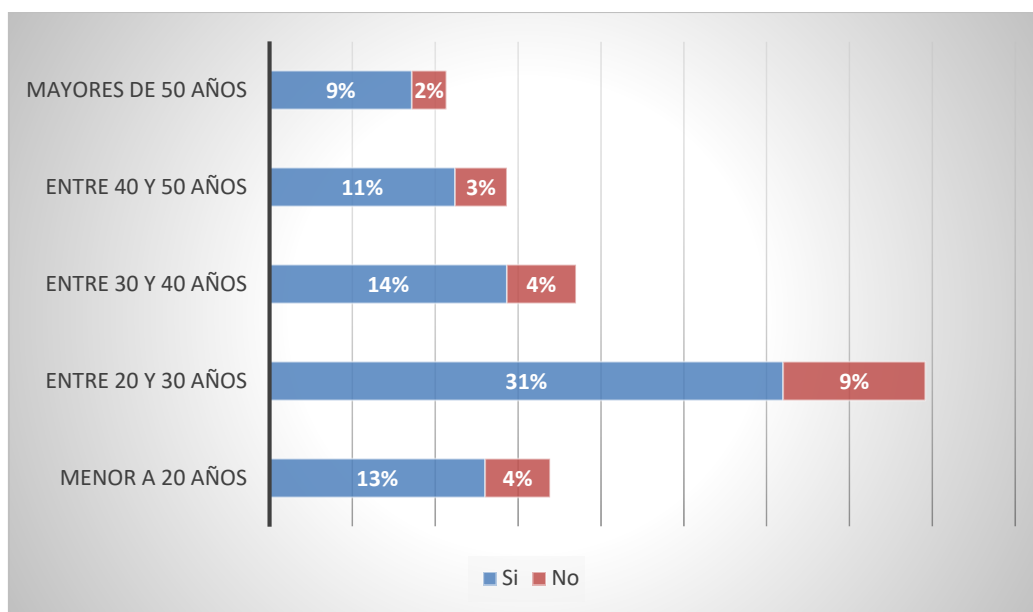
N: 384

Variables: Precio y Tamaño		Tamaño de la porción			Total
		Porciones Pequeñas	Porciones Medianas	Porciones Grandes	
P r e c i o	Menos de \$10	4%	1%	1%	5%
	Entre \$10 y \$15	25%	8%	2%	35%
	Entre \$15 y \$20	28%	9%	2%	39%
	Entre \$20 y \$25	11%	3%	1%	16%
	Más de \$25	4%	1%	0%	5%
Total		72%	22%	6%	100%

Observación: Un 53% de los encuestados prefieren que el tamaño de sus productos sea de porciones pequeñas y están dispuestos a pagar por el mismo entre \$ 10

(diez) y \$ 20 (veinte) pesos, indicando así tendencias claves a tener en cuenta para el desarrollo del plan de marketing.

Relación entre la edad y el consumo de donas

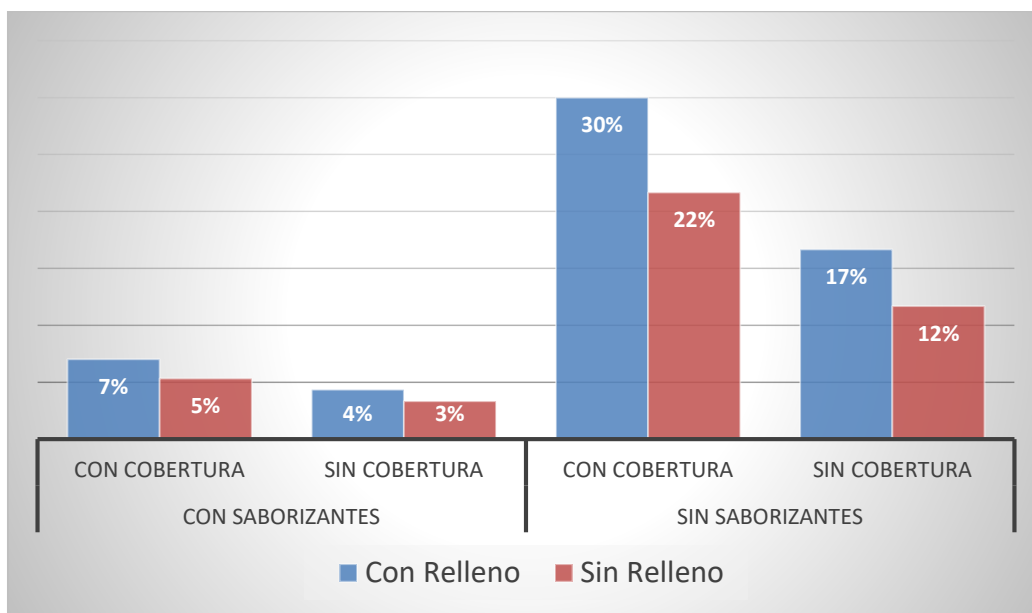


N: 384

Variables: Edad y Consumo de Donas		Consumo de Donas		Total
		Si	No	
E d a d	Menor a 20 años	13%	4%	17%
	Entre 20 y 30 años	31%	9%	40%
	Entre 30 y 40 años	14%	4%	18%
	Entre 40 y 50 años	11%	3%	14%
	Mayores de 50 años	9%	2%	11%
Total		78%	22%	100%

Observación: El porcentaje de personas que no consumirían donas comparado con los que si lo harían, es prácticamente similar en todos los rangos etarios por lo que la edad no determina la predisposición de los mismos hacia el consumo de donas.

Relación entre los adicionales Cobertura Rellenos y Saborizantes



N: 300

Adicionales		Con Relleno	Sin Relleno
Con Saborizante	Con Cobertura	7%	5%
	Sin Cobertura	4%	3%
Sin Saborizante	Con Cobertura	30%	22%
	Sin Cobertura	17%	12%

Observación: La combinación de adicionales más elegidas por los consumidores es: “sin saborizantes y con cobertura” mientras que la presencia o no del relleno es indiferente.

4.3 Conclusiones

Luego del análisis de la información obtenida, podemos destacar lo siguiente:

- a) No hay premisas para afirmar que cierto rango etario o genero posean un mayor consumo de productos dulces o donas por sobre los demás.
- b) Es favorable que los productos más consumidos por los encuestados sean las facturas y medialunas ya que son los más similares a las donas, producto que quiere introducirse en el mercado. Se podrá apuntar a captar ese mercado para fomentar el consumo de las donas.
- c) Estos productos son consumidos principalmente durante la mañana y la tarde. Los encuestados prefieren productos con tamaños pequeños y están dispuestos a pagar entre \$ 10 (diez) y \$ 20 (veinte) por unidad. Hay que destacar que estos precios tienen una relación coherente con el tamaño del producto elegido.
- d) La gran mayoría consume o consumiría donas y le gustaría comprarla principalmente en panaderías, cafés o confiterías y en negocios especializados. El diseño del envase no es un factor que es indispensable para el consumo del producto ya que no le brindan una gran importancia al mismo.
- e) Con respecto a las donas, la gran mayoría de los encuestados priorizan mantener el sabor propio del producto al evitar saborizantes artificiales. Una gran mayoría prefiere que la dona posea una cobertura (principalmente glaseado o de chocolate) y por último, son indiferentes a que el producto tenga o no algún relleno.

TERCERA PARTE

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de Marketing se trabajó con Panificadora Las Flores, una empresa líder en la producción y comercialización de productos panificados enfocados en la atención de las sandwicherías de la ciudad de Salta Capital.

La motivación de esta empresa a la realización de este plan surge principalmente del efecto negativo que posee su ventaja competitiva.

Realizo grandes inversiones en infraestructuras, maquinarias, vehículos, entre otros; que le permiten una gran producción a escala con costos relativamente menores que los de la competencia. Destacando la estabilidad y continuidad en la calidad de los productos que ofrece.

Estas inversiones fueron proyectadas a la producción futura que pueda alcanzar esta panificadora, pero en la actualidad posee una capacidad ociosa elevada. La capacidad productiva total de Panificadora Las Flores se encuentra a un 40,3 %.

Luego de un análisis de la cartera de productos de la empresa y un análisis del sector, se determinó que la categoría de productos dulces es el menos desarrollado por la empresa y tiene un gran potencial de crecimiento.

Se propone y recomienda la introducción al mercado de Donas por parte de esta empresa para explotar este sector. Si bien compite directamente con los productos más vendidos dentro de esta categoría (facturas y medialunas), su fabricación es rápida y sus costos de producción son reducidos debido a la maquinaria extremadamente eficiente que se puede adquirir en el mercado. Es por esto que las probabilidades de reemplazar a sus competidores sustitutos son elevadas.

El producto se configuro conforme a la investigación realizada. Priorizan que el tamaño de las Donas sea pequeño, que se mantenga el sabor natural del producto evitando saborizantes artificiales y que el mismo posea una cobertura (destaco el glaseado y la recubiertas con chocolate).

Los objetivos principales que se destacan son el inicio de la producción y comercialización de donas, su penetración en el mercado y realizar un posicionamiento de este producto en la mente de los consumidores.

El enfoque se utilizara para penetrar en el mercado es agresivo ya que se buscara penetrar en el mercado existente a través de una estrategia de liderazgo en precios. Se destaca que el tamaño del producto ofrecido es un 23% menor comparado con la competencia, ya que los resultados de las encuestas lo sugieren, pero posee un precio extremadamente menor (un 50% en promedio) con una rentabilidad final que se mantiene entre un 21% y un 39% conforme si son vendidas a un precio mayorista o minorista.

