

Universidad Católica de Salta

Facultad de Economía y Administración
Licenciatura en Administración de Empresas



Director de Tesis: Fernando Cornejo

Investigación de Mercado – “Confitería Salta”

Alumno: Gonzalo Atenor

Año 2017

Autoridades Universidad Católica de Salta

Gran Canciller

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Cr. Roberto Dib Ashur

Vicerrector en Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico colombo Speroni

Secretaria General

Lic. Silvia Álvarez

Decano de la Facultad de Economía y Administración

CPN Federico Guijarro Jiménez

Jefe de la Carrera de Administración de Empresas

Lic. Mabel Las Heras

Índice

Primera Parte	5
Tema	5
Subtema	5
Motivación	5
Planteamiento del problema	5
Identificación del problema	5
Formulación del problema	6
Sistematización del problema.....	6
Delimitación del objeto de estudio.....	6
Justificación	7
Justificación teórica	7
Justificación metodológica.....	7
Justificación práctica.....	7
Origen del Problema	8
Antecedentes	8
Originalidad del Proyecto	8
Factibilidad del Proyecto	9
Principios éticos y legales	10
Objetivo general	10
Objetivos particulares	10
Segunda Parte	11
Marco Teórico	11
Capítulo 1: Características de la Investigación de mercado	11
Capitulo II: Características del entorno comercial	24
Capitulo III: La Función Comercial.....	46
Tercera parte	66
Aspectos Metodológicos	66
Formulación de la hipótesis.....	66
Operacionalización de las variables	66
Definición conceptual.....	66
Aspectos metodológicos de la investigación.....	68
Cuarta Parte	72
Trabajo de Campo	72
Diseño de la Investigación	72
Composición de la Muestra	72
Tamaño de la Muestra.....	73
Zonas en las que se realizó el trabajo de campo.....	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	73
Resultados de la recolección de datos	75
Escenario Competitivo: estilos de Cafeterías.....	85
Aspectos diferenciales de Confeitería Salta.....	92
Características del consumo del café	97
Quinta Parte	100

Analisis y Conclusiones: Trabajo de Campo y Proyección de la Demanda .	100
Ventaja competitiva de “Confitería Salta”	100
Determinación de la demanda	101
Ingresos totales	102
Conclusiones sobre los objetivos plantados.....	105
Anexo.....	107
Bibliografía.....	118

Primera Parte

Tema

Investigación de Mercado

Subtema

Proyección de la demanda de la Confitería “Salta”, nuevo negocio gastronómico en Salta Capital para el año 2016.

Motivación

A medida que fui incorporando conocimientos sobre las distintas áreas en las que el Licenciado en Administración de Empresas puede incursionar en el mercado laboral, me llamó la atención ser Consultor de Empresas.

La actual crisis económica que vive el país obliga a quien desea realizar una inversión en actividades comerciales contar con datos relevantes sobre el mercado en el que quiere desempeñarse para reducir el riesgo que implica emprender un nuevo negocio.

Todo consultor de empresas debe saber que para el desarrollo de una estrategia comercial, se debe contar con un análisis previo de la demanda que tendrá el producto de referencia, esta información permitirá establecer la probabilidad de ocurrencia relacionada con la variable de mayor incertidumbre en una empresa: Los ingresos.

La investigación a realizar permitirá incorporar conocimientos y vivencias sobre uno de los temas que más debe conocer un futuro Consultor de Empresas: La proyección de la demanda de un negocio comercial.

Planteamiento del problema

Identificación del problema

El problema que da origen a la presente investigación es la necesidad que tiene una empresa gastronómica ubicada en el sur de Salta Capital de cambiar de segmento de mercado, actualmente se encuentra ubicada en Barrio El Tribuno, próxima a la Estación de Servicio de YPF con el nombre “La Tablita”

En la zona de la ciudad de Salta elegida, zona centro, son numerosas los locales gastronómicos similares a la que se desea poner en marcha con sus políticas de precios, productos, estrategias y cartera de clientes.

En función de lo señalado el problema puede identificarse como la necesidad de conocer si la demanda del mercado salteño tendría capacidad suficiente para la instalación de una nueva confitería con productos similares a los existentes.

Formulación del problema

¿La demanda proyectada para la zona elegida por la nueva confitería es suficiente para su instalación?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la demanda actual del segmento elegido?
- ¿Qué variables del ambiente interno y externo deben ser consideradas para estimar la demanda?
- ¿Cuál es la demanda potencial del sector?

Delimitación del objeto de estudio

La finalidad de la investigación a realizar es realizar una investigación de mercado que permita proyectar la demanda potencial que sería cubierta con la apertura de la Confitería “Salta” en Belgrano 837 en Salta – Capital en 2016

Justificación

Justificación teórica

Mediante la aplicación de conceptos y herramientas relacionadas con la investigación de mercado se buscará obtener datos relevantes sobre la demanda proyectada para la apertura de la Confitería “Salta” en Belgrano 837 en Salta Capital en 2016

La base teórica para el desarrollo de la investigación se encuentra en los libros de ciencia de la administración señalados en la bibliografía.

Justificación metodológica

Con respecto al alcance o profundidad, desde el punto de vista metodológico la investigación por sus características puede definirse, como una investigación descriptiva.

Con respecto al tipo de investigación, la misma será de carácter cualitativo. Se emplearán para obtener la información fuentes primarias y fuentes secundarias.

Para la obtención de información de fuente primaria se empleará la entrevista. La información secundaria se obtendrá de la bibliografía seleccionada para la investigación.

Justificación práctica

La investigación a desarrollar busca obtener conclusiones válidas sobre la demanda proyectada para la apertura de la Confitería “Salta” en Belgrano 837, Salta Capital.

La posibilidad de obtener información concreta que permita tomar una decisión correcta sobre la realización de una inversión justifica el trabajo investigativo a realizarse.

A su vez, permite incorporar experiencias sobre una de los aspectos claves a desarrollar por una profesional de ciencias económica que se dedique a ser Consultor.

Origen del Problema

La economía nacional se encuentra en una situación complicada, es por ello que la empresa gastronómica ubicada en el sur de Salta Capital ha decidido buscar un nuevo segmento de mercado, pero debido a la inversión que van a realizar, necesita contar con datos lo más precisos posible sobre la demanda proyectada para este nuevo negocio permitiéndole así lograr contar con los ingresos potenciales del negocio.

Antecedentes

1. Autor: Rodríguez Rodolfo. Institución: UCASAL. TF 658 R 696 Investigación de Mercado. Año: 2009. Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.
2. Autor: Balderrama Álvaro Luis. Institución: UCASAL. T/ 658.3 B 175. Posicionamiento Estratégico. Año: 2010. Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.
3. Autor: Vico Roberto Eduardo. Institución: UCASAL. T/ 658.3 V638. La competitividad de las Pymes en la ciudad de Salta. Año: 2011. Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

Originalidad del Proyecto

La apertura de un negocio gastronómico requiere de información específica sobre los posibles ingresos que generará el nuevo negocio para facilitar la toma de decisiones operativas y de decisiones financieras, el principal aporte que realizará la investigación será reducir la incertidumbre sobre la posible rentabilidad del emprendimiento al proporcionar información sobre la proyección de la demanda.

Factibilidad del Proyecto

Análisis FODA

Al efectuar un trabajo investigativo deben identificarse las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas a las que se enfrentará.

<u>Fortalezas:</u> Ubicación del negocio en zona de gran tránsito de personas. Instalaciones nuevas y modernas. Distribución de las mesas en el local. Variedad de servicios ofrecidos. Atención personalizada y acorde a las expectativas de los clientes.	<u>Debilidades:</u> Nuevo segmento del mercado. Marca desconocida. Costo de transferencia de los clientes potenciales.
<u>Oportunidades</u> Crecimiento del mercado gastronómico. Estrategia competitiva para el nuevo mercado. Apoyo de las autoridades provinciales a este tipo de emprendimientos comerciales. Creciente valorización y promoción al centro de la ciudad de Salta.	<u>Amenaza</u> La actual crisis económica del país. Numerosos competidores en el mercado. Experiencia de los competidores en el rubro. La posibilidad de que ingresen nuevos competidores.

Principios éticos y legales

Se respetará la identidad de los participantes en relación al anonimato que deseen tener en esta investigación para no vulnerar su derecho a la intimidad.

El uso que se le dará a la información contará como paso previo con la autorización de la empresa analizada en cuanto a la divulgación de los contenidos que aquí se muestren.

Por último, el trabajo final será revisado por las autoridades de la empresa estudiada a fin de que ellos dieran el aval de todo lo que se investigó sobre la temática de la investigación para poder ser presentado

Objetivo general

Determinar la demanda potencial que sería cubierta con la apertura de la Confitería “Salta” en Belgrano 837 en el año 2016.

Objetivos particulares

1. Identificar y cuantificar la demanda actual del segmento de mercado elegido.
2. Identificar y cuantificar la demanda potencial de la Confitería “Salta” en el segmento de mercado elegido.
3. Conocer las características y ubicación de los potenciales consumidores.
4. Proyectar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que los potenciales consumidores comprarían a determinado precio.
5. Conocer cuáles son los medios de distribución empleados para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
6. Informar sobre el accionar de los competidores potencial

Segunda Parte

Marco Teórico

Capítulo 1: Características de la Investigación de mercado

La investigación del mercado donde se tiene previsto poner en funcionamiento el emprendimiento se realiza desde la perspectiva de quien elabora el proyecto, buscando fundamentalmente determinar los antecedentes económicos que incidan en la composición del flujo de caja a evaluarse.

Sobre la base que el estudio de mercado busca reunir antecedentes económicos para conformar la cuantía del flujo de caja, toda investigación realizada deberá proveer información que permita calcular algún ítem de inversión, de costo de operación o de ingreso.

Justamente en la determinación de los ingresos este estudio es de vital importancia. Uno de los aspectos más significativos para determinar la viabilidad de un proyecto reside en el correcto análisis del mercado consumidor, que será quien decida la adquisición del bien o servicio al que hace referencia el proyecto.

Es necesario determinar con la mayor exactitud posible la magnitud de la demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y frecuencia, en un lugar y tiempo determinado.

Investigación de mercado: Su finalidad

Al analizar las características del mercado del proyecto es preciso recabar información sobre aquellos agentes económicos cuyo accionar tendrá influencia en la determinación de la estrategia¹ comercial que seguirá la puesta en marcha del emprendimiento productivo.

¹ Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Grasuado, Graciela. Marketing, conceptos y estrategias. 2ª Edición. Madrid. Ediciones Pirámide. 2004.

Cada uno de estos agentes económicos conforma un submercado que debe ser tenido en cuenta al realizar el estudio de viabilidad.

Los submercados a los que se hace referencia son: proveedor, competidor, distribuidor y consumidor.

Mercado Proveedor: En muchos casos constituye un factor crítico al analizar la viabilidad de un emprendimiento, sobre todo aquellos proyectos donde la calidad, cantidad, oportunidad de recepción, costo de los materiales, forma de financiación, entre otros aspectos, tienen una gran importancia.

Este estudio se complica cuando deben estudiarse más de una alternativa, así puede tener que elegir entre un proveedor que otorga menor financiación pero ofrece entrega inmediata y otro que ofrece mayor financiación pero tiene demoras en la entrega.

Para calcular el costo de los insumos es necesario conocer la disponibilidad de los insumos y el precio de los mismos; con un concepto amplio de dicho costo que engloba no solo el precio propiamente dicho sino también requisitos exigidos por el proveedor a sus clientes, por ejemplo: Condición frente al IVA. Condiciones de pago, supongamos 50% en efectivo y 50% con cheque a 30 días. Política de crédito, es decir, la forma de realizar las transacciones que tiene el proveedor, supongamos que las condiciones de pago antes mencionadas son válidas solo para compras que superen los \$300 y los cheques que se reciben deben ser personales. Política de descuento, tal es el caso de que por pago de contado se otorgue el 10% de descuento.

Mercado Competidor: Este estudio va más allá de ver la forma de hacer que el consumidor prefiera nuestro producto en lugar del ofrecido por la competencia.

Del mercado competidor directo, empresas que venden productos similares a los del emprendimiento, es imprescindible conocer su estrategia comercial. Cada dato relevante sobre la competencia debe ser utilizado de referencia para elaborar la estrategia comercial del proyecto. Un emprendimiento relacionado con la apertura de una forrajería, donde su producto principal, alimentos balanceados para mascotas, no puede, al fijar sus precios de venta, considerar solo sus costos y el porcentaje de ganancia que quiere obtener, ignorando el precio de la competencia. Por ejemplo si tuviese como política de fijación de precios adicionar al costo de sus productos el 30%, si el kilo de alimento balanceado para perros marca XX le cuesta \$12.50, el precio de venta será \$13.25 ($12.50 + 0,75$). Si la competencia directa vende la misma marca a \$30.00, muy difícilmente tenga éxito el proyecto. Con la finalidad de remarcar la necesidad de conocer la estrategia comercial de la competencia, se considera otro ejemplo; un emprendimiento relacionado con la apertura de una distribuidora de alimentos lácteos, siendo sus potenciales clientes los negocios minoristas de la zona este de Salta- Capital.

Al fijar la estrategia de penetración de mercado no puede dejar de lado aspectos tales como la frecuencia de visita de las otras distribuidoras, las variedades de productos ofrecidos, la forma de pago utilizada por los competidores. Por ejemplo si los clientes usualmente pagan factura contra factura, muy difícilmente este emprendimiento tendría éxito si pretende vender de contado.

En muchos casos el proyecto deberá considerar desembolsos especiales para ofrecer un producto con capacidad para competir con los disponibles en el mercado. Esta situación se presenta en aquellos mercados donde el cliente valora aspectos como el uso posterior del envase, un regalo con la compra o contar con la posibilidad de elegir entre tamaños opcionales del bien.

Existe un mercado no tradicional denominado indirecto, se presenta cuando se compite por un proveedor o por un distribuidor. Esta situación puede presentarse por ejemplo cuando hay insumos cuya existencia escasea en el mercado. Otra situación de competencia indirecta se presenta cuando se quiere exhibir el producto en un supermercado, en un lugar pretendido por la competencia.

Mercado Distribuidor: La información obtenida a través de la realización de este estudio debe ser lo suficientemente completa para que cree un sistema de distribución que garantice la entrega oportuna de los productos a los clientes en la cantidad, la calidad y el momento deseado. Conjuntamente con el transporte del producto debe contemplarse aspectos como canales, cobertura, inventario y logística.

Los costos de distribución son factores determinantes del precio al que el bien o servicio del proyecto será ofrecido al mercado. Un semanario que se vende a \$16.50 y tiene un costo de \$12.50, a simple vista parece un buen negocio. Sin embargo, para analizar su rentabilidad, se debe considerar los gastos de intermediación (distribuidor, agenciero y quiosquero), más los de transporte y la devolución normal por no venta de un producto de esta naturaleza, donde no se puede estimar en forma exacta la reacción de la demanda en distintos puntos de venta del país, porque la respuesta del consumidor cambia rápidamente.

Un aspecto cualitativo a considerar en la distribución es la calidad del servicio, factor que muchas veces condiciona el éxito de un emprendimiento. Una empresa salteña dedicada a la elaboración de productos lácteos, con la finalidad de ahorrar dinero en comisiones, encargó la distribución de los mismos en el Valle de Lerma al distribuidor más barato. Los resultados obtenidos en la zona estuvieron lejos de las expectativas del inversionista.

Se buscaron las causas del fracaso, se descubrió que los lácteos no respetaban la cadena de frío necesaria, aun cuando la tecnología empleada en la elaboración de productos era de última generación.

Al profundizar la investigación, se llegó a la conclusión que los equipos de refrigeración empleados por el distribuidor no estaban en óptimas condiciones para ser usados.

Mercado Consumidor: Posiblemente este mercado sea el que requiera más tiempo para su estudio, esto se debe a que en todo proceso de evaluación de proyectos de emprendimiento productivo es muy importante estimar adecuadamente la demanda del bien o servicio al que hace referencia el mismo.

La importancia que tiene este factor en la evaluación de un proyecto queda de manifiesto si se considera que la variable de mayor incidencia en el rechazo de solicitudes de otorgamiento de créditos por los bancos, fundaciones o el mismo gobierno para financiar nuevas iniciativas de inversión o ampliaciones de emprendimientos en funcionamiento, la constituye la poca confianza que éstos tienen respecto a las posibilidades efectivas de éxito en los niveles de venta propuestos.

Los hábitos y motivaciones de compra serán determinantes al definir al consumidor real (el que decide la compra).

Los resultados de la estimación de la demanda esperada no pueden ser garantizados en un 100%. Las fallas principales por las que pueden no coincidir las ventas proyectadas con las que se obtienen con el proyecto en funcionamiento son:

- 1) No prever la reacción de los competidores ante la aparición del proyecto.

- 2) La incapacidad gerencial de algunos inversionistas que, aunque tengan la habilidad para identificar una buena idea y para hacerse asesorar en la formulación del proyecto, carecen de la capacidad adecuada para llevar adelante una gestión eficiente.
- 3) Los cambios en los gustos de los consumidores en lo referente a las características que debe poseer el satisfactor de sus necesidades.

Una herramienta utilizada en la evaluación de proyectos para hacer frente a estos desfasajes que podrían presentarse entre ventas proyectadas y ventas reales es el análisis de sensibilidad, muestra las disminuciones que pueden soportar ciertas variables del proyecto sin que se vea perjudicada la obtención de la rentabilidad esperada por el inversionista del emprendimiento. En la mayoría de los casos la sensibilización se realizará sobre dos variables: el precio y la cantidad que se espera vender en el mercado del proyecto.

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos.

Definición del perfil de mercado

Para ello debemos previamente segmentar el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia².

² PORTER, MICHEL. La Estrategia Competitiva. México. CESCA. 1982.

Y, una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

Análisis y pronóstico de la demanda

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 1 a 5 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base a partir se construirán los demás.

Análisis de la competencia

Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y luego señalamos, por ejemplo, cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Análisis de la comercialización

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos.

Análisis del mercado proveedor

En este punto analizamos y determinamos quiénes serán nuestros futuros proveedores y, posteriormente, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

Situaciones de marketing en la que puede emplearse la investigación de mercado

Investigación comercial sobre comportamiento del consumidor: Se trata de analizar el proceso de toma de decisiones que conduce a la adquisición de bienes o servicios o su uso.

En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Motivación de compra.
- Prescriptores en el proceso de compra.
- Intenciones y actitudes de los consumidores.
- Estilos de vida.
- Segmentación de los clientes.

Investigación comercial sobre la demanda: La demanda se define como el volumen de bienes y servicios que están dispuesto a adquirir los consumidores en un momento determinado.

En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Obtención de la demanda total de un producto.
- Cuotas de participación de las distintas marcas en el mercado.
- Obtención de las demandas por zonas geográficas.
- Determinación de índices de poder de compra.
- Previsiones de venta.

Investigación comercial sobre los productos: En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Creación de nuevos productos.
- Modificación de nuevos productos.
- Eliminación de productos.
- Pretest de nuevos productos.
- Test de producto.
- Imagen de marca de un producto.

Investigación comercial sobre la publicidad: En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Influencia de la publicidad en el consumidor.
- Análisis de la audiencia de los medios.
- Pretest y postest publicitario.
- Medición de la eficacia publicitaria.

Investigación comercial sobre la promoción de venta: Las promociones de venta tienen por finalidad impulsar los niveles de venta. Las mismas pueden realizarse sobre los consumidores, los canales de distribución o la fuerza de venta.

En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Análisis de los grupos objetivos de las acciones promocionales.
- Actitudes de los consumidores ante las promociones.
- Evaluación y selección de los distintos elementos promocionales.
- Control de los resultados y rentabilidad de las *promociones*.

Investigación comercial sobre los canales de distribución: En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Fidelidad del canal a las marcas.
- Análisis del canal más adecuado para la distribución.
- Participación de la marca en el canal de distribución.
- Diseño y ambientación de los puntos de venta.

