



Licenciatura en Administración

Orientación en Comercialización y Dirección General

Seminario de Aplicación

## **Trabajo Final de Licenciatura**

*Panificados delicatessen... ¿Un mercado potencial?*

**Coordinador de Cátedra:** Dr. Juan Manuel Bruno

**Tutora:** Dra. Ricci, Beatriz

**Directora:** Dra. María Inés  
Stimolo

### **Integrantes:**

Bonetto Dalla Villa, Octavio

Cortez, Eugenio Nicolás

Ferreira, Matías Ruben

Rossotti, Salvador

**Córdoba, septiembre de 2023.**



Panificados delicatessen... ¿Un mercado potencial? by Octavio Bonetto Dalla Villa; Eugenio Nicolás Cortez; Matías Rubén Ferreira; Salvador Rossotti is licensed under

[Attribution-ShareAlike 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

## **Agradecimientos**

Queremos brindar nuestro más sincero agradecimiento a todos los involucrados que hicieron posible el desarrollo de este trabajo final. Nuestro agradecimiento está dirigido a los docentes que nos acompañaron en nuestra formación profesional, instruyendonos con sus conocimientos, experiencias, valores y ejemplos; en especial a los profesores con los cuales compartimos el cursado del Seminario, el Dr. Juan Manuel Bruno y nuestra tutora Dra Beatriz Ricci. Además, una mención a nuestra directora en el transcurso del presente trabajo, la Dra. María Inés Stimolo.

El agradecimiento más importante es hacia nuestras familias y amigos, los cuales nos acompañaron en el desarrollo de toda nuestra preparación profesional, sin los cuales no habría sido posible llegar hasta esta instancia.

Por último y no menos importante, queremos agradecer a la Universidad Nacional de Córdoba, en particular a la Facultad de Ciencias Económicas por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales, brindándonos una educación gratuita y de excelente calidad.

## **Ideas Clave**

1. Los *delicatessen* en la actividad de panadería, son un rubro atractivo de mercado en los barrios de Nueva Córdoba y Güemes.
2. El trabajo es un estudio sin precedentes sobre panificados *delicatessen* en la ciudad de Córdoba
3. Se incluye aquí una matriz de atractivo competitividad directamente aplicada a panadería Del Pilar en el mercado de panificados *delicatessen*
3. La Panadería Del Pilar tiene la oportunidad de ingresar a este nuevo rubro de panificados mediante un plan estratégico ofensivo de mercado.

## **Resumen estructurado**

### **Propósito:**

Este trabajo tiene como objetivo poder determinar el atractivo de los “panificados *delicatessen*” para panadería Del Pilar, en los barrios de Güemes y Nueva Córdoba, teniendo en cuenta sus ventajas competitivas y las oportunidades que se le presenten en el entorno.

### **Diseño/metodología:**

Se optó por la aplicación de la matriz de atractivo-competitividad, se realizó un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, utilizando fuentes de información secundarias cuando fuera pertinente. En lo referente al análisis cualitativo, se efectuaron entrevistas semi estructuradas a ocho cafeterías de especialidad que brindan este tipo de productos *delicatessen*, y una con el líder de compras de panadería Del Pilar. Con respecto al análisis cuantitativo, se administraron cuestionarios estructurados desarrollados con Google Forms, a una muestra no aleatoria definida en forma causal o incidental.

### **Conclusiones:**

Según los datos obtenidos se podría afirmar que el mercado *delicatessen* es atractivo para que la panadería Del Pilar ingrese en él, implementando un plan estratégico ofensivo de mercado. A través de este podría desarrollar nuevas competencias, una nueva marca, y abrir un nuevo local en la zona geográfica delimitada.

### **Limitaciones del trabajo:**

Debido a que el estudio del mercado de panificados *delicatessen* es nuevo, no existen fuentes de información formales como serían las instituciones, en este caso el CIPAC (Centro Industriales Panaderos Afines de Córdoba), ni tampoco existen expertos en el tema. También, el trabajo se limita únicamente a una zona geográfica y no al mercado en general.

### **Originalidad/valor:**

Este trabajo será útil para analizar un nuevo segmento de la economía del cual actualmente se desconocen fuentes formales de datos, el mismo CIPAC solicitó una copia de nuestro trabajo para poder analizarlo. Además, muestra cómo los consumidores obtienen conocimientos cada vez más críticos sobre los alimentos.

### **Palabras clave:**

Estudio de mercado, imagen de marca, productos *delicatessen*, fuerza del mercado, intensidad de la competencia, accesibilidad del mercado.

### **Modalidad:**

Trabajo de intervención profesional

## Índice:

<b>I. Introducción.</b>	<b>7</b>
<b>II. Objetivos</b>	<b>8</b>
<b>III. Marco conceptual</b>	<b>9</b>
<b>IV. Metodología:</b>	<b>12</b>
Fuerza del mercado:	15
1. Potencial del mercado:	15
2. Tamaño del mercado:	15
3. Crecimiento del mercado:	16
Intensidad de la competencia:	16
1. N° de competidores:	16
2. Barreras de entrada/salida:	16
3. Reacción de los competidores:	17
4. Productos sustitutos:	17
Accesibilidad del mercado:	17
1. Accesibilidad a los canales de distribución:	17
2. Proximidad con el cliente:	17
Ventaja en diferenciación:	18
1. Unicidad del producto:	18
2. Capacidad de la empresa para cubrir expectativas:	18
Ventaja en marketing:	19
1. Notoriedad de marca:	19
2. Imagen de marca:	19
Ventaja en costos:	20
1. Acceso preferencial a materia prima:	20
<b>V. Resultados</b>	<b>20</b>
Fuerza del mercado:	20
1. Potencial del mercado:	20
2. Tamaño del mercado:	21
3. Crecimiento del mercado:	22
Intensidad de la competencia:	22
1. N° de competidores:	22
2. Barreras de entrada/salida:	23
3. Reacción de los competidores:	23
4. Productos sustitutos:	24
Accesibilidad del mercado:	24
1. Accesibilidad a los canales de distribución:	24
2. Proximidad con el cliente:	25
Ventaja en diferenciación:	26
1. Unicidad del producto:	26
2. Capacidad de la empresa para cubrir expectativas:	27
Ventaja en marketing:	28

1. Notoriedad de marca:	28
2. Imagen de marca:	28
Ventaja en costos:	29
1. Acceso preferencial a materia prima:	29
<b>VI. Conclusiones/Implicaciones/Limitaciones</b>	<b>29</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>35</b>
<b>VIII. Anexo</b>	<b>37</b>
Anexo 1: Entrevista a negocios delicatessen	37
Anexo 2: Encuesta a consumidores delicatessen	39
Anexo 3: Entrevista a panadería Del Pilar	39

### **Índice de tablas:**

<b>Tabla 1:</b>	<b>13</b>
<b>Indicadores de la matriz atractivo/competitividad y su forma de medición.</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 2:</b>	<b>20</b>
<b>Consumidores potenciales de la zona geográfica definida</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 3:</b>	<b>27</b>
<b>Atributos ponderados en la capacidad para cubrir expectativas</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 4:</b>	<b>28</b>
<b>Atributos ponderados en la imagen de marca</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 5:</b>	<b>29</b>
<b>Valores finales de la matriz atractivo/competitividad (Escala 0-100).</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 6:</b>	<b>37</b>
<b>Barreras de Entrada y Salida.</b>	<b>37</b>

### **Índice de figuras:**

<b>Figura 1:</b>	<b>32</b>
<b>Resultado final Matriz Atractivo/Competitividad</b>	<b>32</b>

## I. Introducción.

Panadería del Pilar es una fábrica panificadora líder en el mercado con una gran trayectoria de más de 150 años, cuya finalidad es abastecer a las familias de la ciudad con productos panificados. La empresa cuenta con materia prima de alta calidad y mano de obra artesanal especializada, teniendo además una infraestructura propia en logística y equipamiento.

Actualmente, debido a la mayor influencia extranjera en los hábitos de consumo, la presencia de inmigrantes de diferentes regiones, y la puesta en valor del arte culinario a nivel mundial, se ha producido una revalorización de los productos *gourmet* típicos de cada cultura y región (Pinto, 2015). En base a un estudio llamado “*Taste Tomorrow*” realizado por la empresa Puratos, proveedora de materias primas de primera calidad a nivel internacional en el rubro de panificados, se evidencia el hecho de que las industrias en general tienen el potencial de progresar y dar a los consumidores, mejores productos que respondan a sus nuevas necesidades e intereses. Las organizaciones necesitan adaptarse y ofrecer soluciones que aporten a la vida diaria del cliente (Milies, 2021). En distintos puntos de la ciudad podemos encontrar tiendas que ofrecen dichos bienes, es decir espacios que reúnen productos gastronómicos que cada vez tienen un mercado más amplio y diverso (Food Surfing, 2022).

A fines de 2021, el 10% de los habitantes del Gran Córdoba calificaba como clase alta, y un 50% como clase media, lo que constituye una base sólida para desarrollar este mercado caracterizado por el precio elevado de sus productos (Ripoll, 2022).

Se debe agregar, que esta nueva demanda hace que los oferentes necesiten una mano de obra calificada a tal fin de abastecer el mercado; y ante esta necesidad por parte de los comercios que venden panificados *delicatessen* es que se observa la aparición de nuevas escuelas de gastronomías que desarrollan la oferta laboral para este mercado puntual.

Teniendo en cuenta lo expresado hasta ahora, se observa un nuevo sector de consumo en desarrollo, que resulta de interés para las panificadoras. Esto funciona como atractivo para que nuevos participantes decidan ingresar a competir en el mercado *delicatessen*, siendo una competencia monopolística donde un gran número de vendedores ofrecen productos con algún tipo de diferenciación.