. Se enfocara en la venta en los puntos de ventas actuales (local España y local Ituzaingo) y aprovechar la cartera de clientes actuales para promover la reventa de donas en la mayor cantidad de clientes posibles.

El posicionamiento no será agresivo como la penetración en el mercado ya que se realizara de forma más gradual y minuciosa.

Se requiere una inversión inicial equivalente a \$ 356.100, seguida de seis meses de costos fijos iguales a \$104.180 y por ultimo seis meses más con un costo fijo de \$ 29.280, la reducción se produce porque se completa el pago de las cuotas de la maquinaria principal necesaria para iniciar la producción.

Captar al 20% del mercado, como se plantea en este plan como objetivo, implica una venta de 2500 donas diarias equivalentes a una ganancia neta diaria entre \$ 4.200 y \$ 9.250 que dependerá de la cantidad vendida al precio mayorista y cual al minorista. Mensualmente esta ganancia se ubicaría dentro de los \$ 105.000 y \$ 231.250 manteniendo el mismo criterio.

Panificadora Las Flores posee los requisitos y capacidades necesarias para introducir este producto al mercado de una manera agresiva y con un gran potencial de crecimiento. Se considera una gran oportunidad para ser aprovechada.

PLAN DE MARKETING

5 ANALISIS EXTERNO

5.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Entorno Político

Aumento de los servicios

Los continuos incrementos en los servicios públicos, por ejemplo:

- **Gas:** En marzo sufrió un incremento del 29% (de forma escalonada), el aumento que estaba previsto para octubre fue postergado debido al plan “alivio” propuesto por el gobierno pero será efectivo en enero de 2020 y se estima superara el 20%.^{17 18}
- **Luz:** El precio de la electricidad se encuentra congelado hasta terminar el corriente año pero se espera que en 2020 sufrirá una serie de incrementos, por ejemplo, ya se autorizó un aumento del 25% en la provincia de Buenos Aires.^{19 20 21}

Efecto: AMENAZA. Los aumentos sostenidos aumentan los costos operativos de manera significativa.

Fin del congelamiento del precio de la nafta

Las grandes empresas productoras de combustible (que concentran un 90% del mercado) sostienen que el precio actual de la nafta se encuentra entre un 17% y un 20% atrasado con respecto al que debería tener. Al finalizar el congelamiento establecido por el gobierno (en noviembre), tendrá inmediatamente un incremento del 5% y se estima

¹⁷ (A24, 2019)

¹⁸ (Perfil.com, 2019)

¹⁹ (El Tribuno, 2019)

²⁰ (Cronista, 2019)

²¹ (Filo News, 2019)

que seguirá aumentando progresivamente hasta alcanzar el precio que consideran óptimo.

Efecto: AMENAZA. El aumento en el combustible se ve reflejado en un incremento en todos los principales insumos que serán utilizados para la producción de donas ya que son enviados desde Buenos Aires.^{22 23}

Incremento del Riesgo País

Índice de Riesgo País mensual elaborado por JP Morgan:

Periodo	Indice
1 de Mayo de 2019	960 puntos.
1 de Junio de 2019	980 puntos.
1 de Julio de 2019	813 puntos.
1 de Agosto de 2019	815 puntos.
1 de Septiembre de 2019	2532 puntos.
1 de Octubre de 2019	2156 puntos.
1 de Noviembre de 2019	2275 puntos.

Efecto: AMENAZA. La tendencia que sigue el riesgo país reduce las inversiones y un aumento del valor del dólar que se transmite a un incremento generalizado de los precios facilitando la inflación.²⁴

Entorno Económico

Especulaciones con el precio de la Harina

Actualmente los molinos harineros no están entregando mercadería a los locales que las necesitan para utilizarlas como insumos. No poseen un precio de venta de este producto ya que se encuentran a la espera de la asunción del presidente electo Alberto

²² (Ambito.com, 2019)

²³ (TN, 2019)

²⁴ (Ambito, 2019)

Fernández y sus políticas para determinar su curso de acción. Hasta que esto suceda, venden únicamente lo necesario para mantener los costos fijos a un precio elevado produciendo así una escasez en el mercado.

Efecto: AMENAZA. Influye directamente en el costo del insumo principal de las donas, la harina.²⁵

Brasil: apertura de importación de trigo

Brasil autorizo la compra de 750.000 toneladas de trigo sin aranceles a países que no formen parte del Mercosur. Debido a eso, Argentina perdió la ventaja competitiva que tenía para exportar en ese país y si esta cuota se extiende, dejara de ser el primer vendedor de trigo que tiene Brasil.

Efecto: OPORTUNIDAD. Una disminución tan grande en la cantidad exportada de trigo dejara a Argentina con un excedente de trigo que, por la ley de oferta y demanda, puede forzar a la disminución en el precio del trigo y por consiguiente la harina.^{26 27 28}

Inflación

Niveles de inflación mensual de Argentina en 2019:

Periodo	Porcentaje
Enero de 2019	2.9 %
Febrero de 2019	3.8 %
Marzo de 2019	4.7 %
Abril de 2019	3.4 %
Mayo de 2019	3.1 %
Junio de 2019	2.7 %
Julio de 2019	2.2 %
Agosto de 2019	4.5 %
Septiembre de 2019	5.9 %

²⁵ (Ambito, 2019)

²⁶ (Infobae, 2019)

²⁷ (Clarín, 2019)

²⁸ (LM Neuquen, 2019)

Efecto: AMENAZA. Disminuye el poder adquisitivo de los clientes, que les lleva a consumir menos y por lo tanto comprar menos. Y produce el aumento de los precios de los insumos necesarios para la producción.^{29 30}

Entorno Tecnológico

Constante innovación en tecnologías

La gran competencia de las empresas productoras de maquinaria para panificadoras es tan fuerte que se obligan a innovar constantemente para captar mayor mercado. Siendo que son máquinas con una vida útil larga, las empresas las desarrollan más rápidas y eficientes para forzar a cada cliente a renovar su maquinaria. Cabe destacar que esta competencia fuerza a estas empresas a plantear facilidades de pago cada vez más extensas.

Por ejemplo para la fabricación de donas existen máquinas que pueden fabricar 37 docenas por hora y otras que llegan a 400 docenas por hora con un solo operario.

Efecto: OPORTUNIDAD. Permite la innovación en maquinaria a fin de poder ser más eficientes.^{31 32}

Disponibilidad de RRHH

Desde el cambio de gestión de la cámara de panaderos de Salta en diciembre de 2016, se produjo una fuerte inversión y renovación en la escuela de panaderos propia de los mismos. Facilitando la disponibilidad de recursos humanos con los conocimientos necesarios que busca una panificadora al momento de contratar personal.

Se debe tener en cuenta que el proceso específico es propio de cada industria por las maquinarias que posee o el micro clima con el que cuenta la sala de elaboración ya que afectan al resultado final del producto. Esto lleva a que sea inevitable realizar una capacitación específica a cada persona al momento de ser contratada.

²⁹ (Indec, 2019)

³⁰ (Infobae, 2019)

³¹ (Belshaw Adamatic, 2019)

³² (Sermont, 2019)

Efecto: *OPORTUNIDAD*. El tiempo y dinero que se necesita para la capacitación de los empleados es menor debido a la educación previa que recibieron.

Entorno Socio Cultural Demográfico

Incremento del nivel de pobreza y desocupación

En los últimos años, el nivel de pobres en Argentina aumento en gran medida. En el año 2018, el porcentaje de pobres era del 25,7% pero según las últimas mediciones publicadas durante el primer semestre del año 2019, este número aumento a 35,4%. Es decir, uno de cada tres argentinos no puede cubrir sus necesidades básicas.

Con respecto a la desocupación, en el año 2016, el 9,3% de la población potencialmente activa no tenía trabajo, y el mismo período del 2019 cerró con el 10,6%.

Efecto: *AMENAZA*. Si las personas no pueden cubrir sus necesidades básicas, no estarán dispuestos a comprar productos como los que se propone en este plan.³³

Tendencia a la alimentación saludable

En los últimos años, la tendencia a la alimentación saludable se hizo muy fuerte a nivel global. La recomendación de consumir “0 harinas” es cada vez más escuchada por nutricionistas o especialistas.

Efecto: *AMENAZA*. Las donas son un producto que por naturaleza no entra en la categoría de productos saludables.^{34 35}

³³ (Actualidad RT, 2019)

³⁴ (Punto Saludable, 2019)

³⁵ (La Voz, 2019)

Entorno Legal

El rubro de panificación debe actuar bajo severas normas de salud y el código de protección y defensa del consumidor, así como debe poseer todas las habilitaciones requeridas por la ley. Se deben respetar por ejemplo las siguientes leyes:

- Ley 18.284 - Código Alimentario Argentino.
- Ley 19.587/1972 - Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Ley 24.557 - Riesgos del Trabajo.
- Ley 26.773 - Régimen de ordenamiento de la reparación de los daños derivados de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Ley 26.940 - Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral.
- Ley 7.070 - Protección del Medio Ambiente.

Además, se deben poseer los siguientes certificados:

- Certificado de mínima seguridad contra incendios.
- Certificado de desinfección del local comercial.
- Certificados de manipulación de alimentos.