Investigación comercial sobre el precio: En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Estructura de precios (descuentos, bonificaciones)
- Elasticidad demanda / precio.
- Percepción del precio por el comprador/usuario.

Investigación sobre ventas: En esta área de investigación se pueden estudiar los siguientes aspectos:

- Rendimiento de los vendedores.
- Motivación de los vendedores.
- Rentabilidad de los territorios.

Instrumentos de Investigación

Los investigadores de mercado pueden elegir entre dos instrumentos de investigación principales para recolectar datos primarios: el *cuestionario* y los *dispositivos mecánicos*. El cuestionario es el elemento más común, sea que se administre personalmente, por teléfono, por correo o en línea. Sin embargo hay que diseñarlos con mucho cuidado y probarlos antes de usarlo a gran escala.

Errores en la redacción de preguntas

Aun tomando precauciones en la redacción de las preguntas de un cuestionario, es muy fácil cometer errores. Los principales son:

Preguntas cargadas o embarazosas: Son aquellas que por su redacción inducen a dar una determinada respuesta. Por ejemplo, es muy común que un periodista deportivo le pregunte a un jugador de fútbol una vez terminado el encuentro: ¿Fue más fácil de lo que se esperaba? La respuesta obviamente será negativa. En Salta cuando, en Enero de 2015 se suspendió el partido River – Racing, los periodistas de distintos medios le preguntaban a los que fueron al estadio: ¿Le parece bien o mal lo qué sucedió? Es obvio que se contestará que no.

Preguntas o respuestas dobles: Supone hacer dos o más preguntas a las que se solicita una sola respuesta. Por ejemplo, ¿Qué medidas inmediatas pondrá en práctica el Gobierno en materia educativa y fiscal?. El error es proponer dos o más alternativas dentro de una misma respuesta, como si fueran mutuamente excluyentes. Por ejemplo: ¿Qué productos compra con mayor frecuencia en los hipermercados?: 1) Alimentos y perfumes. 2) Ropa y artículos de limpieza.

Preguntas ambiguas: Son preguntas que dan lugar a dos o más interpretaciones. Se incurre en este defecto cuando se utilizan términos vagos e imprecisos como *antes, después, mucho, poco, normal, frecuente, etc.* Así, el término *frecuente*

puede significar para un encuestado todos los días y para otro dos veces por semana, por ejemplo.

Vocabulario inadecuado: Se presenta en preguntas que utilizan términos con los que el encuestado no está familiarizado por su naturaleza técnica o poco corriente. Por ejemplo: ¿Cree que la disminución en el IVA permitirá incrementar el margen de contribución de sus productos? La gran mayoría de los encuestados puede desconocer el término “margen de contribución”.

Aspectos a considerar al elaborar un cuestionario

El entrevistador ante el reto de la elaboración de un cuestionario debe plantearse lo siguiente

Temas a tratar: Es necesario definir con claridad los temas que van a ser tratados en el cuestionario, para así evitar omitir preguntas que deben hacerse y evitar realizar preguntas que no son necesarias.

Orden del cuestionario: Las preguntas a desarrollar deben respetar un orden, no pueden estar de manera aleatoria. Si es posible, la primer pregunta deberá crear interés, las preguntas difíciles o personales deben realizarse al último para que los encuestados no adopten una actitud defensiva.

Lenguaje que se va a utilizar: La redacción de las preguntas debe efectuarse con términos que los encuestados estén familiarizados, esto garantizará una mayor predisposición por parte de los mismos y una mayor significatividad de los resultados que se obtengan con la investigación.

Tiempo de duración: Es necesario estimar el tiempo promedio de duración de cada encuesta, para así programar con la mayor exactitud posible el tiempo que demandará la recolección de la información que requiere la investigación.

Instrucciones para los entrevistadores: Debe establecerse paso a paso la forma en que se espera que los encuestadores realicen sus actividades. La finalidad de diseñar un instructivo es darle uniformidad al trabajo de recolección de datos.

Diseño del cuestionario: Se debe tener en cuenta fundamentalmente dos aspectos, por un lado la realización de una estructura que resulte atractiva para el entrevistado y por otro que el espacio entre pregunta y pregunta sea suficiente para contestar la respuesta.

Recomendaciones generales

Ante la elaboración del cuestionario se debe tener presente las siguientes recomendaciones:

La importancia de la primer pregunta: La primer pregunta es como la antesala del cuestionario y predispondrá al encuestado positiva o negativamente. Por ello debe ser sencilla, interesante y no necesariamente debe relacionarse con el tema objeto de la investigación.

Las preguntas más complicadas deben ir al final y las preguntas más sencillas al principio: La ordenación de las preguntas de esta manera permite que el entrevistado adquiera confianza y seguridad en sus respuestas.

Los datos personales deben solicitarse al final del cuestionario: no se establece un clima de confianza si al iniciar el cuestionario se hacen preguntas sobre el estado civil o el nivel de ingresos. Si bien estas variables son importantes para la segmentación de la muestra, es conveniente realizarlas al final.

Las preguntas deben ser lo más concretas y breves posibles: Si las preguntas son muchas se producirá el aburrimiento del encuestado. Si las preguntas son largas, requerirá del encuestado un mayor esfuerzo para retenerlas, lo que

generalmente produce mala predisposición del encuestado. Las preguntas de un cuestionario deben ser concretas y pocas para lograr fluidez en las respuestas.

Capítulo II: Características del entorno comercial

Las relaciones de intercambio entre la empresa y el mercado se realizan dentro de una sociedad plural, donde existen factores no controlables por la organización, que influyen en el comportamiento de dicho mercado,

El conocimiento de las tendencias presentes y futuras de estos factores que se encuentran en el entorno dentro del cual la empresa lleva a cabo sus actividades, son de vital importancia para que pueda alcanzar sus objetivos.

El entorno está compuesto por las fuerzas y los actores externos que afectan la capacidad de una empresa para llevar a cabo intercambios exitosos con sus mercados meta.

Este entorno de marketing está compuesto por un microambiente y un macro ambiente.

El microambiente consiste en los actores y fuerzas cercanos a la empresa que afectan de forma inmediata su capacidad de actuación en sus mercados – meta, existen solo si existe la empresa.

El macroambiente se compone de fuerzas sociales mayores que afectan tanto a la empresa como a todos los componentes del microambiente, su existencia no depende de la existencia de la empresa.

La realización de una exploración sistemática del entorno, permite a la empresa modificar y adaptar su estrategia para enfrentar con éxito las amenazas y aprovechar en el momento adecuado las oportunidades, logrando optimizar la utilización de sus recursos.

Microambiente de la Empresa

La gerencia de una organización, independientemente del rubro en el que se encuentre, tiene como tarea fundamental realizar ofertas atractivas a sus clientes, para ello debe crear y proporcionar mayor valor que la competencia.

Su grado de éxito depende de la interrelación que desarrolle con otros actores del medio ambiente que tienen influencia inmediata sobre sus actividades.

Los componentes del microambiente son:

1. La Empresa.
2. Proveedores.
3. Intermediarios del mercado.
4. Clientes.
5. Competencia.
6. Públicos.

La Empresa: Al diseñar sus planes, quienes tienen a su cargo diseñar la estrategia de marketing debe trabajar en sentido horizontal, es decir, en relación directa con los otros departamentos, porque solo el trabajo en equipo permitirá alcanzar los objetivos. Finanzas aporta los fondos necesarios para que el plan ideado se convierta en una realidad. Producción se aboca a solucionar el problema de lograr diseñar los productos que satisfagan adecuadamente al cliente. Compras se preocupa por lograr la adquisición de los materiales y suministros necesarios en el momento adecuado. Así, todos los departamentos, con la realización de su tarea, ayudan a la creación y entrega de valor al mercado.

Siguiendo la filosofía del marketing, cuyo principio fundamental es que todos los integrantes de la empresa piensen en el cliente como centro de sus

actividades, puede afirmarse que la única manera de proporcionar al mercado la satisfacción que este necesita, es a través de una gestión horizontal, porque el éxito o fracaso de una empresa es resultado del trabajo de todos.

Los proveedores: son individuos y empresas que proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios.

Constituyen un eslabón fundamental en el “sistema de creación y entrega de valor”. Los acontecimientos relacionados con los proveedores pueden afectar seriamente el marketing de la empresa, debe vigilarse la disponibilidad de los insumos en tiempo y forma, un incumplimiento del proveedor puede perjudicar en gran medida la satisfacción que la empresa brinda al cliente. Por ejemplo, un contingente de turistas llega una noche a hospedarse en una hostería de Cachi, solicitan para el almuerzo del día siguiente comidas regionales, supóngase humitas y empanadas. El proveedor de los insumos no los lleva a la hostería la mañana siguiente, por lo que no se puede cubrir las expectativas de los turistas. Para estos clientes ¿quién no cumplió? ¿les interesa a ellos que el proveedor de insumos no los entregó?

La primera respuesta que viene a la mente es que para los turistas la hostería no cumplió lo prometido, sin interesar el porqué.

Este es un claro ejemplo de cómo el grado de satisfacción brindado al cliente no depende exclusivamente de la empresa.

Intermediarios de mercado: Son aquellas empresas que ayudan a la organización a promover, vender y distribuir sus bienes y servicios a los compradores finales. Incluye *revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de mercado e intermediarios financieros.*

Los *revendedores* son empresas que actúan como canales de distribución ayudando a ofrecer los productos y a obtener clientes. A modo de ejemplo se puede citar a los mayoristas, minoristas, agencias de viaje, entre otros.

Las *empresas de distribución física* ayudan a almacenar y a mover los bienes desde su punto de origen a su punto de destino. En algunos casos las empresas celebran contratos con compañías de transporte para que realicen este servicio por ellas, tal es el caso en Argentina de Coca – Cola, o en Salta la empresa Molfino, ha contratado a una empresa salteña para que se encargue de las entregas de los productos que ellos le venden telefónicamente a sus clientes radicados en nuestra ciudad.

Las *agencias de servicios de mercado* son empresas de investigación de mercado, agencias publicitarias, medios de comunicación y consultoras que ayudan a la compañía en el diseño, orientación y promoción de sus productos.

Los *intermediarios financieros* son instituciones que facilitan las ventas de la empresa financiando sus operaciones comerciales o asumiendo riesgos relacionados con la operatividad de la empresa, por ejemplo los bancos, las compañías financieras, las compañías de seguro, las tarjetas de crédito, entre otros.

Clientes: El concepto de este término en el ambiente del marketing es amplio: “Es todo aquel con quien se tiene una relación frecuente y se realizan intercambios”.

La siguiente figura muestra cinco tipos de mercado de clientes sobre los cuales la empresa debe tener información para interactuar con ellos de manera eficaz.

Mercados de Consumidor es	Mercados Industriales	Mercados de Revendedor es	Mercados del Gobierno	Mercados Internacionale s
------------------------------------	--------------------------	------------------------------------	--------------------------	---------------------------------

- Los mercados de consumidores se componen de individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para el consumo personal.
- Los mercados industriales, también llamados mercados de negocios, se componen de empresas que adquieren bienes y servicios para ser empleados en su proceso productivo.
- Los mercados de revendedores son individuos o empresas que adquieren los bienes y servicios de la empresa para venderlos con una utilidad.
- Los mercados de gobierno están compuesto por las distintas dependencias que adquieren bienes y servicios para cumplir con sus obligaciones.
- Los mercados internacionales se componen por habitantes de otros países que pueden realizar intercambios con la empresa, se incluye consumidores, revendedores, negocios y gobierno.

Competencia: Toda organización, independientemente de l sector en el que se encuentre, enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para lograr éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia.

Para lograr posicionarse en le mercado como una de las mejores alternativas para los consumidores, la empresa al diseñar su estrategia no debe dejar de considerar la estrategia de la competencia, porque puede llegar a afectar la propia estrategia. Por ejemplo, en Salta existe una pizzería que en su

publicidad afirma ser la primera con servicio de delivery (reparto a domicilio). En la actualidad existen varias pizzerías que prestan este servicio, por lo que en lugar de ser una ventaja competitiva se convirtió en un requisito competitivo.

El principal problema que se presenta al analizar los competidores es identificarlos correctamente. Entre los distintos criterios empleados para hacerlo, puede mencionarse los siguientes:

- Una empresa considera como competidores a otras empresas que ofrecen bienes y servicios semejantes al mismo grupo de clientes dentro de un mismo rango de precios. Por ejemplo, en Salta la única competencia de “Bigotes” sería “El Nacional”.
- Una empresa considera como competidores a todas las empresas que elaboran el mismo producto o clase de producto. Por ejemplo, los competidores de “Bigotes” ya no serían solo “El Nacional”, sino también el negocio que está al lado de “El Nacional”, la estación de servicio YPF, la estación de servicio REFINOR, el AMPM frente a Blockbuster y MC Donald
- Una empresa considera como competidores a todas las empresas que proporcionan el mismo servicio o servicios sustitutos. “Bigotes” competiría con los antes mencionados más los restaurantes o pizzerías de la zona, por ejemplo la pizzería ubicada en la esquina del club Gimnasia y tiro.
- Una empresa considera a su competencia de un modo más amplio incluyendo a todas las empresas que compiten por un mismo dinero de los competidores.

Se han establecido dos principios básicos sobre la competencia aplicables a cualquier situación competitiva:

1. Cuando más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.
2. La única manera de sobrevivir en un mercado competitivo es contar con una ventaja competitiva sobre los demás. Si no fuera así sería eliminado.

Públicos: Son grupos de personas que sin ser clientes tienen un interés real o potencial en la habilidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Su consideración por parte de la empresa se fundamenta en que muchas veces la opinión de estos grupos ejerce una marcada influencia en el comportamiento de compra de los consumidores. Por ejemplo, las empresas, en este último tiempo, están interesadas en colaborar con eventos que persigan fines sociales, con esta actitud buscan que los salteños se formen una imagen positiva de dichas empresas.

Existen diferentes tipos de públicos con los que la empresa se relaciona.

Público financiero: Son aquellos que influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos, las compañías financieras y las tarjetas de crédito forman parte de este tipo de público. Lograr que estas empresas tengan una imagen positiva le facilita a la organización la obtención de crédito. Por ejemplo, a “La Cabaña” seguramente le es más fácil conseguir crédito que otra panadería, por que su nombre se encuentra posicionado dentro de la comunidad salteña como una empresa en pleno crecimiento.

Público de los medios: Son aquellos que elaboran artículos, noticias y opiniones editoriales. Incluyen periódicos, revistas y estaciones de radio y televisión. La influencia de los medios en los consumidores es elevada, sobre todo en estos tiempos de crisis donde se han convertido, especialmente la radio y la televisión, en dos de los principales medios de esparcimiento.

Públicos de gobierno: La posición de la empresa frente a las dependencias del gobierno afecta sus posibilidades de funcionamiento. Por ejemplo, ante deudas impositivas generadas por situaciones similares frente a la AFIP, con base al concepto que posea de cada empresa este organismo, se determinan las posibilidades de cancelación .

Público de acción ciudadana: Las organizaciones de consumidores, los grupos ambientales, los grupos de minorías y otros puede cuestionar las decisiones de marketing de una empresa. Por ejemplo, el accionar de los grupos denominados “piqueteros” puede afectar negativamente cualquier estrategia de marketing. Son numerosos los comerciantes que, sobre todo en Buenos Aires, se quejan de las pérdidas que le ocasionan estos grupos.

Públicos locales: Son los grupos formados por residentes de la zona donde se encuentra la empresa y organizaciones comunitarias. Es conveniente que la empresa tenga trato directo y positivo con este público. En Rosario de Lerma, departamento de Salta, una empresa dedicada al tratamiento del cuero, “Curtiembre Arley”, se encuentra ubicada dentro de la zona urbana, por lo que los vecinos comenzaron a pedir que fuese desalojada. Para revertir su imagen, realizó dos actividades que sirvieron para revertir esta situación. Por un lado, formó todo su plantel de empleados con residentes de la zona, convirtiéndose en una fuente de trabajo importante para los rosarinos. Por otro lado, todos los años al iniciarse el período lectivo realiza donaciones de útiles para las distintas escuelas de la zona.

Público General: Es conveniente que la empresa se preocupe por tener una imagen positiva en el seno de la sociedad, sus comentarios afectan notablemente las decisiones de compra. Por ejemplo, los políticos durante su

gestión no consideran al público en general. Cuando están en campaña electoral quieren que la gente los siga, para ello es necesario formar una imagen positiva en toda la comunidad.

Público interno: Está compuesto por los familiares, amigos y todas aquellas personas que tienen contacto con el personal de la empresa. Es conveniente lograr que los empleados estén satisfechos con lo que la empresa les brinda, para que estos transmitan una imagen positiva a sus allegados, quienes a su vez lo harán extensivo a otras personas.

Conclusión: Una empresa constituye un sistema abierto, que influye y es influenciada por su entorno. Muy difícilmente una organización pueda sobrevivir y crecer si no considera la interacción con los componentes del microambiente.

Macroambiente de la Empresa

Los elementos del microambiente son específicos de la actividad de intercambio, es decir, se presentan en toda actividad comercial. En cambio, los factores que se encuentran dentro del macroambiente no tienen una relación causa – efecto con la actividad comercial. Existen con independencia de que se produzcan intercambios. Influyen no solo en las actividades comerciales sino en toda actividad humana.

Los factores macroambientales, que afectarán a la empresa y a todos los componentes del microambiente, son:

- 1. Entorno demográfico.**
- 2. Entorno económico.**
- 3. Entorno tecnológico.**
- 4. Entorno político.**

5. Entorno cultural

6. Entorno natural

Entorno demográfico: La demografía estudia la población humana en términos de tamaño, densidad, localización, edad, sexo, raza , ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico tiene gran importancia para la empresa porque se refiere a personas y las personas constituyen los mercados.

La población mundial ha crecido ostensiblemente los últimos años, esto tiene implicación directa sobre el mundo de los negocios. Una población creciente significa crecientes necesidades humanas que se deben satisfacer.

En los países desarrollados, en función del poder adquisitivo de las personas, representa una oportunidad de negocio.

En la Argentina de principios del siglo XXI, también existe un incremento poblacional significativo, la pregunta es ¿representa este incremento poblacional una oportunidad atractiva para la realización de negocios?

En nuestro país la explosión demográfica es un tema que preocupa a los gobernantes, por dos razones:

1. En la década de los 80 los argentinos dejamos de fabricar nuestros productos porque al tener una moneda fuerte, 1 peso = 1 dólar, resultaba más barato importar. En la actualidad esa igualdad ha dejado de existir, limitando los recursos propios necesarios para enfrentar el crecimiento poblacional, lo que está produciendo consecuencias sociales nefastas para nuestro país.
2. El mayor crecimiento poblacional existe en los estratos sociales de menores recursos. Las familias de menor poder adquisitivo son las que tienen más hijos, reforzándose el ciclo de pobreza.

La respuesta a la pregunta formulada anteriormente, considerando los puntos señalados, sería que en Argentina el crecimiento poblacional es una oportunidad de negocios para algunas actividades, no para todas.

El siguiente ejemplo tiene por finalidad facilitar esta interpretación: La población de los barrios periféricos (Castañares, Lavalle, Finca Independencia, El Autódromo, entre otros) se ha incrementado notablemente, pero su poder adquisitivo ha disminuido. El incremento poblacional puede ser atractivo para quienes comercializan bienes de consumo, porque las familias de estos barrios destinan hasta un 90% a su alimentación. A su vez, el incremento poblacional no sería atractivo para la apertura de una casa deportiva, por más que dentro del grupo poblacional existieran numerosos fanáticos del fútbol.

Las personas que realizan marketing siguen de cerca las tendencias y los desarrollos demográficos en sus mercados. Investigan las edades cambiantes y la estructura de la familia, los cambios geográficos de la población, las características educacionales y la diversidad de la población.