Panadería Del Pilar, actualmente no elabora este tipo de productos debido, en parte, a su fuerte posicionamiento en la panificación tradicional. Otro rasgo importante que explica el por qué la empresa no ha incursionado en el mercado, es su estrategia de especialista en la producción de

alimentos típicos de panadería, la cual no se ajusta al crecimiento de otros segmentos. No obstante, es probable que la principal razón se deba al desconocimiento del atractivo del mercado y en caso favorable, conocer la conveniencia de ingresar al segmento a competir con la marca actual.

De mantenerse esta situación, la firma estaría desaprovechando una oportunidad de incrementar sus ingresos, considerando el supuesto de que los productos *delicatessen* cuentan con elevados márgenes y la posibilidad de participar en un nuevo mercado que le permitiría no solo estar a la vanguardia de las nuevas tendencias, sino que además diversificar la cartera de clientes. La postura estática y conservadora de la organización no solo impide dicha participación donde se podría adoptar una posición dominante, sino también la diversificación de su oferta de un mercado maduro (panificación tradicional).

Para llevar adelante el estudio se optó por buscar panaderías y cafeterías con productos delicatessen en los barrios Güemes y Nueva Córdoba de la ciudad de Córdoba, debido a que en estos barrios hay una gran presencia de locales con estos productos.

A su vez, analizando las características de un producto *delicatessen*, es decir aquel que se distingue del resto por ser un alimento exquisito o refinado y con una alta calidad, natural, sin aditivos y puramente artesanal (Mundisa, 2018), es que se observó que estos productos se ofrecen conjuntamente en las cafeterías de especialidad de la Ciudad de Córdoba, siendo producidos por lo general por los propios locales que los comercializan. Ante esta situación, surge el interrogante: ¿Cuál es el atractivo de los “panificados *delicatessen*”, para panadería del Pilar, en los barrios de Güemes y Nueva Córdoba?

## **II. Objetivos**

### **Objetivo General:**

Determinar el atractivo de los “panificados *delicatessen*”, para panadería del Pilar, en los barrios de Güemes y Nueva Córdoba.

### **Objetivos Específicos:**

- 1- Especificar los factores que determinarán el atractivo del mercado panificados *delicatessen*.
- 2- Ponderar los factores considerando la importancia relativa perteneciente a cada uno de ellos.

3- Medir cada uno de los factores seleccionados.

4- Evaluar la conveniencia de ingresar al mercado de panificados *delicatessen* con la marca actual.

### **III. Marco conceptual**

Nuestra línea de enfoque comulga con la de Werner Gleißner et al. (2013), por lo que se procederá a realizar un análisis de dos grandes dimensiones, el **atractivo de mercado y ventaja competitiva**. A su vez, estas dimensiones son explicadas por ciertos factores, los cuales se pueden interpretar mediante determinados indicadores. Estos indicadores como también estos factores son ponderados, por lo que se puede afirmar que el trabajo es, en última instancia, una suma ponderada de un análisis de múltiples variables.

Cabe destacar que la subjetividad es inherente a la selección de los indicadores para tratar las dos dimensiones mencionadas en el párrafo anterior, existiendo una gran variedad de opciones entre las que se puede elegir. A través de la extensa lista de indicadores, el estudio de Werner Gleißner et al. (2013) nos ofrece una guía acerca de cuáles son los que no pueden faltar en cualquier análisis de atractivo - competitividad. Ambas circunstancias (la presencia de subjetividad y la existencia de un gran número de factores) hacen que sea necesaria una elección cuidadosa de indicadores en función de la realidad de la empresa y del mercado bajo estudio, con la finalidad de que el resultado sea de utilidad para la organización.

Según Best (2013), los **factores que hacen a un mercado atractivo** son: 1) Fuerzas del mercado, 2) Intensidad de la competencia, y 3) Accesibilidad al mercado.

Las **fuerzas del mercado** pueden explicarse en parte por el tamaño y ritmo de crecimiento del mismo (Best, 2013). Además, las conclusiones de Werner Gleißner et al. (2013), remarcan la fuerte correlación entre el atractivo de cualquier mercado, con su crecimiento y potencial. Apoyando esta posición, los investigadores han encontrado que las oportunidades de ingreso son más abundantes cuando la demanda del producto está creciendo rápidamente (Hofer, 1975 y Hambrick y Lei, 1985) Ergo, cualquier estudio de atractivo de mercado debería incluir estos tres indicadores: tamaño, crecimiento y potencial de mercado. La lista que pudieron elaborar los autores recién mencionados no es taxativa, sino que deja abierta la posibilidad, o la obligatoriedad, de incluir otros determinantes que refuerzan la solidez de este tipo de estudio.

En pos de explicar con mayor precisión ambas dimensiones buscando otros indicadores, y en relación a la **intensidad de la competencia**, tomamos en consideración lo expresado por Porter (2008), quien sostiene, como otros indicadores, que los dos factores principales que afectan la favorabilidad del mercado son las barreras de entrada/salida, estructurales, y la reacción esperada de las empresas establecidas. Así, los mercados más atractivos son aquellos en desequilibrio y donde la represalia por parte de los competidores actuales sea lenta e ineficaz. Por lo tanto, las barreras de entrada/salida, junto con la reacción esperada de los competidores son consideradas también en este trabajo.

Para medir la intensidad de la competencia, también es importante determinar la existencia de productos sustitutos. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector se ve afectada negativamente. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento (Porter, 2008). En adición, el número de competidores también influye desfavorablemente al factor en cuestión, sobre todo si se verifica una concentración y una baja diversidad por parte de los mismos (Ernesto Baena et al., 2003).

Otro punto es la **accesibilidad al mercado**. No hay que olvidar a los consumidores dentro del proceso de entendimiento del mercado y el estudio de su atractivo. En su trabajo sobre gentrificación comercial y modelos de mercado *gourmet*, Cordero y Salinas (2017) hacen referencia a la sustitución de productos y servicios de comercios tradicionales, por una oferta hacia un grupo de clientes cuyas prácticas de consumo ponen énfasis en cualidades de producción u origen, integradas dentro de una experiencia de consumo. Lo mencionado nos induce a conocer a los clientes de panificados *delicatessen*, revelando aspectos como su poder de compra, una estimación de la cantidad (tamaño del mercado) y/o su percepción respecto al producto; con la finalidad de verificar la capacidad de la empresa para atender el mercado.

Anteriormente se aludió a la importancia de obtener conocimiento del consumidor meta, para el análisis no solo de esta fuente de atractivo sino también de la fuerza de mercado. Aun así, se han de incluir otros indicadores para comprender este determinante. Entre ellos se puede hacer mención a la accesibilidad a los canales de distribución y la proximidad con el cliente. El primero muestra la facilidad con la que la empresa pone el producto a disposición del consumidor; cuanto más fácil le resulte a la organización acercar sus productos, más probabilidades de éxito existen y por lo tanto mayor es el atractivo del mercado (Best, 2013). El segundo alude más a la comunicación con el cliente, y supone un conjunto de técnicas en las que se utilizan las nuevas tecnologías para contactar

con un usuario en función de su ubicación concreta y llevar a cabo una acción determinada. Lo importante aquí es el valor entregado en el proceso de comunicación con el prospecto (ClickAge: Marketing Digital, 2020). De este modo, el hecho de poder conectar asertivamente con consumidores cercanos a los puntos de venta, hace más atractivo al mercado.

Acerca de la **ventaja competitiva**, entre sus **factores** encontramos: 1) Ventaja en Diferenciación, 2) Ventaja en Marketing y 3) Ventaja en Costos (Best, 2013).

La ventaja competitiva de una organización puede ser explicada significativamente por la unicidad del producto, que puede expresarse por el grado de innovación y/o el avance tecnológico (Werner Gleißner et al., 2013), y se vuelve un componente clave para entender el factor **diferenciación**. Pero a su vez, se debe prestar atención a la capacidad de la empresa para cubrir las expectativas de los consumidores. Los consumidores forman expectativas del servicio a partir de numerosas fuentes, como experiencias previas, comentarios de conocidos o publicidad, y luego comparan esas expectativas con el servicio percibido. Las empresas de éxito añaden ventajas a sus ofertas, de modo que no solo satisfacen a sus clientes, sino que son capaces de deleitarlos (Kotler & Keller, 2006). Teniendo en cuenta ello, es que se debe observar el paquete de beneficios que ofrece la empresa, y dilucidar si existe un ajuste con las pretensiones de las personas a las que va dirigido el producto.

Dentro de las **ventajas en marketing** hay que destacar la notoriedad de la marca. Es importante que el consumidor piense en la marca cuando piensa en una categoría de producto, de tal modo que un aumento en el conocimiento de ésta incrementa la probabilidad de que forme parte del grupo de las consideradas (Keller, 1993). Así mismo, acorde a las conclusiones arribadas en un estudio realizado por Hoyer y Brown (1990), la notoriedad de marca es una táctica de elección predominante entre los consumidores sin experiencia de cara a nuevas tomas de decisión, aquellos que conocen una marca a la hora de realizar una elección tienden a elegir la conocida, incluso cuando es de una calidad más baja que otras de las que ha tenido en cuenta, y favorece a la fidelización del cliente. A la par, la imagen de marca es una cuestión de máxima importancia. En un entorno de gran competencia, y donde los consumidores están mejor informados, tener una buena imagen puede suponer una ventaja competitiva con la cual distanciarse de los rivales. Se entiende por imagen de marca a las percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor (Martínez Salinas et al, 2004).

Por último, en lo atinente a las **ventajas en costos**, Porter (1985) afirma que estas dependen de la industria y pueden darse por la búsqueda de economías de escala, tecnología propia, y acceso

preferencial a materias primas, entre otras. Los productores de bajo costo, sin embargo, no pueden ignorar las bases de la diferenciación, de manera que los productos que elaboren deben ser aceptados por los compradores para que estos estén dispuestos a pagar el mismo precio con respecto a la competencia.