Efecto: *AMENAZA*. La inversión excesiva y continua para mantener el establecimiento en condiciones es elevada. Las consecuencias son graves si no se mantiene todo como está establecido en la ley.³⁶

Entorno Ecológico

Contaminación al medio ambiente

La contaminación producida por una panificadora es casi nula debido a que se utilizan principalmente productos orgánicos para la producción de los panificados y se

³⁶ (Infoleg, 2019)

produce únicamente emisión de vapor al exterior, el cual es indispensable en el proceso productivo, pero no tiene un impacto negativo en el medio ambiente.

Efecto: NEUTRO. Se puede considerar una oportunidad, pero la tendencia futura de un extremo cuidado del medio ambiente llevara a las panificadoras a realizar cambios dentro de sus plantas para cuidar en mayor medida el mismo.

Tendencia al cuidado del medio ambiente

Conforme fue aumentando la producción de Panificadora Las Flores a lo largo de los años, fue aumentando el uso de bolsas plásticas para el embolsado y empaquetado del pan. Actualmente los sustitutos de las bolsas de plásticos que sean ecológicos presentan costos superiores y de difícil adquisición.

Efecto: AMENAZA. El excesivo uso de bolsas generara una imagen negativa de la empresa a menos que se busque un sustituto de las mismas.

5.2 ANALISIS DEL SECTOR

La estructura del mercado donde competimos

El mercado en el cual se va a competir se categoriza como **competencia monopolística**. Si bien el número de productores que se dedican específicamente a la fabricación de donas es muy reducido y existen panificadoras que comercializan este producto, se estaría compitiendo con todas las empresas que fabriquen y vendan productos dulces. Ninguno aplica un control dominante por sobre el resto. Lo elaboran con características similares pero puede ser percibido como único debido a la diferenciación que se perciba de cada empresa.

Segmentos donde competimos

Se competirá específicamente en el segmento de productos dulces principalmente donas y sus sustitutos directos, como las facturas y medialunas.

➤ **Principales competidores**

Panadería Crocante

- Donas:
 - Precio: \$ 20 por unidad.
 - Diámetro promedio: 8 cm.
 - Variedad:
 - Con azúcar.
 - Cubiertas con chocolate.
- Precio de facturas:
 - Facturas comunes: \$ 18 por unidad.
 - Facturas de manteca: \$ 20 por unidad.

Panadería Virgen del Saliente

- Donas:
 - Precio: \$ 30 por unidad.
 - Diámetro promedio: 9 cm.
 - Variedad:
 - Glaseadas.
 - Cubiertas con chocolate negro.
 - Cubiertas con chocolate blanco y negro.
- Precio de facturas:
 - Facturas comunes: \$ 15 por unidad.

Panadería La Linda

- Donas:
 - Precio: \$ 30 por unidad.
 - Diámetro promedio: 9 cm.
 - Variedad:
 - Con Azúcar.
 - Glaseadas.
 - Cubiertas con chocolate negro.

- Cubiertas con chocolate blanco y negro.
- Precio de facturas:
 - Facturas comunes: \$ 15 por unidad.
 - Facturas con dulce de leche: \$ 18 por unidad.

Panadería Las Cuartetas

- Donas: No comercializa.
- Precio de facturas:
 - Facturas comunes: \$ 17 por unidad.

Panadería 5 Marías

- Donas: No comercializa.
- Precio de facturas:
 - Facturas comunes: \$ 15 por unidad.

Panadería Crocante	Panadería Virgen del Saliente	Panadería La Linda
		

➤ **Canales de distribución**

La distribución tanto de Panificadora Las Flores como de la competencia no presenta grandes variaciones. Principalmente la venta se realiza por medio de los puntos de venta propios de cada panificadora y un porcentaje menor se da por medio de un reparto utilizando vehículos utilitarios.

Panificadora Las Flores cuenta con cinco vehículos para realizar la distribución a los clientes sin ningún costo pero no es un servicio único ya que varias panificadoras brindan el mismo servicio.

El nivel de consumo o ventas de ese mercado

El tamaño del mercado está compuesto por la totalidad de población salteña (614.726 habitantes)³⁷ que no presente una condición que les impida el consumo de este tipo de productos. Según las estimaciones de la Cámara de Industriales Panaderos y Afines de la Provincia de Salta, se venden diariamente un promedio de 12.500 unidades de productos como facturas y donas aproximadamente.³⁸

Barreras de ingreso

El rubro no presenta barreras de ingresos elevadas. Lo único que se requiere para competir es una inversión inicial no muy elevada y un establecimiento para la producción. La adquisición de *Know How* no presenta gran dificultad. Las empresas proveedoras de insumos otorgan formas de pagos muy accesibles.

³⁷ (Dirección General de Estadísticas de Salta, 2016)

³⁸ (Camara, 2019)

Las cinco fuerzas de Porter



➤ **Amenaza de nuevos ingresantes:**

La amenaza de nuevos integrantes es elevada. Las principales razones son:

- El rubro no presenta barreras de entradas significativas.
- El capital necesario para ingresar al sector no es elevado.
- No existen represalias de las empresas ante nuevos ingresantes.
- Existen numerosos canales de distribución a los que pueden acceder.
- Las nuevas tecnologías y redes sociales permiten el desarrollo de pequeños emprendimientos que intentan captar parte del mercado sin un local de venta físico autorizado.
- Retirarse del mercado no genera ninguna pérdida. La maquinaria comprada para competir puede ser fácilmente vendida.

➤ **Poder de negociación de compradores**

El poder de negociación de los compradores es elevado. Los motivos son:

- a. Existe un gran número de compradores.
- b. El volumen de compra es bajo al tratarse de productos dulces para consumo personal.
- c. No existe costo o represalia por cambio de proveedor. Por lo que pueden cambiar de panificadora en cualquier momento.
- d. La percepción de calidad de los compradores es elevada y no existe una gran diferenciación entre los productos ofrecidos.
- e. Los beneficios percibidos por los compradores no son elevados.

➤ **Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido lo siguiente:

- a. Existe un gran número de oferentes de estos productos.
- b. Existe un gran número de productos que pueden ser utilizados como sustitutos para la fabricación de productos dulces.
- c. El volumen de compra de insumos es elevado y el pago se realiza en efectivo al momento de recibir la mercadería.
- d. Los insumos utilizados no influyen directamente en la calidad del producto final.
- e. El costo por cambio de proveedor es muy bajo debido a las distintas ofertas y descuentos que realizan para captar una mayor cantidad de clientes.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es elevada. Las principales razones son:

- a. Gran cantidad de productos que pueden ser sustitutos de los que ofrece una panificadora.
- b. Los precios de los sustitutos son variados. Existen productos con un precio mucho menor y otros un poco más elevados.

- c. Gran capacidad de distribución por parte de las empresas que ofrecen productos sustitutos.

➤ **Presión entre competidores**

La presión entre competidores es baja. Los motivos principales son:

- a. Grandes costos fijos de los competidores.
- b. Precios de la competencia superiores al propio.
- c. Gran cantidad de competidores pero la diferenciación entre sus productos no es significativa.
- d. El interés estratégico en esta industria por parte de los competidores no está muy desarrollado.
- e. No existen acciones agresivas por parte de los competidores para captar mayor mercado.
- f. Barreras de salida del sector nulas.

6 ANALISIS INTERNO

Empresa



Nombre: Panificadora Las Flores

Rubro: Alimentos – Panificación

Ubicación:

- Central: Calle España 1625 – Salta
- Sucursal: Calle Ituzaingo 343 – Salta
- Planta de producción: Ruta N° 9 Km 1592 – Salta

Tipo de empresa, tipo de negocio y ámbito geográfico

Panificadora Las Flores es una empresa unipersonal enfocada en la producción, distribución y comercialización de productos panificados en la localidad de Salta Capital. Actualmente, su foco radica en la categoría de pan de sándwiches y quiere desarrollar la categoría de productos dulces.

Historia o Trayectoria

Panificadora Las Flores es una empresa familiar con 51 años en el rubro. Fue creada por José Ramírez en el año 1968 y se dedicó a brindar el pan para la mesa de los vecinos todos los días. Poco a poco fue creciendo con altas y bajas, instalando uno de los primeros hornos túneles en Salta.

En el año 1994, tras el fallecimiento del dueño, paso a ser dirigida por su hijo mayor que paso a ser el sostén de la familia. Tras investigar y analizar el mercado se detectó el nicho del mercado que haría florecer la panificadora. Desde ese momento se enfocó en abastecer las sandwicherías de la ciudad de Salta especializándose específicamente en los productos que serían utilizados por estos locales como insumos.

A medida que el número de sandwicherías fue aumentando exponencialmente, Las Flores fue invirtiendo y tecnificando para mantener la calidad siempre elevada y así poder mantener satisfechas las necesidades y requisitos de sus clientes específicos.

Hoy cuenta con una planta de 3600m² ubicada en la ruta 9 con una capacidad productiva suficiente para brindar el pan de cada día a quien lo necesite.

Visión, misión y valores

➤ **Visión**

Somos una empresa dedica a la elaboración de productos panificados comprometidos con nuestros clientes en brindarles productos de gran calidad y sabor con un servicio amable y oportuno.

➤ **Misión**

Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y líder en productos de panadería en el norte argentino.