La actual crisis económica en la que se encuentra inserta Argentina, representa una oportunidad de negocios para las grandes universidades del país. En el presente se dificulta el traslado de los jóvenes a los centros de estudios fuera de sus provincias, a su vez existe un creciente interés en las familias en que sus hijos realicen estudios superiores.

La oportunidad estaría en abrir sucursales en las capitales de las provincias, facilitando el contacto entre los potenciales estudiantes y la oferta educativa de la Universidad.

Un cambio demográfico que no puede dejar de ser considerado es el manejo de información que tiene la población actual, así por ejemplo, antes en televisión

existían dos noticieros, uno al mediodía y otro a la noche, hoy se pueden ver las noticias durante las 24 horas.

El consumidor actual es más difícil de engañar y su poder de negociación a la hora de elegir el satisfactor de sus necesidades se ha incrementado.

Entorno Económico: Los mercados requieren poder de compra además de gente. El entorno económico está compuesto por los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gasto definiendo la capacidad de compra de dicho mercado.

Los factores más importantes a considerar dentro de este entorno son:

Cambios en el ingreso: A fines de 2000, debido a la inflación, el desempleo y los desaciertos del gobierno con relación a la política económica y fiscal, se redujo notablemente el poder adquisitivo de la sociedad. Esta situación produjo cambios en la conducta de compra del consumidor, quien se volvió más cauteloso a la hora de comprar, basan su elección en el valor que perciben en los distintos productos que pueden utilizar para satisfacer sus necesidades.

Para hacer frente a esta situación, las empresas que emplean la filosofía del marketing en sus actividades, deben conocer qué valor esperan recibir los consumidores de los satisfactores de sus necesidades y así determinar un precio justo.

Precio justo no es lo mismo que precio bajo, la diferencia radica en que precio justo implica ofrecerle al cliente lo que este demanda. Un ejemplo claro de precio justo se refleja en el resurgimiento de los “negocios de barrio”, cuya ventaja competitiva principal es la de venderle al cliente la cantidad que este requiere, es decir, medio kilo, cuarto litro, etc.

Se tiene que tener presente la distribución del ingreso y el ingreso promedio de los consumidores que componen el mercado —meta de la empresa para elaborar estrategias de marketing que sean exitosas. Por ejemplo, una tarjeta de crédito de Salta, lanzó un plan de pagos para recuperar deudores morosos, consistía en pagar la deuda en 12 pagos iguales sin intereses. Una persona que debía 2400 pesos, podía cancelar su deuda en 12 pagos de 200 pesos. Al contraer la deuda con la empresa debía abonar cuotas de 120 pesos. ¿Cómo va a pagar cuotas de 200 pesos si no pudo pagar cuotas de 120 pesos?

En la actualidad, no puede ignorarse el ingreso disponible de los consumidores para realizarle algún tipo de ofrecimiento.

Cambio en los patrones de gasto de los consumidores: El cambio que se produce en los niveles de ingreso, conjuntamente con el incremento en el costo de vida ejerce un impacto considerable en el mercado.

La forma en que las personas distribuyen sus ingresos cambia . Estudios sobre el tema mostraron que las familias, a medida que aumentan sus ingresos, disminuye el porcentaje que gastan en ropa, el que corresponde a vivienda permanece constante y se incrementa el porcentaje en otras categorías, tal es el caso de ahorro o artículos de lujo.

En la Argentina los alimentos, la vivienda y el transporte absorben, en la mayoría de los casos, el mayor porcentaje del ingreso. Esto no significa que solo esas actividades sean rentables, sino que debe tenerse una clara definición del patrón de gasto del segmento de mercado hacia el cual la empresa orienta sus esfuerzos de marketing. Por ejemplo, es muy difícil que negocios como una florería, un kiosco de revistas o una boutique funcionen en los barrios

periféricos de Salta, no porque no exista la necesidad si no por el patrón de gasto de la población de estos barrios.

Entorno Natural: Incluye los recursos naturales que necesita la empresa para desarrollar su proceso de creación de valor y la consideración del efecto que puede producir, sobre los recursos naturales, las actividades de marketing.

Durante la década de los 90 se intensificó en Argentina la preservación del medio ambiente, resaltándose la importancia de la ecología. La preocupación por el ambiente natural ha dado lugar al surgimiento del “movimiento verde”.

La escasez de materia prima, el costo de la energía, la contaminación y la eliminación de desechos sólidos son los cuatro aspectos principales que una empresa debe considerar al analizar el efecto de sus actividades sobre el ambiente natural.

La presión de diversos grupos que están en contra de la actividad comercial que perjudica el medio ambiente ha llevado a que cada vez más empresas están reconociendo el vínculo entre una economía y una ecología más saludables; lo que lleva a que desarrollen estrategias y prácticas “ecológicamente sostenibles” en un esfuerzo por crear ante la sociedad una imagen acorde a las exigencias de estos grupos ambientalistas.

Entorno tecnológico: La fuerza más poderosa que influye en los negocios es la tecnología. Se la puede definir como la aplicación de la ciencia en las distintas actividades que se incluyen en el proceso de generación y entrega de valor. El cambio tecnológico se ha incrementado a un ritmo nunca visto. Productos que hoy son comunes, hace cinco o diez años no existían, por ejemplo el cajero automático, capacitación virtual por Internet, la cámara de foto digital, entre tantos otros.

En un ambiente tan competitivo como el actual, las empresas buscan por medio de los avances tecnológicos diseñar una oferta que para los consumidores resulte más atractiva que la competencia. Estos avances tecnológicos pueden diferenciarse en *hard* y *soft*.

La tecnología *hard* es la aplicación de los avances científicos en las maquinarias y demás bienes en los que se apoya una empresa para prestar sus servicios. Por ejemplo, “La Cabaña” desde sus inicios empleó hornos rotativos para la elaboración del pan, logrando con ello un mayor rendimiento de los insumos. Otro ejemplo, la distribución de cajeros automáticos del Banco Macro por distintos puntos de la ciudad, facilitó la aceptación, por parte de los empleados públicos, del cobro de haberes por este medio.

La tecnología *soft* es la aplicación de los avances científicos a la capacitación y entrenamiento del personal de la organización, para lograr una formación adecuada en el rol que estos deben desempeñar. Por ejemplo, que “La Cabaña” al otorgar una franquicia se encargue de capacitar al franquiciado en la correcta utilización de los insumos. O que el Banco Macro capacite a sus empleados en como atender al cliente, poniendo énfasis en que no todos saben realizar operaciones bancarias y en el hecho de que las personas de edad avanzada realizan sus trámites de una manera especial (más pausada y requiriendo un mayor asesoramiento).

Generalmente las empresas ponen mayor énfasis en la tecnología *hard*. No obstante, el uso de tecnología *hard* se ha convertido en, más que una ventaja competitiva, en un requisito competitivo, es decir, en algo que la empresa debe contar si quiere tener capacidad para competir. Así, un banco debe contar con cajeros automáticos si quiere ofrecer al mercado una amplia gama de servicios

y una panadería debe optimizar el uso de sus insumos para responder a un cliente cada vez más exigente.

Una ventaja competitiva sostenible para una empresa la constituye la tecnología soft, esta permitirá que el personal de contacto y el personal de apoyo que componen el recurso humano de una organización resuelvan con éxito los conflictos que puedan llegar a presentarse.

Por ejemplo, supongamos que tenemos un problema jurídico y debemos elegir un abogado para que lleve el caso. Existen dos opciones; el estudio “A” y el estudio “B”.

El estudio “A” basa su búsqueda de diferenciación en la tecnología hard, cuenta con sala de espera iluminada, la oficina de los abogados alfombradas, dos líneas telefónicas, entre otras cosas, Llegamos al estudio, saludamos; la secretaria nos contesta sin mirarnos, al preguntar por los abogados nos dice que esperemos para ser atendidos. Luego de esperar bastante, pasamos a la oficina del abogado, al vernos entrar mira su reloj y nos dice que le exponamos el caso, mientras hablábamos, nos interrumpe porque debía darle un mensaje a su socio. Mientras tanto la secretaria nos trae café instantáneo en unos pocillos espectaculares.

El estudio “B” es sobrio, tiene una pequeña entrada, donde se encuentra la secretaria, esposa de uno de los dos abogados. Entramos y saludamos, la secretaria automáticamente deja de hacer lo que estaba haciendo y nos dice el tiempo estimado de demora a la vez que nos pregunta si podemos esperar. Exactamente como dijo la secretaria, el abogado nos hace pasar y antes de cerrar la puerta le dice a la secretaria que no le pase mensajes, salvo que sea una urgencia.

Si bien la tecnología hard del estudio “A” impresionaba, el uso de tecnología soft por parte del estudio “B” representa una verdadera ventaja competitiva.

La conclusión que puede extraerse de este ejemplo es que la tecnología que debe utilizarse para lograr que el cliente opte por la oferta de la empresa es aquella que este valora para satisfacer sus necesidades. Un ejemplo de tecnología hard que no tuvo éxito fue la utilizada en su estrategia de marketing por la Veloz del Norte. Durante 2003 se le adjudicó el recorrido Salta – Rosario de Lerma – Salta. Para lograr que la gente prefiera sus servicios con relación al remis, utilizaba unidades relativamente nuevas con aire acondicionado (tecnología hard) pero la frecuencia con que hacían el recorrido no se ajustaba a las necesidades de la gente (tecnología soft) por lo que a principios de 2004 la empresa dejó de prestar el servicio.

Entorno Político: Está compuesto por leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en las actividades de los individuos y las organizaciones de una sociedad dada estableciendo límites.

Entre las tendencias actuales que afectan el accionar del marketing se puede mencionar:

El incremento de la legislación y las regulaciones que influyen en los negocios: Conforme transcurre el tiempo, los negocios se vuelven más complejos y toda organización debe adaptar su estrategia de marketing a las cada vez más numerosas exigencias provenientes del ámbito político. Para una mejor comprensión de cómo este entorno afecta los objetivos de la empresa se analizarán dos ejemplos, uno positivo y uno negativo.

1. Ejemplo negativo: En la primera quincena de Enero de 2005 numerosos boliches fueron clausurados en Mar del Plata por no cumplir las medidas de

seguridad exigidas por el gobierno. Los que tienen a cargo la gestión y el marketing de estos boliches no se supieron adaptar al entorno político, porque después de la tragedia de “Cromañón”, el gobierno había anunciado que se verificarían la seguridad de todos los lugares donde se realicen eventos de diferente envergadura, esta información debería haber sido suficiente para acondicionar el lugar antes de la inspección, de esta manera se hubiesen evitado pérdidas.

2. Ejemplo positivo: En Villa Gesell, durante los días 21, 22 y 23 de enero de 2005 se realizó el festival de rock “ Sol, Playa y RocK”, la tragedia de “Cromañón” estaba latente, por lo que basaron su estrategia de marketing más que en la música y todo lo relacionado con el evento en sí mismo, en la seguridad, es decir que supieron adaptarse a la presión que se generaba desde el gobierno y ciertos grupos de presión y en la necesidad que querían satisfacer los consumidores de estos productos: sentirse seguros.

El crecimiento de los grupos de interés público: En los últimos tiempos se han incrementado esta clase de grupos. Existen grupos de consumidores, de protección ambiental, de trabajadores, de desocupados, entre otros, que operan a nivel provincial y nacional.

El poder de estos grupos ha crecido y no puede ser ignorado por las empresas ya que afecta su accionar. Por ejemplo, en diciembre de 2004 el Poder Ejecutivo decretó, ante la presión de los sindicatos que agrupan a los trabajadores privados, que las empresas privadas debían incrementar el sueldo a sus empleados en 100 pesos.

Los impuestos se han convertido en la principal fuente de ingreso para los gobiernos: En la Argentina la legislación impositiva produce cierta

preocupación en los distintos sectores industriales. Existen dos impuestos que no pueden ser ignorados; el Impuesto al valor agregado (IVA) y el Impuesto a las ganancias.

El pago de impuestos condiciona la reactivación económica en nuestro país. Un empresario hotelero del norte de la provincia decía que si se disminuirían los impuestos en un 40%, el podría ampliar su hotel, brindar nuevos servicios e incorporar veinte trabajadores nuevos.

Entonces... ¿se deben pagar impuestos? ¡Por supuesto! Según mi análisis la tasa de impuesto a pagar debe ser reflejo de la situación en que se encuentra el país. Si bien el principal componente del Ingreso público son los impuestos, estoy convencido que si la alícuota sería menor habría menores evasores y por lo tanto la recaudación se incrementaría.

Entorno Cultural: Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad. Las personas crecen en una sociedad particular que modela sus creencias y valores básicos, afectando sus relaciones con los demás. Las características culturales que se detallan a continuación deben considerarse en el proceso de tomar decisiones de marketing:

Persistencia de los valores culturales: Existen valores fundamentales, sobre los cuales es muy difícil influenciar y deben ser respetados al diseñar una oferta de mercado. Por ejemplo, la mayoría de los argentinos tiene como aspiraciones profundas el educarse, trabajar, tener una vivienda digna y lograr que sus descendientes tengan una vida mejor. Estos valores se transmiten de padres a hijos, se refuerzan en la escuela y en las demás instituciones de bien público.

Con base a lo expuesto, puede afirmarse que existen dos tipos de valores, los *valores primarios* y los *valores secundarios*. Los valores primarios son creencias fundamentales, los valores secundarios son aquellos que se derivan de los primarios y están más abiertos al cambio. Por ejemplo, la creencia acerca de la necesidad que los hijos cuenten con estudios superiores es un valor primario, la creencia de que esos estudios se deben realizar fuera de Salta es un valor secundario. La creencia de la importancia que tiene el desayuno para una correcta nutrición de los niños y jóvenes es un valor primario; la creencia de que lo mejor es tomar un yogur es un valor secundario.

Sobre los valores secundarios, a través de una estrategia de marketing adecuada, la empresa puede influenciar. Siguiendo con el ejemplo de la necesidad de que los hijos cursen estudios superiores, a través de una mayor oferta educativa, la Universidad Católica trata de que el valor secundario de “estudiar afuera” cambie.

La gente que tiene a su cargo el marketing debe tratar de identificar y, en la medida de lo posible predecir los cambios culturales para detectar las oportunidades y amenazas del medio ambiente. Por ejemplo, con la nueva ley federal de educación hubo cambios estructurales en el nivel medio, esto presenta para las editoriales una oportunidad atractiva de negocios, puesto que los docentes demandan nuevo material para hacer frente a estas nuevas exigencias.

De acuerdo a la importancia que se concede a servirse a sí mismo o a servir a los demás, puede encontrarse una sociedad “yo” donde la ambición personal y el materialismo orientan su comportamiento de compra, adquiriendo productos donde se refleja la opinión que tienen de ellos mismos. También existe una

sociedad “**nosotros**” cuando el convivir en sociedad relacionándose con los demás es fundamental, prima el interés por los demás y por la familia.

En Argentina, como en todas partes del mundo, existen segmentos de mercado que culturalmente constituyen una sociedad “**yo**” y otros segmentos que constituyen una sociedad “**nosotros**”. La identificación de la tendencia cultural es de gran importancia para lanzar productos y servicios acorde a las necesidades de cada grupo.

Por ejemplo, lugares turísticos como Bariloche o Carlos Paz, son propios de una sociedad “**yo**”, quienes visitan estas ciudades lo hacen pensando en divertirse, pasarla bien, olvidarse por un tiempo de los problemas cotidianos. Este perfil cultural del lugar muestra que productos como Boliches, Teatro de Revistas, Salas de Video – Juego, entre otros, son rentables.

Continuando con el turismo, lugares como Cafayate, Cachi o Angastaco, son propios de una sociedad “**nosotros**”, los turistas que arriban a estos lugares, si bien también buscan esparcimiento, descanso, están predispuesto a intercambiar experiencias con la gente de la zona, conocer lugares, realizar cabalgatas, entre otros. Este perfil cultural muestra que productos como restaurantes, peñas folklóricas, hoteles con servicios adicionales como cabalgatas, spa o espectáculos familiares sería rentables.

Respuesta al entorno de marketing

Las empresas responden de diferente manera al ambiente que las rodea. Puede afirmarse que existen dos estilos claramente diferenciados:

1. Respuesta reactiva: Este tipo de respuesta es propia de las empresas que consideran al medio ambiente como un elemento incontrolable al cual se deben adaptar. Aceptan lo que va a suceder de manera pasiva, una vez que algún

acontecimiento que representa una oportunidad o una amenaza, tratan de elaborar una estrategia que les permita resolver positivamente la situación. Por ejemplo, norte en Salta repentinamente cerró sus puertas en la mayoría de sus puntos de venta, la causa que esgrimieron para justificar su actitud fue la falta de rentabilidad. ¿Esta situación es algo que se produce de un día para el otro? No.

El error de esta empresa fue no elaborar estrategias adecuadas cuando la marcha de los negocios mostraba que iban a dejar de ser rentable, como por ejemplo venderlos cuando aún era posible. Es decir, tuvo una respuesta reactiva.

2. Respuesta proactiva: Es empleada por las empresas que inician acciones tendientes a anticiparse a lo que va a suceder, en lugar de observar y responder luego. Por ejemplo, el Banco MACRO, fue el primer banco en Salta en devolver a sus ahorristas los fondos “congelados”. Cuando el Gobierno Nacional estableció que se debía devolver un porcentaje de los fondos congelados, el banco MACRO decidió devolver todo, anticipándose a lo que era inminente, la devolución de todos los fondos congelados. Con esta medida proactiva el banco trataba de mostrar ante sus clientes una imagen sólida.

Conclusión: Ninguna empresa constituye una “isla en un océano”, está inserta en un medio ambiente compuesto por fuerzas que influyen en el logro de sus objetivos, por lo tanto las tendencias de dichas fuerzas no puede ser ignorada.

Aun cuando la relación directa se produce con las fuerzas que componen el microambiente, el macroambiente es el que depara mayores “sorpresas”. Una organización que aspira a sobrevivir y crecer en un medio ambiente como el actual, caracterizado por ser *dinámico* (sometido a permanentes cambios) y

turbulento (no puede predecirse con exactitud el sentido de los cambios) debe estar permanentemente analizando e interpretando lo que sucede alrededor suyo.

¿Cuál es la fuerza del microambiente más importante? ¿Cuál es la fuerza del macroambiente más importante? No hay una sola respuesta a estas preguntas, todo depende de las características de la situación que se presente. No obstante puede afirmarse que dentro del microambiente no puede ignorarse que sucede con los clientes y la competencia. En cuanto al macroambiente, las tendencias de las variables demográficas y económicas deben estar siempre presentes.

Un sector que refleja la importancia de ser proactivo es el de las estaciones de servicio, aquellas que no incorporaron a su oferta GNC cerraron sus puertas o están a punto de hacerlo

Capítulo III: La Función Comercial

La función comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Desde el punto de vista del proceso productivo la función comercial es la última etapa del circuito real de productos de la empresa: compra – producción –venta.

La función comercial cumple una doble función, por un lado es la última etapa del proceso empresarial, al suministrar los productos al mercado y aportar recursos económicos. Por otro lado es también la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial; es la que informa sobre las necesidades del mercado e informa a la empresa de las mismas, para que el proceso productivo se adapte a ellas.

Desde el punto de vista del marketing, la función comercial es la que conecta la empresa con el marketing siendo en el circuito real de productos de la empresa

la primera y la última etapa: identificación de necesidades – compra – producción – venta.

La ejecución de la función comercial desde la perspectiva del marketing supone la realización secuencial de las siguientes fases:

1. Análisis del sistema comercial (mercado, competidores, proveedores, públicos, interesados y entorno)
2. Diseño de estrategias mediante la adecuada combinación de los distintos instrumentos del marketing. (producto, precio, distribución y comunicación)
3. Dirección, organización, ejecución y control de la actividad comercial.