#### **IV. Metodología:**

Con el propósito de desarrollar este trabajo se realizó una intervención profesional. El motivo de esto es la intención manifiesta de la empresa “Del Pilar” de expandirse a un nuevo mercado, el cual definimos como “panificados *delicatessen*”.

Para identificar la atractividad del mercado de panificados *delicatessen* y la posición competitiva que ocuparía Del Pilar en el mismo, optamos por utilizar la matriz de atractivo - competitividad de McKinsey. Esta herramienta sirve de apoyo a las decisiones estratégicas de la empresa, mediante los valores numéricos concretos que asigna a ambas dimensiones. De esta manera se tiene una idea de aspectos externos a la organización, que esta no puede manejar, pero que resultan fundamentales para tomar una decisión sobre la conveniencia de explotar un mercado e invertir en él, y también permite valorar aquellos aspectos internos de la empresa, que terminan siendo claves para competir de manera eficaz en ese mercado.

La confección de la matriz requiere asignar valores numéricos a cada uno de los indicadores mencionados en el marco conceptual, que conforman las dimensiones atractivo y ventajas competitivas, presentados en la Tabla 1. Luego a estos indicadores se les asigna una participación relativa que representa la importancia que tienen para la dimensión que se está analizando. Esto es así, porque no todos los indicadores contribuyen de igual forma al atractivo del mercado o a la obtención de una ventaja competitiva, aunque el peso relativo que se asigna no surge de una fórmula matemática, sino que es resultado del criterio del experto.

En relación a la metodología, cabe resaltar que la matriz de McKinsey nada dice acerca del método de cálculo de los indicadores. Es por eso que nosotros, en este trabajo utilizamos la técnica que, según nuestro criterio y con ayuda de fuentes bibliográficas, consideramos más apropiada para cada caso, tratando de lograr una medición lo más objetiva posible. Debido al carácter de los indicadores buscados y a las fuentes de información disponibles para medirlos, se combinaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, utilizando fuentes de información secundaria cuando fuera pertinente. Cada indicador presenta sus propias particularidades, lo que implica métodos de cálculo diferentes.

**Tabla 1:***Indicadores de la matriz atractivo/competitividad y su forma de medición.*

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Subindicador</b>	<b>Medición</b>
Atractivo del mercado	Fuerza del mercado	Tamaño del mercado	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> )
		Crecimiento del mercado	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> )
		Potencial del mercado	Fuentes secundarias y Cualitativa (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> )
	Intensidad de la competencia	Nº de Competidores	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> )
		Barreras de Entrada/Salida	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> )
		Reacción de los competidores	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> )
		Productos sustitutos	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> )
	Accesibilidad del Mercado	Accesibilidad a los Canales de distribución	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> y Del Pilar)
		Proximidad al cliente	Cualitativo (Entrevista a negocios <i>delicatessen</i> y Del Pilar)
	Ventajas competitivas	Ventaja en Diferenciación	Unicidad del producto
Capacidad de la empresa para cubrir expectativas			Cuantitativo (Encuesta)
Ventaja en marketing		Notoriedad de marca	Cuantitativo (Encuesta)
		Imagen de Marca	Cuantitativo (Encuesta)
Ventaja en costos		Acceso preferencial a Materia Prima	Cualitativo (Entrevista a Del Pilar)

*Fuente: Elaboración propia*

Dado que las ventajas competitivas de una empresa se miden de mejor manera desde el punto de vista del cliente, a partir del cuestionario administrado se obtuvo información para calcular los indicadores de ventaja en diferenciación y ventaja en marketing. Para llevar a cabo las encuestas, se utilizaron cuestionarios estructurados confeccionados con Google Forms, a una muestra no aleatoria definida en forma causal o incidental, con la condición excluyente de ser consumidores de panificados *delicatessen*. En total, se registraron 146 respuestas válidas, en donde 123 conocían y probaron los productos de panadería Del Pilar, a quienes se le hizo las preguntas referidas a la marca. Se le consultó a los encuestados sobre la identificación de distintas panaderías, sobre distintos atributos observados en los negocios de panificados *delicatessen*; y sobre atributos observados en panadería Del Pilar, entre otros temas. Para ello, se utilizaron escalas de Likert de 1 a 7, selección de opciones, y preguntas con respuesta libre. Los datos obtenidos fueron ordenados, depurados y procesados utilizando la planilla de cálculo Excel. Luego, se calcularon y utilizaron medias ponderadas para llegar al valor final de los indicadores en cada dimensión. El detalle del cálculo de cada indicador y su ponderación, será explicado más adelante.

Las entrevistas semiestructuradas a ocho cafeterías de especialidad nos permitieron calcular todos los indicadores del atractivo de mercado, además de complementar el subindicador de unicidad del producto, dentro del indicador de ventaja en diferenciación. Todas las entrevistas fueron escuchadas por separado, transcribiendo respuestas y esbozando las ideas individuales de cada entrevistado. Luego, se procedió a comparar las respuestas de los entrevistados, definiendo en base al análisis de las mismas, el valor final de cada indicador. Por otro lado, se realizó una entrevista semi estructurada con el líder de compras de panadería Del Pilar, con el objetivo de obtener información sobre la ventaja en costos que presenta la misma.

Con los resultados finales de cada indicador, se obtuvieron los valores de la matriz para la dimensión de atractivo del mercado y de la ventaja competitiva.

Cabe resaltar que, con el objetivo de hacer comparativos los indicadores de ventaja competitiva y facilitar su interpretación, se procedió a normalizar los valores obtenidos, llevándolos a una escala equivalente entre 0 y 1 a partir de la fórmula:  $IVCi = (Ii - m) / (M - m)$ .

Donde:

$IVCi$  : valor normalizado del Índice de Ventaja Competitiva para la persona  $i$ -ésima..

$Ii$  : valor del indicador de VC para la persona  $i$ -ésima.

$m$  : mínimo valor del índice de VC.

$M$  : máximo valor del índice de VC.

### Fuerza del mercado:

#### **1. Potencial del mercado:**

Para el cálculo de este indicador, se utilizaron fuentes secundarias de información en conjunto con los datos de las entrevistas. Partiendo de los datos de la población total por barrio de Córdoba Capital del Censo Nacional de 2010 y teniendo en cuenta, la zona geográfica delimitada (Nueva Córdoba y Güemes), el rango etario de 20 a 45 años (rango que surgió en base al análisis de las entrevistas de los negocios *delicatessen*) y el porcentaje de clase media y alta de la población de Córdoba (Florencia Ripoli, 2022), que obtuvimos del artículo periodístico “Descenso social: cuánto ingreso mensual se necesita en Córdoba para ser de clase media”, se consiguió la cantidad total de consumidores potenciales de los panificados *delicatessen*. En este punto debemos mencionar que a los datos proporcionados por el Censo Nacional se los ajustó por el crecimiento de la población de la capital de Córdoba según los datos del último censo del año 2022, suponiendo que el crecimiento poblacional fue proporcional en los barrios. Esto se realizó, como consecuencia de la no disponibilidad de los datos definitivos del último censo nacional.

Para expresar el mercado potencial en kg de panificados *delicatessen* se procedió a estimar el consumo de estos productos per cápita comparando la información de las ventas de negocios *delicatessen* entrevistados con la información suministrada por panadería Del Pilar, la cual nos brindó los kilogramos totales de venta anual por sucursal. Considerando el consumo per cápita anual de pan en Argentina, que de acuerdo al estudio Global Taste Tomorrow de Puratos es de 70 kg, podemos inferir cuánto consume cada argentino de panificados *gourmets* en términos anuales, y con esta información logramos una estimación del mercado potencial de Córdoba. Finalmente, le asignamos una valoración subjetiva al mercado potencial que aún no se ha cubierto

#### **2. Tamaño del mercado:**

La ausencia de datos por parte de la Centro Industriales Panaderos y Afines de Córdoba (CIPAC) con respecto a este nuevo mercado, nos llevó a pensar otra manera para estimar el tamaño de forma cualitativa. Para la medición de este indicador, se investigó la cantidad de negocios de Panificados *delicatessen* que se encuentran en la zona de estudio (Nueva Córdoba y Güemes). El dato se obtuvo de fuentes secundarias como la “ruta del café de especialidad” y páginas de reseñas

que visitan lugares para ir a comer en Córdoba, y también de la información cualitativa que ofrecieron los entrevistados acerca de sus competidores. Luego, utilizando el valor del consumo anual potencial de productos *delicatessen* (explicado en potencial del mercado) y dividiendo este valor por los kilogramos promedio anuales por comercio, se obtuvo cuántos negocios *delicatessen* soporta actualmente la zona geográfica bajo estudio. Por último, comparando los negocios de actuales contra los que soporta en promedio la zona geográfica, obtuvimos el valor final del indicador, teniendo en cuenta su normalización de 0 a 100.

### **3. Crecimiento del mercado:**

Para la obtención de este indicador, se realizaron preguntas sobre la variación de las ventas entre 2021 a 2022; acerca de los motivos de esta variación; y sobre el ajuste que los entrevistados tuvieron que hacer sobre esta variación. La información incompleta de los sistemas informáticos de cada negocio o las diferentes unidades utilizadas para el registro, fueron el principal inconveniente para realizar una medición exacta de crecimiento porcentual interanual como esperábamos. Esto nos llevó a fijar un valor más subjetivo al crecimiento, a partir de las diferentes respuestas. Después, se obtuvo una conclusión final del análisis de todas las entrevistas, ponderando la respuesta final en la escala de 0 a 100.