➤ **Valores**

- Respeto, Honestidad, Cordialidad, Puntualidad y Presencia.

Portfolio de Marcas y Productos o Servicios

➤ Portfolio de productos total

Categorías	Productos
Pan Francés	Lomo (Bigote, Nacional y Especial)
	Flautas con sésamo
	Cacho
	Miñon por KG
	Miñon por unidad y especial
	Tiras
	Flautas económicas
Pan de Viena	Pebete chico
	Pebete grande
	Hamburguesa
	Paty
	Pan chip
	Superpancho
Facturas	Medialunas
	Sacramentos
	Vigilantes
	Con Crema
Pan con Grasa	Bollos
	Tortillas
	Palitos
Pan de Miga	Pan de Miga
Pan Precocido	Precocido Grande
	Precocido Chico
	Precocido Miñon
	Precocido 30 cm
	Arabe

Se adjunta en anexos una imagen de cada producto.

➤ **Categoría de productos dulces – Facturas**

Medialunas	Con Crema
	
Vigilantes	Sacramentos
	

Matriz BCG

Matriz BCG		Participación en el mercado	
		Alto	Bajo
Crecimiento en el mercado	Alto	Estrella	Incógnitas
		- Pan Precocido	- Pan de Viena - Productos Dulces
	Bajo	Vaca	Perro
		- Pan Francés - Pan de Miga	- Pan de Grasa

Cadena de Valor



➤ Actividades primarias

Logística de entrada

Los insumos son recibidos y almacenados en las condiciones exigidas para mantener su calidad y salubridad en todo momento, se mantiene una perfecta renovación de stock y es puesto a disposición de los clientes internos para su utilización.

Los productos panificados son enviados a cada punto de venta donde los encargados de venta los colocan en el mostrador y a la vista de los clientes para que su venta sea de manera rápida y eficiente.

Los clientes internos ingresan a la panificadora luego de colocarse el uniforme y los elementos de seguridad requeridos para su seguridad y para mantener la higiene dentro del trabajo.

Operaciones

Durante los distintos turnos de trabajo se produce la transformación de los insumos en los productos panificados para la venta. Se mantiene un régimen de trabajo constante de manera que la calidad del producto final no varíe diariamente.

Logística de salida

Se reciben diariamente pedidos de los clientes que se comunican a un teléfono celular específico de Panificadora Las Flores para luego ser enviados a los distintos locales comerciales o bien para su reserva hasta que el cliente llega a la panificadora.

El manejo de los depósitos se realiza de manera diaria para evitar la venta de productos en condiciones que no sean las adecuadas o mantener una estricta rotación de stock en cuanto a los insumos utilizados en la fabricación de los panificados.

Se realizan relevaciones diariamente al final del día para corroborar la venta total y poder estimar la producción que debe realizarse al otro día teniendo en cuenta futuros eventos ajenos a la panificadora, feriados, entre otros.

Marketing y ventas

Existe un grupo de ventas específico en cada turno así como en los repartos encargados de la entrega del producto a los clientes y mantener un contacto directo con los mismos para detectar posibles fallas que se puedan encontrar en el producto final o en el servicio para ser corregidas de manera inmediata.

La publicidad y promoción en medios masivos de comunicación no está desarrollada debido a que la presencia de Panificadora Las Flores en la mente de los clientes dueños de locales destinados a la producción de sándwiches es muy fuerte gracias al “*boca a boca*”.

Se está desarrollando un Facebook para brindar otro canal de comunicación con la empresa a los clientes.

Servicio

El servicio post venta consiste principalmente en la solución de posibles errores y quejas que puedan haber ocurrido en el proceso de venta.

Se realizan cambios de mercaderías siempre y cuando el error sea por parte de Panificadora Las Flores.

➤ **Actividades secundarias**

Infraestructura de la empresa

La financiación de la empresa es totalmente propia por lo que no sostiene relación alguna con inversores externos a la empresa.

La planificación se realiza semestralmente debido a la dinámica del país.

Existe un repuesto sin uso por cada tipo de maquina existente en la panificadora para evitar que la producción se detenga si una de estas sufre una falla. Se prevé el recambio de maquinaria cuando cumplen su ciclo. El mantenimiento de la maquinaria es semanal realizado por el equipo de mantenimiento.

Gestión de recursos humanos

Durante el reclutamiento, se analizan los curriculums que son depositados en la panificadora, si el perfil de esa persona coincide con el que se busca, se lo llamara para una entrevista y luego será contratado.

Las capacitaciones son realizadas por miembros actuales de la panificadora de modo que la misma sea específica al trabajo que esa persona realizara. Adaptándose al ambiente de trabajo actual, estableciendo las pautas de conductas que rigen el correcto funcionamiento en la empresa para evitar futuros conflictos.

El sistema de remuneración es el establecido por la ley. Se brindan bonos a aquellas personas que demuestren compromiso y responsabilidad con la empresa para fomentar y premiar su desempeño.

Desarrollo de tecnologías

El diseño de productos es constante, se realizan pruebas constantemente para mejorar los productos actuales o realizar pequeñas variaciones para crear una categoría de productos totalmente nueva y acaparar mayor porcentaje del mercado.

Se producen además maquinarias específicas para el proceso productivo que actualmente sostiene la panificadora. Son fabricadas a medida y con materiales de excelente calidad para asegurar su correcto funcionamiento con una larga durabilidad, la cual es superior a las ofrecidas por las empresas que ofrecen estas maquinarias.

Compras

Las compras de insumos se realizan en grandes cantidades con un solo pago en efectivo, de esta forma se obtiene un mejor precio y mayor poder en la negociación con el proveedor.

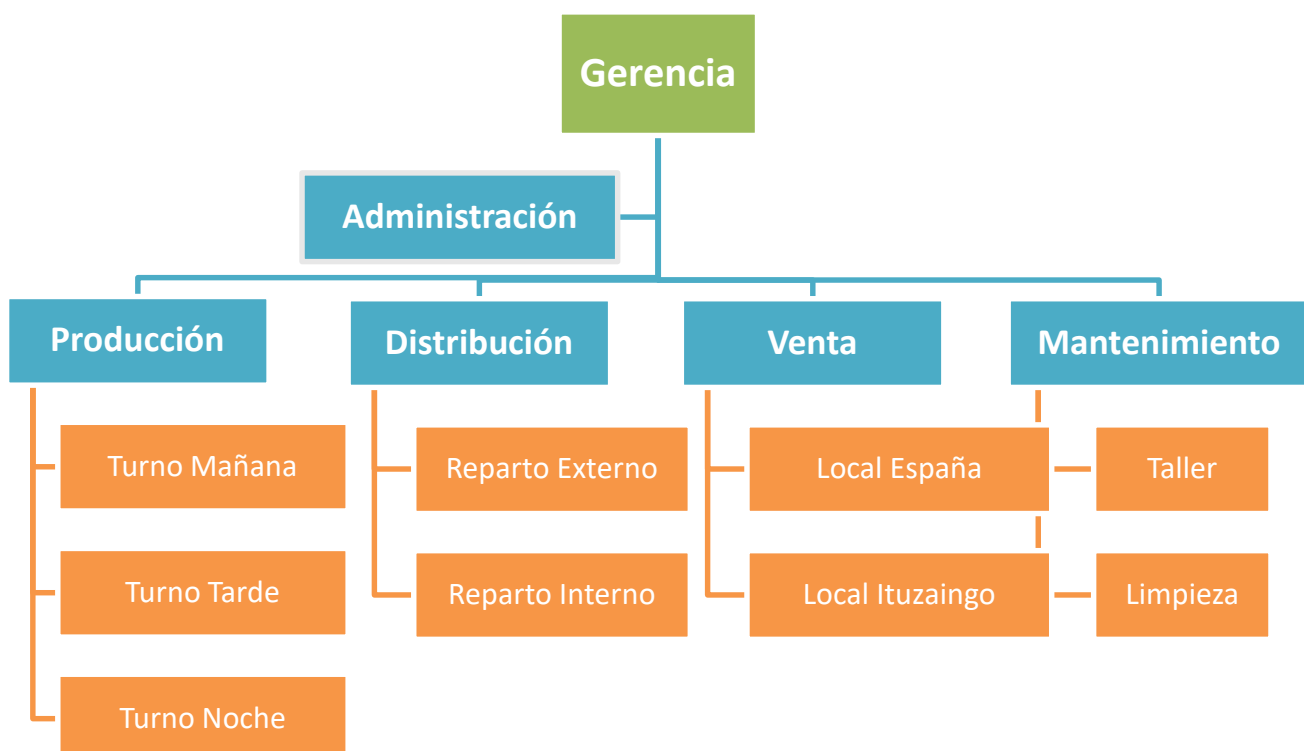
La compra de maquinarias si es financiada en cuotas debido a que no existen grandes diferencias en el precio si se realiza de contado.

Capacidad productiva

Panificadora Las Flores cuenta con una planta para producir 310 bolsas de 50 kg al día. Actualmente está produciendo 125 bolsas de harina diarias. Por lo que su capacidad actual se encuentra al 40,3%. Esta es la principal razón por la cual quiere incursionar en la fabricación de productos nuevos para la empresa.

Recursos Humanos

➤ **Estructura**



Panificadora Las Flores cuenta con un total de 65 clientes internos.