Concepto y tarea de la Dirección Comercial

La función de la dirección de marketing es multidimensional que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos fuertes y débiles de la propia organización y, en la medida de lo posible de la competencia. Continúa sus actividades con la planificación estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo la estrategia, realiza la ejecución de las mismas y finaliza con el control del cumplimiento de los objetivos.

Tareas básicas de la Dirección Comercial

La dirección comercial será dirección de marketing cuando se apoye en el concepto actual de marketing, es decir, se oriente al mercado y considere la satisfacción de las necesidades del cliente de manera rentable como el centro de sus decisiones.

Para cumplir con su cometido necesitará de una estructura y una organización que le proporcione disponer del recurso humano y material necesario para la

realización de sus tareas, que consiste en facilitar y llevar a cabo la actividad comercial de la empresa. Esta organización básica constituirá el departamento de marketing.

El *departamento de marketing* representa el medio a través del cual la empresa percibe lo que sucede en el mercado y el medio a través del cual se comunica con este. Es responsable de la venta de lo que ofrece la empresa, pero tiene también la responsabilidad de percibir lo que el mercado necesita, como se comporta, lo que valora, como toma las decisiones, que ofrece la competencia y como evoluciona el entorno, facilitando el ajuste estratégico de la empresa con el medio ambiente.

El requisito clave para que la dirección comercial tenga éxito al aplicar las herramientas del marketing lo constituye la orientación al mercado, que viene definida por tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la integración y coordinación de funciones.

Para que la dirección comercial esté orientada al mercado se necesita no solo conocer al cliente y a la competencia, sino también es necesario que todos los niveles de la organización estén informados y comprendan que significa el marketing como filosofía de pensamiento, su razón de ser y sus funciones.

Filosofías de la Dirección Comercial

Definida la dirección comercial como la realización de actividades para lograr intercambios beneficiosos con el mercado meta.

Generalmente existe conflicto entre los intereses de la empresa, de los clientes y de la sociedad; la filosofía de la dirección comercial definirá cuál será la postura que tendrá la empresa con respecto a estos intereses, es decir, si los intereses de la empresa priman sobre los otros dos, si se le otorga mayor peso a

los intereses de los clientes, si se tendrá en cuenta y no los intereses de la sociedad.

Existen cinco conceptos alternativos en base a los cuales las organizaciones determinarán cuál será la filosofía que guiará sus actividades de marketing.

1. El concepto de producción

Filosofía según la cual los consumidores prefieren productos que están disponibles y son costeables, por lo tanto la gerencia debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

Este concepto es útil en dos tipos de decisiones:

- Cuando la demanda de un producto excede la oferta, la gerencia debe buscar formas de incrementar la producción.
- Cuando el costo del producto es demasiado alto, es preciso mejorar la productividad para reducirlo.

Por ejemplo: Las empresas de alimentos balanceados argentinas se concentran en producir y distribuir su producto en la mayor cantidad de puntos de ventas posible, a bajo precio, porque consideran que, por la actual crisis económica, la mayoría de los consumidores comprará este producto.

La crítica que se le hace a esta filosofía es que al concentrarse solo en sus actividades descuida a la competencia y a los cambios que pueden presentarse en la conducta de compra del consumidor.

Por ejemplo, una empresa que aplicó esta filosofía y no tuvo éxito fue Coca – Cola con el jugo Capó, su precio era bajo y estaba distribuido no solo en los negocios sino también en las escuelas. Si bien cumplía con los requisitos de la filosofía de producción, no tuvo en cuenta que al consumidor, chicos de 5 a 8 años, no le gustaba el sabor.

En este caso, no tuvieron en cuenta las preferencias del mercado hacia el cual se dirigían.

2. El concepto de producto

Filosofía según la cual los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, características y desempeño, por lo tanto la organización debe dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

Por ejemplo, las fábricas de autos aplican esta filosofía, permanentemente están buscando como mejorar su producto para que sea más atractivo para el consumidor.

La principal crítica que se le hace a esta filosofía es que le otorga al cliente un rol pasivo en la relación de intercambio, es decir, que las mejoras de los productos se realizan siguiendo las ideas y opiniones de los empresarios, sin consultar a los que utilizarán o consumirán el producto. Muchas veces un producto puede ser excelente para satisfacer una necesidad, pero el encarecimiento que sufre hace que deje de ser considerado por el cliente como una alternativa de compra.

Siguiendo con el ejemplo de los autos, las estadísticas muestran que en el año 2004, disminuyó considerablemente la venta de autos nuevos, ¿por qué sucede esto?

La respuesta es simple, el cliente potencial no tiene recursos suficientes para adquirir unidades nuevas por más que se mejoren sus características y desempeño.

Otro efecto negativo que puede ocasionar orientarse a una mejora continua del producto es que afecte negativamente a los productos actuales. Por ejemplo, siguiendo con los autos, cuando Renault lanzó al mercado el Renault Clío II,

automáticamente para el mercado el Renault Clío pasó a ser “viejo”, el consumidor no va a comprar un Clío I cero kilómetro si ya salió el Clío II, pero...¿y si no le alcanza para el Clío II? No comprará ninguno de los dos.

En síntesis, es conveniente mejorar los productos en aquellos casos que el cliente valore la mejora y esté en condiciones de pagar dicha mejora, por ello no siempre es conveniente mejorar continuamente lo que se ofrece al mercado.

3. El concepto de venta

Filosofía según la cual los consumidores no adquieren por si mismo la cantidad de productos de la empresa que realmente pueden adquirir, por lo que deben ser inducidos por la organización, por lo tanto debe presionárselos a través de políticas agresivas de ventas.

En las economías modernas, debido a la excesiva competencia que ha dado lugar a la existencia de numerosos productos sustitutos, muchas empresas tienen capacidad productiva ociosa. Su objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado desea.

Esta forma de comercializar implica riesgos considerables, se concentra en transacciones a corto plazo en lugar de forjar relaciones duraderas a largo plazo con el cliente. Se da por hecho que a los clientes que se convence para que compren quedarán satisfechos. O bien, si a los clientes no le gusta lo que compraron, tal vez olvidarán su decepción y vuelvan a comprar después. Estos supuestos no son muy convenientes. La mayoría de los estudios realizados sobre comportamiento del cliente muestran que el cliente insatisfecho no vuelve a comprar. Peor aún, mientras el cliente satisfecho comunica su experiencia a no más de tres personas, el cliente insatisfecho le comunica su mala experiencia a por lo menos diez personas.

Por ejemplo: La mayoría de ustedes deben tener la experiencia de haber comprado una prenda de vestir, que según el vendedor les quedaba “estupenda” “espectacular”, sin embargo al llegar a casa descubrieron que no era como decía el vendedor.

¿Cuál fue el primer pensamiento que se les vino a la mente? ¡No voy más a ese lugar!

El considerar la realización de la venta como objetivo principal en lugar de la satisfacción de las necesidades del cliente, trae como consecuencia la pérdida permanente de clientes, como ya se expuso anteriormente: el cliente insatisfecho no vuelve.

4. El concepto de marketing

Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos del mercado – meta y proporcionar la satisfacción deseada mejor que la competencia.

Esta filosofía puede expresarse en el siguiente eslogan: “Haz lo que puedas vender en lugar de intentar vender lo que haces.”

En esencia, el intercambio se centra en el mercado y se considera la satisfacción de los clientes como único medio válido para lograr los objetivos organizacionales.

Por ejemplo, Coca- Cola aplicó esta filosofía al volver a lanzar al mercado salteño el envase retornable de vidrio, esta acción comercial se realizó por que los clientes querían seguir consumiendo el producto, pero necesitaban una alternativa de menor precio.

Para clarificar la diferencia existente entre una filosofía basada en el concepto de venta y una filosofía basada en el concepto de marketing se analiza el siguiente cuadro:

PUNTO DE PARTIDA	ENFOQUE	MEDIOS	FINES
EMPRESA (1)	PRODUCTOS EXISTENTES	VENTA AGRESIVA	UTILIDADES POR VOLUMEN DE VENTAS
MERCADO (2)	NECESIDADES DE LOS CLIENTES	MARKETING INTEGRADO	UTILIDADES POR SATISFACCION DE LOS CLIENTES

(1) El concepto de ventas

(2) El concepto de marketing

En la consideración de los cuatro aspectos que se señalan en el cuadro comparativo se encuentran las principales diferencias entre estas dos formas de relacionarse con el mercado que tiene una empresa.

El concepto de ventas se caracteriza por un enfoque que va desde lo interno – la empresa – hacia lo externo – el mercado – mientras que el concepto de marketing se caracteriza por un enfoque que va desde lo externo – el mercado – hacia lo interno – la empresa-

Cuando se aplica la filosofía de ventas el objetivo es obtener altas utilidades , vendiendo en el mercado, mediante presiones al cliente, la mayor cantidad de productos posibles sin importar el grado de satisfacción que se le proporciona al cliente.

En cambio, al aplicarse la filosofía de marketing, se considera que para obtener altas utilidades debe brindarse satisfacción al cliente lanzando al mercado productos cuya elaboración tengan como punto de partida las necesidades de los clientes que componen el mercado de la empresa, esto es posible mediante la aplicación del marketing integrado, que consiste en adaptar lo que ofrece la empresa con lo que exige la demanda.

¿Por qué es importante para una empresa contar con clientes leales?

Porque un cliente leal incrementa la compra de productos de la empresa, habla favorablemente del producto con otras personas, se fija menos en lo que le ofrece la competencia y está predispuesto a la adquisición de nuevos productos que podría lanzar la empresa.

5. El concepto de marketing social

Filosofía según la cual la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas mejor que la competencia, de modo que se mantenga o mejore tanto el bienestar del consumidor como el bienestar de la sociedad.

Este concepto de marketing social cuestiona al marketing puro, haciéndose la siguiente pregunta: ¿Cuándo las empresas satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores, tienen en cuenta cómo afecta el proporcionar esta satisfacción al bienestar social?

La respuesta que se viene rápidamente a la mente es que NO, ejemplo de esta afirmación lo constituye la industria de comida rápida, ofrece comidas sabrosas a precios razonables. Sin embargo esta comida contiene altos porcentajes de grasas y sal. Los productos se envuelven en empaques cómodos, pero esta da pie a desperdicio y contaminación. Así pues, al satisfacer los deseos del consumidor, las exitosas cadenas de comida rápida podrían estar dañando la salud del consumidor y causando problemas ambientales.

El concepto de marketing social exige que quienes hacen marketing equilibre tres consideraciones al fijar sus políticas de actuación: las utilidades de las empresas, los deseos de los consumidores, los intereses de la sociedad.

Proceso de Marketing

El proceso de marketing se define como el conjunto de pasos secuenciales a seguir para lograr que las UEN tengan vigencia en el mercado, tanto presente como futura.

Los pasos que forman este proceso son:

- **Analizar las oportunidades de marketing.**
- **Seleccionar mercados meta.**
- **Desarrollar la mezcla de marketing.**
- **Administración de la labor de marketing.**

El papel y las actividades de marketing de la organización se muestran en el siguiente gráfico, donde se resume el proceso de marketing y las fuerzas que influyen en la estrategia de marketing de la empresa.

Los consumidores meta están en el centro. La empresa identifica el mercado total, lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los segmentos más atractivos y se concentra en servirlos y satisfacerlos. La empresa diseña una

mezcla de marketing formada por factores bajo su control: producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar la mejor mezcla de marketing y ponerla en práctica, la empresa realiza análisis, planeación, implementación y control de marketing. A través de estas actividades la empresa observa el entorno de marketing y se adapta a él.

Consumidores Meta

Para tener éxito en los mercados actuales, caracterizados por una excesiva competencia, las empresas deben centrarse en el cliente, en sus necesidades y urgencias. Existen demasiadas y distintas clases de consumidores con demasiadas y distintas necesidades, toda empresa debe saber identificar dentro del mercado aquellos grupos de consumidores que puede satisfacer de mejor manera.

Esto requiere que la empresa divida al mercado en segmentos, seleccione aquél o aquellos a los que puede atender y diseñe estrategias adecuadas para ello. Este proceso implica tres pasos: *Segmentación de mercado, determinación del mercado meta y posicionamiento en el mercado.*

Segmentación de mercado: “Es el proceso de dividir al mercado en grupos de clientes que son homogéneos entre sí y heterogéneos con respecto a otros grupos que coexisten en el mercado, en lo que respecta a los beneficios esperados del satisfactor de sus necesidades o en su conducta de compra.” Por ejemplo, los consumidores de yerba mate pueden diferenciarse en tres segmentos según el sabor buscado: Yerba compuesta, yerba semicompuesta y yerba fuerte. Cada uno de estos segmentos requiere actividades de marketing específicas. Siguiendo con el ejemplo, sería muy difícil producir una yerba

cuyo sabor pudiera satisfacer a todo el mercado, esto muestra la necesidad de identificar los segmentos de un mercado específico.

Determinación de mercados meta: Dividido el mercado, la empresa debe analizar el atractivo de cada segmento (tamaño actual y potencial y el grado de competitividad), luego debe determinar cuál o cuáles de estos segmentos se convertirán en sus mercados meta.

Generalmente las empresas comienzan atendiendo a un segmento, para luego, si tiene éxito, añadir otro segmentos. Por ejemplo, algunas empresas de transporte urbano, que desarrollaban sus actividades dentro de la ciudad de Salta capital, a fines de 2004 comenzaron a incursionar en otro segmento, el transporte interurbano, ampliando sus servicios a localidades del Valle de Lerma.

Posicionamiento en el mercado: Una vez que la empresa ha decidido en qué segmentos ingresará, debe decidir que *posiciones* ocupará en esos segmentos.

La **posición de un producto** es el lugar que el producto ocupa, en relación con los de la competencia, en la mente del consumidor. A través de las actividades de marketing, la empresa busca que la marca de su producto esté ubicada en una mejor posición que la marca de la competencia en la mente del consumidor, de tal manera que cuando quiera adquirir el producto, prefiera el de la empresa.

El **posicionamiento en el mercado** consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

En función de lo expuesto, puede concluirse que la posición en el mercado es el lugar que ocupa en la mente del consumidor el producto de la empresa y el posicionamiento en el mercado incluye todas las actividades que la empresa realiza para lograr una posición importante. Por ejemplo, producto de excelente

calidad, comodidades al cliente, buena atención, servicios, garantías, entre otros.

Estrategias de marketing para obtener ventajas competitivas

El único camino que existe para lograr una posición óptima es obtener una ventaja competitiva que le permita a la empresa diferenciarse.

Ventaja Competitiva: Son los atributos o características que posee una marca y que le otorgan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. También puede definirse como hacer algo diferente a la competencia o hacer lo mismo que la competencia pero mejor.

Existirá una ventaja competitiva cuando las acciones realizadas por la empresa el cliente las valora como tal. Por ejemplo: Una panadería consideraba que la principal ventaja competitiva que tenía sobre sus competidores inmediatos era que la distribución del pan la iniciaban media hora antes que sus competidores prioritarios. ¿Es o no esta situación una ventaja competitiva? Dependerá si para el segmento de mercado es importante esta media hora de ventaja que tiene la empresa en la distribución.

El establecimiento de una estrategia competitiva implica la consideración no solo del consumidor y sus expectativas sobre el producto que desea adquirir, sino también información sobre la competencia. La empresa compara constantemente el valor que les proporciona la competencia a los clientes con el que ella proporciona. Esta es la forma de encontrar áreas donde la empresa puede detentar una ventaja competitiva. La estrategia competitiva que una empresa puede poner en práctica depende de su posición en la industria. Las posiciones posibles son:

- 1) *Líderes del mercado*, son aquellas empresas que se encuentran en el primer lugar en ventas dentro de su sector industrial. Por ejemplo, en Salta el líder en la industria de gaseosas de segunda marca es Marinaro.
- 2) *Retadores del mercado*, son empresas que ocupan el segundo lugar y atacan agresivamente a sus competidores para obtener una mayor participación en el mercado. Por ejemplo, en lo que se refiere al sector de las heladerías, Rosmary es la empresa líder y la empresa retadora es Gellatto que abrió sus puertas para fines de 2004 a dos cuadras del líder, su objetivo es no solo tener sus propios clientes sino también atraer los de su competidor prioritario.
- 3) *Seguidores del mercado*, son empresas que buscan obtener una participación de mercado y utilidades estables imitando las ofertas de productos, precios y programas de marketing de sus competidores. Por ejemplo, los negocios que están cercanos a un supermercado, a un shopping, tratan de beneficiarse con la cantidad de gente que este tipo de empresa convoca, su intención no es ganarle la posición, sino presentarse como una opción válida. Un caso concreto sería el negocio de ventas de sándwich ubicado al lado de EL Nacional, su intención es mostrarse como una opción ofreciendo productos similares a precios similares.
- 4) *Ocupador de nichos de mercado*, se especializan en atender pequeños grupos de clientes que las empresas bien posicionadas pasan por alto, sea por que no los consideran rentables o por negligencia. Por ejemplo, en la zona del Monumento a Güemes existe una librería que busca satisfacer las necesidades de las personas que habitan a cinco cuadras a la redonda, para ello se centra en lo que estos específicamente necesitan.

Creación de la mezcla de marketing

Para poner en práctica la estrategia de marketing la empresa debe diseñar la mezcla de marketing que utilizará para poner en práctica el plan de juego elegido.

La mezcla de marketing, también denominada “Marketing Mix”, “Mezcla de Mercado” o “4 P” puede definirse como:

“Es el conjunto de herramientas tácticas controlables – producto, precio, plaza, promoción – que la empresa combina para influenciar la conducta de compra de los consumidores para lograr la respuesta deseada en su mercado – meta.”

Definición de los componentes de la mezcla de mercado

Producto: Es, como ya se expuso en el primer capítulo, todo aquello que puede satisfacer una necesidad, ya sea un bien, un servicio, una idea o una combinación de ellos.

Precio: Puede definirse en un sentido estrecho como la suma de dinero que se debe pagar por un producto. Desde la óptica del marketing, esta herramienta se define como el conjunto de valores, monetarios y no monetarios que el consumidor está dispuesto a intercambiar por la posesión o el uso de un producto.

Plaza: Esta herramienta comprende el conjunto de actividades que realiza una empresa para poner a disposición de los consumidores meta el producto. También se denomina a esta herramienta **Distribución**.

Promoción: Esta herramienta comprende el conjunto de actividades que realiza una empresa para hacer conocer y valorar el producto que se ofrece al mercado. También se denomina a esta herramienta **Comunicación**.

Estas cuatro herramientas deben estar correctamente coordinadas, puesto que el éxito de la empresa en un mercado meta definido, depende de la

elaboración y puesta en práctica de un plan de marketing que una las herramientas de la mezcla de mercado.

Un producto de alta calidad, tendrá un precio alto, se distribuirá en lugares exclusivos y utilizará los mejores medios para comunicarse con su mercado, por ejemplo, dentro de los alimentos balanceados, la marca Eukanuba.

Administración de la labor de Marketing

La administración de la labor de marketing implica la realización coordinada de las cuatro funciones que tiene a su cargo la dirección de marketing: *análisis, planeación, implementación y control*.

Análisis de marketing: Toda actividad empresarial debe iniciarse con un diagnóstico de la situación de la empresa con relación al entorno donde se desenvuelve, esto le permitirá conocer por un lado sus fortalezas y debilidades, por otro sus amenazas y oportunidades.

El análisis de marketing proporcionará información fundamental para que la administración de la labor de marketing lleve a cabo las otras tres funciones.

Planeación de marketing: Mientras que la planeación estratégica establece que desea hacer la empresa con cada UEN, la planificación de marketing tiene por finalidad establecer qué estrategia de marketing ayudará a la empresa a alcanzar los objetivos fijados en su plan estratégico. Se requiere un plan de marketing para cada producto o marca.