#### *Intensidad de la competencia:*

##### **1. N° de competidores:**

En el caso de este indicador, surgió del análisis y obtención de la información del indicador de tamaño de mercado. En base a dicho indicador, se adquirió el total de competidores radicados en la zona de Güemes y Nueva Córdoba. Luego con la información obtenida para el potencial de mercado, deducimos cuantos negocios podían entrar al mercado, suponiendo que todos tienen un volumen de ventas igual. Se arribó al resultado final del indicador considerando el valor de cuántos nuevos competidores pueden ingresar, así como las características competitivas del mercado descritas por los distintos entrevistados, obteniendo la ponderación final.

##### **2. Barreras de entrada/salida:**

Para el cálculo de este indicador, se llevaron a cabo distintas preguntas a los entrevistados sobre las motivaciones, los trámites y el proceso de iniciar el negocio de panificados *delicatessen*. Además, se les solicitó que en base a una escala de 1 a 5, puntúen distintas barreras de entrada y salida, de las cuales algunas se basaron en la bibliografía y otras fueron sugeridas por nosotros.

Finalmente, en base al análisis y síntesis de esta información, se ponderó el indicador final en la escala de 0 a 100.

### **3. Reacción de los competidores:**

Con respecto a este indicador, se preguntó a los negocios *delicatessen* en cual posición consideran que se encuentran actualmente respecto de otros comercios posicionados en el mercado, sobre las decisiones que toman los competidores, cómo afectan en el negocio, y viceversa. Al final, se recopilaron y analizaron todas las respuestas, y se asignó un valor subjetivo ponderado final en la escala de 0 a 100.

### **4. Productos sustitutos:**

En sintonía con el indicador anterior, se procedió a preguntar a las empresas *delicatessen* su opinión sobre los productos sustitutos que tienen sus productos. Posteriormente, se reflexionó acerca de todas las respuestas y se obtuvo un indicador final subjetivo ponderado en la escala.

### Accesibilidad del mercado:

#### **1. Accesibilidad a los canales de distribución:**

Para el cálculo de este indicador, se analizaron las respuestas sobre los canales de distribución que más utilizan los negocios *delicatessen*. A continuación, se comparó con los que cuenta actualmente la panadería Del Pilar, logrando así el resultado final de este indicador de forma subjetiva y ponderando en la escala correspondiente.

#### **2. Proximidad con el cliente:**

Con respecto a este indicador, primero se consideró cuáles son los canales de comunicación que utilizan las empresas panificadas *delicatessen*, cuál es el tipo de comunicación, como llevan a cabo esa comunicación, y cuál es la caracterización de su clientela. En segundo lugar, al igual que el indicador anterior, se comparó en relación a los canales de comunicación utilizados por la panadería Del Pilar, y los perfiles de sus clientes actuales, obteniendo así el indicador ponderado en la escala.

## Ventaja en diferenciación:

### **1. Unicidad del producto:**

Para calcular este indicador se combinaron tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. En lo referente al análisis cualitativo, se consultó a las empresas *delicatessen* sobre el grado de novedad que presentaban sus productos, y acerca de la ventaja técnica que representaban los mismos desde el punto de vista del proceso productivo y de la tecnología empleada para su elaboración y comercialización. Consideramos que un análisis cualitativo era lo más apropiado en este caso puntual debido a la complejidad de los dos conceptos, que hacen referencia a la tecnología, a los conocimientos y al proceso productivo, que los consumidores pueden desconocer. A través del análisis de las respuestas, se determinó una ponderación subjetiva para grado de novedad y ventaja técnica, en pos de definir la importancia relativa de cada componente en el mercado bajo estudio.

Teniendo en cuenta que lo que se busca medir aquí es una ventaja competitiva y la mejor forma de hacerlo es evaluando a Del Pilar en los aspectos mencionados arriba, se desarrolló el análisis cuantitativo mediante el cuestionario con escala Likert 1 a 7, en donde se indagó sobre el grado de novedad y la ventaja técnica de la empresa Del Pilar, pero en términos de calidad y novedad de los productos. La idea de traducir los conceptos originales en estos conceptos más fáciles de entender por los encuestados, tenía como objetivo mejorar la precisión de la medición para esta ventaja competitiva tan compleja. Para obtener el indicador final, al sumatorio de cada respuesta individual se lo ponderó por el análisis de las entrevistas, obteniendo como resultado una suma promedio ponderado de ambas variables que pudiera normalizarse en escala 0 a 1.

### **2. Capacidad de la empresa para cubrir expectativas:**

En lo referente a este indicador, se utilizó una adaptación del modelo SERVQUAL, que se utiliza para medir la calidad de un servicio mediante una serie de preguntas que otorgan información sobre 5 dimensiones: confiabilidad, receptividad, competencia, empatía y aspectos tangibles. El cuestionario del modelo propone 22 preguntas, para medir la calidad del servicio, pero por una cuestión de extensión del cuestionario decidimos simplificarlo. En primera instancia se solicitó a los consumidores de productos *delicatessen* que indiquen cuáles son las tres dimensiones más valoradas entre las cinco que propone SERVQUAL. De esta manera, obtuvimos una jerarquía para las cinco dimensiones en el mercado bajo análisis, a partir de la participación relativa de cada una en el total de respuestas. En adición, se pidió a los individuos que califiquen estos cinco atributos en la panadería Del Pilar, en base a una escala Likert de 1 a 7, utilizando una sola de las preguntas que propone el modelo para cada dimensión. Con el fin de que el indicador represente la importancia

relativa que el mercado *delicatessen* asigna a cada dimensión, se calculó la sumatoria total de cada respuesta de los clientes de Del Pilar, ponderando por la participación de los atributos, obteniendo finalmente así una suma promedio ponderada, que se normalizó en una escala 0 a 1.

### Ventaja en marketing:

#### **1. Notoriedad de marca:**

En lo atinente a este indicador, se realizaron preguntas para saber si los consumidores estaban familiarizados con la marca. Una consigna consistía simplemente en decir si conoce o no a Del Pilar. En otra, se mostraron una serie de logos pixelados de panaderías conocidas, entre los que estaba el de Del Pilar para ver si los podían reconocer. También se brindó la pauta de nombrar cinco panaderías que conocieran para estimar cuál era la más mencionada. Por último, se pidió que completen una frase con un nombre de panadería y un producto. Las respuestas desfavorables a la marca se convirtieron en 0 y las favorables en 1, para poder obtener un valor numérico para cada individuo que luego se pudiera normalizar. Así tenemos, por ejemplo, una escala de (0, 1), siendo 1 = Conoce o Nombró a Del Pilar, y 0 = No conoce o No nombro a Del Pilar. En este caso, se suma el total de cada respuesta por individuo, calculando con dichos datos el promedio simple.

#### **2. Imagen de marca:**

Para este indicador, en primera instancia se consultó a influencers expertos en visitar y calificar negocios de panificados *delicatessen*, sobre cuáles son los atributos o características que deben tener los negocios en este rubro. Entonces, con estos atributos, se solicitó en la encuesta que los clientes de panificados *delicatessen* los calificarán según su importancia en base a una escala Likert de 1 a 7. Con estos resultados, se hizo un análisis descriptivo para obtener media y desviación estándar para cada atributo. Con ambos datos se calcularon los coeficientes de variación, que luego utilizamos para calcular la importancia relativa de cada atributo, con el objetivo de lograr una ponderación de orden de importancia entre ellos. Los atributos que mostraban menores coeficientes de variación ponderaban mejor, dado que tenían una menor variabilidad en las respuestas.

En segunda instancia, se solicitó a los consumidores de panadería del Pilar que calificaran estos atributos con respecto a la empresa, siguiendo una escala Likert de 1 a 7. Después, se obtuvo la sumatoria total de cada atributo por individuo, ponderando por el orden de relevancia obtenido en base a los coeficientes de variación. Así, se calculó finalmente una suma promedio ponderada que luego se normalizó en una escala 0 a 1.

Ventaja en costos:

**1. Acceso preferencial a materia prima:**

En lo referente a este indicador, se realizó una entrevista semiestructurada al Gerente de Compras de panadería Del Pilar, donde luego de analizar sus respuestas, se ponderó la entrevista en base a las escalas definidas.

**V. Resultados**

A continuación, se mostrarán los resultados finales obtenidos de cada dimensión y de cada indicador, teniendo en cuenta su normalización en la escala mencionada precedentemente.

Fuerza del mercado:

**1. Potencial del mercado:**

En relación a este indicador, en primer lugar, se calculó los consumidores potenciales de la zona geográfica seleccionada. Teniendo en cuenta el crecimiento de la población de Córdoba Capital en el año 2010 (1.329.604), y la población de Córdoba Capital en el año 2022 (1.565.112), se observa que creció un **17.7126%**. Además, bajo el supuesto de que la población creció uniformemente por barrio y que se mantuvo el mismo rango etario por barrio, los resultados arrojados son

**Tabla 2:**

*Consumidores potenciales de la zona geográfica definida*

Población de la Zona	Censo 2010	Coficiente de crecimiento	Rango Etario (20 a 45 años)	Consumidores potenciales del sector
Nueva Córdoba	38.637	1,177126	40.26%	18.310
Güemes	11.588	1,177126	29.37%	4007
<b>Total</b>				<b>22.317</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado final que se obtuvo fue de 22.317, a su vez, se aplicó el porcentaje de clase media y alta (60%), alcanzado un resultado final de consumidores potenciales del sector **13.390**.