Sector	Cantidad de Empleados
Producción turno mañana	17
Producción turno tarde	8
Horneado	11
Atención al público – Local España	8
Atención al público – Local Ituzaingo	6
Administración	3
Distribución	6
Limpieza	3
Taller	3
Total	65

➤ **Nivel de capacitación**

La totalidad de los empleados reciben una capacitación al momento de ingresar a trabajar por primera vez a Panificadora Las Flores. Luego, dependiendo el sector al que pertenezcan recibirán cursos específicos conforme al objetivo del mismo. El nivel de capacitación en la empresa es elevado.

Por ejemplo, los clientes internos pertenecientes al sector de mantenimiento reciben capacitación en el manejo de los quemadores utilizados en los hornos, en electrónica, en cámaras de frío, entre otros; los que pertenecen al sector de administración, reciben capacitaciones en el manejo de programas informáticos para facilitar el manejo administrativo; los que se encuentran en producción reciben capacitaciones en el manejo de alimentos, seguridad e higiene, entre otros.

Clientes

Los clientes actuales de Panificadora Las Flores son principalmente las sandwicherías de la localidad de Salta Capital, ya que actualmente está enfocada en satisfacer al máximo las necesidades de este sector.

Entre los más destacados encontramos a:

- a) La Esquina
- b) Bigotes
- c) San Cayetano
- d) La Tablita
- e) Hotel Alejandro
- f) Mak Lucas
- g) Hotel Casa Real
- h) Café Teuco
- i) Entre otros

Los clientes que consumen productos dulces así como facturas y medialunas en Panificadora Las Flores son principalmente vecinos y personas que viven en el mismo barrio.

Indicadores de Evolución Comercial

➤ Venta diaria promedio

En el siguiente cuadro se puede apreciar las distintas categorías de Panificadora Las Flores previamente mencionadas con sus respectivos productos; las cantidades producidas diariamente de cada uno y el porcentaje que representan en la venta total:

Categoría	Producto	Cantidad	Porcentaje
Productos Dulces	Facturas	1450,00 u.	5%
Pan Francés	Lomo Bigote	3.480,00 u.	12%
	Lomo Especial	736,00 u.	2%
	Lomo Nacional	1.275,00 u.	4%
	Flauta con sésamo	1.270,00 u.	3%
	Pan francés	135 kg.	4%
	Miñón Especial	700,00 u.	1%
	Tiras	200 u.	1%
Pan de Viena	Pebete	868,00 u.	1%
	Pebete Especial	1.100,00 u.	2%
	Hamburguesa	1.820,00 u.	4%
	Paty	1.100,00 u.	3%
	Súperpancho	1.880,00 u.	4%
Pan con Grasa	Pan con grasa	35 kg.	2%
Pan de Miga	Miga	330,00 u.	27%
Pan Precocido	Precocido Grande	2.460,00 u.	9%
	Precocido Chico	1.250,00 u.	4%
	Precocido Miñón	192 kg.	6%
	Lomo 30 cm.	720,00 u.	4%
	Árabe	200,00 u.	1%

El siguiente cuadro representa el porcentaje que cada categoría representa en la venta total diaria de Panificadora Las Flores:

Categoría	Porcentaje
Productos Dulces	5%
Pan Francés	28%
Pan de Viena	14%
Pan con Grasa	2%
Pan de Miga	27%
Pan Precocido	24%
Total	100%

Como se puede apreciar, los panificados utilizados principalmente para la producción de sándwiches representan el 93 % de la venta de Panificadora Las Flores. Las categorías incluidas son: pan francés, pan de viena, pan de miga y pan pre cocido.

Queda evidenciado que la categoría de productos dulces no se encuentra desarrollada en la empresa.

➤ **Franja horaria**

El horario de atención es el siguiente:

Local España:

- Lunes a Sábados:
 - a. Turno Mañana de 06:00 hrs. a 13:30 hrs.
 - b. Turno Tarde de 16:30 hrs. a 21:00 hrs.
- Domingos: Cerrados.
- Feriados: Variable.

Local Ituzaingo:

- Lunes a Sábados:
 - a. Turno Mañana de 06:00 hrs. a 13:30 hrs.
 - b. Turno Tarde de 16:30 hrs. a 21:00 hrs.
- Domingos: Cerrados.
- Feriados: Variable.

Producción en planta:

- Turno mañana de 06:00 hrs. a 13:00 hrs.
- Turno tarde de 14:00 hrs. a 21:00 hrs.

➤ **Cantidad de clientes**

Se puede categorizar la cantidad de clientes de la siguiente manera:

- Venta en Local España: En promedio concurren 540 clientes individuales a realizar la compra en el punto de venta diariamente.
- Venta en Local Ituzaingo: En promedio concurren 440 clientes individuales a realizar la compra en el punto de venta diariamente.
- Distribución: Se abastece por medio de la distribución a aproximadamente 110 locales comerciales

➤ **Cantidad media de compra**

El promedio de compra de los consumidores diariamente es de \$ 226 en productos panificados. Las personas que compran productos dulces realizan compras de \$ 78 en promedio.

➤ **Frecuencia de visita**

Debido a que los productos que se comercializan tienen un ciclo de vida relativamente corto y el mismo debe ser consumido en el día, la frecuencia de visita es prácticamente diaria. Los clientes que utilizan únicamente pan pre cocido concurren al local entre 2 y 3 veces por semana debido a que la duración de los mismos es extendida.

➤ **Rotación de stock**

La rotación de stock es diaria debido a las propiedades de los panificados. Todos los productos que se ofrecen son elaborados en el día.

Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva que posee Panificadora Las Flores radica en la inversión en estructura que realizó a lo largo de los años, permitiéndole hoy poseer una capacidad de producción a escala que supera ampliamente a la competencia.

Se encuentra tecnificada en la medida que le permite ser más eficiente en su producción obteniendo mayor rentabilidad al tener menores costos en los distintos procesos productivos.

Por otro lado, la empresa se encuentra correctamente posicionada en la mente de los consumidores dueños de locales enfocados en la producción de sándwich debido al servicio constante que brinda para satisfacer sus necesidades.

7 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Precios menores que la competencia - Gran cantidad de posibles clientes de donas ya son clientes de Panificadora Las Flores - Gran poder de negociación con proveedores - Empresa con gran trayectoria - Gran capacidad productiva	- Brasil: Apertura de importaciones - Constante innovación en tecnologías - Disponibilidad de RRHH
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Nuevos en la comercialización de donas - Poder de negociación con el cliente bajo - Promoción y publicidad nula - Baja y reciente presencia en redes	- Aumento de los servicios, nafta y del riesgo país - Barreras de ingreso bajas - Especulaciones con el precio de la harina - Tendencia a la alimentación saludable y al cuidado del medio ambiente - Incremento en el nivel de pobreza, desocupación e inflación

8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 Objetivos y Estrategias

Objetivos Estratégicos

Penetrar en el mercado de productos dulces de la localidad de Salta Capital a través de la introducción de Donas por parte de Panificadora Las Flores.

Objetivos Cualitativos

- Comenzar la producción y comercialización de donas en el mercado salteño antes de Marzo de 2020.
- Penetrar en el mercado de productos dulces con la introducción de donas en la localidad de Salta dos meses después del inicio de su comercialización.
- Posicionar las donas de Panificadora Las Flores en la mente de los consumidores salteños como la mejor elección al momento de la compra de productos de esta categoría al cabo de un año desde el inicio de su comercialización.

Objetivos Cuantitativos

- Captar como clientes al 20% de los consumidores salteños de productos dulces al cabo de seis meses desde el inicio de la producción y comercialización de donas.
- Incrementar las ventas un 5% mensual durante los primeros seis meses desde el inicio de la producción y comercialización de donas.
- Aumentar la rentabilidad un 10% en el plazo de un año desde el inicio de la producción y comercialización de donas.

Estrategias

➤ **Determinación de las Estrategias para lograr los objetivos planteados**

- ***Estrategias corporativas:***

- Estrategia de liderazgo en costos: Al no existir una diferenciación significativa entre los productos existentes, se emplearán estrategias ofensivas aprovechando las economías de escalas de la empresa para atacar el mercado salteño.

- ***Estrategias de cartera:***

- Estrategia de penetración en el mercado: Debido a que los mercados ya existen y son atendidos actualmente por la competencia.

➤ **Definición del posicionamiento**

Se buscará posicionar las donas de Panificadora Las Flores como la mejor elección al momento de la compra de productos de esta categoría. Principalmente destacando una calidad excelente con precios menores comparados con los de la competencia; con una atención cordial, cuidando la satisfacción y el bienestar del cliente.

➤ **Factores de éxito, la ventaja competitiva**

La principal ventaja competitiva que posee Panificadora Las Flores es su capacidad de producción a escala debido a la gran infraestructura y tecnología utilizada para la elaboración de panificados. Permitiéndole producir a precios inferiores y en grandes cantidades, manteniendo una calidad estándar.

➤ **Esquema de segmentación (público objetivo)**

Se realizará una segmentación indiferenciada ya que se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos. En este caso son todas las personas de la ciudad de Salta Capital que consuman productos dulces afines a las donas.