Sintéticamente puede señalarse que el contenido de un plan de marketing responde al siguiente esquema:

Resumen ejecutivo: Presenta los aspectos salientes del plan, principalmente sus objetivos y recomendaciones. Va dirigido a la gerencia y tiene por finalidad mostrar una síntesis al lector del plan del contenido del mismo. Es conveniente,

después del resumen, presentar un índice del contenido. Si bien el resumen ejecutivo se presenta en la primer hoja del plan de marketing, se confecciona al final.

Situación de marketing actual: Describe el mercado – meta y la posición de la empresa en él, incluye información sobre el mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. La descripción del mercado define los principales segmentos, reseña las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que podrían afectar la compra de los clientes, por ejemplo la economía, la política o la cultura. Una reseña del producto que muestra las ventas, precios y márgenes brutos de los principales productos de la línea. Una reseña de la competencia que identifique los principales competidores con información sobre sus productos, sus precios, medios de distribución y estrategia de comunicación. Una reseña de los canales de distribución y el grado de efectividad de cada uno de ellos.

Análisis de amenazas y oportunidades: Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto podría enfrentar y ayuda a la gerencia a anticipar sucesos positivos o negativos que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa.

Objetivos y puntos clave: Expresa los objetivos que se quieren lograr a través del plan y analiza los puntos clave que afectarían su logro. Por ejemplo, si se quiere incrementar al cabo de un año la participación en un 15%, en esta sección se determina la forma de alcanzar esta meta.

Estrategia de marketing: Delimita el plan de juego que se seguirá para cada una de las herramientas de la mezcla de mercado.

Programas de acción: Detalla la forma en que la estrategia de marketing se hará operativa en esta sección se contesta las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién será el responsable de cada tarea? ¿Cuánto costará?.

Presupuesto: Realización de un estado de resultado proyectado. Muestra los ingresos y los costos esperados. La diferencia entre estas dos variables determina las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la gerencia se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y las operaciones de marketing.

Controles: Delinea la forma en que se llevará a cabo el análisis de la marcha del plan, para así determinar las desviaciones que se producen, adoptándose las medidas correctivas adecuadas.

Implementación de Marketing: Es el proceso que convierte los planes de marketing en acción para alcanzar los objetivos de marketing. Mientras la planeación de marketing se ocupa de qué y porqué de las actividades de marketing, la implementación, por otro lado, tiene que ver con quién, cuándo, dónde y cómo.

La estrategia determina “**hacer las cosas adecuadas**” y la implementación determina “**hacer bien las cosas**”. Ambas cosas son factores fundamentales para el éxito. Sin embargo, una implementación eficaz muchas veces proporciona a la empresa una ventaja competitiva importante. Por ejemplo, dos empresas de venta de electrodomésticos pueden tener estrategias de marketing prácticamente idénticas, pero una de ellas puede ganar mercado gracias a una mejor implementación.

Es fundamental para una implementación eficaz contar con personal capacitado para las actividades a realizar y comprometidos con los objetivos de la empresa. Son numerosos los autores de temas relacionados con el marketing que sostienen la siguiente afirmación: “Para aplicar marketing externo, destinado a satisfacer las necesidades de los clientes, primero debe aplicarse marketing interno, destinado a satisfacer las necesidades relacionadas con lo que espera el empleado de la empresa, despertando en ellos el sentido de pertenencia para con la organización.”

Control de Marketing: Proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing.

La puesta en práctica del proceso de control implica cuatro pasos que se muestran a continuación:

- **Fijar metas:** ¿Qué queremos lograr?
- **Medir el desempeño:** ¿Qué está sucediendo?
- **Evaluar el desempeño:** ¿Por qué está sucediendo?
- **Tomar medidas correctivas:** ¿Qué debemos hacer al respecto?

Si surgen desviaciones entre lo planeado y lo que está sucediendo, deben tomarse medidas correctivas, ya sea en el accionar de la empresa o en las metas de la organización.

Control operativo: Implica comparar el desempeño actual con el plan anual y realizar medidas correctivas si es necesario. Su propósito es lograr que la empresa alcance sus metas de ventas, utilidades y participación en el mercado, también implica determinar la rentabilidad de diferentes territorios, canales o mercados. *Control estratégico:* Implica determinar si las estrategias básicas de

la empresa son congruentes con sus oportunidades. Periódicamente debe evaluarse las estrategias y programas de marketing para analizar si aún son útiles en el mercado, debido a que este está en permanente movimiento. Una herramienta importante para realizar este control es la **auditoría de marketing**, que consiste en un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de una empresa para determinar áreas problemáticas y oportunidades, para así recomendar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa.

La auditoría de marketing analiza aspectos tales como:

AUDITORIA DE MARKETING	Macro entorno: ¿qué tendencias económicas, políticas, culturales, naturales y demográficas representan oportunidades y amenazas?
	Estrategia de marketing: ¿Es sólida la estrategia para alcanzar los objetivos? ¿Es conveniente realizar modificaciones?
	Productividad de marketing: Se debe analizar por un lado el nivel de rentabilidad y por otro la eficiencia de los costos.
	Mezcla de mercado: Análisis de los aspectos de cada una de las cuatro “p”.
	Organización de marketing: Se analiza la composición de la estructura, la eficiencia funcional y la eficiencia entre funciones.

Tercera parte

Aspectos Metodológicos

Formulación de la hipótesis

Al tratarse de un trabajo descriptivo que proporcionará datos relacionados con la demanda proyectada para un nuevo emprendimiento gastronómico y según lo establecido por durante el cursado de la asignatura Seminario no es relevante la formulación de la hipótesis.

Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Investigación de Mercado

VARIABLE DEPENDIENTE: Determinación de la demanda proyectada para la apertura de la Confitería “Salta” en el centro de la ciudad de Salta - Capital

Definición conceptual

Investigación de mercado: Herramienta de las ciencias económicas que se emplea para la obtención, análisis y elaboración de un informe relacionado con un problema comercial específico que la organización enfrenta.

Demanda Proyectada: Número de consumidores potenciales que una organización prevé adquirirán sus productos o servicios en un periodo de tiempo futuro claramente delimitado

Definición empírica: El siguiente cuadro muestra como la investigación de mercado se empleará para determinar con el mayor grado de exactitud posible la demanda proyectada para la confitería Salta.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO DE MEDICION
Plan de negocios	Análisis comercial	<u>Ventaja competitiva interna:</u> Diferenciación en costos	Determinación de los costos en relación a los competidores
		<u>Ventaja competitiva externa:</u> Diferenciación en marketing	Determinación de la incidencia en la mente del consumidor de la marca en relación a las marcas de los competidores
	Análisis financiero		Mayor que cero Menor que cero Igual que cero
		Determinación del resultado obtenido con uso de VAN	Mayor que costo capital Menor que costo

		Determinación del resultado obtenido con uso de TIR	de capital Igual que costo de capital
--	--	---	--

Aspectos metodológicos de la investigación

Determinación y selección de la muestra

La recolección de información se realizará sobre dos grupos claramente identificados en todo segmento de mercado:

1. Clientes actuales de la competencia ubicada en el cuadrante formado por calles: Jujuy – Belgrano – Buenos Aires – General Güemes. (1)	Instrumento de investigación: Encuesta
2. Empresas gastronómicas que se encuentran en el cuadrante formado por calles: Jujuy – Belgrano – Buenos Aires – General Güemes (1)	Instrumento de investigación: Entrevista

(1) El tamaño de la muestra y el número de entrevistas y cuestionarios a efectuarse quedará definido al momento en que se realice el trabajo de campo.

Localización de la muestra:

El nuevo negocio abrirá sus puertas en Salta Capital, en base a que la probabilidad que nuestros clientes estén radicados en dicha jurisdicción.

Tipo de investigación

La investigación puede ser según:

Finalidad: es básica, ya que pretende mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos.

El alcance temporal: es seccional, porque la obtención de información se efectúa en un momento determinado.

Profundidad: es exploratoria, porque no hay nada escrito todavía al respecto y es descriptiva porque vamos a abordar el fenómeno desde la perspectiva de los actores.

La amplitud: es micro-sociológica, porque se hace referencia al estudio de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos.

Sus fuentes: primarias y secundarias. Es primaria porque los datos o hechos serán recogidos para la investigación a través de entrevistas y observación directa y es secundaria porque se operará también con datos y hechos recogidos de la observación documental.

El carácter: es cualitativa, porque está orientada la investigación a descubrir el sentido y significado de las acciones.

El marco o contexto: es sobre el terreno o investigación de campo, porque se realizará observando el grupo estudiado en su ambiente natural.

La concepción del fenómeno: es ideográfica, porque estudiaremos un caso especial, un hecho particular. Siendo un estudio que se basa en la singularidad del fenómeno y su objetivo fundamental no es llegar a leyes generales ni ampliar el conocimiento teórico.

La modalidad: es un estudio de caso, que tiene por objeto recoger los datos relacionados con un negocio específico: Confitería SALTA”

La orientación que asume: orientada al descubrimiento, porque la investigación tiene como orientación básica generar o crear conocimiento desde una perspectiva inductiva y cuyo objetivo es interpretar y comprender los fenómenos, utilizando técnicas y procedimientos de tipo cualitativo y enfatizando el contexto de descubrimiento.

El control de las variables: se desea conocer qué parte de la población que presentó determinado fenómeno estuvo expuesta a la causa o al factor asociado a ese problema, es decir que partiremos del efecto producido para llegar de esa manera a la causa generadora.

El alcance de los resultados: Es una investigación descriptiva, busca obtener información válida relacionada con saber la demanda proyectada de la apertura de un nuevo negocio gastronómico.

Tipo de diseño

Se trata de una investigación cualitativa, humanístico-interpretativa, porque se recurrirá a los sujetos implicados directamente en el contexto que los rodea. Buscando estudiar aspectos de la sociedad como la motivación, interpretaciones, acciones y significados, difícilmente observables y cuantificables; para buscar dentro del sujeto los significados e intenciones de las acciones humanas y su relación con el mundo. Logrando así una interpretación global de las situaciones y de las personas.

Dimensión de las técnicas de recolección y análisis de la información

Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de la información

Fuentes

Primarias: información obtenida a través de encuestas formuladas a clientes potenciales y entrevistas a los competidores.

Secundarias: La información se obtendrá de bibliografía específica sobre el objeto del trabajo investigativo.

Métodos para la recolección de datos

El método que se aplicará es el método inductivo, este método es el que permite la obtención de conclusiones y premisas generales que sean susceptibles de ser empleadas en situaciones con características parecidas a la observada.

Técnicas para la recolección de datos

Los medios a utilizar para la recolección de información serán:

Las entrevistas estructuradas en cuanto a las preguntas, en las cuales el entrevistador utilizará una guía de preguntas específicas del tema a investigar.

Cuarta Parte

Trabajo de Campo

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transaccional o transversal: No se manipularán datos y la recolección se realizará considerando la realidad en un solo momento.

La muestra se obtuvo de los dos pilares que una empresa debe considerar al ingresar a un mercado; por un lado está la competencia y por otro lado están los clientes

Competencia

Las confiterías que se encuentran ubicadas en un radio de 300 metros a la redonda cuya oferta gastronómica es similar a la que constituye la franquicia a explotar.

Clientes

Los clientes potenciales de los productos de la franquicia, compuesto por los clientes de las empresas competidoras que se encuentran dentro de la zona de afluencia.

El siguiente plano muestra la localización de las poblaciones sobre las que se realizará el trabajo de campo.

Composición de la Muestra

Unidad de Análisis

Unidad de Análisis N°1:

Competencia: Dueño o Administrador a cargo de las confiterías que se consideran competencia de la franquicia a establecer.

Unidad de Análisis N°2:

Clientes: Los clientes potenciales, compuesto por los clientes de las empresas competidoras resultando ellos ser posibles futuros clientes de Confitería “Salta”.

Tamaño de la Muestra

Competencia: Dueños o administradores de las confiterías que se encuentren en la zona de afluencia se encuentran ubicadas cinco confiterías.

Clientes: La muestra estará compuesta por 50 encuestas, el número de encuestados se basó en que en promedio la capacidad de los negocios gastronómicos.

Zonas en las que se realizó el trabajo de campo

Competencia: Zona determinada por el cuadrante formado por las calles Jujuy – Belgrano – Buenos Aires – General Güemes

Clientes: Clientes de las confiterías que se encuentran en la zona señalada como el posible mercado de Confitería “Salta”; calles Jujuy – Belgrano – Buenos Aires – General Güemes

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Entrevistas

Se realizará entrevistas a dueños o administradores a cargo de las confiterías (sujetos entendidos como competencia), los cuales responderán las preguntas que hacen referencia a los datos que se quieren obtener, a fin de recopilar información que hace a los objetivos planteados.

Los modelos de entrevistas están en Anexos.

Objetivo: Conocer el funcionamiento de las cafeterías competidoras en el mismo segmento de mercado; su ocupación, ventas, entre otros.

Técnica utilizada: Entrevistas. Los modelos de entrevistas están en Anexos.

Tipo: Cualitativo. Se priorizara la calidad de las muestras y no la cantidad.

Cantidad de muestras: 2 entrevistas a dueño y encargado.

Lugares: Cafetería IRA y Cafetería Barbom.

Encuesta

Se realizara encuestas a los clientes potenciales compuestos por clientes de las empresas competidoras resultando ellos ser posibles futuros clientes de Confitería “Salta”.

Objetivo: Realizar un estudio de mercado que permita conocer los hábitos de consumo de los compradores habituales de café en salta y sus opiniones acerca de las cafeterías.

Buscar cual sería según entrevistados la cafetería “ideal”

Técnica utilizada: Encuestas. Los modelos de encuestas están en Anexos.

Tipo: Cualitativo. Se priorizara la calidad de las muestras y no la cantidad.

Sujetos a entrevistar y rango de edades

- Hombres y mujeres de 25 a 65 años separados en dos grupos.
- (1) 25/45 Años
- (2) 46/65 Años
- ✓ No se realiza separación entre sexos debido a que los estudios de la cámara de comercio afirman que ambos sexos son igualmente consumidores de café en frecuencias similares.

- ✓ Se separó por edades en rangos de 20 años de diferencia entre unos y otros ya que se tiene conocimiento que existen diferentes comportamientos, frecuencias y opiniones de acuerdo a la edad del consumidor.
- ✓ En ambos casos el target al que se apunta es trabajadores de distintos rubros, sector público y privado de ingresos medios de entre \$8.000 y \$16.000 pesos.

Cantidad de muestras: 25 encuestas en profundidad a cada grupo. Total 50 encuestas.

Lugar: Afuera de los establecimientos seleccionados como competencia directa 200 metros cuadrados a la redonda (dentro de la zona “roja o caliente” señalada por “Confitería Salta”).

Resultados de la recolección de datos

Entrevistas

El resultado de la información obtenida resulta alentador en lo que se refiere a si es o no conveniente realizar un giro estratégico, sobre todo a partir del hecho que todo cambio implica inversión y una empresa solo invierte si existe la probabilidad de obtener un beneficio mayor a dicha inversión.

Pregunta 1: Señala cuales son los lugares en los que se realizó la entrevista.

Pregunta 2: Muestra la ubicación de los principales competidores.

Pregunta 3: Determina el horario en que debería funcionar el emprendimiento, en función de los datos recabados el horario adecuado es de 8.00 hs a 22hs.

Preguntas 4 – 5: Las causas por las que se realizaron la apertura de los negocios fueron diferentes, no obstante llama la atención que ninguno de ellos realizó una investigación previa para la localización de su negocio, sin embargo a través de

las entrevistas puede inferirse que la zona es comercial para el tipo de negocio al que se refiere el proyecto.

Pregunta 6: La capacidad de los locales es similar en los dos casos por lo que la capacidad del local del proyecto se encuentra dentro de la media lo que permite concluir que futuro negocio cuenta con una infraestructura competitiva.

Pregunta 7: La oferta de los competidores no difiere en relación a la del proyecto, si bien la franquicia no incluye en su gastronomía platos calientes, estos no muestran una demanda significativa según lo analizado en las entrevistas realizadas.

Preguntas 8 – 9: Al igual que “IRa” y “Barbom”, “Confitería Salta” establece cuales son los productos a ofrecer, la forma de presentación y capacitan sobre cómo lograr contar con el stock suficiente acorde a la demanda. Llamó la atención que IRa permite adaptar la oferta gastronómica a las exigencias de los clientes. Desde mi punto de vista esta flexibilidad es lo más adecuado porque cada segmento de mercado tiene percepciones distintas sobre los productos con los que busca satisfacer sus necesidades.

Pregunta 10: La capacidad empleada por las confiterías presenta variaciones entre el 50% y el 70%.

Pregunta 11: En esta pregunta las respuestas difieren en cuanto a la fluctuación de la demanda semanal, no obstante permitió determinar que las confiterías de la zona abren sus puertas todos los días de la semana.

Pregunta 12: Ambos entrevistados coinciden que el horario de mayor demanda esta entre 10am a 13pm y de 19:30pm a 21hs. Esto permite en qué horarios el emprendimiento debe contar con mayor recurso humano en la atención al público.

Pregunta 13: Los requisitos impositivos son los mismos para todos, en el caso de nuestro emprendimiento será inscripto como explotación unipersonal responsable inscripto, generando ganancia de tercera categoría.

Pregunta 14: La remuneración al personal en las cafeterías entrevistadas es fija al igual que en el proyecto que se está analizando, esta respuesta permite deducir como cobran los que trabajan en este rubro, dato importante puesto que la remuneración es uno de los factores motivantes del personal.

Pregunta 15: En función de la respuesta a esta pregunta, el emprendimiento al no contar con una marca reconocida en la ciudad de Salta deberá buscar su ventaja competitiva en la calidad de sus productos y en la atención a los clientes.

Pregunta 16: La intención era comparar los costos fijos proyectados para el emprendimiento con los de la competencia con la finalidad de lograr que ajustar lo presupuestado a la realidad, pero ninguna de las empresas encuestadas proporcionó información sobre este punto.

Pregunta 17: En ambas respuestas, se rotan de entre 12 a 15 mesas por día.