En cuanto a la información proporcionada por Del Pilar, los kilogramos totales vendidos por sucursal en promedio son 17.469 al año. Así mismo, los kilogramos vendidos por cada negocio *delicatessen* en promedio son de 3600 anuales. En suma, arroja un total de 21.069 kg consumidos al año por los clientes. Dicho esto, podemos observar que los kilogramos *delicatessen* representan aproximadamente un **17.08%** del total de las ventas de panificados, y teniendo en cuenta el consumo per cápita anual de pan (70 kg), extraemos que los consumidores de este sector consumen **11.96 kg** anual per cápita de productos *delicatessen*.

Con estos datos, multiplicando los consumidores potenciales del sector (13.390) por los kg consumidos per cápita (11.96 kg), obteniendo como potencial del sector *delicatessen* **160.144,4 kg**.

Finalmente, calculando los locales activos de *delicatessen* en la zona de estudio (38) y los kg anuales de ventas (3600), nos muestra que actualmente se estarían comercializando aproximadamente **136.800 kilogramos**. Al dividir este dato por los kilogramos potenciales del sector, observamos que el indicador nos arroja un resultado 85.45%, el cual nos indica que existe un potencial de mercado a cubrir de 14.55%. Como el atractivo está dado por el mercado potencial que aún no se ha cubierto, al valor del indicador final le asignamos un **70%**; esto considerando que la cuota media de mercado es de 2.6% lo que implica que de entrar al mercado se podría acaparar hasta 5,6 veces el promedio de la competencia.

## **2. Tamaño del mercado:**

Por otro lado, el consumo anual potencial de producto *delicatessen* es de **160.144,4** kilogramos (Extraído de potencial de mercado), el cual al dividirlo por los 3.600, nos demuestra que en este sector soporta *a priori* un total de 44 locales *delicatessen*. Para finalizar, la diferencia entre los negocios actuales (38) y los que soportan en total el sector (44), nos indica que podrían ingresar 6 nuevos negocios *delicatessen* aproximadamente, o lo que es lo mismo, queda un 13.63% de vacantes para ingresar en este sector. El atractivo entonces será del **86,37%**.

## **3. Crecimiento del mercado:**

El mercado actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, los entrevistados remarcan que la situación post pandemia en cuanto a respuesta de consumo fue muy favorable para el sector, porque generalmente los productos son consumidos en el bar (haciendo alusión al consumo en el

local), a su vez, observan un crecimiento en el volumen de negocios que intentan ingresar al mercado con productos con características únicas. Los negocios *delicatessen* hablan mucho de sus productos y cómo los elaboran, hasta incluso muestran sus materias primas e insumos. Buscan educar al consumidor para que pueda degustar alimentos de calidad, saludables, estéticamente llamativos y amigables con el medioambiente. La mayoría de los negocios *delicatessen* han tenido que invertir en reformas de locales para realizar ampliaciones debido a la creciente demanda y en algunos casos se han visto obligados a integrar hacia atrás sus negocios, captando la elaboración propia de todos los productos comercializados.

No obstante, aunque el modelo de negocio está en crecimiento, los productos *delicatessen* no son ajenos a la crisis económica del país. El rendimiento de estos negocios podría ser mayor con un escenario económico de mayor estabilidad.

En síntesis, de acuerdo al análisis de las entrevistas, consideramos bajo nuestro criterio que, para la escala de la matriz utilizada, este indicador tiene un valor de **80%**, el cual nos indica un fuerte crecimiento en el mercado.

#### Intensidad de la competencia:

##### **1. N° de competidores:**

Primero se destaca que, de acuerdo a los entrevistados, los negocios *delicatessen* en Córdoba comenzaron a tener presencia hace cinco años aproximadamente (2018). Por lo que no existían modelos a los cuales imitar, y consecuentemente no existía competencia alguna en el rubro. Los entrevistados comentan que sus inicios fueron caóticos y que comenzaron el negocio de a poco.

Por otro lado, tal como se indicó en los indicadores precedentes, el N° de competidores actuales es de (38). Además, el mercado soporta 44 locales en promedio, por lo que pueden ingresar 6 nuevos competidores, quedando un porcentaje vacante de 13.63%. Por lo tanto, podríamos decir que existe una alta concentración porque teóricamente solo quedan seis vacantes para nuevos locales comerciales en el área bajo estudio, pero a su vez las entrevistas revelan que existe una alta diferenciación de productos ya que su oferta se centra en hacer productos únicos y con características distintas a los de sus competidores. En conclusión, le asignamos al indicador un valor de **60%**.

## **2. Barreras de entrada/salida:**

En cuanto a barreras de entrada, se mencionó como principal la dificultad para obtener las certificaciones y habilitaciones para poner en correcto funcionamiento el local, no por la falta de algún requisito, sino por la demora que generan los organismos públicos a la hora de la gestión. En segundo lugar, tenemos la disponibilidad de inmuebles y el acceso a financiamiento, siendo estos vitales para el sostenimiento y crecimiento del negocio. En última instancia tenemos la escasez de proveedores y personal cualificado para estos modelos de negocios. Actualmente, en Córdoba hay tres grandes proveedores y existe una notoria dificultad de encontrar personas con experiencia y/o estudios sobre panadería y cafetería *delicatessen*.

Los resultados arrojados en este indicador fueron de **72.22%** para barreras de entrada, indicándonos que es difícil que ingresen nuevos competidores. Y con respecto a las barreras de salida, estas ponderan en **54.44%**, lo cual indica que las barreras de salida son medias, por lo que el costo de migrar a nuevos negocios no sería tan elevado en términos monetarios. El atractivo general para las barreras de entrada y salida será entonces del **63,33%**.

## **3. Reacción de los competidores:**

En cuanto a competencia actual, se podría decir que los negocios *delicatessen* no compiten fuertemente entre ellos, cada uno de estos desarrolla su carta de productos y sus propias acciones comerciales (promociones / lanzamientos de nuevos productos). Además, se observa que, si bien reconocen su existencia y se analizan entre sí, tal interacción no predispone o influye en el accionar individual de cada negocio a la hora de tomar decisiones comerciales. Por otro lado, es importante remarcar que los entrevistados aseguran no competir por precio, y que buscan formas de diferenciarse mediante nuevas recetas o servicios adicionales que mejoran la propuesta de valor. En algunos casos se ve una relación que se puede asemejar más a una comunidad, en donde comparten experiencias en común e intercambian soluciones a problemas comunes. En definitiva, considerando que la baja rivalidad incrementa el atractivo, el valor que se le da a este indicador es de un **80%**.

## **4. Productos sustitutos:**

En el caso de este indicador podemos decir que, si bien los entrevistados reconocen la existencia de productos sustitutos ya que existe una necesidad fisiológica por parte de los consumidores, no se observó que ellos identificaran productos sustitutos con las mismas características que los panificados *delicatessen*. Esto se debe a que, según los propios entrevistados, los productos *delicatessen* cuentan con una impronta única y excepcional. Por otra parte, los negocios

*delicatessen* consideran que consumir sus productos no solo satisface la necesidad básica de alimentarse, sino también cubre las necesidades de pertenecer a un determinado grupo social. Las respuestas varían según la propuesta de valor que hace cada negocio. Aquellos que solo ofrecen productos que maridan a la perfección con el café de especialidad, reconocen como sustitutos cualquier producto que tenga sabores muy suaves que permitan distinguir las notas del café. Los que tratan de reducir los descartables y utilizan harinas orgánicas, en cambio, reconocen a los productos que se elaboran de manera sustentable y con ingredientes naturales, como potenciales sustitutos. Cada negocio tiene una manera distinta de ver a los productos sustitutos, que guardan estrecha relación con lo que ellos ofrecen.

En síntesis, analizando las respuestas y reflexionando, se determinó que, si bien existen sustitutos de estos productos, estos tampoco son relevantes, por lo tanto, se considera un valor del **50%** para este indicador.

#### Accesibilidad del mercado:

##### **1. Accesibilidad a los canales de distribución:**

En el caso de este indicador se analizó desde el punto de vista de comercios *delicatessen* y contrastando con los datos de panadería Del Pilar, observamos que la mayoría de los consumidores de productos delicatessen buscan consumir los productos en el local, complementando ese canal con el servicio “*take away*” o “retiro por el local”. Además, el delivery no es un servicio que se lleve bien con este tipo de productos, debido a que pueden perder su distintiva calidad en el trayecto desde el local hasta las manos del consumidor, por lo que no es común verlo en estos modelos de negocios.

Dicho esto, consideramos que en este caso el indicador es sumamente favorable y atractivo para panadería Del Pilar, ya que utiliza los mismos canales de distribución, que a su vez son los más rentables según los entrevistados, por lo tanto, la ponderación es del **100%**.

##### **2. Proximidad con el cliente:**

El público que presenta la panadería Del Pilar es más general que el de productos *delicatessen*. El perfil de los consumidores de productos *delicatessen* es bastante amplio, por lo general, personas entre los 18 a 45 años de edad, ambos sexos, generalmente estudiantes y/o profesionales, personas que viajan mucho y les atrae la idea de degustar nuevos sabores, y por sobre todo que puedan costear o darse el gusto de probar estos productos. Algunos tienen mayor conciencia de consumo, y buscan productos más orgánicos o una propuesta sustentable. Resulta difícil definir

un perfil específico de clientes, ya que, los entrevistados indicaron que algunos eligen el producto porque afirma su estatus, o porque ven que los demás lo hacen, mientras que otros lo eligen porque tienen una mayor conciencia de lo que consumen. Los entrevistados a su vez mencionan que hay diferencias entre los compradores de la mañana y los de la tarde. Los primeros suelen estar de paso y eligen en función de la cercanía que hay con su lugar de trabajo. Sin embargo, los de la tarde, eligen ir hasta ese local porque les interesa la propuesta de valor. Parece que lo único que tienen en común todos los clientes de este mercado es la capacidad de pagar por esa experiencia gastronómica. Necesariamente estamos hablando de personas de clase media - alta o clase alta que buscan una experiencia gastronómica diferente.