8.2 Plan de Acción

Acciones de Marketing Mix

➤ **Producto**

Logo



Estructura del Portfolio del Producto

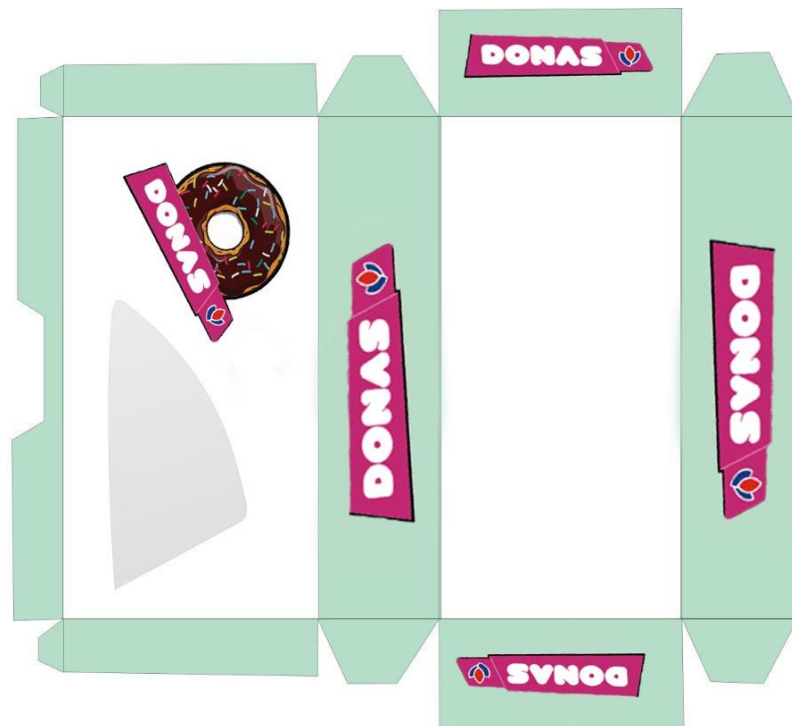
Se ofrecerán principalmente cuatro tipos de donas (todas con un diámetro que oscilara entre 6 y 7 centímetros):

- Donas con Azúcar
- Donas Glaseadas
- Donas Cubiertas de chocolate
- Donas de Chocolate

Existirá una diferenciación en el precio minorista y mayorista.

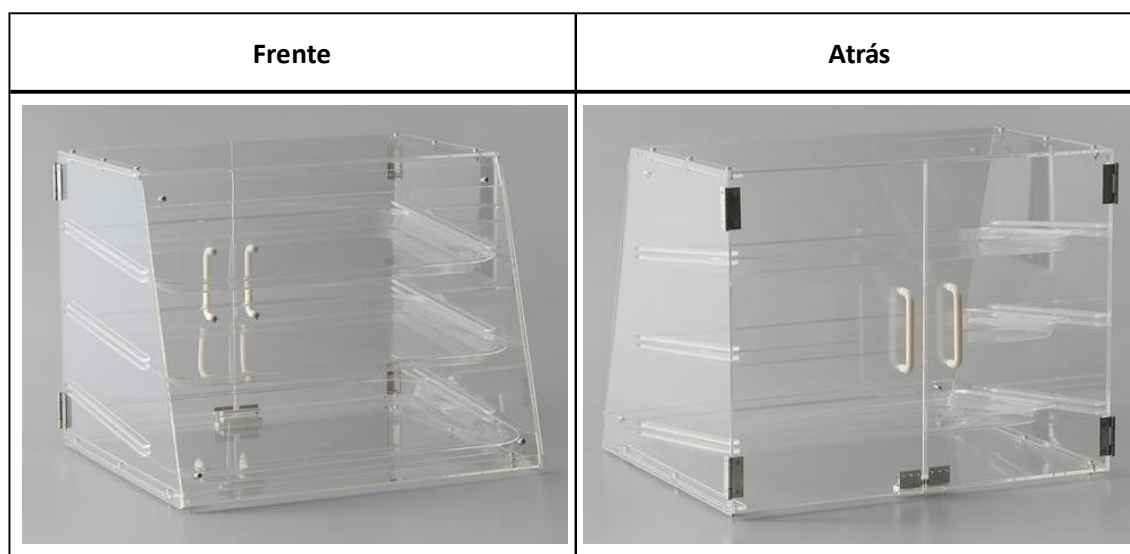
Empaquetamiento / Diseño

El empaque de las donas contendrá 12 unidades del tipo que el cliente seleccione. El modelo será el siguiente:



Disposición del Producto en el Local de Venta

Las donas serán exhibidas en vitrinas de acrílico transparente sobre los mostradores de los distintos puntos de venta de modo que sea lo primero que los clientes vean al ingresar al local. Al ser un producto nuevo en Panificadora Las Flores, debe ser totalmente visible para ser notado fácilmente por los clientes diarios y despertar curiosidad en los mismos sobre este producto.



Lanzamientos

El lanzamiento del producto será en Marzo de 2020. Se entregaran muestras gratuitas tiempo antes para que los clientes tengan la oportunidad de degustar el producto antes de que este formalmente introducido en el mercado y a la venta.

Capacidad productiva

La máquina utilizada para la fabricación de donas es la *Dual automatic Donut Robot®* de *Belshaw Adamatic*, permite una producción de 1344 donas por hora con un solo operario fijo. El producto de que se obtiene de esta máquina es una dona fermentada y cocinada. Las coberturas y adicionales son agregados posteriormente a través de otros sistemas mecánicos.³⁹

³⁹ (Belshaw Adamatic, 2019)

Dual automatic Donut Robot® de Belshaw Adamatic



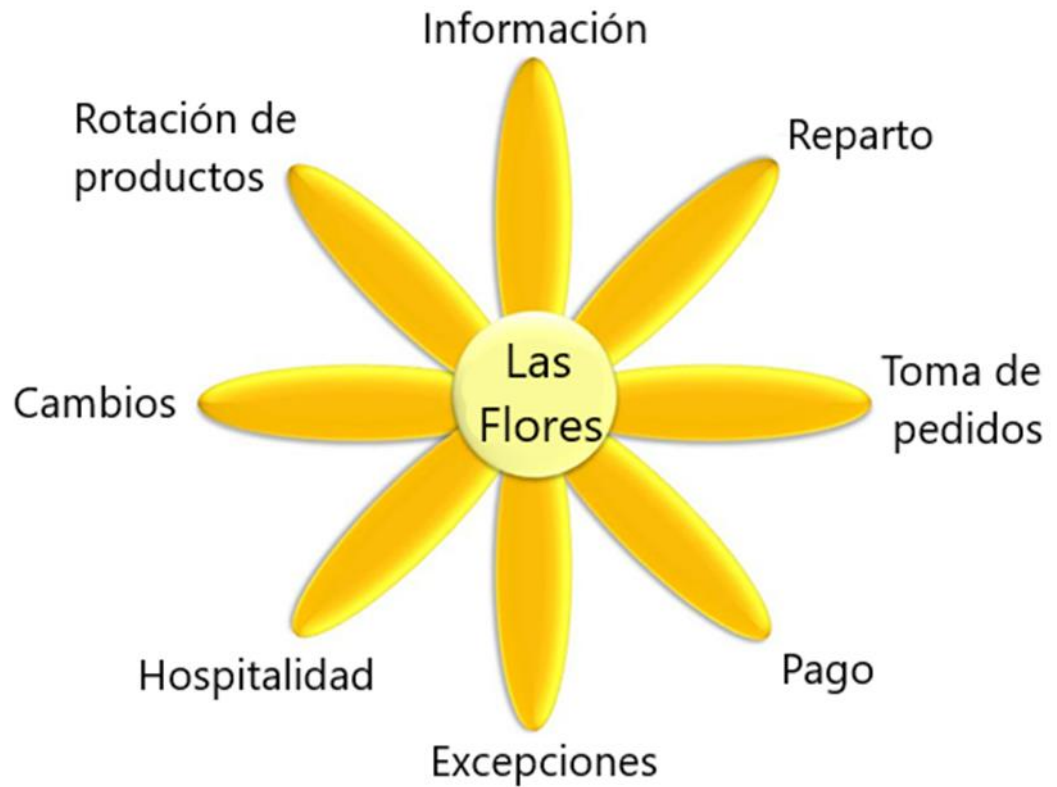
La misma tiene un costo total de \$ 642.000. La empresa que lo comercializa exige un pago inicial del 40% y otorga una financiación fija de 6 cuotas por medio de cheques.

Composición

La composición en cuanto a los insumos que se utilizara para la fabricación de donas por parte de Panificadora Las Flores será la siguiente:

Producto	Porcentaje
Harina	51%
Leche	19%
Azucar	16%
Huevo	4%
Manteca	9%
Levadura	2%

Flor del servicio



- **Información:** Se les brindará a los clientes toda la información que soliciten así como lo referente al producto, su composición y precio.
- **Toma de pedidos:** Se permitirá a los clientes realizar pedidos de mercadería a fin de facilitar la organización y asegurar la disponibilidad de los mismos al momento de la compra.
- **Reparto:** Se le enviará a domicilio a los locales que estén dispuestos a revender donas en sus propios locales.
- **Pago:** Se le brindarán facilidades de pago a los locales dedicados a la reventa de donas, así como el pago con tarjetas o cuentas corrientes con deudas no superiores a una semana.
- **Excepciones:** Se considerarán excepciones a fin de maximizar la satisfacción del cliente siempre y cuando se busque una solución a largo plazo.
- **Hospitalidad:** Se priorizará un trato especial con el cliente. Debe de ser amable y atento en todo momento.
- **Cambios:** Se realizarán cambios en caso de que la mercadería no se respete los estándares de calidad establecidos.
- **Rotación de productos:** Se realizará un control total sobre la mercadería disponible para mantener una rotación de productos constante. De modo que la calidad sea siempre excelente.