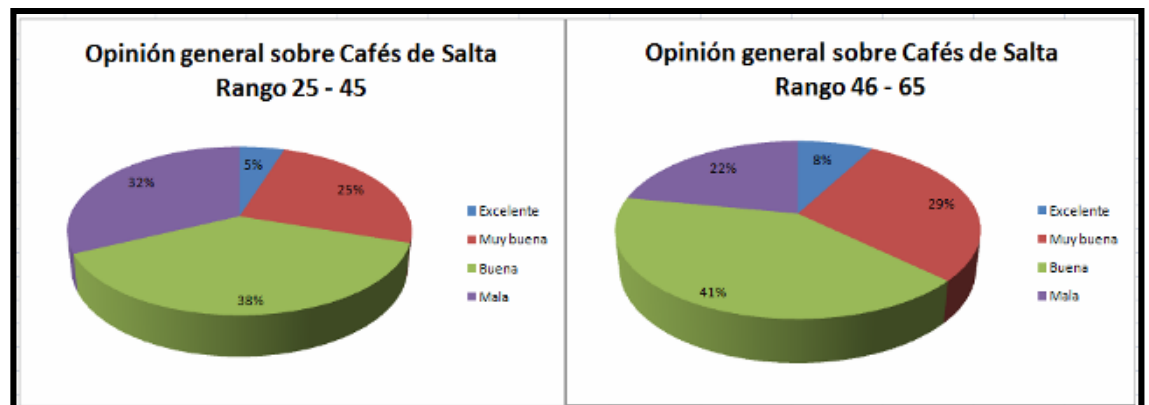
Encuestas

Luego de realizada la investigación algunos aspectos relevantes entre los rangos estudiados fueron:

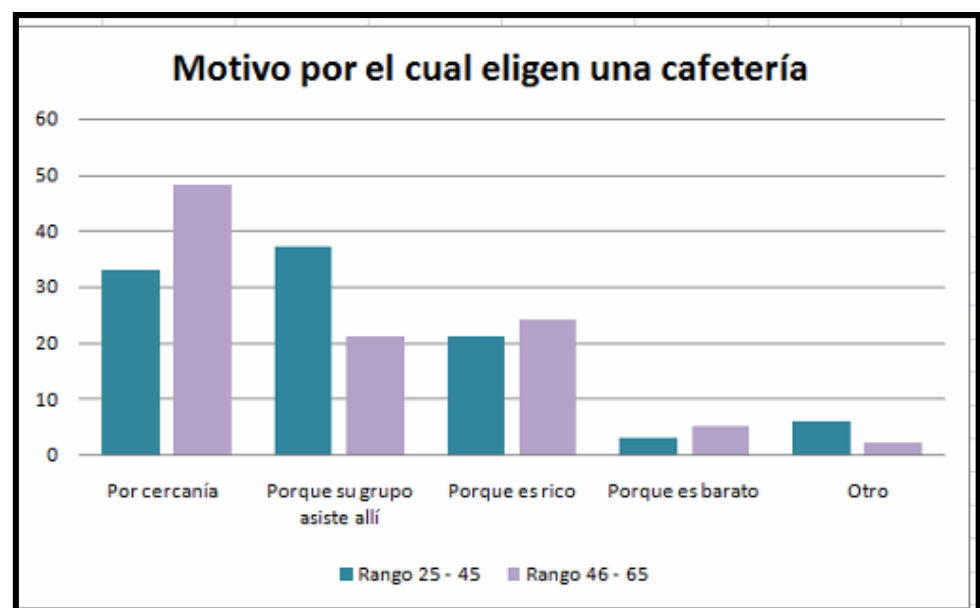
Pregunta 1: La mayor cantidad de los entrevistados pertenecen al sector privado seguidos por empleados del sector público y una minoría resultaron ser profesionales independientes en ambos rangos de edad.



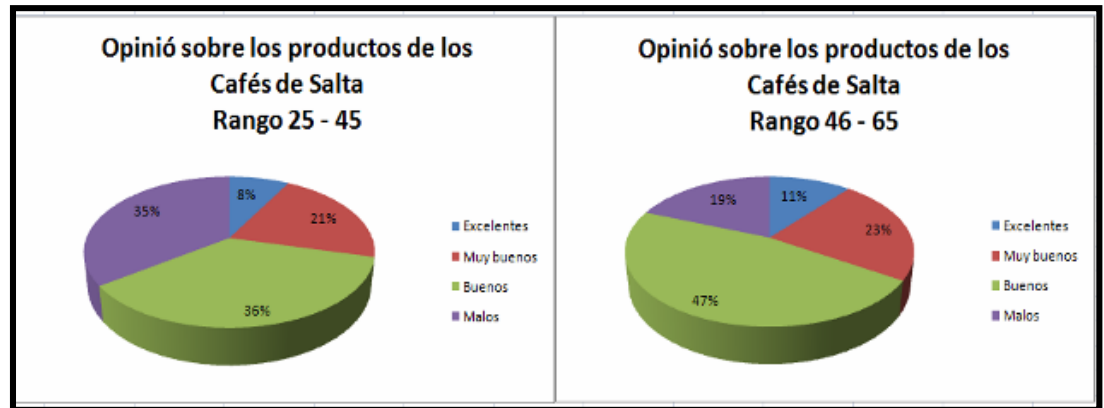
Pregunta 2: En ambos rangos de edades las opiniones generales de los cafés de salta son malas y regulares (buenas).



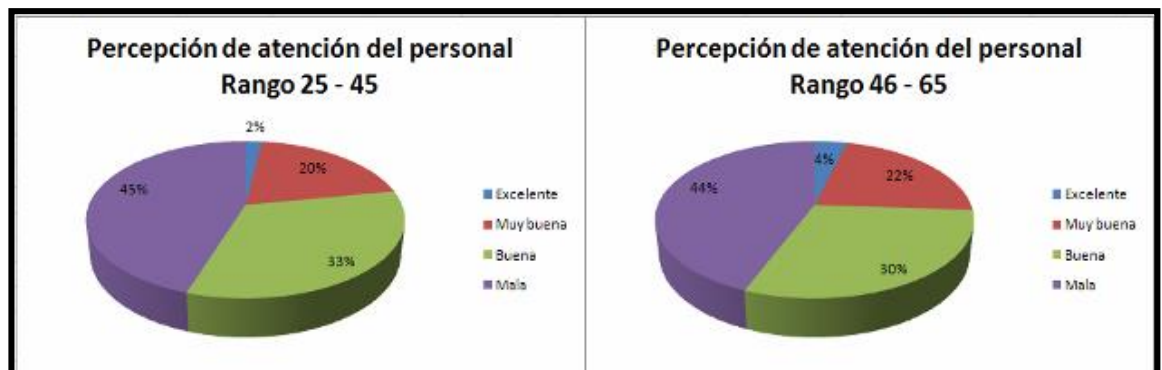
Pregunta 3: Las personas señalaron en su mayoría que el motivo principal al elegir una cafetería es por su cercanía y por concurrencia de sus pares.



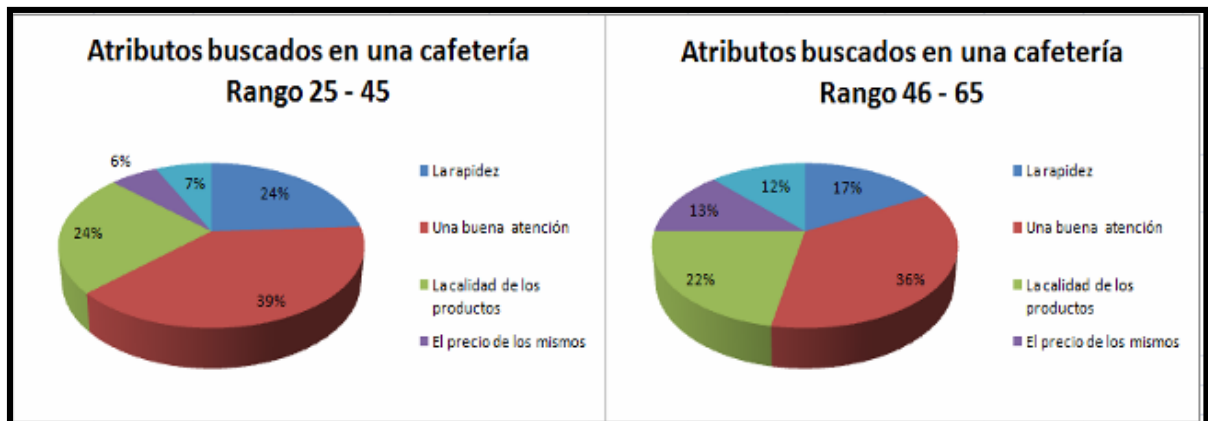
Pregunta 4: La mayoría de los entrevistados no tiene una opinión muy favorable sobre los productos de los café de salta



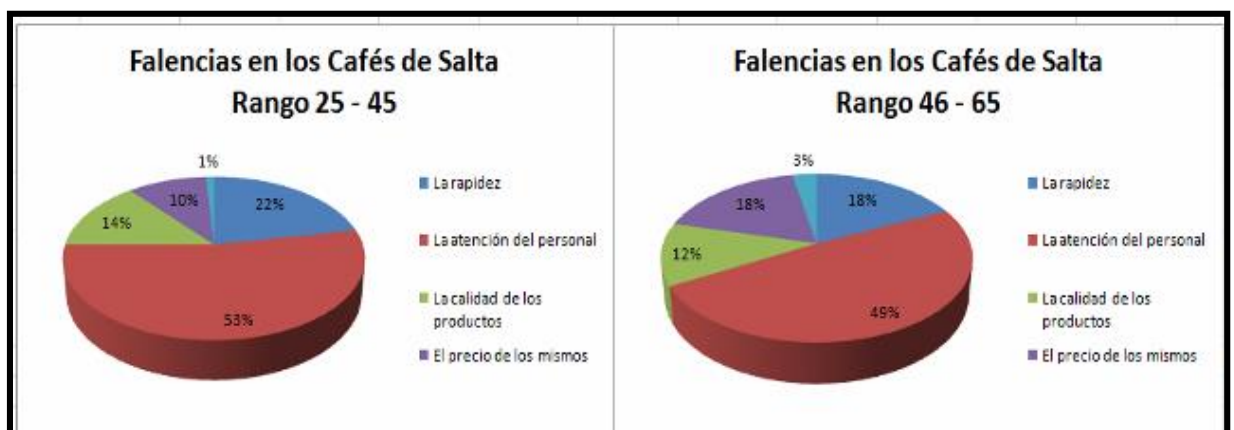
Pregunta 5: Es muy importante señalar en este ítem que una gran mayoría no está conforme con el servicio recibido por su cafetería habitual.



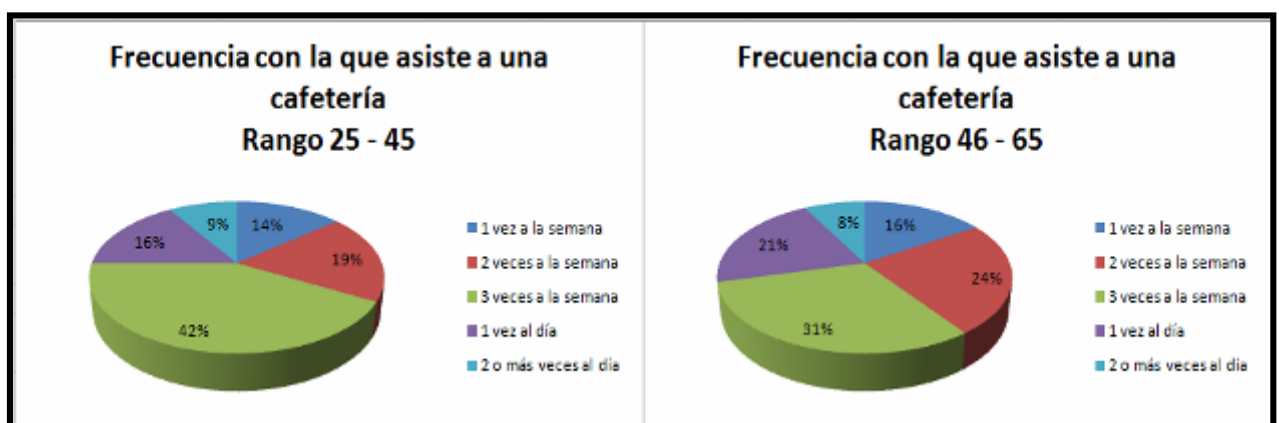
Pregunta 6: Tal como se expresa en el grafico, no solo la mayoría de las personas no estan conformes con el servicio recibido si no que ademas consideran este factor como clave a la hora de elegir una cafeteria.



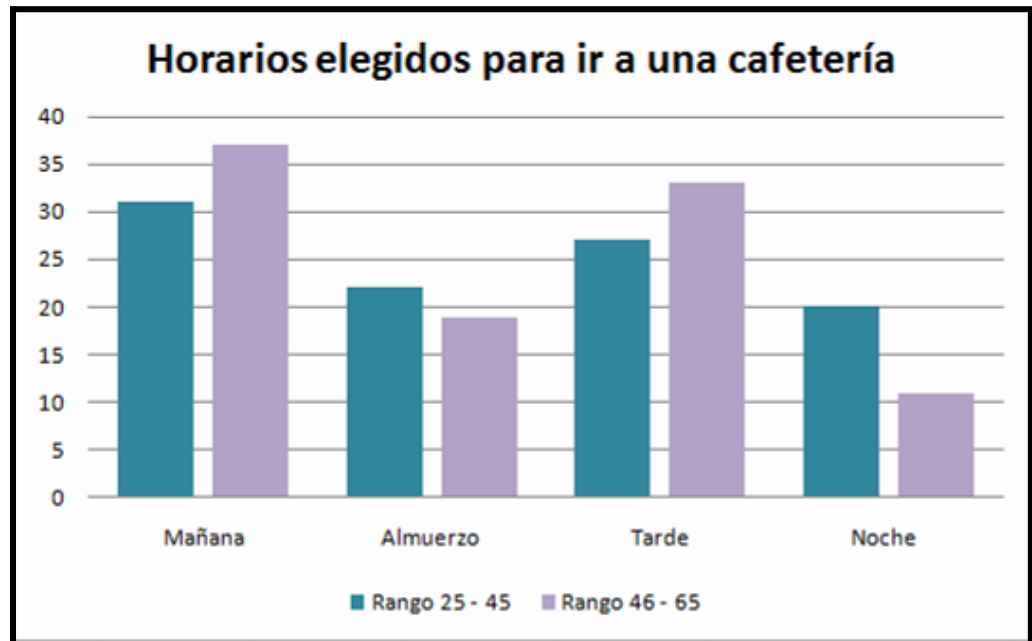
Pregunta 7: La falencia más señalada fue notoriamente como se viene señalando la atención brindada.



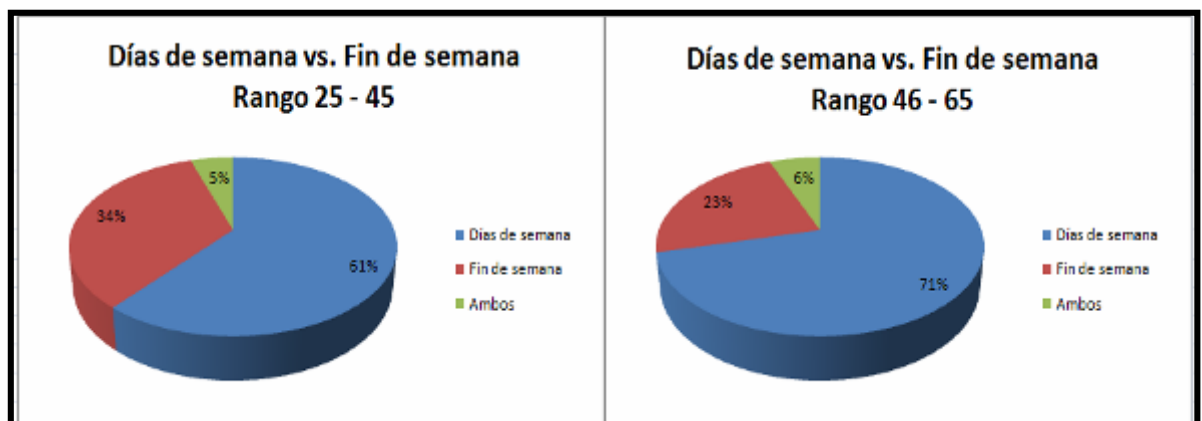
Pregunta 8: 2 y 3 veces al día son las frecuencias más seleccionadas por los entrevistados en ambos rangos.



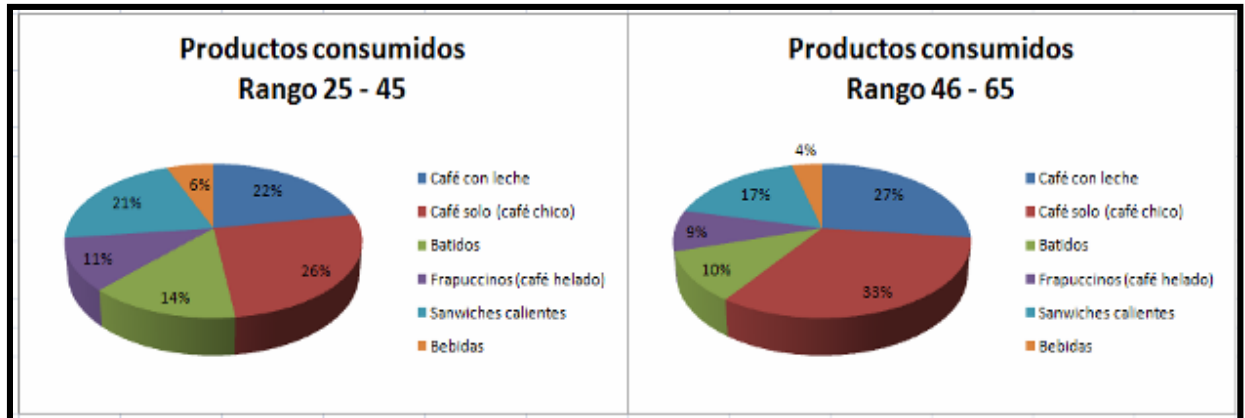
Pregunta 9: Es ambos rangos de edades predomina el turno mañana seguido muy de cerca por el turno tarde. Los jóvenes son mas propenso a asistir a los establecimientos por las noches



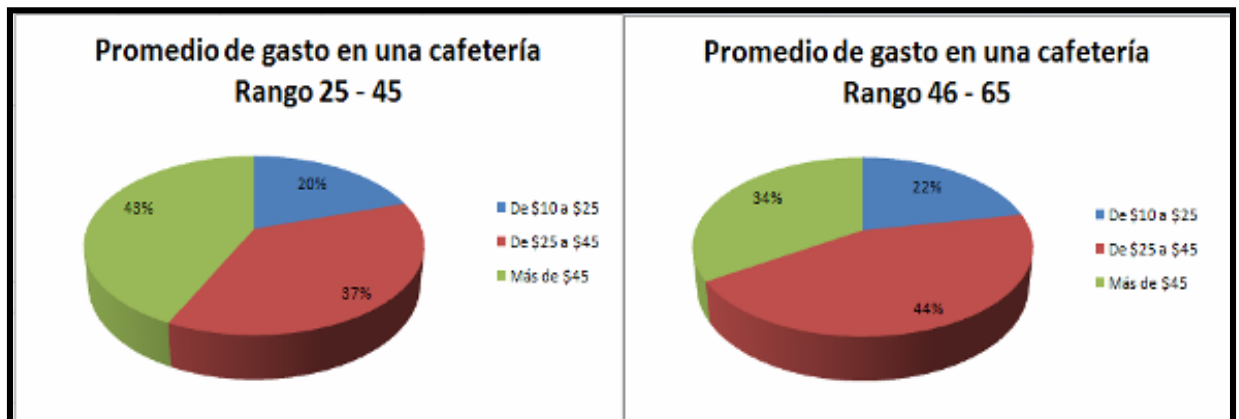
Pregunta 10: Ambos rangos asisten a los cafés mayormente los días de semana . Una buena cantidad dentro del rango 25-45 dice ir ademas los fines de semana.



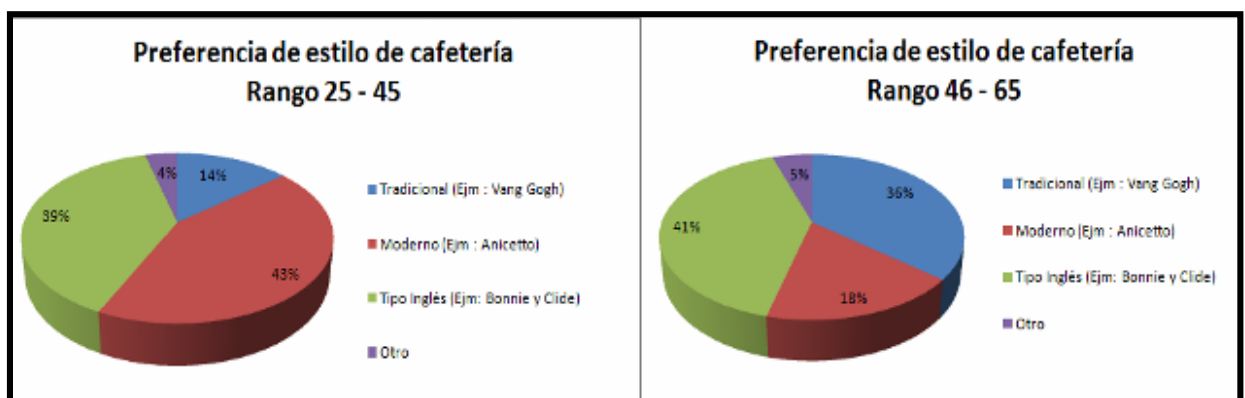
Pregunta 11: Los dos productos mas consumidos son el “café chico” y el “café con leche” en ambos rangos.