En cuanto a los medios de comunicación, Del Pilar utiliza los mismos que los negocios *delicatessen*, aunque buscan comunicar diferentes cosas. Se usa mucho la comunicación bilateral en ambos modelos de negocios con relación a sus clientes. En el caso de los comercios *delicatessen* la comunicación busca formar vínculos con estos y a la vez enseñarles o capacitarlos acerca de lo que van a consumir, mientras que en el caso de panadería Del Pilar la comunicación se centra más en la venta de productos y la recepción de consultas y/o reclamos. Los medios de comunicación más usados para ambos modelos de negocios son Instagram y WhatsApp, pero el que más quieren destacar los negocios *delicatessen* es la comunicación cara a cara con el cliente.

En síntesis, valorando los aspectos desarrollados anteriormente, se considera que el valor final de este indicador es **30%**. Si bien tenemos coincidencia en los canales de comunicación utilizados, los consumidores de ambos mercados poseen un perfil diferenciado entre ellos, lo que conlleva una estrategia de marketing distinta en cada uno.

#### Ventaja en diferenciación:

##### **1. Unicidad del producto:**

En lo referente al análisis cualitativo, según el grado de novedad del producto se destaca la nueva combinación de tecnologías / competencias existentes, como consecuencia de tres grandes instancias en la curva de aprendizaje de los panificados. La primera se debe a reconocer la importancia de tener personal capacitado que hagan del trabajo su profesión. No es lo mismo tener un panadero que a un maestro pastelero haciendo productos de pastelería. La segunda, se centra en la capacitación sobre el uso de las herramientas y maquinarias que se utilizan en el proceso productivo. Más allá de que el cambio a nivel tecnológico no fue grande y que algunos negocios llevan a cabo una producción más artesanal, se dio un proceso de aprendizaje y adopción de tecnologías y competencias dentro de la ciudad de Córdoba, que hasta hace unos años tenían muy

poca difusión entre los panaderos, y que ayudan a mejorar los acabados de los productos y reducir las mermas de materias primas utilizadas. Por último, el manejo de las materias primas existentes en el mercado, ya que año a año van surgiendo nuevos insumos que pueden marcar la diferencia.

Todo esto nos da el paso a presentar el suceso como una novedad en el mercado previsto, en Córdoba el mercado *delicatessen* es incipiente; se puede observar que siempre hay consumidores esperando a ingresar a un local *delicatessen* para degustar estos productos. En principio se podría presentar como una moda que ha ido creciendo tanto a nivel oferta (nuevos comercios *delicatessen*) como a nivel demanda (consumidores que se suman a la moda). Pero actualmente se puede considerar que se estaría hablando de consumidores más conscientes en cuanto a su alimentación, ya no sólo buscarían comer algo que les guste por su sabor, sino que también les interesaría que sea saludable, que esté elaborado con materia prima de calidad, que el comercio tenga objetivos sustentables, que el lugar donde están consumiendo el producto o el mismo se esté elaborando tenga por demás una higiene excepcional, que la infraestructura del local sea agradable con decoraciones temáticas, entre otros aspectos tangibles.

Al comparar con los competidores, los entrevistados tuvieron diferentes opiniones sobre el grado de ventaja técnica que otorgan la tecnología y los conocimientos que se utilizan para estos productos. La mayor calidad en el resultado final, está muy ligada a las materias primas, y el posicionamiento del producto.

En síntesis, consideramos que tanto el grado de novedad como ventaja técnica son aspectos igualmente importantes a tener en cuenta en relación a la unicidad del producto, por lo tanto, concluimos que ambas variables ponderan en un 50% para calcular el indicador final en conjunto con el análisis cuantitativo.

En lo referente al análisis cuantitativo, se observó que el grado de novedad presenta una media aritmética de 3,77. Por otro lado, la media aritmética de la ventaja técnica es de 4,18. Ponderando ambos valores por el 50% de cada variable, obtenemos que el valor de indicador es de 3,9796, en donde el valor final del indicador normalizado es de **49,66%**. Este valor denota que los consumidores de panadería Del Pilar perciben que los productos no logran distinguirse en cuanto a su novedad, así como su calidad.

## **2. Capacidad de la empresa para cubrir expectativas:**

Los resultados arrojados para este indicador fueron los siguientes:

**Tabla 3:**

*Atributos ponderados en la capacidad para cubrir expectativas*

<b>Atributo</b>	<b>Valoración</b>	<b>%</b>	<b>Media Del Pilar</b>	<b>Media ponderada</b>
Confiabilidad	107	28%	5,414634146	1,512704579
Receptividad	46	12%	5,260162602	0,631768876
Competencia	62	16%	5,609756098	0,908106731
Empatía	58	15%	5,105691057	0,773185591
Aspectos Tangibles	110	29%	4,715447154	1,354305971
Total	383	100%	-	<b>5,18</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En base al cuadro anterior, se observa que el valor es de 5,18, donde una vez normalizado este representa un valor de **69,67%**. Según los consumidores de productos *delicatessen*, los atributos más valorados son: en 1° lugar, los aspectos tangibles, 2° confiabilidad, 3° competencias, 4° empatía, 5° receptividad. El valor final del indicador muestra que panadería Del Pilar cumple un 69.67% las expectativas de servicio ponderando con las valoraciones para los *delicatessen* que mencionamos antes.

*Ventaja en marketing:*

### **1. Notoriedad de marca:**

En el caso de este indicador, los resultados fueron los siguientes:

- ❖ El **51,37%** de los consumidores nombró a panadería Del Pilar. De un total de 146 respuestas se mencionó a del pilar 75 veces.
- ❖ El **56,85%** reconocieron el logo de la firma.
- ❖ El **97,30%** conocían la empresa.
- ❖ Solo el **4,79%** nombró la misma en una pregunta libre.

En base al promedio simple de estos datos, se obtuvo el valor final de este indicador, el cual es de **52,57%**. La marca está presente en la mente de los consumidores en un nivel medio.

## 2. Imagen de marca:

Los resultados arrojados para este indicador fueron:

**Tabla 4:**

*Atributos ponderados en la imagen de marca*

<b>Atributo</b>	<b>Media Delicatessen</b>	<b>Coefficiente de variación</b>	<b>Participación individual</b>	<b>Media Del Pilar</b>	<b>Media Ponderada</b>
Calidad	5,54109589	75,73%	22%	4,18699187	0,921138211
Originalidad	5,53424658	72,73%	22%	3,634146341	0,799512195
Redes sociales	5,65753425	73,62%	22%	3,902439024	0,858536585
Valores de marca inclusivos	4,67808219	61,77%	18%	3,739837398	0,673170732
Cuidado del medio ambiente	3,87671233	54,07%	16%	3,56097561	0,569756098
Total		337,91%	100%		<b>3,82</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En este caso, el valor del indicador es de **3,82**, llegando a un resultado final normalizado de **47,03%**. Del Pilar no tiene presente los atributos necesarios para tener una buena imagen de marca en el negocio de los productos *delicatessen*.

### Ventaja en costos:

#### 1. Acceso preferencial a materia prima:

Cuando hablamos de ventaja en costo, se analizan los puntos que competen a la empresa panadería Del Pilar. La empresa cuenta con acuerdos comerciales con sus proveedores que le permitan ser competitivas en el mercado *delicatessen*. Tiene acuerdos de pago a plazo que van desde 30 días a 100 días de fecha de factura, lo que le permite un alto nivel de apalancamiento en situaciones económicas como las que están aconteciendo. Además, tiene tres proveedores claves que abastecen de materia prima que le permitirían desarrollar productos delicatessen y dos proveedores de descartables cuya calidad de servicio es compatible con estos productos.

Agregando a lo dicho anteriormente cuenta con capacidad ociosa en su planta de producción, lo que implica obtener economías de escala y aprovechar la mano de obra artesanal de los maestros pasteleros.

Al tener su propia flota de vehículos adaptados para el transporte de alimentos cuyos recorridos están pensados para minimizar costos, agregar esta gama de productos no implica mayores inconvenientes.

La empresa ya cuenta con más de 30 locales comerciales, lo que implicaría una producción a escala para abastecer la demanda (en caso de que quieran proyectar los productos *delicatessen* en los locales activos), permitiendo estandarizarlos haciendo que los costos sean cada vez menores.

En síntesis, se consideró que el valor final de este indicador es de **85%**.

## VI. Conclusiones/Implicaciones/Limitaciones

En base a los resultados obtenidos anteriormente, se construye la matriz atractivo/competitividad (Tabla 5):

**Tabla 5:**

*Valores finales de la matriz atractivo/competitividad (Escala 0-100).*

Variable	Importancia relativa	Indicador	Importancia relativa	Subindicador	Resultado	Resultado final	Indicador (0-100)
Atractivo del mercado	60%	Fuerza del mercado	55,00%	Potencial del mercado	70,00%	23,10%	<b>64,22%</b>
			30,00%	Crecimiento del mercado	80,00%	14%	
			15,00%	Tamaño del mercado	86,37%	6%	
	15%	Intensidad de la competencia	30,00%	N° de Competidores	60%	3%	
			40,00%	Barreras de Entrada/Salida	63,33%	4%	
			15,00%	Reacción de los competidores	80,00%	2%	
			15,00%	Productos Sustitutos	50,00%	1%	

	25%	Accesibilidad del Mercado	20,00%	Accesibilidad a los Canales de distribución	100,00%	5%	
			80,00%	Proximidad al cliente	30,00%	6%	
Ventajas competitivas	50%	Ventaja en Diferenciación	25,00%	Unicidad del producto	49,66%	6%	<b>60,41%</b>
			75,00%	Capacidad de la empresa para cubrir expectativas	69,63%	26%	
	40%	Ventaja en marketing	35,00%	Notoriedad de marca	52,56%	7%	
			65,00%	Imagen de Marca	47,04%	12%	
	10%	Ventaja en costos	100,00%	Acceso preferencial a Materia Prima	85,00%	9%	

*Fuente: Elaboración propia*

Las importancias relativas de los indicadores y subindicadores fueron asignadas a partir de los datos recolectados de las entrevistas y del estudio de Werner Gleißner. En cuanto al **atractivo del mercado** el indicador con mayor participación relativa es **fuerza del mercado** al cual se le asignó un 60% debido a la gran perspectiva a futuro que presenta el mercado considerando el alto potencial y el ritmo de crecimiento que viene experimentando. Paralelamente, el tamaño del mercado fue asignado con un 15% ya que el caso bajo estudio al estar en crecimiento es de mayor relevancia la situación futura que la imagen actual del mercado.