➤ **Precio**

Precios mayoristas y minoristas

Se realizara un distinción en el precio de las donas, por un lado, el precio mayorista será para locales interesados en revender las donas ofrecidas en sus locales comerciales y el minorista será de los productos vendidos en los puntos de ventas propios (local España y local Ituzaingo).

Producto	Precio Mayorista	Precio Minorista
Donas con Azúcar	\$8	\$10
Donas Glaseadas	\$8	\$10
Donas Recubiertas con Chocolate	\$10	\$13
Donas de Chocolate	\$10	\$13

Matriz de precios del portfolio

Los precios de los productos comercializados están compuestos de la siguiente manera:

PRECIO MAYORISTA									
Producto	Precio de Venta	Mano de obra	Materia prima	Servicios	Impuestos	Venta	Transporte	Rentabilidad	Total
Donas con Azúcar	\$8	12%	24%	8%	27%	5%	3%	21%	100%
Donas Glaseadas	\$8	12%	24%	8%	27%	5%	3%	21%	100%
Donas Recubiertas con Chocolate	\$10	11%	29%	7%	26%	4%	2%	21%	100%
Donas de Chocolate	\$10	11%	29%	7%	26%	4%	2%	21%	100%

PRECIO MINORISTA									
Producto	Precio de Venta	Mano de obra	Materia prima	Servicios	Impuestos	Venta	Transporte	Rentabilidad	Total
Donas con Azúcar	\$10	10%	19%	6%	22%	4%	2%	37%	100%
Donas Glaseadas	\$10	10%	19%	6%	22%	4%	2%	37%	100%
Donas Recubiertas con Chocolate	\$13	8%	22%	5%	20%	3%	2%	39%	100%
Donas de Chocolate	\$13	8%	22%	5%	20%	3%	2%	39%	100%

Penetración en el mercado

Se buscara posicionar las donas de Panificadora Las Flores con una estrategia de Liderazgo en Costos.

Precios promedios de la competencia:

Producto	Panaderia		
	Crocante	Virgen del Saliente	La Linda
Donas	\$20	\$30	\$30
Facturas	\$19	\$15	\$17,50

Comparación del diámetro promedio de las donas de la competencia con el de Panificadora Las Flores.

Diámetro Promedio	
Competencia	8 - 9 cm.
Panificadora Las Flores	6 - 7 cm.

Si bien las donas de Panificadora Las Flores tendrá un tamaño un 23% menor que el de la competencia, la diferencia en el precio superior en proporción, con un precio un 50% menor.

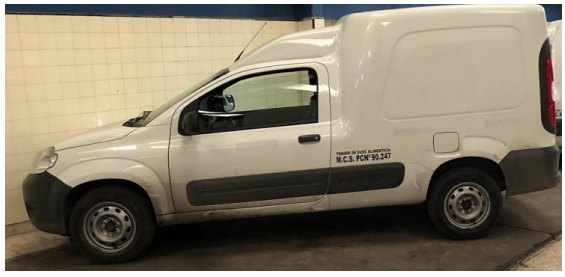
➤ **Plaza**

Determinación de los canales comerciales

Existirán dos modos de concretar la venta:

- En los dos puntos de ventas actuales de Panificadora Las Flores.
- Un reparto a locales comerciales que estén dispuestos a revender el producto.

Primero el producto es trasladado desde la planta de producción al punto de venta en la calle España. Desde ahí se produce la distribución hacia el local en calle Ituzaingó y la salida del reparto.

Distribución Mayorista	Distribución Minorista
	

Análisis de ventajas y riesgos asociados a la cadena de distribución

Ventajas	Desventajas
Control de todo el proceso	Peligro de accidente.
Costos reducidos al maximizar la carga.	Riesgo de daños del vehículo.
Información directa.	Requiere mantenimiento.
Disposición propia.	Seguro contra terceros.

Proceso de ventas y entregas a los clientes

El proceso de venta se realizara de dos formas:

- Venta personal y directa cuando el cliente ingrese a los puntos de ventas propios, serán atendidos por el personal y se efectuara la compra.

- Cuando los clientes se comuniquen con la panificadora para realizar el pedido a través del teléfono celular. La mercadería será enviada a domicilio para su reventa.

Costos de la distribución e impactos en el precio de venta

Se aprovecharía la actual venta y reparto de productos panificados para la distribución de donas. Cabe destacar que el costo de distribución y el impacto que este tiene en el precio de venta es casi nulo debido a que el mismo se encuentra atomizado por la gran cantidad de productos que se pueden transportar en un solo viaje.

➤ **Comunicación**

- Se procederá a la creación de un *Instagram* específico de las Donas de Panificadora Las Flores para facilitar su reconocimiento y fomentar su consumo. Está presente la posibilidad de enviar muestras gratuitas a personas con una gran cantidad de seguidores para acelerar el crecimiento de la cuenta propia.
- Se visitará a todos los clientes que vendan productos dulces para mostrar el producto que se va a ofrecer y captarlos como nuevos clientes. De este modo incrementar la presencia de estas donas en toda la ciudad.
- Se entregaran muestras gratuitas a los locales interesados en revender el producto en cuestión.
- Una semana antes de su introducción formal al mercado y su comercialización, se entregaran 100 unidades de muestras gratuitas de donas en los locales comerciales propios en cada turno (mañana – tarde) para que los clientes actuales tengan la oportunidad de degustar el producto.
- Se brindaran muestras gratuitas independientemente de la fecha a los locales comerciales que todavía no revenden donas, con el objetivo de captarlos.

➤ **Persona**

- Para la venta y producción de donas, se utilizara al personal actual de Panificadora Las Flores, debido a la gran cantidad de clientes internos que posee, fácilmente se puede introducir un nuevo producto a la cartera y ser comercializado por la misma cantidad de personas.
- Los valores que deben mantener y respetar los clientes internos son: puntualidad, cordialidad, responsabilidad, buena presencia y pro actividad.
- Se capacitara a los clientes internos de modo que conozcan en su totalidad el producto introducido tanto físicas como su composición, a fin de poder satisfacer y resolver las inquietudes con respecto a la información de los clientes.
- Se resaltara la necesidad de respetar los valores de la empresa, su misión y sus valores.

➤ **Proceso**

- Todos los clientes serán tratados de igual manera al momento de brindar el servicio, tanto en los puntos de venta como en la distribución.
- Se mantendrá una comunicación constante con los clientes a modo de detectar las falencias antes que puedan ocasionar problemas que puedan afectar la relación con los mismos a largo plazo.
- Se realizaran controles de calidad diariamente para mantener la calidad siempre excelente.

➤ **Presentación física**

- El personal de contacto deberá utilizar el uniforme brindado por la empresa, el cual debe encontrarse limpio y sin roturas en todo momento.
- El personal de contacto deberá utilizar los elementos de higiene necesarios cuando se produzca el manejo de los productos. (delantal, guantes, pinzas, etc.)
- El local comercial, así como los vehículos de reparto deben permanecer limpios e higiénicos en todo momento.

8.3 Presupuesto y Control

Determinación y asignación del presupuesto

➤ Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta de la siguiente manera:

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Desarrollo del plan	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Pago de primera cuota de maquinaria	1	\$ 192.600,00	\$ 192.600,00
Instalacion de maquinaria	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Compra de materia prima inicial	1	\$ 45.300,00	\$ 45.300,00
Compra de exhibidores	2	\$ 10.500,00	\$ 21.000,00
Compra de empaques	2000	\$ 5,70	\$ 11.400,00
Desarrollo de la cuenta de Instagram	1	\$ 800,00	\$ 800,00
TOTAL			\$ 356.100,00

➤ Presupuesto mensual

El presupuesto mensual estará conformado de la siguiente manera:

Acción	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
Muestras Gratuitas	\$ 9.600,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00
Visita a clientes	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Manejo de la cuenta de Instagram	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Operario	\$ -	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
Pago cuota de maquinaria	\$ -	\$ 74.900,00	\$ 74.900,00	\$ 74.900,00	\$ 74.900,00	\$ 74.900,00	\$ 74.900,00
Total Mensual	\$ 9.600,00	\$ 104.180,00	\$ 104.180,00	\$ 104.180,00	\$ 104.180,00	\$ 104.180,00	\$ 104.180,00

Acción	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21
Muestras Gratuitas	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00
Visita a clientes	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Manejo de la cuenta de Instagram	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Operario	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
Pago cuota de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Mensual	\$ 29.280,00	\$ 29.280,00	\$ 29.280,00	\$ 29.280,00	\$ 29.280,00	\$ 29.280,00	\$ 29.280,00

➤ Punto de equilibrio

Para los primeros seis meses donde el gasto mensual equivale a \$ 104.180 es necesario mantener una venta mínima de:

- Donas a precio mayorista: 62.012 Unidades mensuales o 2480 donas diarias.
- Donas a precio minorista: 28.157 Unidades mensuales o 1126 donas diarias.

Para los meses restantes donde el gasto mensual equivale a \$ 29.280 es necesario mantener una venta mínima de:

- Donas a precio mayorista: 17.429 Unidades mensuales o 697 donas diarias.
- Donas a precio minorista: 7.914 Unidades mensuales o 316 donas diarias.

Obteniendo ese volumen de venta, se cubren todos los gastos para no incurrir en pérdidas mensuales.

Control

OBJETIVO	ACCION	RESPONSABLE	TIEMPO	METODO CORRECTIVO
Posicionamiento de las Donas	Medir el posicionamiento en la mente de los consumidores y dueños de locales para reventa.	Encargado de Marketing	Una vez cada dos meses el día 25 del segundo mes.	Reforzar el mensaje transmitido, utilización de nuevos canales, rediseño del mensaje.
Porcentaje de mercado captado	Comparar el número de clientes con la actual población de la localidad.	Gerente	Mensualmente el día 20 de cada mes.	Reforzar estrategias de promoción, disminuir el tiempo entre visitas, diseño de ofertas tentativas, brindar beneficios innovadores.
Incrementar las ventas	Medir las ventas y compararlas mensualmente.	Gerente	Mensualmente el día 15 de cada mes.	Implementación de promociones, mayores descuentos en el precio mayorista.
Aumentar la rentabilidad	Medir el índice de rentabilidad.	Gerente	Mensualmente el día 10 de cada mes.	Reducción de costos, innovación en más maquinaria, revisar el proceso.

9 RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el plan de marketing se destaca que la correcta ejecución del proyecto no es de una única implementación, sino que este deberá ir evolucionando con el tiempo y de acuerdo a las necesidades específicas que se presenten, tanto de los clientes como las variaciones que puedan surgir en el entorno.

Durante el desarrollo del trabajo de detecto que el mercado de productos dulces no se encuentra explotado, si bien el mercado se encuentra atendido en su totalidad, la competencia existente entre las empresas del sector es extremadamente pacífica. La falta de agresión entre estas facilitara y potenciara las estrategias propuestas.

La capacidad ociosa que presenta Panificadora Las Flores, motivo por el cual se realiza este plan, junto a su infraestructura, maquinaria, recursos humanos y su capacidad para respaldar estrategias agresivas y con un gran impacto por las características del sector, generan las condiciones perfectas para asegurar una inversión como la que se propone.

Principalmente se recomienda sostener y acompañar el proceso hasta que pueda generar los ingresos necesarios para que sea auto sustentable y los gastos de las donas sean financiadas por las mismas.

Además se debe tener en cuenta las tendencias a las que aspira la población, la alimentación saludable y el cuidado del medio ambiente serán factores claves en un futuro que tendrán en cuenta los clientes al momento de elegir entre comprar en un local y otro. Establecer y crear luego de investigaciones y pruebas una categoría de donas que posea el mismo sabor o uno muy similar y que aspire al segmento saludable.

Por último, queda destacar la excelente rentabilidad que presenta este producto, con mayores inversiones en maquinaria se puede ser más eficiente y aumentar este índice, siendo este aún más llamativo. El precio relativamente bajo determinado para este producto se adecua perfectamente a la situación en la que se encuentra el país.

Explotar este sector es viable, extremadamente rentable y puede ser utilizado como modelo para, en un futuro, vender este producto fuera de la provincia.

10 Bibliografía

- Achig Morales Lizbeth, G. (2013). *Instituto Tecnológico "Cordillera"*. Obtenido de Instituto Tecnológico "Cordillera" : <http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3000/1-EMP-MK-13-13-1722318506.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dirección General de Estadísticas de Salta. (2016). Anuario Estadístico de Salta 2015-2016. En Dirección General de Estadísticas de Salta, *Anuario Estadístico de Salta 2015-2016* (págs. 72-76). Salta: Gobierno de Salta.
- Ferrell, O., & D.Hartline, M. (2012). En *Estrategia de Marketing* (pág. 95). Mexico: Cengage Learning.
- Ferrell, O., & D.Hartline, M. (2012). En *Estrategia de Marketing* (págs. 95-96). Mexico: Cengage Learning.
- Ferrell, O., & D.Hartline, M. (2012). En *Estrategia de Marketing* (págs. 95-97). Mexico: Cengage Learning.
- Ferrell, O., & D.Hartline, M. (2012). En *Estrategia de Marketing* (págs. 95-97). Mexico: Cengage Learning.
- Ferrell, O., & D.Hartline, M. (2012). En *Estrategia de Marketing* (págs. 95-97). Mexico: Cengage Learning.
- Ferrell, O., & D.Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. En O. Ferrell, & M. D.Hartline, *Estrategia de Marketing* (pág. 89). Mexico: Cengage Learning.
- Ministerio de Salud y Desarrollo Social. (2013). *Ministerio de Salud y Desarrollo Social*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000544cnt-2015_09_04_encuesta_nacional_factores_riesgo.pdf
- Pinargote Sanchez, K. V. (2014). *Repositorio Universidad San Gregorio de Portoviejo*. Obtenido de Universidad San Gregorio de Portoviejo: <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/738/1/FIN-T1309.pdf>
- Quintero Garcia, H. F., & Salazar Sierra, S. (2017). *Repositorio Digital UNIAUTONOMA*. Obtenido de Universidad Autonoma del Caribe: <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/4378/1/DDMIIND38.pdf>

- Santesmases Mestre, M., & Sanchez Guzman, A. (2014). En *Fundamentos de Mercadotecnia* (págs. 86-87). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Santesmases Mestre, M., & Sanchez Guzman, A. (2014). En *Fundamentos de Mercadotecnia* (pág. 87). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Santesmases Mestre, M., & Sanchez Guzman, A. (2014). En *Fundamentos de Mercadotecnia* (págs. 89-90). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Santesmases Mestre, M., & Sanchez Guzman, A. (2014). En *Fundamentos de Mercadotecnia* (pág. 87). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Santesmases Mestre, M., & Sanchez Guzman, A. (2014). En *Fundamentos de Mercadotecnia* (págs. 90-91). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Santesmases Mestre, M., & Sanchez Guzman, A. (2014). En *Fundamentos de Mercadotecnia* (págs. 90-91). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Santesmases Mestre, M., & Sanchez Guzman, A. (2014). Fundamentos de Mercadotecnia. En M. Santesmases Mestre, & A. Sanchez Guzman, *Fundamentos de Mercadotecnia* (pág. 40). Mexico: Grupo Editorial Patria.

11 ANEXOS

11.1 MODELO DE ENCUESTAS

ENCUESTA

Con motivo de desarrollar la Tesis de Grado de Ramirez José, estudiante de la Licenciatura en Comercialización de la Universidad Católica de Salta, se le solicita y agradece su colaboración. El objetivo es conocer las preferencias, en cuanto a las características físicas y su comercialización, de productos afines a las donas.

Fecha de Nacimiento: ____ / ____ / ____

Género: Masculino ☐ Femenino: ☐

1. ¿Consume productos dulces de panadería o pastelería?

- a. Si ☐
b. No ☐

2. ¿Qué productos consume?

- a. Facturas / Medialunas ☐
b. Tortas / Tartas ☐
c. Churros ☐
d. Masas finas ☐
e. Galletas ☐
f. Otros: _____

3. ¿En qué momentos del día prefiere consumirlos?

- a. Mañana ☐
b. Mediodía ☐
c. Tarde ☐
d. Noche ☐

4. ¿Cuál es para usted, el tamaño óptimo de estos productos?
- a. Porciones pequeñas (1 o 2 bocados) ☐
 - b. Porciones medianas (3 o 4 bocados) ☐
 - c. Porciones grandes (Más de 5 bocados) ☐
5. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por unidad / porción?
- a. Menos de \$15 ☐
 - b. Entre \$15 y \$20 ☐
 - c. Entre \$20 y \$25 ☐
 - d. Entre \$25 y \$30 ☐
 - e. Más de \$30 ☐
6. ¿Qué tan importante es para usted el diseño del envase del producto?
- a. Muy importante ☐
 - b. Algo importante ☐
 - c. Indiferente ☐
 - d. Poco importante ☐
 - e. Nada importante ☐
7. ¿Consumiría o consume donas?
- a. Si ☐
 - b. No ☐

En caso de no hacerlo, ¿Cuál es el motivo? _____

(En caso que la respuesta sea negativa, el cuestionario termina. En cambio, si es afirmativo, el mismo continúa.)

8. ¿Dónde le gustaría comprar donas?
- a. Panadería ☐
 - b. Supermercado ☐



- c. Kiosco ☐
- d. Puestos ambulantes ☐
- e. Cafés / Confiterías ☐
- f. Negocio especializado ☐
- g. Otros: _____

9. ¿Cómo prefiere que sea el sabor de este producto?

- a. Sin saborizantes artificiales. ☐
- b. Con saborizantes artificiales. ☐

¿Cuál?: _____

10. ¿Prefiere que tenga alguna cobertura?

- a. Si
- b. No

¿Cuál?: _____

11. ¿Prefiere que tenga algún relleno?

- a. Si
- b. No

¿Cuál?: _____

¡Muchas Gracias!

11.2 IMAGENES DE PRODUCTOS

Producto	Imagen	Producto	Imagen
Pan de Lomo		Miñón por Kg	
Pan Precocido		Árabe	
Pan Precocido de 30 cm.		Miñón Grande	
Hamburguesas		Flauta con sésamo	
Paty		Pebetes	
Superpancho		Pan de Miga	