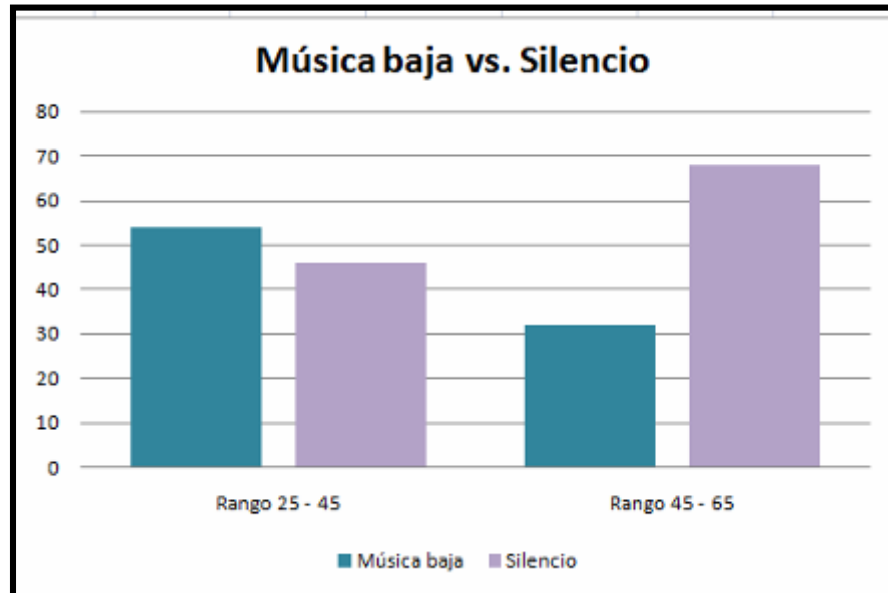
Pregunta 12: La mayoría dijo gastar entre unos \$25 a más de \$75 pesos.



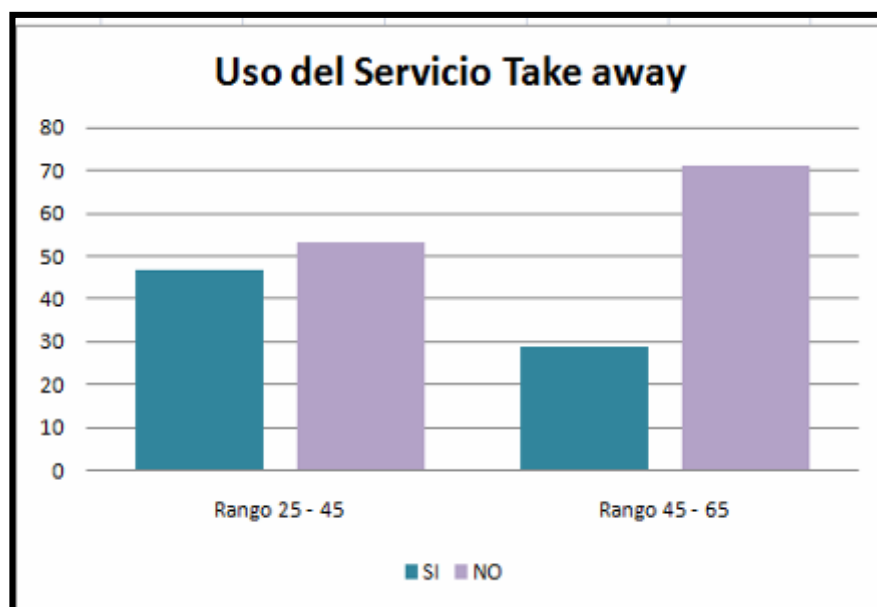
Pregunta 13: Dentro del rango de 25-45 se eligieron los café “Moderno” mientras que en el otro rango predominó el estilo “ingles”



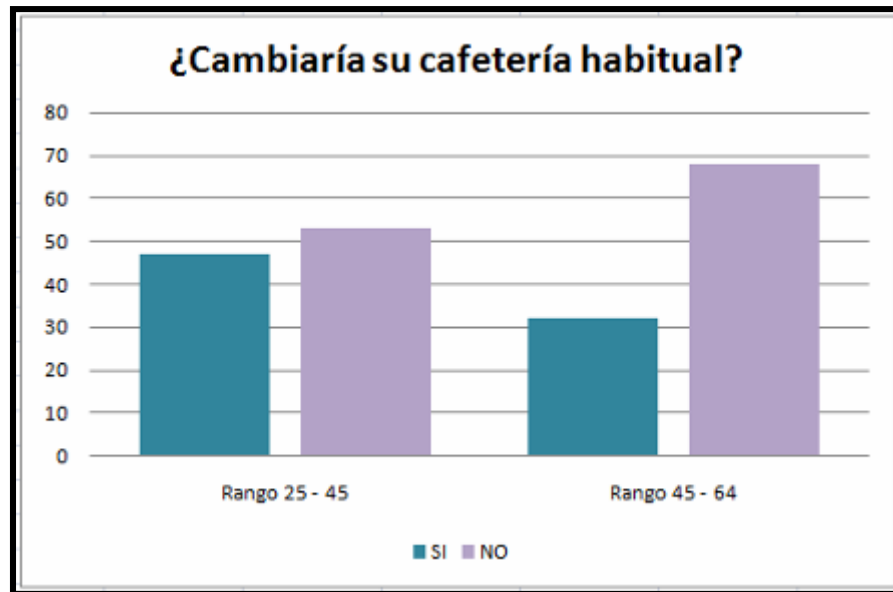
Pregunta 14: Rango 25-45 prefiere musica bajita mientras que 45-65 opto por el silencio



Pregunta 15: El rango de 25-45 usa mas el servicio Take away



Pregunta 16: En ambos rangos de edades, se muestran reticentes a cambiar su cafeteria habitual.



Conclusiones generales

- La prestación de servicio al cliente es el factor más criticado y a la vez el más tenido en cuenta a la hora de elegir una confitería en ambos rangos, esto muestra cierta ambigüedad debido a que el aspecto que más se considera para elegir el servicio de confitería es el más descuidado por las empresas.
- Los “jóvenes” (25-45) años tienden a asistir a los cafés con menor frecuencia pero suelen gastar más y son más exigentes en términos generales con el servicio esperado. Este rango además utiliza en mayor proporción el servicio take away por sobre el otro grupo investigado.
- Los “jóvenes” (25-45) prefieren cafés modernos, son más propensos a consumir batidos y frappuccinos, tienen mayor porcentaje de concurrencia por las noches y mayor aceptación por la música bajita mientras que los “mayores” prefieren cafés estilo inglés, consumen las bebidas más tradicionales y prefieren el silencio.

- Los productos más consumidos son el “café chico” y el “café con leche” , el turno mañana y tarde tienen gran concurrencia y al medio día cae notablemente la demanda.
- La mayoría de los consumidores son trabajadores del sector público y privado, otro gran porcentaje pertenece a profesionales independientes.
- También se observa que la demanda se incrementa los días de semana, que coincide con la época que se trabaja más intensivamente, pero, no obstante, la demanda proyectada para los fines de semana, como se observa en la presente investigación, justifica tener el negocio abierto los sábados y domingos.

Escenario Competitivo: estilos de Cafeterías

En función de lo observado en el mercado puede caracterizarse tres segmentos de confiterías diferentes en la ciudad de Salta y algunos ejemplos generales, luego se realizara un cuadro comparativo de los atributos de aquellas confiterías considerados como competidores. Dicha información fue obtenida a través de un relevamiento personal realizado por el investigador.

El rubro cafetería se encuentra dentro de lo que se denominan “Negocios de Cercanía”, es decir que los consumidores toman el servicio de determinada confitería simplemente por la comodidad o proximidad al lugar en donde se encuentran.

Primer segmento: Café de estilo

Se consideran como café de “Estilo” aquellas confiterías que apuntan a un Target elevado (Empresarios o Ejecutivos) brindando un servicio diferencial a un público con un poder adquisitivo alto y con precios superiores al resto de los cafés.

New Time Caseros y Mitre

Van Gogh España 502

Café del Tiempo Balcarce y Necochea -

Bonnie & Clyde General Güemes 92

Segundo segmento: Café Medio o Standard

Este estilo de cafeterías intenta captar el sector de los trabajadores del microcentro (Empleados Bancarios, empleados de empresas privadas, públicas y demás personas que se reúnen por distintos motivos en el casco céntrico). Brindan un servicio estandarizado, la calidad del mismo no se destaca entre unos y otros, sus precios no varían demasiado (Precios medios).

Café Balcarce Balcarce 01

Bonafide Santiago del estero esquina 20 de febrero -

Café Martínez Balcarce 585 -

IRa Dean Funes 99

Teuco Balcarce y Alsina – 20 de febrero y Santiago del estero

Tercer segmento: Café Express / Económico

Hace referencia a aquellas cafeterías pequeñas generalmente atendidas por sus propios dueños y familiares, brindando un servicio básico y limitado a los productos esenciales del rubro. Sus precios son inferiores al resto de las confiterías y el público al que apunta es a aquellas personas que cuentan con poco tiempo y buscan lo que se denomina “café al paso”.

Cafetería Norita Pasaje Mosconi 32

Parteton Café & Uacute España 622

Café Augusto Balcarce 39

Los tribunales Mitre 601

Munich Av. Belgrano 678

Cafetería Gabens Rivadavia 498

Nuevo café Caseros 744

Factury Leguizamón 501

Confitería Salta

El segmento al que se orienta la Confitería “Salta” es el segundo segmento señalado: Café medio o Standard.

A su vez en el segmento de referencia son dos empresas los competidores prioritarios, Belgrano y Balcarce, la otra en Belgrano y Dean Funes, por ello el análisis comparativo busca determinar la ventaja competitiva que le permita a la Confitería Salta posicionarse como una oferta válida en el mercado.





Fotos de la fachada de competidores prioritarios

Cuadro comparativo de los principales atributos de competidores

ASPECTOS DISTINTIVOS	Ira Resto - Bar	Bar – Bom Resto - Bar
SECTOR ATENCION AL CLIENTE	Grande Decoración regular Distribución mesas y sillas adecuado	Mediano Decoración moderna Distribución mesas y sillas ideal al espacio físico
PRECIO DEL CAFÉ CHICO	\$ 28	\$ 35
PRODUCTOS CAFETERÍA	Café Café con leche Capuchino Té Mate	Café Café con leche Capuchino Té Mate
PRODUCTOS CONFITERÍA	Sándwich Fríos, Sándwich Calientes, bebidas frías	Sándwich Calientes, bebidas frías Mix de ensaladas
VENTAJA COMPETITIVA	Precios accesibles	Ambiente acorde a expectativas del cliente
ANTIGÜEDAD	3 años - 6 meses	1 año - 8 meses

PUBLICIDAD	Cartelería de exteriores	Folletería Cartelera de exteriores
PROMOCIÓN DE VENTAS	Desayuno: 8 a 10 Merienda : 16 a 18 Tarifa con descuento	Sin promociones
UBICACIÓN	Microcentro	Microcentro
CALIDAD DE LA ATENCIÓN	Básica- Falta de diálogo	Alta predisposición de atención
CALIDAD DEL PRODUCTOS	Buena	Muy Buena
HORARIOS	8.00am a 24.00 pm	9.00am a 22.00 pm
TARGET AL QUE APUNTA	Medio Empleados bancarios, empleados privados y públicos, empleados Freelance	Medio Empleados bancarios, empleados privados y públicos
VENTAJA COMPETITIVA	Ubicación del local	Ubicación del local. Ambientación y atención al cliente

En resumen se puede resaltar del cuadro anteriormente expuesto que cada confitería tiene una ventaja competitiva, en la que se apoya principalmente, en el caso de Ira su ubicación, Belgrano y Dean Funes, le otorga una ubicación acorde al target que se orienta. Con respecto a la confitería Bar – Bom quien cuenta con una excelente ubicación, Belgrano y Balcarce, a ello le suma una muy buena atención y ambientación del local.

En cuanto a la línea de Confitería (Almuerzos y cenas) las dos empresas señaladas presentan una resumida carta de opciones rápidas, todas cuentan con sándwiches calientes (Lomito, Hamburguesa, Chacarero, tostados, entre otros.). Bar - Bom ofrece lo que ellos denominan “Mix de ensaladas”. Las bebidas que componen su oferta son las mismas las dos confiterías, Agua, Soda, Gaseosas, y jugos.

Ambas empresas tienen el mismo segmento de clientes, esto se deduce del hecho que la variedad de productos y el rango de precios son muy similares entre ambas confiterías.

La calidad del servicio es más completa en Bar - Bom, por el contrario es notable una marcada deficiencia en IRA debido a la mala atención que incluso en algunos casos es necesario la atención del encargado, los tiempos de entrega de los pedidos son aceptables en ambas confiterías.

Para determinar el rango de precio de los productos puede tomarse de base el precio del “café chico”, donde la diferencia entre los dos competidores prioritarios, es de 25%.

Aspectos diferenciales de Confitería Salta

Características diferenciales del servicio

Diferenciar significa hacer algo distinto a lo que hace la competencia o hacer lo mismo pero mejor. Desarrollar una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto/servicio, sustanciales o simplemente accesorias, que puedan contribuir a que sea percibido como único. “Confitería Salta” basará su actividad comercial en dos aspectos esenciales para un servicio acorde a las expectativas del cliente:

- Presentación de los productos
- Atención personalizada

Detalles generales de “Confitería Salta”

Al distinguirse en “cafetería” el servicio de desayuno y merienda de “Confitería Salta” se diferencia por ofrecer a sus clientes lo siguiente :

- Dos mini brownies tamaño copetin y un vaso de “soda o jugo según desee el cliente.
- Una atención personalizada y rápida.
- Rapidez en la entrega de los pedidos.
- Pequeños timbres en cada mesa para solicitar la atención inmediata de los mozos sin necesidad de estar pendientes de que estos puedan visualizarlos.

El servicio de confitería (Almuerzos y cena) es reducido a sandwiches calientes ofrece a sus clientes.

- Dos panes saborizados pequeños y una crema liviana de roquefort.

Al estar instaladas en una zona céntrica con gran concurrencia de personas, apunta a personas que trabajan en distintos rubros de un nivel socioeconómico medio, por lo tanto se buscará fijar una línea de precios intermedia entre las de los competidores prioritarios.

Definición de la visión

“Convertirse en una de las mejores opciones en cuanto a servicio de confitería en el centro salteño.”

Para ello es necesario cultivar un ambiente donde sus trabajadores sean capacitados y motivados a desarrollar su más alto potencial de productividad y creatividad, para que, quienes trabajan con nosotros mantengan compromiso, lealtad y orgullo, alcanzando así la más alta satisfacción en el trabajo.

Definición de la misión

Brindar un sitio atractivo, exclusivo y cercano a sus clientes, ofreciendo una atmósfera alegre y de distracción, acompañada de una atención personalizada y eficiente con productos de calidad y música selecta.

Definición de valores

Valores adoptados por “Confitería Salta”

- Eficiencia
- Honestidad
- Respeto
- Cortesía
- Empatía
- Creatividad

Variedad de Productos a ofrecer:

- Líquidos:

Cafés (distintas variedades)

Té (con leche y saborizado)

Licuarios (distintos gustos)

Aguas

Gaseosas

Jugos Naturales

- Sólidos:

Tortas (Porciones, enteras)

Tostados (Jamón y queso)

Panes (medialunas, tostadas)

Alfajores

Sándwiches Calientes (Lomito, Hamburguesas, Chacareros, Imperiales)

La empresa pone a disposición del cliente también la nueva modalidad de servicio *take away* (comida para llevar) como su siglas en inglés lo indican este es un servicio rápido para que la gente pueda llevar a su casa y disfrutar de un buen desayuno y merienda al estilo “Confitería Salta”

Como puede apreciarse los productos que ofrece la empresa son similares a los de la competencia, por ello la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en la prestación del servicio.

Comprensión del cliente

No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una comunicación acorde que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.

Análisis FODA

Conocer cuáles son los aspectos internos fuertes y débiles tanto internos como externos resulta esencial para elaborar una estrategia de posicionamiento de mercado acorde al segmento hacia el que se orienta:

<u>Fortalezas:</u>	<u>Oportunidades:</u>
• Ubicación estratégica de la franquicia. • Instalaciones distinguidas y modernas. • Distribución de las mesas en el local. • Variedad de servicios ofrecidos. • Atención personalizada y acorde a las expectativas de los clientes. • Servicio <i>Take Away</i> (Comida para llevar)	• Gran demanda del mercado a este tipo de servicio. • Posibilidad de lograr un sólido posicionamiento en el mercado, a partir de la diferenciación del nuestro servicio. • Apoyo de las autoridades provinciales a este tipo de emprendimientos comerciales. • Creciente valorización y promoción al centro de la ciudad de Salta. • Fenómeno cultural: En los últimos años se ha incrementado la costumbre de los salteños de realizar las denominadas

	“charlas de café”
<u>Debilidades:</u> • Falta de experiencia en el rubro. • Marca desconocida en el segmento • Costo de transferencia de los clientes potenciales.	<u>Amenazas:</u> • La inflación que genera crecimiento de los costos.. • Experiencia de los competidores en el rubro. • Aparición de nuevos competidores: debido a que parece ser un negocio rentable existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores.

Análisis del mercado proveedor

Los proveedores de los productos principales de la Confitería se encuentran en Salta Capital, debido a que el costo de los fletes actuales no justifica traer los productos e insumos de otro lugar.

- Corralón el Amigo: es la empresa que proveerá de los materiales necesarios para la remodelación del local comercial.
- Pinturería Martel: será quienes nos proveerán de la pintura para toda la confitería.
- Electricidad RD: nos proveerán de los elementos para la instalación eléctrica en la confitería.

- Más brillo: productos de limpieza como lavandina, desodorante de piso, desodorante de ambiente, como también de higiene como ser jabón líquido, etc. Esta empresa es local, tiene productos de alta calidad y buenos precios al por mayor. Se ubica en la calle Laprida 145 de la ciudad salteña.
- Supermercado Emilio Luque: insumos básicos alimenticios que quedan fuera del contrato por razones de caducidad. Mayorista instalado en la ciudad de Salta con amplia trayectoria en el medio. Sus precios son accesibles y tiene una diversidad amplia de productos en stock.
- Coca Cola: Bebidas y aguas minerales.
- Mercado COFRUTHOS: Frutas y verduras.
- La rotonda Lácteos: Distintos tipos de lácteos y Fiambres.
- Edesa: En cuanto al abastecimiento de electricidad la empresa prestadora del servicio será EDESA
- Aguas del Norte: Proveedor de agua de la cafetería.

Características del consumo del café

El consumo de café aumenta fuera del hogar. Un argentino consume un kilo de café por año. Y la tendencia es ascendente, según la Cámara Argentina del Café. Esta bebida sigue siendo la más consumida del mundo, luego del agua potable.

El café, la segunda bebida más consumida en el mundo luego del agua, con una demanda global que creció en la última década, ahora sumó al público joven entre sus consumidores, atraídos por nuevos sabores, en espacios que se adaptaron a sus necesidades y hábitos. En la Argentina, el promedio del consumo anual por persona es de un kilogramo, mientras que en el mundo se estima que se consumen más de 2.500 millones de tazas por día.