En segundo lugar, tenemos la **accesibilidad al mercado** con 25% de importancia relativa debido a que es fundamental conocer a los clientes y de esta manera implementar una estrategia de posicionamiento que ayude a captar y fidelizar; donde el subindicador más representativo es proximidad con el cliente (80%), siendo el trato con el consumidor final un pilar importante para ofrecer productos *delicatessen*. En cuanto al acceso a los canales de distribución, los canales de los negocios *delicatessen* son los mismos que utiliza Del Pilar. Sin embargo, la incidencia de este subindicador es de 20%, ya que el conocimiento del consumidor y la comunicación con el mismo son más significativos para alcanzar el éxito que poner los productos a su disposición, en este caso particular.

Por último, tenemos la **intensidad de la competencia** con una importancia relativa de 15% siendo el subindicador más representativo el de las barreras de entrada y salida con un 40% de importancia relativa debido a que los entrevistados resaltaron la dificultad en términos de tiempo y costo para superar tales barreras. Por su parte, el número de competidores es significativo, y su ponderación (30%) es reflejo de ello. Sin embargo, la reacción de los mismos, así como la existencia de productos sustitutos no representa amenazas al momento de operar el negocio de panificados *delicatessen*, es por eso que sus ponderaciones (15%) fueron equilibradas y bajas en relación al resto.

Por otra parte, en lo referido a **ventajas competitivas**, el indicador destacado fue **ventajas en diferenciación** con una importancia relativa de 50%, ya que la diferenciación del producto es la clave para competir en este tipo de negocios que no tienen en cuenta el costo del mismo; siendo el subindicador más representativo la capacidad de la empresa para cubrir expectativas con una importancia relativa del 75%, esto debido que en gran medida los comercios *delicatessen* deben dedicarse fervientemente ofrecer una excelente calidad de servicio que complemente el producto. Si bien la tecnología, conocimientos e innovación son importantes en este mercado para lograr productos difíciles de replicar, no se pudo destacar como fuente de ventaja competitiva en relación a otros negocios. Por eso se asignó un 25% a la unicidad del producto.

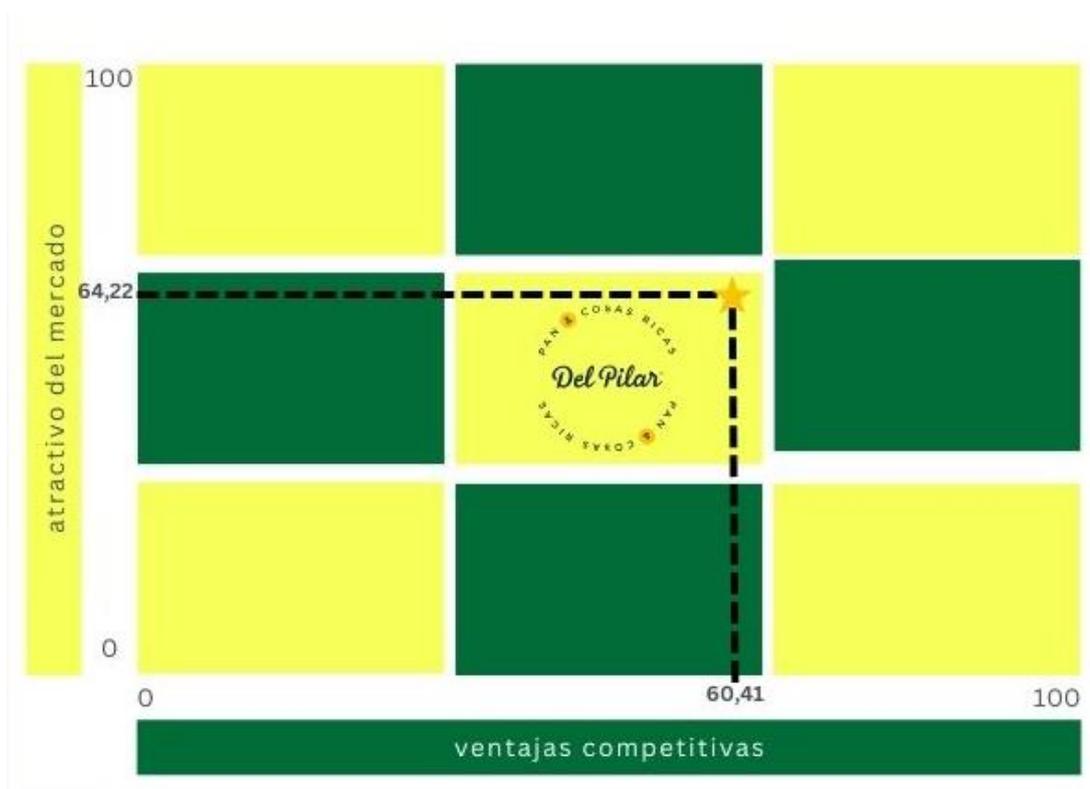
Seguidamente tenemos la **ventaja en marketing** con un 40% de importancia relativa, debido a que en este mercado los comercios deben plantearse qué imagen utilizar para desarrollarse dentro del rubro, siendo el subindicador más representativo el de imagen de marca con un valor relativo de 65%, debido a la importancia de los comercios crear un estilo de imagen acorde a los productos que ofrece y mantener la misma a lo largo del tiempo, siendo un activo intangible de gran importancia. Consecuentemente, la construcción de una adecuada imagen de marca tracciona la notoriedad de marca motivo por el cual se le dio una menor ponderación a esta última respecto de la primera.

Por último, tenemos la **ventaja en costo** con su único subindicador acceso preferencial a materias primas. Si bien es importante contar con socios proveedores y cuotas de materias primas garantizadas, en este mercado los costos no son fuente de ventaja competitiva, de acuerdo a lo informado por los entrevistados. Por eso se adjudicó sólo un 10% de importancia relativa al indicador dentro del total de ventajas competitivas.

Resumiendo, el valor final del indicador del atractivo del mercado es de **64,22%**; y el valor del indicador de las ventajas competitivas para el mercado que se estudió es del **60,41%**. En la figura 1, se observa la posición competitiva que ocuparía Panadería Del Pilar dentro del mercado.

**Figura 1:**

### Resultado final Matriz Atractivo/Competitividad



Fuente: Elaboración propia

Los cuadrantes superiores y los centrales, se relacionan con estrategias competitivas ofensivas, aunque también pueden aplicarse estrategias defensivas si lo que se busca es proteger u optimizar la posición. Por su parte, los cuadrantes inferiores, implican siempre una planificación estratégica defensiva.

Dado que el mercado presenta un atractivo apenas por debajo de los niveles superiores, y la empresa ocupa una posición competitiva próxima a los valores medios, se sugiere la adopción de una estrategia ofensiva para el cuadrante central, que es donde Del Pilar se encuentra actualmente. *A priori*, considerando el resultado final de la matriz y siguiendo lo desarrollado por Best (2013), la empresa podría **invertir para mejorar la posición**, debido a que se encontraría dentro de un mercado atractivo, pero con una posición competitiva no muy fuerte. La inversión debe estar enfocada principalmente en elementos de imagen de marca, el desarrollo de competencias clave, maquinarias, tecnologías de producción e instalaciones. Esta estrategia le permitirá fijar precios altos y fidelizar a sus futuros clientes, sobre las bases de la diferenciación.

En conclusión, Del Pilar debe de aplicar un plan estratégico ofensivo de mercado para entrar en el mercado *delicatessen* teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Desarrollar nuevas competencias: Es necesario contratar mano de obra especializada a través de un proceso de selección cuidadoso, y/o desplegar un programa de desarrollo de competencias en los actuales empleados, para elaborar los nuevos panificados que requieren de un proceso de elaboración riguroso.
- Desarrollar una nueva marca apalancada con el nombre de la empresa: se buscará aprovechar la notoriedad con la que actualmente cuenta la empresa y la buena posición en lo que refiere al cumplimiento de expectativas del cliente en cuanto a un servicio de calidad. Aunque la extensión de marca buscará trasladar estos aspectos positivos que surgieron de las encuestas, es importante invertir en el desarrollo de los atributos de imagen de marca que fueron más valorados por los consumidores, y que actualmente no se perciben en la propuesta de valor.
- Abrir un nuevo local en Nueva Córdoba/Güemes: la finalidad es aprovechar las vacantes existentes y captar el mercado potencial que aún no se ha desarrollado. Al mismo tiempo no debe descuidar la cuota de mercado de la panificación tradicional que implicaría destinar una de las sucursales actuales al nuevo mercado. El local deberá contar con las maquinarias especializadas para producir con la misma calidad de los productos artesanales, pero en menor tiempo, y con instalaciones que ayuden a construir la imagen de marca que se desea transmitir a los consumidores de panificados *delicatessen*.

En cuanto a las limitaciones, debido al alcance y el tiempo disponible en la realización del presente trabajo, no se pueden extrapolar las conclusiones obtenidas al mercado *delicatessen* de la Ciudad Córdoba, concentrándose únicamente en la zona geográfica definida. También, se deben considerar los sesgos por parte de los entrevistados y del entrevistador, igualmente como de los encuestados. Otro tipo de limitación surgida fue la poca información existente sobre el mercado de panificados *delicatessen* en fuentes de información secundarias como CIPAC, y artículos científicos y periodísticos, además de la dificultad de la búsqueda de expertos en el tema.

En relación a la originalidad, no se encontraron estudios precedentes sobre este mercado, aportándole un carácter único y singular. La escasez de información formal del mercado bajo estudio es tal, que el ente regulador del sector “CIPAC”, solicitó que al finalizar el presente trabajo se le entregue una copia del mismo que les servirá a ellos como una base de datos para comenzar a recabar información de este mercado.

## VII. Referencias

- Baena, E., Jairo-Sanchez, J. & Montoya-Suarez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica* Año IX, (23), 62-64. <https://bit.ly/3EH9ScS>
- Best, R. J. (2013). La Planificación Estratégica de Mercado. In R. J. Best (Ed.), *Marketing Estratégico*. (pp. 339-361). Pearson. <https://bit.ly/3T9Tk1u>
- ClickAge:Marketing Digital (Ed.) (2020). ¿Qué es y para qué sirve el marketing de proximidad?. <https://bit.ly/3Vz5OSe>
- Cordero-Gomez del Campo, L. de L., & Salinas-Arreourtua, L. A. (2017). Gentrificación comercial. Espacios escenificados y el modelo de los mercados *gourmet*. *Revista De Urbanismo*, 37, 1–12. <https://doi.org/10.5354/0717-5051.2017.45735>
- Dirección General de Estadísticas y Censo (2010), Censo 2010 - Barrios, Asentamientos y Circuitos Electorales de Capital. <https://bitly.ws/Txmf>
- Dirección General de Estadísticas y Censo (2022), CENSO 2022 -Resultados Provisorios. <https://bitly.ws/Txms>
- El Perfil (2021), El 76% de los argentinos considera que los alimentos orgánicos son mejores para el medio ambiente. <https://bitly.ws/Txmc>
- FoodSurfing (Ed). (2022). Tiendas *Delicatessen* en Córdoba. <https://bit.ly/3wUuolT>
- Gleißner, W., Helm, R., & Kreiter, S. (2013). Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling. *Journal of Management Control*, 24, 53-75. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0167-1>
- Hambrick, D.C., & Lei, D. (1985). Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal*, 28 (4), 763-788. <https://doi.org/10.5465/256236>
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18, 784-810. <https://doi.org/10.5465/255379>
- Hoyer, W.D., & Brown, S.P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of Consumer Research*, 17, 141-148. <https://doi.org/10.1086/208544>
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-6. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). Diseño y Administración de Servicios. In P. Kotler, & K.L. Keller (Eds.), Dirección de Marketing (pp. 401-429). Pearson. <https://bit.ly/3P1SoeK>
- Martinez Salinas, E., Montaner Gutiérrez, T., Pina Pérez, J.M. (2004). Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio. Esic Market, 3. <http://bitly.ws/wqan>
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Revista Perspectivas, (34), 181-209. <https://bitly.ws/zIW7>
- Milies, I (Ed.) (2021. diciembre 17). Estudio global de Puratos arroja nuevas tendencias de consumo post-pandemia. Chef & Hotel. <https://bit.ly/3Cvj5SR>
- Pinto, D. (2015. abril 25). Productos *Gourmet*. Observatorio Tendencias de Consumo <https://bit.ly/3SVNbWF>
- Porter, M. E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 8. <https://bit.ly/3yK2qdi>
- Porter, M.E. (1985). Competitive strategy: The core concepts. In M.E. Porter (Ed.), Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (pp. 1-30). The free press. <https://bit.ly/3sev1UF>
- Ripoll, F. (2022). Descenso social: Cuánto ingreso mensual se necesita en Córdoba para ser de clase media. <https://bit.ly/3SduLQK>

## VIII. Anexo

### Anexo 1: Entrevista a negocios *delicatessen*

#### Atractivo del Mercado

##### **Fuerza del mercado:**

##### Ø Tamaño del mercado:

¿Cuántos kg de productos de panificados *delicatessen* vendió en el último año (2022)?

##### Ø Crecimiento del mercado:

¿Cuál fue el crecimiento de las ventas entre 2021 y 2022 porcentualmente?

¿Cuál fue el motivo de esta variación?

¿Pudo ajustar su oferta a la variación de la demanda? ¿Cómo?

##### **Intensidad de la competencia:**

##### Ø Barreras de entrada y salida:

¿Cuál fue la motivación de entrar al negocio de panificados *delicatessen*?

¿Cómo fue el proceso de iniciar el negocio?

¿Qué obstáculos y/o trámites tuvo que superar para comenzar el negocio de productos *delicatessen*?

A continuación, le pedimos que evalúe una serie de barreras de entrada y salida para el mercado en el que se encuentra. Elija una opción.

**Tabla 6:**

#### *Barreras de Entrada y Salida*

<b>Barreras de Entrada (factores)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Disponibilidad de inmuebles	Mucho	bastante	medio	bajo	ninguna
Acceso a financiamiento	Mucho	bastante	medio	bajo	ninguno

Dificultad para obtener Habilitaciones legales / permisos	ninguno	bajo	medio	bastante	mucho
Disponibilidad de personal capacitado	Mucho	bastante	medio	bajo	ninguno
Disponibilidad de proveedores	Mucho	bastante	medio	bajo	ninguno
Inversión inicial	ninguna	Baja	media	alta	muy alta
Otras					
<b>Barreras de salida</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Costo de liquidación del negocio	Muy Alto	Alto	medio	Bajo	Ninguno
Obligaciones Legales (multas, baja de alquiler)	Muy Alto	Alto	medio	Bajo	Ninguno
Obligaciones laborales (liquidaciones)	Muy Alto	Alto	medio	Bajo	Ninguno
Otras					

Fuente: Elaboración propia

Ø Reacción de la competencia

- ¿En qué posición competitiva considera que se encuentra la firma con respecto a sus competidores? ¿Por qué se considera que posee esa posición?
- ¿Hay compañías bien posicionadas en el mercado? ¿Podría mencionar algunas?
- ¿Cómo evaluaría las decisiones de la competencia respecto de la suya? ¿Piensa que una decisión comercial de usted puede influir en el accionar de la competencia?
- ¿Cómo reacciona usted ante una acción comercial de la competencia, por ejemplo: promoción, baja de precio, ¿etc?

Ø Productos sustitutos:

- ¿Cuáles son los productos que considera sustitutos de los panificados *delicatessen*? ¿Usted considera que la cantidad de sustitutos que hay, son muchos o pocos? Ejemplo de sustitutos en otros productos: Azúcar, Miel, Jarabe glucosa, Edulcorante, etc.

### **Accesibilidad del mercado:**

#### **Ø Acceso al canal de distribución:**

¿Cuáles son los diversos canales de ventas que utiliza?

-Consumo en Local

-Retiro por Local

-Delivery

-Otros

¿Cuál es el más utilizado por sus clientes?

¿Cuál es el más costoso?

¿Cuál es el canal de venta que da más utilidad?

#### **Ø Proximidad con el cliente:**

- ¿Qué canales de comunicación tiene con sus clientes? ¿que comunica en cada uno?

- ¿Interactúa con los clientes o es más bien una comunicación unilateral?

- ¿Pueden caracterizar a su clientela?

#### **Ventajas competitivas**

#### **Ventaja de diferenciación**

Ø Unicidad del producto:

#### **Grado de novedad del producto:**

Por favor juzgue el grado de novedad del producto respondiendo a las siguientes preguntas con una de las posibles respuestas que se enumeran a continuación.

La pregunta es: ¿Cómo ve el producto con respecto a su novedad?

(Por favor marque su respuesta.)

– Ninguna novedad real para el mercado

– Nueva combinación de tecnologías/competencias existentes

– Mejora considerable en las tecnologías

– Mejora significativa en las tecnologías

– Novedad en el mercado previsto

– Novedad para todo el sector

– Novedad fundamental (el producto resuelve un problema que nadie ha resuelto antes)

#### **Ventaja técnica**

¿Cómo es el proceso de elaboración desde el punto de vista técnico o tecnológico?

Considera que esto le permite obtener en relación a la competencia:

1 = ninguna ventaja, 7 = gran ventaja

## **Anexo 2: Encuesta a consumidores *delicatessen***

<https://docs.google.com/forms/d/1DIWL3SF-FJ1x-7Jos90L25L1SztK846uP1rr4XjwZ3A/edit>

## **Anexo 3: Entrevista panadería Del Pilar**

### Atractivo del Mercado

#### **Accesibilidad del mercado:**

Ø Acceso canal de distribución:

- ¿Cuáles son los diversos canales de distribución que utiliza? ¿Cuál es el que presenta mayor volumen de venta?

- ¿Cómo evalúa la posibilidad de vender productos mediante empresas que ofrecen servicios de cafetería y de ventas?

Ø Proximidad con el cliente

- ¿Qué canales de comunicación tiene con sus clientes? ¿que comunica en cada uno?

- ¿Interactúa con los clientes o es más bien una comunicación unilateral?

- ¿Pueden caracterizar a su clientela?

### Ventajas competitivas

#### **Ventaja en costos:**

- ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva? ¿Qué diferencia a su empresa de otras en el mercado?

- ¿Tienen acuerdos comerciales con proveedores? ¿Qué tipo de beneficio obtiene? (ej: exclusividad, precios por cantidad, etc.)

- ¿Se encuentra en condiciones de lograr economías de escala dentro de su productos?