El perfil del consumidor es hombre de entre 45 y 54 años siendo el perfil mayoritario del consumidor de café entre semana. En el caso de los fines de semana, el perfil es mujer de entre 35 y 54 años. En el caso de la mujer, es el prototipo de consumidor de café en casa, mientras que el del consumidor fuera de ella es hombre de entre 45 y 54 años. En la mañana, el café más consumido es el “café chico” con un 44%, seguido apenas por el “café con leche” con un 39%, después de comer el más consumido es el café “solo” representado por un 40%; y por la tarde las cifras son similares siendo el más demandado con un 45% el “café chico”. Por edades, los mayores aficionados a esta bebida tienen entre 35 y 64 años. A partir de los 65 años, el consumo de café disminuye. Por sexos, no existe diferencia a nivel general, puesto que el porcentaje de hombres y mujeres que aseguran tomar al menos una taza de café al día, es del 63% en ambos casos.

En promedio por persona fuera de la casa en Argentina cada consumidor de café habitual gasta unos \$45 pesos diarios en esta bebida. Es decir unos \$325 semanales y \$600 mensuales.

En cuanto a las actividades realizadas por los consumidores frecuentes de café fuera de la casa el 78% son trabajadores activos mientras que el 22% restante representa en su mayoría a los jubilados y menores de 21 años.

Según una investigación realizada por Starbucks los ejecutivos y empresarios se sienten más “seguros” o “listos” al tomar una taza de café antes de arrancar la mañana. Por su parte las personas que frecuentan diariamente las cafeterías lo hacen a modo de reunión con el objeto de conversar acerca de lo transcurrido en el trabajo, la vida diaria, pedir consejos y desahogarse. Miles de hombres y mujeres se reúnen todos los días en un sitio elegido por el grupo para tratar de

compartir un momento armonioso acompañado de una taza de café. También es común que este suceso se repita al final de la jornada con el mismo propósito.

Por último señala que la mayoría de las personas que se reúnen actualmente para concretar un negocio o analizar una propuesta prefieren una cafetería cercana a ambos que una oficina debido a que el clima de la “cafetería” hace que la reunión sea más descontracturante.

Quinta Parte

Análisis y Conclusiones: Trabajo de Campo y Proyección de la Demanda

En base a la información recabada puede establecerse que debe lograrse que nuestros clientes reconozcan y asocien a Confitería Salta con:

- El mejor servicio de atención (buena predisposición, gentileza, rapidez, amabilidad, respeto).
- Productos de excelente calidad y en un tiempo veloz (una combinación de la mejor materia prima con una excelente elaboración).
- Precios competitivos (superar las expectativas del cliente en cuanto a relación precio/producto).
- Ambiente cómodo y cálido para disfrutar de una experiencia agradable.
- Cercano y cómodo a sus clientes.

Ventaja competitiva de “Confitería Salta”

Diferenciación

En la investigación de mercado previamente realizada se pudo detectar que una gran cantidad de personas no están conformes con la atención de las cafeterías a las que asisten. Para lograr que el cliente la elija en lugar de la competencia, Confitería Salta orientará sus esfuerzos principalmente a la atención en el servicio prestado acompañado de la calidad en la elaboración de sus productos. Como se nombró anteriormente, se apunta a una eficaz combinación en atención amable, rápida, respetuosa y gentil acompañada de un buen producto para garantizar una excelente experiencia.

Determinación de la demanda

Se tomara como base para la estimación de las ventas proyectadas la capacidad del establecimiento. En este sentido, la capacidad máxima legal que se ha determinado en el análisis de viabilidad técnica es de 55 personas.

Si bien no es posible saber a ciencia cierta qué cantidad de gente acudirá al establecimiento, se sabe que el tiempo de maduración promedio de un comercio gastronómico independiente suele ser de 1 a 2 años. Además, en base a los resultados de las Entrevistas sabemos que una Confitería del segmento “Café medio o Standard”, que se encuentra en funcionamiento desde hace dos o tres años, tiene una ocupación del 60 – 70% promedio semanal.

De esta forma, para estimar la demanda de Confitería Salta se plantea un escenario intermedio, entre uno muy optimista y uno pesimista. Para el primer año se prevé una ocupación semanal de un 20% y de un 40 % para el segundo año. Finalmente, se llegará a una ocupación de aproximadamente un 50% en el tercer año de actividad.

Asimismo, según la información obtenida en las encuestas, en una cafetería tipo del segmento la ocupación rota unas 15 veces al día. Nosotros estimamos que Confitería Salta rotaría unas 10 veces la capacidad ocupada diaria.

Los datos estimados anuales para los tres primeros años de actividad serian los siguientes:

PRIMER AÑO: $55 \times 20\% \times 10 \times 7 \text{ días} \times 52 \text{ semanas}$. Se estima una demanda anual de 40 040 personas.

SEGUNDO AÑO: $55 \times 40\% \times 10 \text{ turnos diarios} \times 7 \text{ días} \times 52 \text{ semanas}$. Se estima una demanda anual de 80 080 personas.

TERCER AÑO: 55 x 0,50 x 10 turnos diarios x 7 días x 52 semanas. Se estima una demanda anual de 100 100 personas.

Ingresos totales

Detalle de los ingresos Brutos anuales para el Primer Año

Turno Mañana

De 7-10 am – Cafetería – Promedio de productos más vendidos (Café chico, jarrito, café doble y café con leche; una dos medialunas)

Capacidad Ocupada	Cantidad de Personas	Precio Unitario Promedio	Ingresos Diarios	Ingreso Mensual Bruto	Ingreso Anual Bruto
10%	11	\$50	\$550	\$16500	\$198000

De 10-12 pm – Cafetería – Promedio de productos más vendidos (Café chico, jarrito, café doble y café con leche; una dos medialunas)

Capacidad Ocupada	Cantidad de Personas	Precio Unitario Promedio	Ingresos Diarios	Ingreso Mensual Bruto	Ingreso Anual Bruto
35%	39	\$50	\$1950	\$58500	\$702000

Turno Medio día

De 12-17 pm – Confitería – Promedio de productos más vendidos (Sándwiches calientes y bebidas)

Capacidad Ocupada	Cantidad de Personas	Precio Unitario Promedio	Ingresos Diarios	Ingreso Mensual Bruto	Ingreso Anual Bruto
10%	11	\$120	\$1320	\$39600	\$475200

Turno tarde

De 17-19 pm – Cafetería - Promedio de productos más vendidos (Café chico, jarrito, café doble y café con leche; una dos medialunas)

Capacidad Ocupada	Cantidad de Personas	Precio Unitario Promedio	Ingresos Diarios	Ingreso Mensual Bruto	Ingreso Anual Bruto
10%	11	\$50	\$550	\$16500	\$198000

Turno noche

De 19-21pm – Confitería - Promedio de productos más vendidos (Sándwiches calientes y bebidas en general)

Capacidad Ocupada	Cantidad de Personas	Precio Unitario Promedio	Ingresos Diarios	Ingreso Mensual Bruto	Ingreso Anual Bruto
35%	39	\$150	\$5850	\$175500	\$2106000

Resultados Totales

Presupuesto estimado en ventas

Franjas Horarias	Ingresos Brutos Anuales
7am-10 am	\$198000
10am-13pm	\$702000
13pm-17pm	\$475200
17pm-19pm	\$198000
19pm-21pm	\$2106000
Totales	\$3.679.200

Cómo puede apreciarse en el presente trabajo, con la recopilación de datos efectuados fue posible arribar a resultados contrastables con la realidad circundante, si bien suele suceder que en la práctica, por situaciones aleatorias a la investigación, los ingresos obtenidos en la realidad difieran de los proyectados, el realizar una investigación de mercado permite recabar datos que orientan con un alto grado de probabilidad lo que puede suceder con el emprendimiento que se quiere iniciar, en este caso, la apertura de la Confitería Salta.

Luego de realizar cada uno de los estudios presentados en este documento se pueden tomar varias decisiones importantes: Se tiene en claro cuál es el público objetivo, los gustos, preferencias y exigencias de los mismos, cual es el precio que están dispuestos a pagar por los productos más consumidos. Toda esta información es necesaria para una correcta toma de decisiones. Es importante para el inversionista tener en cuenta cada uno de los temas tratados ya que se investiga

en profundidad factores que muchas veces no se tienen en cuenta y los mismos pueden ser claves para determinar el éxito o fracaso de un proyecto.

Conclusiones sobre los objetivos plantados

En función de los datos recabados y analizados puede afirmarse que la investigación logró determinar la demanda potencial para la “Confitería Salta”.

Para ello se utilizaron herramientas de recolección de datos como Encuestas a potenciales consumidores y Entrevistas a los dueños o encargados de Confiterías en el segmento competidor de mercado. Las primeras nos sirvieron para conocer las preferencias de los consumidores, sus hábitos y expectativas. Cumpliendo el objetivo específico de conocer a fondo las características y ubicación de dichos consumidores. Con todo esto es que reafirmamos la importancia en la atención y el servicio. Factor fundamental para la atracción de nuevos clientes y en el que se apoyará “Confitería Salta” para construir su ventaja competitiva: diferenciación en servicio y calidad de los productos.

Por otra parte, gracias a la información que se obtuvo de las Entrevistas, fue posible inferir cuál es la demanda actual de los dos competidores analizados en base al análisis de la capacidad de cada local y la ocupación en las diferentes franjas horarias. Asimismo, se identificaron los precios y las ofertas de los competidores así como las posibles estrategias dentro de un mismo segmento de mercado.

De esta manera, se pudo identificar y cuantificar la demanda potencial para nuestra Confitería en el segmento de mercado elegido, a partir de una proyección de ventas basada en la capacidad real del establecimiento, la ocupación pronosticada para cada año de ejercicio; la rotación de clientes y los días y horario de atención.

Ambos competidores entrevistados emplean cómo único medio de distribución de sus productos solo a su local de ventas, esta conclusión surge que al preguntarle a ambos dueños como realizan sus ventas, ambos afirmaron que lo hacían solo en su lugar de venta, es decir dentro del local comercial.

El emprendimiento objetivo de este análisis investigativo, en una primera instancia, adoptará la misma estrategia de venta que sus competidores prioritarios, no obstante si los pronósticos de venta se cumplen, la empresa luego de dos años (etapa de madurez) incluirá el reparto a domicilio como una alternativa de incrementar sus ventas proyectadas para el tercer año en adelante.

Anexo

Modelo 1: Entrevistas a los encargados de Confiterías

Entrevista N° 1

Introducción “¿Me permite unos minutos de su tiempo? Estoy haciendo una investigación relacionada con mi última materia, la encuesta tiene como objetivo conocer aspectos esenciales sobre el negocio que usted administra. Su opinión servirá para poder cumplir los requisitos que me exige la facultad. Si está de acuerdo, por favor conteste las siguientes preguntas.”	
1. Nombre del local	“IRa”
2. Ubicación	Belgrano y Dean Funes
3. Horario de atención	8.00 a 22.00
4. ¿Cuál fue el motivo principal por el que se abrió este negocio?	Mis hijos terminaron de estudiar, por lo que decidimos invertir el dinero liberado en este negocio porque el local era nuestro.
5. ¿Qué opinión tiene sobre la ubicación del negocio en cuanto a la zona de afluencia?	El lugar es ideal porque es cercano a la zona de los bancos y al corazón de la actividad comercial.
6. ¿Cuál es la capacidad del local?	50 personas, 17 mesas con capacidad de entre 2 y 6 personas.
7. ¿Cómo está compuesta la oferta de los productos para sus clientes?	Ofrecemos diversos productos express tanto calientes como frio, no comida al plato.

8. ¿Cómo determinan que productos ofrecer y que productos no ofrecer?	En función de la respuesta del cliente, por ejemplo hubo un tiempo que decidimos vender hamburguesas y lomos, pero no generó aceptación en nuestro público quienes vienen generalmente entre las 9:00 hs. y las 12:00 hs. a la mañana y entre las 15 hs y las 20 y 30 hs.
9. ¿Cuál es el producto o los productos que usted dice “Este producto no nos puede faltar”?	Desde mi punto de vista son : 1. Café con leche, sea con medialunas o tostado. 2. Licuados, principalmente de frutillas o banana. 3. Jugos 4. Alfajores (son nuestro producto distintivo porque tienen la marca de la confitería)
10. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de la capacidad del local promedio semanal?	Actualmente en promedio podría ser un 65%.
11. ¿Cuál o cuáles son los días de mayor demanda?	Es similar, incluso hace un año comenzamos a abrir los domingos y hoy la afluencia es similar a los otros días de la semana.
12. ¿Cuál es el horario de mayor demanda?	Entre las 11 y las 13:30 al a mañana y entre las 17: 30 y las 19:30 en la tarde.
13. ¿Cómo es la remuneración al personal en cuanto a si es sueldo fijo o variable según	Sueldo fijo porque es más fácil para determinarlo y controlarlo,

producción?	a su vez la demanda es estable.
14. ¿Cuáles son los requisitos legales a nivel nacional, provincial y municipal que deben cumplirse?	A nivel municipal pagar impuesto a las actividades varias, actualmente es 3 por mil de las ventas (0,0003) de las ventas brutas. A nivel provincial el impuesto a las actividades económicas, actualmente es 3% de las ventas brutas. A nivel nacional Impuesto a las ganancias (Tercera categoría) y el IVA (Impuesto al valor agregado).
15. ¿Cuál o cuáles son los principales atributos por los que sus clientes lo eligen por sobre la competencia?	Creo que la ubicación del lugar la limpieza no solo del espacio físico sino de la presentación de los alimentos nos diferencia.
16. ¿Cuál es el costo fijo mensual promedio que debe cubrir su negocio?	No me informó este dato, así como tampoco sus ingresos mensuales.
17. ¿Cuál es la rotación de mesas en promedio del local por día?	Es difícil saberlo pero podría decirse que se rotan 15 veces al día.

Entrevista N° 2

Introducción “¿Me permite unos minutos de su tiempo? Estoy haciendo una investigación relacionada con mi última materia, la encuesta tiene como objetivo conocer aspectos esenciales sobre el negocio que usted administra. Su opinión servirá para poder cumplir los requisitos que me exige la facultad. Si está de acuerdo, por favor conteste las siguientes preguntas.”	
1. Nombre del local	“Barbom”
2. Ubicación	Belgrano y Balcarce
3. Horario de atención	8.00 hasta 21.00
4. ¿Cuál fue el motivo principal por el que se abrió este negocio?	La hija del dueño se casó y el padre le abrió este negocio.
5. ¿Qué opinión tiene sobre la ubicación del negocio en cuanto a la zona de afluencia?	Está bien el lugar, el problema que tiene es que no se puede estacionar en esta calle entonces es más incómodo para los clientes.
6. ¿Cuál es la capacidad del local?	45 personas, con 15 mesas con capacidades de 2 a 6 personas.
7. ¿Cómo está compuesta la oferta de los productos para sus clientes?	Ofrecemos diversos productos express tanto calientes como frio, incluido como comida al plato lomito con papas y pastas. Chocolates varios.
8. ¿Cómo determinan que productos ofrecer y que productos no ofrecer?	Generalmente en función de los pedidos de los consumidores
9. ¿Cuál es el producto o los productos que usted dice “Este producto no nos puede	1. Café Bonafide en sus distintas variedades

faltar”?	2. Bebidas diversas.
10. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de la capacidad del local promedio semanal?	En promedio un 60% , un 70% más o menos
11. ¿Cuál o cuáles son los días de mayor demanda?	Los Viernes y los Lunes, al fin y al inicio de la semana
12. ¿Cuál es el horario de mayor demanda?	Entre las 9 y las 14 a la mañana y después de las 18 hasta el cierre.
13. ¿Cómo es la remuneración al personal en cuanto a si es sueldo fijo o variable según producción?	Sueldo fijo tenemos todos los que trabajamos acá.
14. ¿Cuáles son los requisitos legales a nivel nacional, provincial y municipal que deben cumplirse?	Los tres impuestos: la municipalidad, rentas y AFIP.
15. ¿Cuál o cuáles son los principales atributos por los que sus clientes lo eligen por sobre la competencia?	La marca, es muy conocida a nivel nacional.
16. ¿Cuál es el costo fijo mensual promedio que debe cubrir su negocio?	El dueño siempre me dice que no informe datos relacionados con el dinero que entra y que sale.
17. ¿Cuál es la rotación de mesas por día?	Mas o menos se rotan unas 12 veces al día.

Modelo 2: Encuesta a potenciales clientes

A continuación se mostrara un modelo de Encuesta. Los resultados de las 25 encuestas se encuentran en el cuerpo del trabajo.

Introducción

Buenos días, estoy realizando una investigación para recabar información sobre la calidad de servicio brindado por las confiterías del centro salteño en general y de las ubicadas sobre la calle Belgrano. Su respuesta facilitará nuestro trabajo investigativo.

RANGO DE EDAD:

25 – 45

46 – 65

ENCUESTA

1. ¿Cuál es su ocupación?

Profesional independiente	
Empleado publico	
Empleado del sector privado	
Otros	

2. ¿Cómo percibe servicio de atención brindado en las Confiterías de Salta?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Mala	

3. ¿Por qué motivo elige una confitería ?

Por cercanía	
Porque su grupo asiste allí	
Porque es rico	
Porque es barato	
Otros	

4. ¿Qué opina sobre los productos ofrecidos en los cafés de Salta?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Mala	

5. ¿Qué opina sobre el servicio ofrecido? Califique al personal

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Mala	

6. ¿Cuales son los atributos que usted valora en una confiteria?

La rapidez	
La atención del personal	
La calidad de los productos	
el precio de los mismos	
Comodidad de las instalaciones	

7. ¿Cuál de estas opciones cree usted que es el la debilidad mas grande de las cafeterias de la ciudad?

La rapidez	
La atención del personal	
La calidad de los productos	
el precio de los mismos	
Comodidad de las instalaciones	

8. ¿Con que frecuencia asiste a una cafeteria?

1 vez a la semana	
2 veces a la semana	
3 veces a la semana	
1 ves al día	
2 o más veces al día	

9. ¿En que horario asiste a una cafetería?

Mañana	
Mediodía	
Tarde	
Noche	

10. Su frecuencia de consumo de servicios de confitería es mayor durante...

Días de semana	
Fin de semana	
Ambos	

11. ¿Qué producto consume con mayor frecuencia?

Café con leche	
Café solo	
Batidos	
Frapuccinos	
Sándwiches calientes	
Bebidas	

12. ¿En promedio, cuando usted asiste a una cafetería, cuanto suele gastar?

De \$25 a \$75	
De \$75 a \$125	
Más de \$125	

13. ¿De los siguientes estilos de cafetería, cual prefiere usted?

Tradicional (Ejm : Vang Gogh)	
Moderno (Ej. : Anicetto)	

Tipo Inglés (Ej.: Bonnie y Clide)	
Otro	

14. ¿Cuándo se sienta en una cafetería, prefiere que haya silencio o algún tipo de música en volumen bajo?

Música baja	
Silencio	

15. ¿Usted emplea el servicio de comida para llevar? (Take away)

SI	
NO	

16. ¿Cambiaría Usted su cafetería habitual por alguna otra?

SI	
NO	

Bibliografía

BORELLO, Antonio, Investigación de Mercado, Bogotá: McGraw-Hill, 2001.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la Investigación, (4º edición), México D.F.: McGraw Hill, 2006.

KOTLER Philip, Marketing Total (9º Edicion). Madrid. Edicion Pearson. 2009

LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico (3º edición), Madrid: McGraw – Hill, 1995.

LUCIO, Pilar, Metodología de la Investigación, (4º edición), México D.F.: McGraw Hill, 2006.

PORTER, MICHEL. La Estrategia Competitiva. México. CESCO. 1982.

SANTESMASESMESTRE, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Grasuado, Graciela. Marketing, conceptos y estrategias. 2ª Edición. Madrid. Ediciones Pirámide. 2004.

Hoja de Evaluación

Tribunal Examinador

Lic Mabel Las Heras

Lic. Roberto Cadar

Lic Cecilia Gonzalez de Cruz

Nota:

Fecha: