



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL**

“Reposicionamiento Estratégico de una Panadería”

Autor: Gigli, Pablo Javier

Tutor: Camusso, Ana Paula

Córdoba

Diciembre, 2020



Reposicionamiento estratégico de una panadería por Pablo Javier Gigli se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### **Agradecimientos**

A mi mujer Florencia que me ayuda a ser mejor persona y me acompaña incondicionalmente en cada desvelo, proyecto, sueño, esfuerzo que hago para ser feliz.

A Ana Paula Camusso que me ayudó generosamente y profesionalmente con sus aportes, comentarios, sugerencias de manera asertiva y oportuna para cumplir con el objetivo propuesto.

A mis amigos que son la familia que uno elige.

	<b>Índice de contenidos</b>	
<b>A.</b>	<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>B.</b>	<b>Presentación del Proyecto.....</b>	<b>6</b>
	<b>I. Presentación de la oportunidad o problema.....</b>	<b>6</b>
	<b>II. Contexto .....</b>	<b>9</b>
	<b>III. Metodología y Alcance.....</b>	<b>16</b>
	<b>IV. Objeto de Estudio.....</b>	<b>17</b>
	<b>V. Objetivos del Trabajo.....</b>	<b>20</b>
<b>C.</b>	<b>Desarrollo del Proyecto.....</b>	<b>21</b>
	<b>I. Marco Teórico.....</b>	<b>21</b>
	<b>II. Hallazgos.....</b>	<b>48</b>
	<b>III. Aplicación Práctica del Marco Teórico.....</b>	<b>50</b>
	<b>IV. Propuestas de Mejora.....</b>	<b>71</b>
<b>D.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>92</b>
<b>E.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>94</b>

### Índice de Gráficos.

<b>Gráfico 1. Organigrama Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>Gráfico 2. Contexto Dentro del cual se Formula una Estrategia Competitiva.....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico 3. Las 5 Fuerzas de Porter.....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 4. Creación de Valor para los Clientes y Establecimiento de Relaciones con ellos.</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 5. Las 4 p de la Mezcla del Marketing.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 6. El Modelo Ampliado del Proceso de Marketing.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 7. Diseño de una Estrategia de Marketing Impulsada por el Cliente.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 8. Administración de Marketing: Análisis, Planeación y Control.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 9. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 10. Matriz BCG.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 11. FODA Aplicado a la Empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 12. Matriz BCG Aplicado a la Organización.....</b>	<b>58</b>

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Otros Requisitos de las Estrategias Genéricas.....</b>	<b>29</b>
--	-----------

## A. Resumen

El trabajo que se desarrolla a continuación está hecho en base a una empresa gastronómica del rubro panificación que además cuenta con confitería y heladería de elaboración propia. A lo largo del trabajo se ha recolectado información vinculada al funcionamiento interno y a factores externos que afectan directamente el desempeño operativo, funcional, económico y estratégico de la empresa.

En un contexto signado por el cambio, las nuevas tendencias de consumo impactan fuertemente en el negocio, su rentabilidad y el posicionamiento de la organización. La empresa objeto de estudio se encuentra en un momento histórico en el cual, de seguir haciendo lo mismo, obtendría resultados decrecientes y en el corto plazo la quiebra. Es por esto que el análisis y las propuestas realizadas pretenden con un abordaje sistémico e integrado enfocar nuevamente la empresa hacia estas nuevas tendencias que no son modas pasajeras si no que son cambios de hábitos en qué, cómo, cuándo, dónde, porqué y para qué consumimos determinados alimentos.

A su vez, los cambios propuestos implican concebir a la organización como un ente dinámico, flexible y adaptable pero con alto foco en el cliente, el mercado y las nuevas situaciones de consumo. La diferenciación y la generación de propuestas de valor para el segmento de clientes objetivo es fundamental para el desarrollo de la organización. La eficiencia en términos de interpretar la demanda y sus cambios implica trabajar directamente la reducción de pérdidas, optimización de recursos, el incremento en la satisfacción del cliente y el posicionamiento.

Las claves del trabajo están dadas en términos del análisis e interpretación del contexto, las demandas y necesidades de los clientes y la definición de un camino de gestión de objetivos de manera diferencial, innovadora y con un alto valor agregado.

## B. Presentación del Proyecto

### I. Presentación de la oportunidad o problema.

En los últimos cinco años la panadería y confitería ha tenido una merma importante debido a cambios en las tendencias de consumo de los clientes y a nuevos estilos de vida. La caída se manifiesta en tres ámbitos: en margen de ganancia, en la rotación de los productos y, consecutivamente, una caída en los ingresos.

Las palabras harina, azúcar, dulce, grasa, manteca, margarina fueron cambiando su significado y pasaron de ser meros ingredientes comunes, habituales y esenciales en la industria de la panificación a ser considerados por muchos consumidores como una suerte de “enemigos públicos” o “productos no saludables”, por decirlo de alguna manera.

En paralelo, hubo un fuerte florecimiento de una cultura *fitness* que hace referencia a una vida deportiva, una alimentación equilibrada y una vida saludable como eje fundamental del día a día.

A su vez, en los últimos años, hubo una fuerte expansión en la oferta de galletitería industrial masiva (Maná, Oreo, Merengadas, Sonrisas, Cerealmix, Rumba, etc.) y productos de pastelería industrial (alfajores Terrabusi, Block, Jorgito, Pepitas, Hojaldradas, etc.) que han ido ganando *market share* (participación en el mercado) en detrimento de productos de desayuno y merienda tradicionales de panadería como ser: las tostadas, las facturas, el criollito, las palmeritas y alfajores de maicena, respectivamente sólo para citar un ejemplo.

También es de destacar que las grandes empresas o corporaciones multinacionales a través del desarrollo o adopción de personajes de dibujos animados, películas, packaging y promoción han ido copado el segmento infantil. Lo mismo ha sucedido con el segmento adolescente con sus productos ajustados a sus demandas y necesidades, con su estética y posicionamiento bien pensado y definido.

Los hábitos de consumo familiar han ido mutando. Los niños y adolescentes han ganado

participación democrática en la mesa en lo que a su rol de decisores se refiere llegando transformarse en muchos casos en los “nuevos reyes de la casa”. Los niños han tenido una influencia creciente y considerable siendo ellos mismos muchas veces los decisores de las compras en función de la comunicación orientada a ese segmento y padres más permisivos a la hora de satisfacer a sus hijos.

Adicionalmente, también irrumpieron en el mercado para particionar aún más el *market share* los *snacks* (bocadillos) en formatos barras de cereales, galletas de avena y pasas de uva, alfajores orgánicos, etc. con todo un desarrollo de “snacks saludables” para cubrir la creciente necesidad de “la colación” tan recomendada por nutricionistas, profesores de gimnasia y médicos.

Esta variación en la cantidad, calidad y diversidad de la oferta ha golpeado seriamente los márgenes y la rotación de los productos de panificación tradicional. La cantidad y valor del ticket promedio en mostrador y en mesas en las confiterías se vio afectado directamente por lo arriba expuesto.

Otro segmento que era en sus orígenes propio de la panadería y fue mutando en los últimos años fue el de las tortas. Hace 15/20 años el mercado de las tortas era manejado principalmente por las panaderías pero eso ya no es más así. En los últimos 15/20 años el segmento de tortas se reinventó, se sofisticó y tuvo un rápido proceso de nacimiento, auge y decadencia hasta llegar a nuestros días. En este proceso, de a poco las tortas dejaron de ser exclusivas de panaderías y pasaron a estar las más económicas en supermercados o grandes superficies y las “delicatessen” en negocios exclusivos del rubro. En los últimos años, luego de un “boom” de empresas y franquicias de tortas (Graciela Francheschini, Andrea Francheschini, Andrea F, Chicolatta, entre otros tantos) muchas de estas empresas han ido cerrando locales propios y franquiciados como señal del franco retroceso y depuración del segmento.

Claramente los hechos narrados con muestran una industria que, forzada por los cambios de consumo, la innovación y la competencia invita a repensar el negocio a los fines de garantizar su



rentabilidad y subsistencia. Ya no se vende más todo lo que se produce indiscriminadamente sin hacer foco en el usuario y el cliente y sus necesidades y deseos.

En los últimos años se incrementó la movilidad del consumidor debido a una ampliación de la oferta en su variedad y cantidad, hay más competidores y es más amplia la oferta general del mercado. Paralelamente, hay un proceso de refinamiento del gusto y mayor permeabilidad a probar cosas nuevas y/o distintas. Existe una mayor movilidad del cliente y las permanencias con las marcas y/o productos son menores.

Hoy, sin duda alguna el poder está en el cliente, y es un “blanco móvil” influenciado por información, cambios de hábitos, un mercado cada vez más concurrido, sofisticado y, fundamentalmente más cambiante y dinámico.

Resumiendo podríamos decir que:

- Oferta de productos y servicios ambigua no diferenciada ni segmentada.
- Segmento muy competitivo tanto en lo que hace a panaderías tradicionales, galletas, tortas y especialidades.
- Pérdida de rentabilidad. Descenso de rotación y de márgenes.
- Muy baja ocupación de la confitería tradicional fuera de los horarios pico.
- Galletitería industrial comienza a desplazar a productos de panadería en determinados segmentos.
- Nuevas tendencias de consumo saludable, light, cultura fitness.
- Los carbohidratos, grasas y azúcar son mal vistos.
- Propuesta gastronómica de confitería muy acotada, poco diferenciada.
- Incursión de snacks/colaciones saludables.
- Retracción en la venta de tortas y productos de tortas, masas finas y masas secas.
- Los niños y adolescentes son nuevos decisores de compra.

- Cambios más acelerados en las preferencias del cliente.
- Necesidad de mejorar el “*timing*” (tiempo) de respuesta a necesidades del cliente.

## II. Contexto

### Tendencias alimentarias para el 2020<sup>1</sup>

A medida que van evolucionando las tendencias de consumo y hay más información a nivel mundial de diferentes culturas gastronómicas, los panaderos van adoptando gradualmente un toque creativo e incursionan en nuevas elaboraciones creando nuevos productos y sabores a través de variedades de harinas muy interesantes.

El consumidor busca ingredientes nuevos para platos tradicionales o bien para fusionar lo nuevo con lo tradicional. De hecho, ya hay algunos lugares del país que venden harinas de frutas y verduras como ser de banana o coliflor. De la mano de esta tendencia se está incursionando también en “superharinas” con alto contenido de proteínas y fibras para ese segmento del mercado que prefiere seguir horneando en sus casas.

A su vez, hay muchos productos nuevos que están incursionando con fuerza dentro de lo que es productos envasados que, en muchas oportunidades están reemplazando a las harinas.

### ***Snacks innovadores y refrigerados.***

Existe en el mercado una gran tendencia a productos *on the go* (al paso) y la clave de esto es la “frescura” como unos de los atributos más valorados por el cliente. La comida al paso está transformándose y tomando características vinculadas a lo rico, saludable y práctico para comer entremedio de las actividades diarias de una jornada. Existen en diferentes centros comerciales espacios especialmente destinados a refrigerados saludables y frescos que solían prepararse en casa: huevos

---

<sup>1</sup> Fuente: [foodandwineespanol.com](http://foodandwineespanol.com) (09/12/2019)

duros con ingredientes salados, verduras en escabeche, sopas y mini snacks con salsas para *dippear* (comer untando) y todo esto en envases que contienen porciones individuales. Se está pensando en aquel consumidor que tiene que comer entre otras diversas actividades de su quehacer diario.

Inclusive en algunos países se están incluyendo barras de cereales que están exhibidas en heladeras debido a la inclusión de frutas y verduras frescas. Hay barritas nutritivas han pasado a las neveras, gracias a la adición de frutas y verduras frescas. El foco está en alimentarse sano, rápido, práctico y en sentirse bien.

### ***Reemplazo de productos tradicionales.***

Además de la soja como ingrediente aportante de proteínas de origen vegetal, están incursionando mezclas innovadoras (como semillas y frijoles mung). A su vez, en el ámbito de los suplementos dietarios, se está recurriendo a semillas de cáñamo, de calabaza y semillas de sandía, por ejemplo, con el objetivo de mantener las texturas suaves en los polvos de proteínas veganas y añadir un espectro de aminoácidos de origen vegetal.

### ***Nuevas Generaciones.***

En el 2026, el 80% de los millennials tendrán hijos y, al día de hoy, muchos pertenecientes a esta generación están dándoles a sus hijos alimentos más originales con foco en lo ecológico y saludable. Hay áreas enteras en las empresas tratando de identificar los patrones de conducta y de consumo de las nuevas generaciones. Alimentos de fermentación natural, pescados, picantes, frutos exóticos, pastas coloridas, harinas nuevas, packaging novedosos etc. que son parte de las tendencias que se vienen.

### ***Reducción en el consumo de azúcar procesada industrial.***

Además del azúcar y las diferentes variantes de edulcorantes naturales como la stevia, la miel o el jarabe de arce existe un desarrollo de nuevas alternativas como ser las reducciones de almíbar de frutas como ser la de granada, coco o dátiles entre otras.

### ***De las carnes a las verduras.***

Existe una gran tendencia a ir incluyendo a las verduras en ambientes típicamente destinados a los comensales de carnes. De hecho, las grandes cadenas de hamburguesas han incorporado opciones vegetarianas en sus ofertas tradicionales tratando de atender la demanda de aquél segmento del mercado que está buscando cuidarse. Existe una búsqueda permanente del consumidor de una oferta más sostenible y saludable para cuidar la ingesta de calorías a lo largo de la semana observando no sólo su cantidad sino también su origen. Inclusive está habiendo una tendencia mundial a incorporar cierto porcentaje de verduras en las hamburguesas a los fines de reducir las cantidades de grasas y colesterol por porción. (Lika Plus elaborada con un 75% de carne molida mezclada con un 25% de trigo, champiñones, levadura de cebada y agua).

### ***Bebidas sin alcohol.***

La oferta de bebidas sin alcohol ha ido en aumento en los últimos años. Ha habido una tendencia a recrear sabores de cócteles clásicos, como el Gin-Tonic y el Martini, utilizando métodos de destilación usados tradicionalmente para el alcohol. A eso hay que añadir las opciones individuales en botellas o latas, como las aguas con gas infundadas con lúpulo y los cócteles 0%.

### ***Tendencias de consumo de pan en la argentina<sup>2</sup>***

Esta es una de las interesantes conclusiones que surgieron del capítulo argentino de 'Taste Tomorrow', la encuesta de consumidores de panadería, pastelería y chocolate más grande del mundo,

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.norteenlinea.com](http://www.norteenlinea.com) 18/12/2019

realizada por Puratos en 40 países basado en entrevistas para recopilar datos de más de 17.000 consumidores y 80 *influencers* (influenciadores) gastronómicos de las principales capitales del mundo:

¿Qué es lo que el argentino más valora a la hora de consumir pan?

- 1) La “Frescura”
- 2) El Precio.
- 3) El Sabor.
- 4) La Salud.
- 5) La apariencia del producto.
- 6) Textura.
- 7) La artesanalidad.
- 8) Fecha de vencimiento.

### ***El factor saludable***

La búsqueda de lo saludable es una tendencia en ascenso en los diferentes segmentos de consumo. Algunos por prescripción médica, otros por cambios de consumo, otros por equilibrar la ingesta de calorías, pero la gran mayoría de consumidores está yendo hacia una alimentación más saludable escapando de los productos “malos”, altos en grasas, azúcares, sodio. La búsqueda de lo sano no se trata sólo de eliminar lo “malo” sino también de incorporar lo “bueno” como ser proteínas, fibras, frutas, granos y semillas.

De la mano de lo antedicho, existe también una alta valoración positiva de lo artesanal, los ingredientes naturales y sin conservantes.

***‘Taste Tomorrow’, datos clave que todo el mundo espera. Algo de lo que viene...***

En la Argentina:

- El 26% almacena pan semanalmente en su congelador, contra un promedio global del 13%.
- Un 67%, compran el pan en panaderías, contra un 29% que lo adquiere “recién horneado” en los supermercados e hipermercados.
- 8 de cada diez 10 consumidores prevén mantener sus niveles de consumo de pan en el futuro.

### ***Argentina: innovación funcional y gourmet<sup>3</sup>***

- Los consumidores están optando con mayor frecuencia por panes más saludables, funcionales, envasados, de elaboración industrial. (Ej: Pan Fargo sin sal con fitoesteroles, omega 9 y 0% grasas trans, que contribuye a proteger el sistema cardiovascular).

- Puede decirse que el pan envasado/de elaboración industrial no compite con el pan no envasado/artesanal, porque quienes compran este último lo hacen porque prefieren el pan fresco, mientras que quienes optan por aquél lo hacen por razones de conveniencia (compran pan solamente una vez por semana).

- El pan envasado, de elaboración industrial, parece estar sustituyendo al no envasado/artesanal porque está creciendo a una tasa más veloz.
- El pan blanco es el producto de mayor consumo (40% de las ventas). Lo sigue de cerca el pan integral (33% de las ventas), como consecuencia de la importancia de los productos funcionales que contiene.
- No han existido reformulaciones de productos ni tipos de envases dirigidos a nichos del mercado, con excepción de los destinados a consumidores claramente interesados por su salud o a los sustitutos del pan. Las ventas de estos sustitutos han superado las del pan, porque se los

---

<sup>3</sup>Fuente: [www.alimentacion.enfasis.com](http://www.alimentacion.enfasis.com) (13/11/2019)

considera más saludables.

### ***Proyecciones de consumo de alimentos<sup>4</sup>***

Se estima que las empresas industriales más importantes lanzarán al mercado productos funcionales, ya que los consumidores parecen cada vez más proclives a su adquisición, por los beneficios que aportan para la salud. No se esperan innovaciones en el sector artesanal, donde los productos son relativamente estáticos. Se estima, sin embargo, que los panes gourmet, crecerán en popularidad, ya que los consumidores muestran claro interés por las novedades.

“Así, por ejemplo, una de las nuevas preferencias de los consumidores se orienta a aquellos productos enriquecidos para combatir el envejecimiento, tendencia asociada a una creciente preocupación por el cuidado de la salud física y mental, preocupación originada en las personas mayores, que sin embargo también se ha extendido a la población más joven.”, según cita El Economista.

Paralelamente a la preocupación del consumidor por la composición de los productos y su impacto en la salud existe también una conciencia ecológica vinculada al packaging y el impacto de las actividades de la empresa en su entorno. (reducción del plástico, reciclado). Se busca también en muchas formas no solo evitar el rechazo del producto por parte del consumidor si no que el mismo consumidor también se transforme en vocero e *influencer* de la marca. La generación de confianza, credibilidad y la recomendación de boca en boca es una fuerte herramienta para apalancar muchas de las variables que influyen en el cliente a la hora de elegir su producto y empresa proveedora.

Otra de las tendencias que está surgiendo es una valoración de lo autóctono y regional con toque “gourmet” elaborado a partir de insumos tradicionales y diversos. Las nuevas generaciones poseen una gran propensión a probar nuevos sabores, especialmente aquellos focalizados en lo

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.eleconomista.com.ar](http://www.eleconomista.com.ar) (24/06/2019).

artesanal y comprometidos con una causa justa y que sea de interés social. En tal sentido ha evolucionado una moda que valoriza todo alimento elaborado a partir de métodos artesanales y naturales, priorizándose tales “virtudes” en las bebidas, los vegetales orgánicos de pequeñas granjas locales, etc. en la búsqueda de productos más naturales y auténticos, lo que obliga a las grandes marcas a transformar su oferta para atender a este segmento.

Actualmente en nuestro país la opción de los alimentos light gana espacio en los hogares, cuyo consumo de alimentos y bebidas procesadas asciende. Gran parte de los compradores manifiestan que existen esfuerzos por reducir la compra de aquellos productos industrializados de carácter ultraprocesados. Esto se manifiesta en la eliminación o reducción de grasas, sodios, y harinas de su dieta, y la incorporación de cereales en su alimentación. Las familias argentinas manifiestan a través de su conducta de compra estar preocupadas y ocupadas en su mayoría por temas vinculados a su nutrición.

### ***Situación de las panaderías en la argentina***

A los fines de dar entidad a la situación antes expuesta se detallan algunos extractos de noticias recientes que grafican claramente la situación del sector:

- “Caída en el consumo de pan de 90 kilos a 75 kilos por persona en el 2015”<sup>5</sup>
- “Cerraron 1365 panaderías en el último año”<sup>6</sup>
- “El consumo de panificados cayó entre 35% y 40% en lo que va del año”
- La caída promedio de la rentabilidad de la industria es del 5/7% aprox.

---

<sup>5</sup> Fuente: [www.faipa.org.ar](http://www.faipa.org.ar) FAIPA-Federación Argentina de la Industria del pan y afines. (26/07/2019).

<sup>6</sup> Fuente: [www.mundoempresarial.com.ar](http://www.mundoempresarial.com.ar) (28/08/2019)



### III. Metodología y Alcance.

El trabajo en cuestión se abordará mediante diferentes metodologías de investigación a los fines de identificar las principales variables que impactan en el contexto de la empresa, las necesidades del mercado y el segmento al cual la empresa focalizará su oferta de productos y servicios.

Si bien el alcance del trabajo está circunscrito al tema de posicionamiento, el impacto del mismo tiene implicancias en ejes fundamentales vinculados a la sustentabilidad y rentabilidad del negocio.

El método de trabajo será inductivo, con lo cual, a través de la observación de hechos particulares se arribará a conclusiones generales y a las propuestas de trabajo. Sumado a la observación se realizaron entrevistas con los propietarios del negocio a los fines de conocer no sólo las particularidades de la industria sino también las de la empresa, sus recursos, habilidades para competir, necesidades de sus clientes y su entorno más cercano.

Se estudiaron los principales cambios surgidos en los últimos tiempos en la industria de la panadería como así también en las diferentes tendencias de consumo de alimentación en un marco de un cliente cada vez más exigente y más selecto en lo relativo a gustos, hábitos de consumo, nuevos estilos de alimentación, vida y preferencias. Sin duda alguna, estos cambios tienen un alto impacto en la organización y en las demandas de sus productos y servicios. Los cambios en los hábitos y tendencias de consumo fuerzan a las empresas a repensarse y a ajustar su oferta para mantener su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

Como fuentes de información primaria se recurrirá, en primera instancia, a los propietarios y directivos de la organización y como fuentes de información secundaria se buscará bibliografía en marketing y estrategia, Cámara de Industriales Panaderos y Afines de Córdoba, diversos papers y notas relativas a las tendencias de consumo y cambios de hábitos en los tiempos actuales.

Una vez identificados los factores que influyen en la organización desde la perspectiva estratégica se propondrán acciones a seguir a los fines de alcanzar el objetivo propuesto.

Adicionalmente, se propondrán herramientas de seguimiento y control para darle sostenibilidad y mecanismos de ajuste con el paso del tiempo.

En lo relativo al alcance del presente trabajo el mismo se desarrollará hasta la instancia de presentación de diferentes propuestas a seguir a los fines de lograr los objetivos propuestos quedando excluida la instancia de implementación.

#### **IV. Objeto De Estudio.**

El objeto de estudio es una panadería y confitería fundada en el año 2014 en la ciudad de Villa Carlos Paz. A partir de octubre de 2019 la empresa agregó helados de producción propia y artesanal a su oferta de productos.

En cuanto a los orígenes, la empresa nació como un microemprendimiento de uno de los socios en el garage de la casa de sus padres. Los primeros clientes eran de reparto y los productos eran destinados a la reventa con márgenes exigüos y precios económicos. Las premisas de la empresa desde sus orígenes fue la continuidad en el aprovisionamiento, la calidad, la provisión oportuna y el cumplimiento de la palabra dada frente a los clientes y proveedores.

Las primeras ganancias se fueron invirtiendo en bienes de capital y en la apertura de un primer local propio para llegar al cliente final de manera directa y ganar el *spread* (dispersión) de ingreso, dando los primeros pasos con una marca propia en la industria de la panadería.

La inversión y apalancamiento financiero del negocio se hizo mediante créditos bancarios y de proveedores para lograr una rápida expansión y desarrollo. Los proveedores no sólo aportaron sus productos y opciones de financiamiento sino también permitieron acceder a *know how* (conocimiento y saber hacer) y a cursos que colaboraron con el desarrollo técnico del negocio. El *know how* brindado era y es relativo a productos, recetas, procesos y maquinarias.

A los fines de mencionar algunos de los proveedores de la empresa y para referenciar la calidad de materia prima con la que trabajan sus productos es que se detallan las marcas más utilizadas: dulce

de leche San Ignacio, Harinas Gastaldi, Puratos, Calsa, Chocolate Mapsa, Lacteos Tregar, entre otros.

Dentro de los clientes minoristas la empresa trabaja fuera de temporada en un 65% con clientes normales y habituales, mientras que el 35% restante en promedio son clientes eventuales o transeúntes. El 60% de clientes son personas de un buen poder adquisitivo, con predilección por productos de buena calidad y sabor y con propensión a probar cosas nuevas dentro de lo que es la panadería tradicional. En cuanto al rango etario actual de los clientes la gran mayoría de están distribuidos de la siguiente manera de 20 a 30 años, 10%, de 31 a 40 años, 15%, de 41 a 50 años, 20% de 51 a 60 años, 30% y mayores de 60, 25%. A su vez, la empresa trabaja con contingentes de turistas de manera aleatoria, colegios en época escolar y con cabañas y hoteles en temporada turística.

En relación al posicionamiento la empresa está referenciada como de productos de excelencia, artesanidad, muy buena calidad y precio por encima de sus competidores. En el *market share* (participación en el mercado) dentro del segmento de panaderías artesanales de buena calidad la empresa es líder con un 45% de su segmento y su seguidor inmediato posee el 20% y el tercer competidor posee el 10% del mercado, y el resto está atomizado por pequeños micro emprendimientos o empresas de menor envergadura.

La empresa, actualmente, tiene la necesidad de complementar su oferta, integrándola a los fines de incrementar el valor de su ticket, la cantidad de los mismos y aumentar también la ocupación de sus salones de confitería como acción clave para reducir el impacto de los costos fijos.

En cuanto a la tecnificación y automatización de la producción podemos decir que la empresa cuenta con maquinaria nueva y moderna pero trabaja siempre bajo los parámetros de la artesanidad respetando procesos productivos tradicionales.

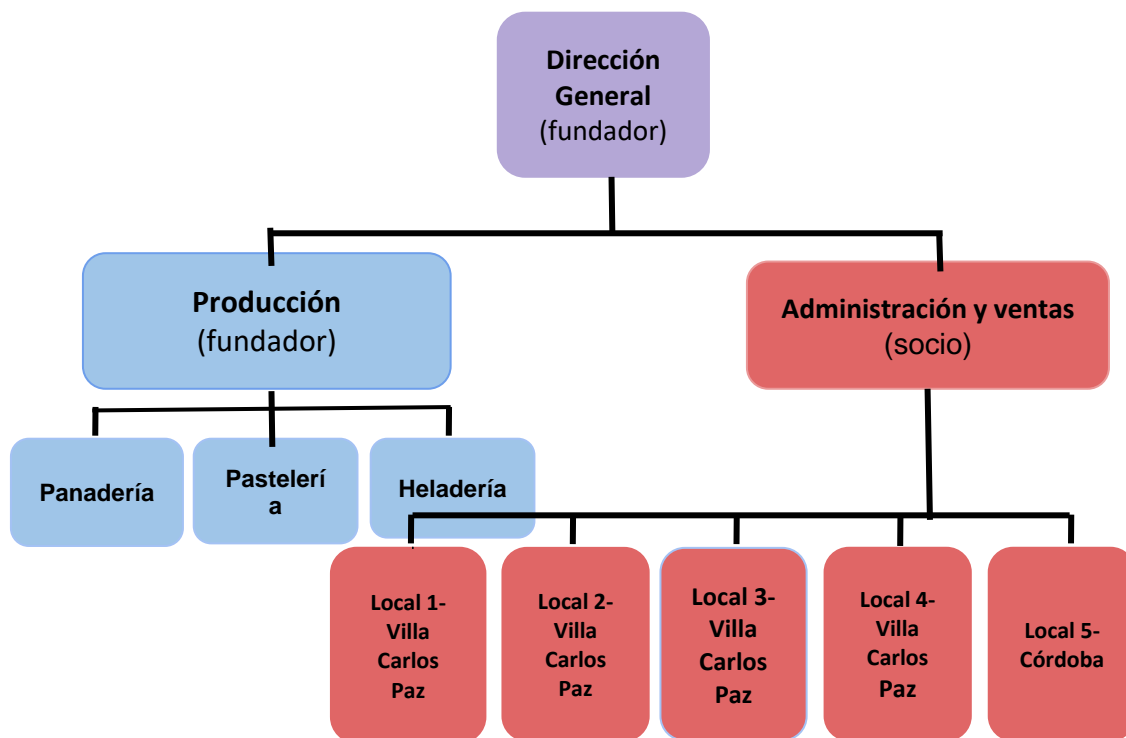
Los productos elaborados se realizan con las mejores materias primas del mercado cuidando la frescura, calidad y presencia de los productos. Desde sus orígenes la empresa tuvo la clara visión del segmento del mercado al cual iban a apuntar: “al segmento que esté dispuesto a pagar bien por un buen

producto rico, sabroso y bien presentado” puesto en sus propias palabras. También se trabaja mucho sobre el proceso de elaboración, las pautas de bromatología y las buenas prácticas de manufactura a los fines de garantizar el sabor, la presentación y la frescura.

La empresa al día de la fecha cuenta con 5 sucursales de las cuales 4 están ubicadas en Villa Carlos Paz y una en la Ciudad de Córdoba y un total de 35 colaboradores incluidos los dos socios quienes tienen tareas de gestión dentro de la organización. Uno de los socios está focalizado en la parte productiva mayoritariamente y el otro se encarga de la gestión de los puntos de venta. El rol de los socios es ser responsables del área comercial y el área productiva respectivamente. La empresa no cuenta con mandos intermedios ni responsables de locales.

**Gráfico 1:**

***Organigrama organizacional.***



Fuente: Elaboración Propia.

Todos los puntos de venta cuentan con mostrador, servicio de delivery vía Whatsapp, Pedidos

ya!, confitería con servicio de mesa y con heladería 4 de los 5 locales existentes. Los locales comerciales han sido ambientados tratando de tener una estética propia y particular con reminiscencias a la década del '40 y '50 manifestada a través de su cartelería, mobiliario, decoración y música ambiente. Es de destacar que todo fue y es hecho "a pulmón" y con la mano y gusto de sus fundadores.

Al ser sus propietarios jóvenes (29 y 36 años respectivamente) la empresa hizo mucho hincapié en darle vida a los canales de comunicación digitales (Facebook e Instagram) y en mantenerlos "vivos" e ir nutriendo a su comunidad de seguidores con productos y publicaciones

Adicionalmente, además de panadería y confitería la empresa a partir del mes de octubre de 2019 incluyó dentro de su propuesta de productos helados artesanales a los fines de contrarrestar el efecto estacional del consumo y tener recursos adicionales para operar por encima del punto de equilibrio dado que los márgenes de rentabilidad venían en preocupante retroceso.

## **V. Objetivos Del Trabajo.**

### **Objetivo Principal:**

Proponer herramientas de gestión estratégica para reposicionar la empresa.

### **Objetivos Secundarios:**

- Analizar los cambios en las tendencias de consumo actuales y proponer cambios en la empresa orientados a ese segmento objetivo.
- Definir un mercado objetivo y segmentarlo. Perfilar al cliente según sus necesidades y deseos.
- Incrementar la penetración de la oferta de productos dentro de un segmento etario más joven.
- Ser una opción gastronómica integral optimizando la estructura y recursos fuera de los picos de demanda naturales de una panadería (mañana y tarde).
- Optimizar la oferta de productos en los diferentes canales en función del mercado objetivo
- Proponer acciones específicas para posicionar la empresa dentro del nuevo segmento incluyendo indicadores de control de gestión.

## C. Desarrollo del Proyecto

### B.1. Marco Teórico

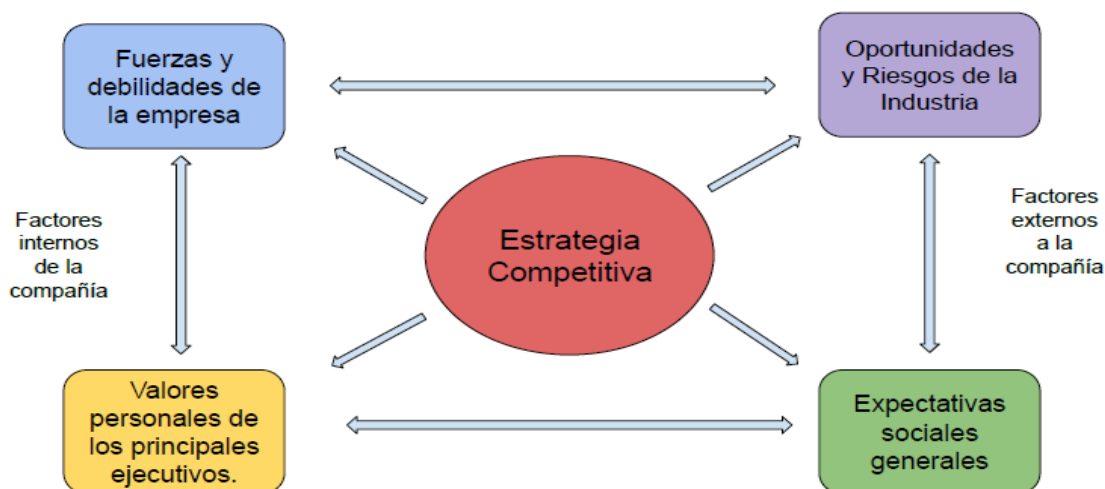
#### *Estrategia Competitiva.*

En el nivel más general, a la hora de determinar una estrategia de negocio es fundamental determinar los límites de lo que la empresa podrá lograr o no en términos de objetivos y metas. Las diferentes fortalezas se dan en función de los recursos que posea la empresa ya sean humanos, tecnológicos, de gestión, de posicionamiento, económicos entre otros. A su vez, la empresa a través de su cultura, su modelo de gestión y sus objetivos articula la gestión de las necesidades y recursos para el cumplimiento de la estrategia seleccionada.

Las fortalezas y debilidades, conjuntamente con la cultura establecen los límites internos de la estrategia competitiva para que la empresa pueda tener un sendero de éxito en la consecución de sus objetivos.

Los límites externos están vinculados al sector industrial y al entorno general donde se desempeña la empresa. Existen también factores externos que tienen su impacto en la gestión de la empresa como ser las expectativas sociales, las políticas gubernamentales, los cambios en los hábitos y costumbres y otros factores de diversa índole. Es importante siempre tener en cuenta los factores tanto externos como internos para formular una propuesta realista, alcanzable y sostenible en el tiempo.

Gráfico 2:

**Contexto dentro del cual se formula una estrategia competitiva**

Fuente: Estrategia Competitiva. Técnicas y Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia (pág. 17). de M. E. Porter, 2008, Grupo Editorial Patria.

**Las 5 Fuerzas de Porter.**

El objetivo de esta herramienta es estimar la viabilidad de un sector, teniendo en cuenta el valor actual y su proyección futura. Se trata de una herramienta de marketing estratégico especialmente útil para analizar el mercado y definir una estrategia adecuada al mismo.

Dentro de las fuerzas competitivas la primera es la existencia o entrada de productos sustitutos. Los elementos que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector es la sensibilidad del cliente a sustituir un producto, con lo cual, la diferenciación mediante atributos o precio es importante para evitar o disminuir la posibilidad de sustitución.

La segunda de las fuerzas competitivas es la rivalidad que existe entre los diferentes competidores del mercado. A medida que haya menos empresas compitiendo, menor rivalidad habrá y mayor será la rentabilidad de la organización. Dentro de los factores que determinan la rivalidad dentro

los competidores se encuentran: las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado y el poder de los competidores/proveedores.

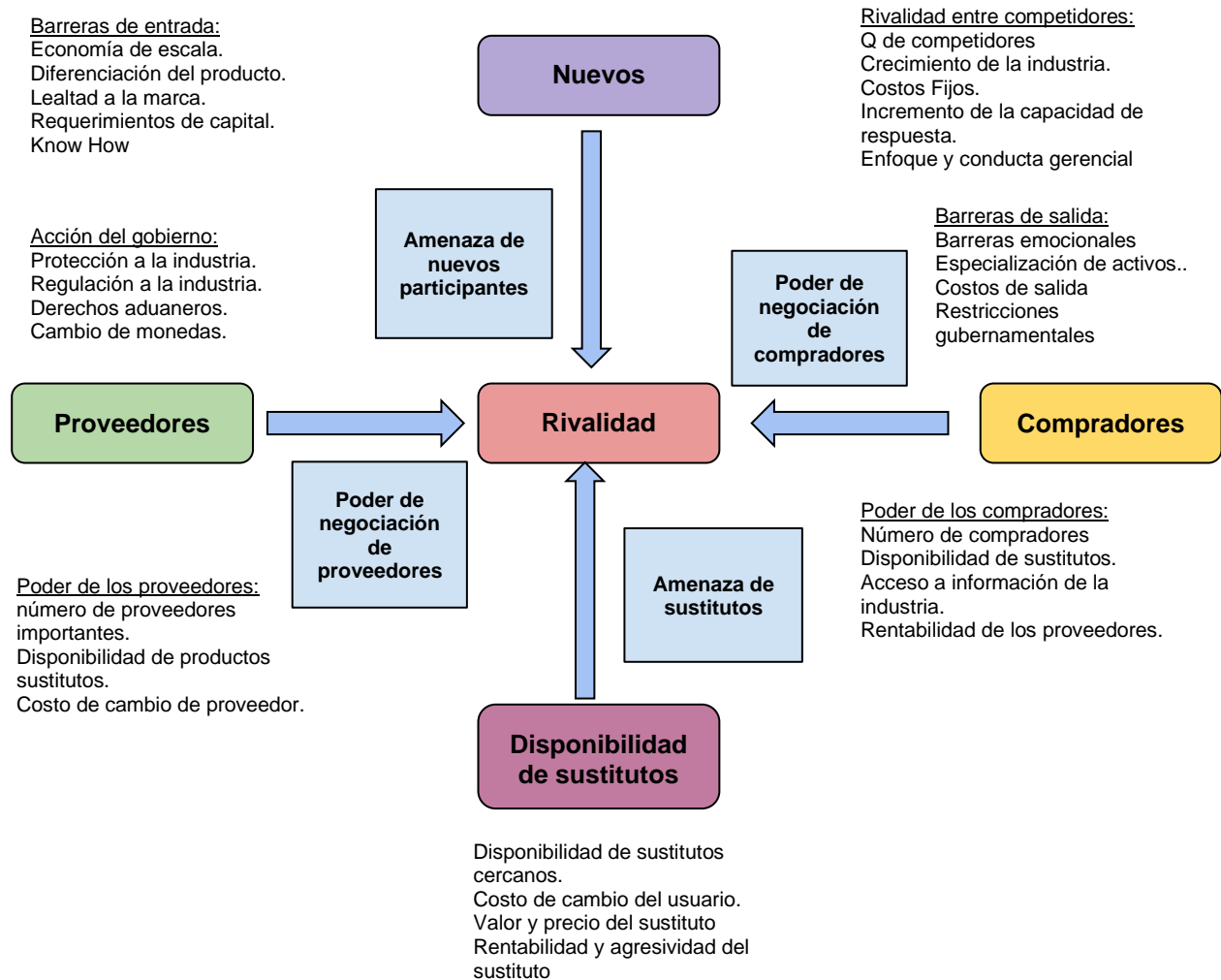
La tercera fuerza competitiva es el ingreso de nuevos competidores. Los criterios que influyen para determinar el atractivo y la rentabilidad del mercado son: Existencia de barreras de entrada y economías de escala, acceso a canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La cuarta fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde este poder está dado por el grado de concentración, el impacto del costo de los proveedores en el costo total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

La última fuerza competitiva es aquella vinculada al poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que impactan con mayor fuerza en esta última ventaja competitiva.



Gráfico 3

**Las 5 fuerzas de Porter**

Fuente: Elaboración Propia

**Posicionamiento**

La estrategia del posicionamiento consiste, fundamentalmente, en construir una o varias defensas en contra de las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde las fuerzas sean más débiles. El posicionamiento trata de encontrar un “lugar” en la cabeza del cliente y que ese lugar sea un nicho de mercado rentable y sustentable en el tiempo.

El hecho de conocer las capacidades, las fortalezas y debilidades, y las causas de las fuerzas competitivas pondrá de relieve aquellas áreas en que la compañía deberá afrontar la competencia y aquellas donde deberá evitarla.

Las innovaciones vinculadas a la gestión del marketing favorecen la identificación de la marca o diferencian y potencian la posibilidad de posicionamiento de determinado producto o servicio. Las diferencias, la valoración positiva de las mismas y la comunicación son factores que inciden fuertemente en el posicionamiento.

El análisis estructural sirve para identificar los factores básicos que impulsan la competencia en una industria, cómo se da esta competencia, cuáles son los términos, sus factores y, en consecuencia, también los lugares donde la acción estratégica con que se intenta influir en el equilibrio producirá los mejores resultados.

### ***Tres Estrategias Genéricas***

Al abordar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los competidores en una industria:

#### **1. Liderazgo global en costos**

#### **2. Diferenciación**

#### **3. Enfoque o concentración**

Las estrategias genéricas tienen por objetivo superar los rivales en la industria y generar ventajas favorables pero distintas en su argumentación; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas alcanzará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

**El liderazgo en costos globales.** Consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico a través de escalas o volúmenes considerables que permitan construir una diferencia en el precio. El liderazgo en costos exige la

construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores, eficiencia logística y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. La clave en este caso es la escalabilidad y el volumen. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia. Si bien el costo es el eje principal no debe descuidarse la calidad ni el servicio ya que también son factores que inciden

Los factores que permiten una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos, las grandes inversiones iniciales para alcanzar el volumen que permite “licuar” los costos terminan siendo barreras muy fuertes. Esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas que garanticen el volumen eficiente máximo. Esto puede ser mediante un acceso preferencial (monopólico u oligopólico) a las materias primas competitivas, una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación en gran parte del mercado ofrece ahorros en las compras por volumen reduciendo aún más los costos.

**Diferenciación.** La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único o claramente distinto al resto de los competidores. El foco es lo distinto, lo nuevo, lo funcional, lo estético, la percepción del producto o servicio, entre otras cosas. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, la postventa, la preventa, redes de distribución, personalización u otras dimensiones. Una compañía se diferencia en varias dimensiones, absolutamente todos los productos son plurifactoriales desde su percepción lo que quiere decir que a la hora de hacer la

compra de un producto o servicio son varios y diversos los factores que nos impulsan a tomar la decisión de realizar tal o cual compra.

Es de destacar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. Por lo general, en muchas oportunidades esos *gaps* (brechas) de posicionamiento que permite la diferenciación vienen impulsados por apuestas importantes en I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación).

La diferenciación se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio dado que el resto de las empresas seguidoras demoran en reaccionar, en imitar o incorporar los atributos que desarrolló quien los haya logrado primero siendo esta una oportunidad para generar más utilidades debido a la falta de competencia. Es un ciclo continuo basado en la búsqueda de nuevas necesidades insatisfechas.

La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. Existe una funcionalidad, un vínculo emotivo, de status o pertenencia que hace que el consumidor esté pendiente de los atributos que van más allá del precio. Se generan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter “especial” del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; reduce además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado ya que el costo y el mismo proceso de innovación hace que no sean productos masivos. A menudo la diferenciación requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Las actividades de la estrategia de diferenciación son costosas y deben mantenerse en el tiempo:

investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Además, sumado a esto, estamos en un contexto en el cual hay una evolución permanente en las tendencias de consumo, una gran velocidad en la rotación de los productos y una puja permanente por conquistar el bolsillo y el corazón del cliente.

**Enfoque o concentración.** La tercera estrategia genérica se centra en un grupo de compradores y en el conjunto de necesidades de determinado segmento, apunta a una línea de productos o en un mercado geográfico; al igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Está focalizado en un “nicho” de mercado muy puntual y en el desarrollo del mismo.

El principio rector del enfoque se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De este modo se diferencia al satisfacer más puntillosamente las necesidades de su mercado, anticipándose a las necesidades de sus clientes. Al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no se destaca por lograr costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra un fuerte posicionamiento en cuanto a sus metas del nicho que atiende.

La estrategia de concentración o enfoque siempre tiene algunas limitaciones en cuanto a la participación alcanzable del mercado. Generalmente, las empresas suelen anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales.

Tabla 1.

*Otros requisitos de las estrategias genéricas.*

<b>Estrategia Genérica</b>	<b>Habilidades y recursos requeridos comúnmente</b>	<b>Necesidades Organizacionales Comunes</b>
<b>Liderazgo en costo globales</b>	<p>Inversión sostenida de capital y acceso a capitales.</p> <p>Habilidades de ingeniería de procesos.</p> <p>Supervisión meticulosa de la mano de obra.</p> <p>Productos diseñados para facilitar la manufactura.</p> <p>Sistema barato de distribución</p>	<p>Riguroso control de costos.</p> <p>Informes detallados y frecuentes de control.</p> <p>Organización y responsabilidades bien estructuradas.</p> <p>Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.</p>
<b>Diferenciación</b>	<p>Sólidas capacidades de Marketing.</p> <p>Ingeniería de productos.</p> <p>Estilo creativo</p> <p>Gran capacidad de investigación básica.</p> <p>Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad.</p>	<p>Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing.</p> <p>Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas</p> <p>Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas</p>

	Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades.  obtenidas de otras industrias  Cooperación incondicional de otros canales.	Enfoque Combinación de las políticas anteriores.
<b>Enfoque o concentración</b>	Combinación de las políticas anteriores.  dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de las políticas anteriores  dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Fuente: Estrategia Competitiva. Técnicas y Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia (pág. 60). de M. E. Porter, 2008, Grupo Editorial Patria.

### Conceptos de Marketing

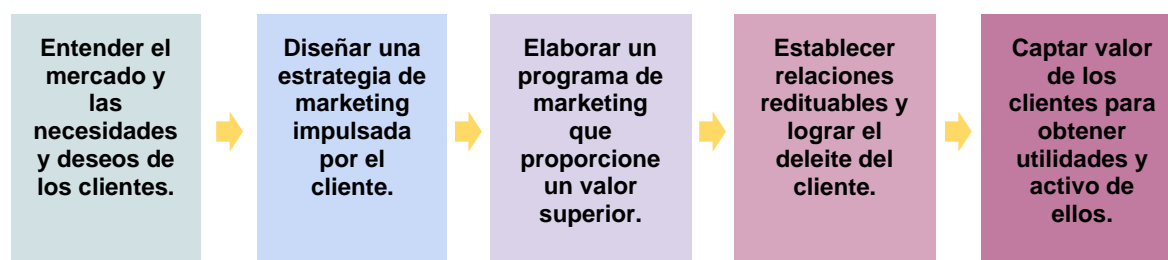
El Marketing es dentro del mundo de los negocios la función más específica en relación a los clientes. Podríamos decir que la definición más sencilla es que “el marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente”<sup>7</sup>. Dentro de los objetivos principales del marketing está en atraer clientes nuevos prometiéndoles un valor mayor y retener a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades. Peter Drucker, por su parte, sostiene que la función de marketing es “hacer que las ventas sean innecesarias”.

<sup>7</sup> Marketing- Decimocuarta Edición. (2012) P. Kotler. Pearson Educación

#### Gráfico 4

*Creación de valor para los clientes y establecimiento de relaciones con ellos.*

### Creación de valor para los clientes y establecimiento de relaciones con ellos.



Fuente: Elaboración Propia.

#### ***Conocimiento Del Mercado y las Necesidades de los Clientes.***

Este punto es fundamental a la hora de ser asertivos en lo que vayamos a hacer en términos de marketing. Conocer el mercado en el cual opera la empresa es fundamental. Al hacer referencia al mercado y el cliente es necesario conocer sobre:

- 1) Necesidades, deseos y demandas.
- 2) Ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias).
- 3) Valor y satisfacción.
- 4) Intercambios y relaciones.
- 5) Mercados.

**Necesidades, deseos y demandas del cliente.** Las necesidades y los deseos del ser humano es lo que sustenta la existencia del marketing en su esencia. Las necesidades son un estado percibido de carencia lo cual incluye las necesidades físicas básicas (alimento, abrigo, seguridad), las sociales de pertenencia y afecto y las de conocimiento y expresión personal. Las necesidades en todas sus dimensiones son inherentes a la naturaleza del ser humano. En cambio, al hablar de deseos, podemos



decir que los mismos son la forma que adoptan las necesidades humanas en función de la cultura y la personalidad de cada individuo. Los deseos están vinculados directamente a la sociedad donde vive cada individuo y las herramientas o recursos que tiene esa sociedad para satisfacerlos. En cuanto a las demandas, se le agrega el factor poder de compra como nuevo elemento. Necesidades + deseos + dinero = poder de compra

El acto de comprar algo está vinculado a la satisfacción de una necesidad o de un deseo.

**Valor y satisfacción del cliente.** En la actualidad todos los seres humanos nos encontramos frente a una oferta amplia y diversa de productos que apuntan a satisfacer una necesidad específica. Ahora la pregunta es, ¿cómo elige cada persona entre tantas ofertas que hay en el mercado? Los clientes tienen sus propias expectativas en relación al valor que cada producto o servicio puede entregar para satisfacer su necesidad o deseo.

Para ponerlo en términos prácticos, los clientes satisfechos compran de nuevo y cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con la competencia y desacreditan al producto, servicio o empresa frente a los demás.

El “ajuste de expectativas” debe ser el correcto a los fines de garantizar la “asertividad” en la propuesta del producto para evitar desilusiones para el cliente.

Los conceptos de valor y satisfacción del cliente son pilares fundamentales para gestionar las relaciones con el consumidor.

**Intercambio y relaciones.** La relación de intercambio es la razón de ser del marketing. Podríamos decir que intercambio es el acto de obtener un objeto deseado de alguien ofreciéndole algo a cambio. En sentido aplicado podríamos decir que el marketing busca una respuesta del mercado a través de una “compra” como hecho tangible. El marketing es el conjunto de acciones tendientes a hacer que el fenómeno de la compra suceda a través de una relación de intercambio a través de una relación de valor con el cliente.

**Mercados.** El concepto de intercambio y relaciones nos llevan a pensar en el concepto de mercado, siendo este el lugar donde se realizan las transacciones mediante los actos de ofertas y demandas. En el mercado están los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. El marketing implica intervenir en el mercado para dar lugar a relaciones redituables con el cliente. Para poder llegar a satisfacer esas necesidades, deseos y demandas es necesario que las empresas identifiquen con claridad a sus clientes, puedan diseñar buenas ofertas de mercado, establecer precios, promoverlos, darle difusión a sus ofertas y entregarlas al cliente final.

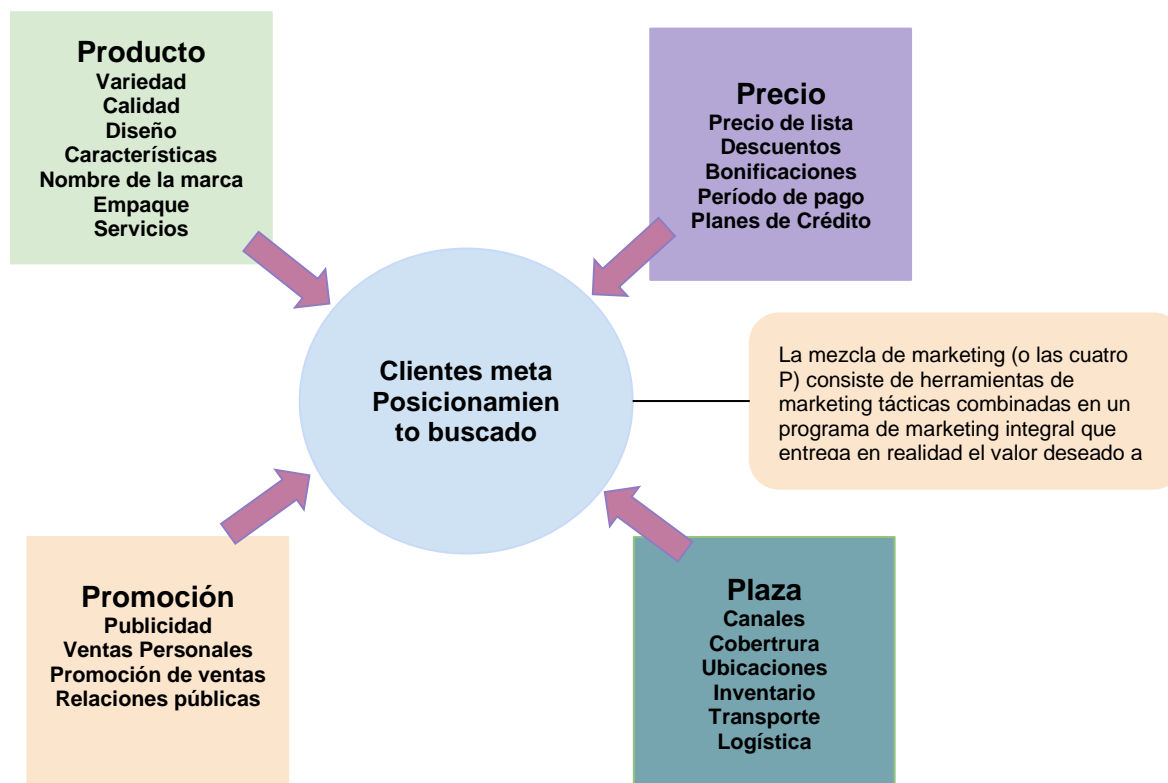
Es pertinente pensar que, a pesar de que tendemos a pensar que por lo general son los vendedores los que llevan a cabo el marketing, los compradores también participan activamente en el proceso. Los clientes realizan marketing cuando buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información, verifican precios, características y realizan sus compras.

***Preparación de un Plan y Programa de Marketing Integrados.***

La estrategia de marketing nos obliga a pensar en cuáles son los clientes que la organización atenderá y cómo generará propuestas que sean de valor para ellos. Como se dijo con anterioridad hay un cliente objetivo y una propuesta que debe ser asertiva para finalmente establecer relaciones. Las acciones concretas que facilitan el marketing deben estar encuadradas dentro de un plan.

Las principales herramientas sobre las cuales trabaja el marketing son las 4P: producto, precio, plaza y promoción.

Gráfico 5

**Las 4 p de la Mezcla del Marketing.**

Fuente: Marketing (pág. 52) de P. Kotler y G. Armstrong, 2012, Pearson Educación.

La combinación y la gestión de estos cuatro elementos constituirán, en definitiva, la propuesta de valor de la empresa para satisfacer esa necesidad.

En cuanto al producto deberíamos definir qué se va a ofrecer, en cuanto al precio cuál va a ser la unidad de intercambio del bien, en lo relativo a la plaza dónde y a quién se le va a ofrecer y al hablar de promoción deberíamos pensar en cuáles serán los medios para dar conocer el producto y las condiciones del mismo al cliente objetivo. Es necesario concebir el marketing bajo un plan integrado que permita entregar el valor esperado al cliente para que no haya disonancias entre las expectativas y el producto.

**Administración de las relaciones con el cliente.**

Este quizás sea el concepto más destacado del marketing. La administración de las relaciones con el cliente implica el manejo detallado de la información acerca de clientes individuales y cuidadoso

de los “puntos de contacto” con ellos a los fines de incrementar su lealtad y satisfacción al máximo. En este apartado se consideran todos los aspectos vinculados a la adquisición, conservación y crecimiento de los clientes.

Las relaciones con los clientes deben estar asentadas sobre dos cimientos básicos: el valor y la satisfacción del cliente.

El valor lo define el cliente en función de la evaluación que realice del “valor percibido” donde se establecen las diferencias entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores. Esta evaluación es subjetiva por eso es que depende de la percepción a la hora de decidir su compra. Por ejemplo, un grupo de consumidores el factor precio incide de manera distinta en la percepción de diferentes personas.

La otra variable es la satisfacción del cliente, la cual depende del desempeño percibido del producto en relación a las expectativas del comprador. Si el desempeño coincide con las expectativas, este estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado.

### ***Niveles y Herramientas de la Relación con el Cliente.***

En función de la diferente estrategia que sigue la empresa, su rentabilidad y mercado objetivo establecerá el nivel de relación con su cliente. Por ejemplo, una compañía con muchos clientes de un producto o servicio con márgenes reducidos podría buscar establecer relaciones básicas con ellos. Por el contrario, una empresa de márgenes más abultados establecerá un contacto más estrecho con el cliente en función del valor que tiene ese cliente para la empresa.

### ***La Naturaleza Cambiante de las Relaciones con el Cliente.***

Las compañías actuales buscan relaciones más estrechas, directas y duraderas con clientes seleccionados de forma más cuidadosa. Aunque no todos los clientes valen los esfuerzos de marketing y no todos los clientes valen lo mismo. En función a lo antedicho es necesario, saber con cuales clientes

quedarse a través de un análisis de rentabilidad para hacer foco en lo importante y rentable del negocio. La idea de fondo consiste en descartar de forma preventiva a los clientes que podrían ser muy poco redituables. Pero ¿qué debe hacer una empresa con los clientes que no son redituables? Si no puede convertirlos en rentables, quizás incluso desee deshacerse de los que son muy poco razonables o que el costo de servirlos resulta más alto de lo que valen.

### ***Relaciones más Estrechas e Interactivas.***

Adicionalmente de elegir más meticulosamente a los clientes las empresas están cambiando la forma de relacionarse mediante un vínculo más profundo y significativo.

Las nuevas tecnologías crean oportunidades para que se establezcan relaciones distintas, más frecuentes, multicanal y bidireccionales fundamentalmente. Estas nuevas relaciones, también plantean desafíos, ya que les dan a los consumidores mayor poder y control. Los consumidores de hoy tienen más información que nunca sobre las marcas, cuentan con una gran cantidad de plataformas y redes sociales específicas para expresar y compartir sus ideas sobre las marcas con otros consumidores.

### ***¿Cuánto vale un cliente?***

¿Cuánto vale cada cliente? Es una pregunta necesaria para cualquier empresa. Más allá de tratar de retener a los clientes buenos y de captar otros nuevos, es importante pensar en dos conceptos vinculados e intrínsecos uno es el valor perpetuo del cliente y por otro lado es el *share of wallet* (es el monto parte de dinero que una persona asigna a determinado producto o servicio) de los productos o servicios en relación a nuestra industria y en relación a nuestros clientes.

Es importante que las empresas incrementen no sólo los márgenes de utilidad por producto vendido sino también que la gestión de las relaciones permitan diversificar el consumo de diferentes productos y servicios y, en el mejor de los casos, impulsen la aceleración de la cantidad de transacciones que haga la compañía con el cliente. De hecho, muchas empresas están adicionando servicios

complementarios a sus productos principales no sólo con el ánimo de impulsar la fidelización sino también en vistas a aumentar la participación en la billetera del cliente.

La gestión de relaciones con el cliente tiene una perspectiva de largo plazo. Las empresas no sólo desean tener clientes redituables, si no poseerlos de por vida. Casualmente, hay muchas estrategias tendientes a generar marcas o vínculos con el cliente para que esa marca, producto o servicio “lo acompañe” en las diferentes etapas de su vida. El objetivo principal es obtener la máxima rentabilidad del cliente a lo largo de toda su vida.

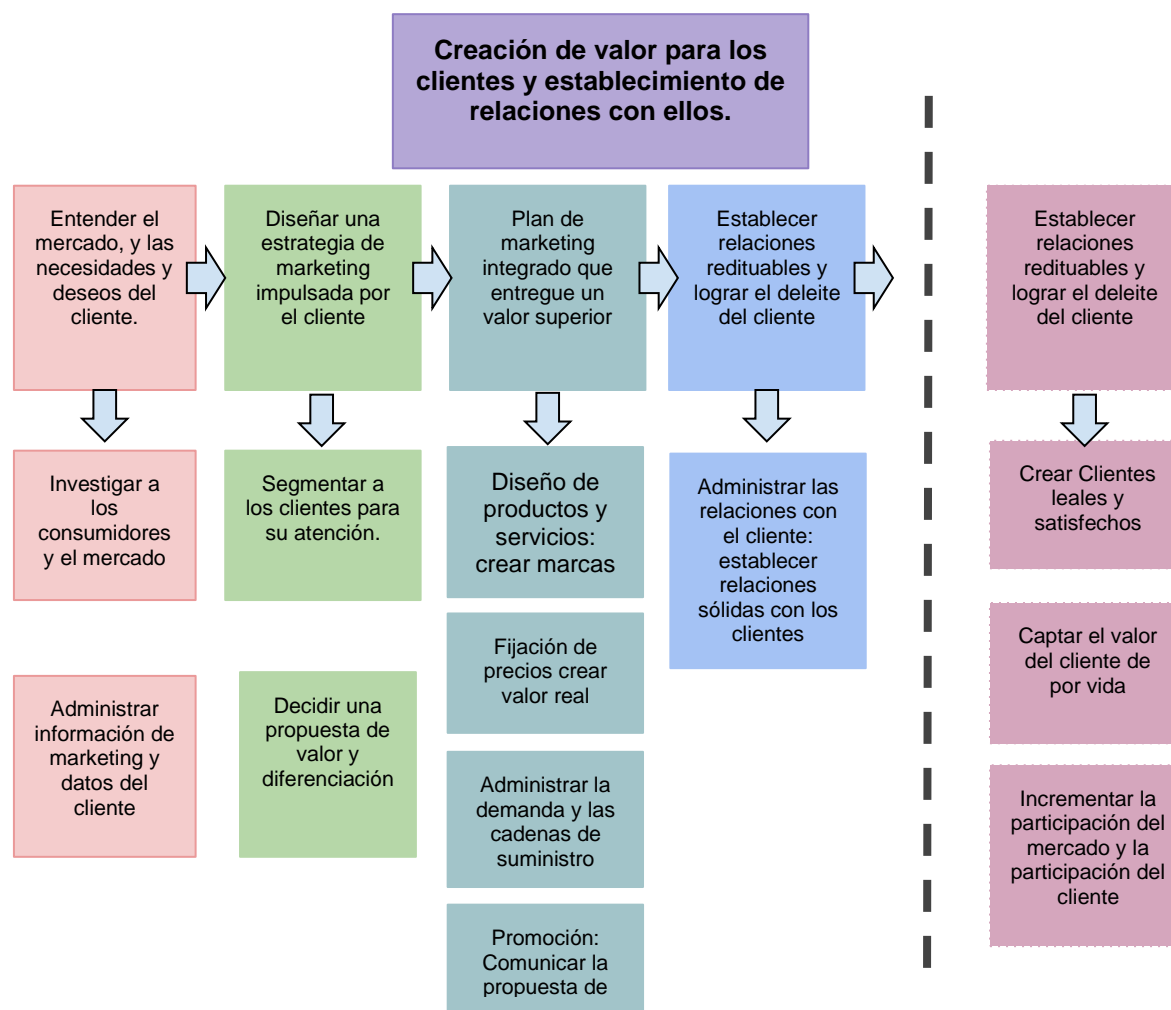
A los fines de aproximarnos a una clasificación podríamos decir que:

a) Los “extraños”: poseen una baja rentabilidad y una escasa lealtad proyectada. Se sugiere no invertir en ellos.

b) Las “mariposas”: son rentables pero no leales. Coinciden las ofertas de la empresa y sus necesidades. Este grupo se satisface y luego se va tras otra empresa. Hay que aprovechar al máximo este tipo de clientes de corto plazo con acciones puntuales, dejar de invertir hasta que aparezcan de nuevo.

c) Los “amigos verdaderos”: son rentables y leales. Existe un *matching* (coincidencias) bueno y sólido entre lo que la empresa ofrece y sus necesidades. La compañía debe hacer acciones para mantener la relación, cultivarlos, retenerlos y hacerlos crecer. El objetivo es convertir a este grupo de clientes en “creyentes verdaderos” que regresen regularmente a la marca y sean “voceros” de las buenas experiencias de la compañía

Gráfico 6

**El Modelo Ampliado del Proceso de Marketing**

Fuente: Marketing (pág. 29) de P. Kotler y G. Armstrong, 2012, Pearson Educación.

**Estrategias de crecimiento**

**Segmentación del mercado.** Es importante determinar los diferentes tipos de clientes, productos y necesidades del mercado. Hay que determinar cuáles son los segmentos que ofrecen las mejores oportunidades. Los clientes se podrán agrupar en función de factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Lo que se busca es dividir un mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina segmentación del mercado.

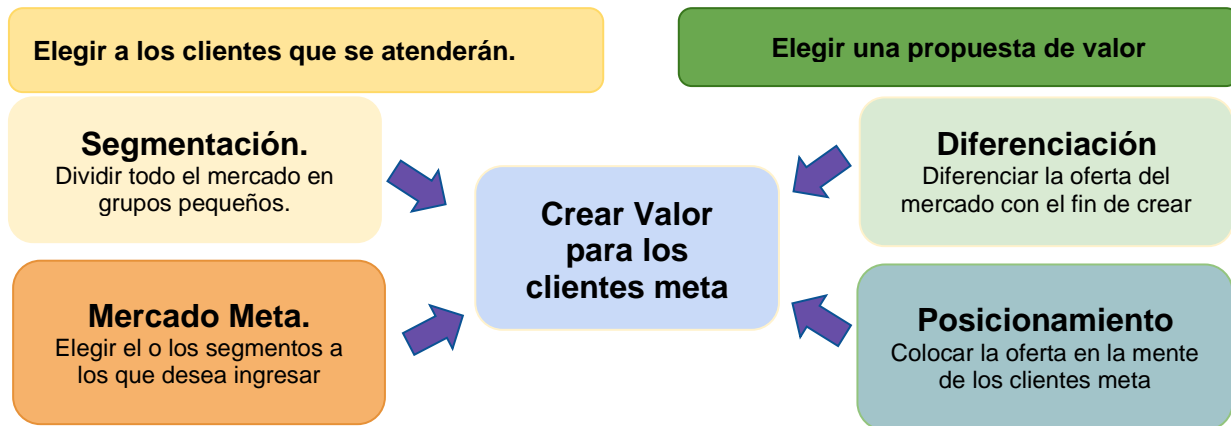
**Mercado meta.** Al haber definido el mercado, la compañía intentará ingresar uno o en varios segmentos. El mercado meta implica evaluar y definir el atractivo de cada segmento del mercado para ingresar en ellos y comenzar a ser un *player* (jugador) del segmento. El mercado meta busca hacer un ajuste del *target* (objetivo) de la empresa. Se deben pensar en los nichos u oportunidades que el segmento y/o el mercado meta ofrece o bien que se puedan desarrollar a futuro. A su vez, al definir un mercado meta, también existe la posibilidad de atender a varios segmentos relacionados o vinculados. La gran mayoría de las organizaciones ingresan por un segmento y, en función de sus resultados, van incursionando por segmentos nuevos a través de productos o servicios.

***Diferenciación y Posicionamiento en el Mercado.***

Habiendo realizado lo anterior, la empresa debe definir qué segmentos buscará atender y cómo a los fines de diferenciar sus ofertas para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. Podríamos decir que el posicionamiento de un artículo es el lugar que este ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Es función del marketing desarrollar posiciones únicas para los diversos productos, servicios o marcas. Si el consumidor percibe que un producto es igual a los demás, los consumidores no tendrán argumentos para comprarlas. El posicionamiento busca hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de sus consumidores meta en relación a sus competidores.



Gráfico 7

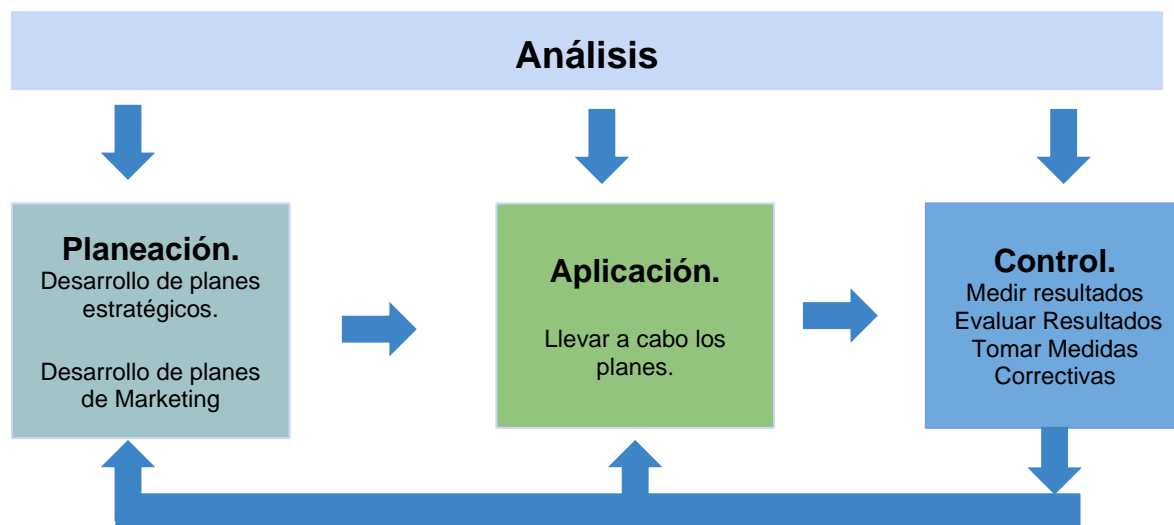
**Diseño de una Estrategia de Marketing Impulsada por el Cliente.**

Fuente: Marketing (pág. 191) de P. Kotler y G. Armstrong, 2012, Pearson Educación.

**Armado de un Plan de Marketing.**

El armado de un plan de marketing debe estar centrado en acciones concretas orientadas a la consecución de determinados objetivos y metas de la empresa. La administración de la gestión del marketing se debe abordar bajo 4 ejes fundamentales: análisis, planeación, aplicación y control.

Gráfico 8

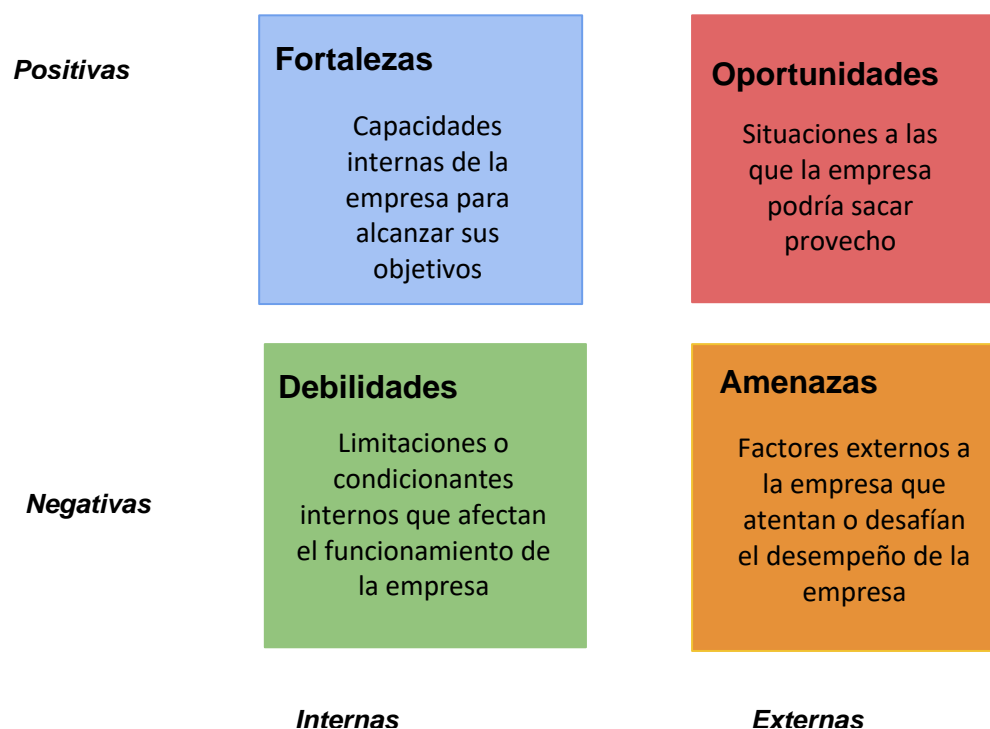
**Administración de marketing: Análisis, planeación y control.**

Fuente: Marketing (pág. 53) de P. Kotler y G. Armstrong, 2012, Pearson Educación.

Para iniciar la etapa de análisis es necesario realizar un análisis FODA en donde se abordan diferentes ejes. Las fortalezas (F) son capacidades, recursos, habilidades y factores situacionales positivos y propios de la empresa que le pueden servir para que la compañía alcance sus objetivos. Las debilidades (D) incluyen limitaciones internas y factores de carácter negativo que dificultan el desempeño de la empresa. Las oportunidades (O) son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa puede aprovechar o que permitirían mejorar su rendimiento. Finalmente, las amenazas (A) son los factores o tendencias externas que tienen un rol negativo o desfavorable para la empresa y que pueden interferir en su desempeño.

### Gráfico 9

#### ***Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.***



Fuente: Marketing (pág. 54) de P. Kotler y G. Armstrong, 2012, Pearson Educación.

En cuanto a la planeación podemos decir que la misma implica decidir cuáles serán las

estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos a través de un plan de marketing.

La etapa de aplicación consiste en convertir las estrategias y planes en acciones concretas para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, la instancia de control busca realizar mediciones a los fines de controlar los desvíos, realizar reajustes y acciones correctivas que faciliten el alineamiento de las acciones con los objetivos determinados.

### ***Matriz de participación de Crecimiento de BCG***

En este método la empresa identifica y clasifica todas sus unidades estratégicas de negocio de acuerdo a la matriz de participación de crecimiento. Las unidades de negocios o productos se pueden identificar y clasificar en:

**1. Estrellas.** Negocios o productos de gran participación y crecimiento. Frecuentemente requieren de fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.

**2. Vacas generadoras de dinero.** Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas son unidades de negocios establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. Producen una gran cantidad de recursos económicos que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras unidades de negocios que requieran inversión.

**3. Interrogaciones.** Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y aún más para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertirse en estrellas, y cuáles debería cancelar.

**4. Perros.** Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

**Gráfico 10**

**Matriz BCG**



Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis y Usos de la Información de Marketing**

La información recabada a lo largo de los diferentes análisis internos, externos debe apuntar a apuntalar el proceso de toma de decisiones para que sea más asertivo en relación a las necesidades del cliente y los objetivos propuestos.

**Formas de Segmentación:**

**Segmentación conductual.** La segmentación conductual nos permite agrupar a los consumidores según sus conocimientos, actitudes, usos, costumbres o respuestas a un producto. Es una opinión consensuada que la agrupación conductual es una de las mejores formas de segmentar.

**Segmentación por Ocasiones.** Los consumidores también se agrupan según las diferentes ocasiones. Esto quiere decir que ya previamente al realizar la compra ya tienen una idea o motivo para la realización del gasto (jugo de la mañana por la mañana, café para comenzar el día, helado y jugos días de calor.)

**Beneficios Buscados.** Otra forma de segmentar consiste en agrupar a los consumidores en función de los diferentes atributos que valoren positivamente de un producto y que sean factores decisorios de la compra. (Ej.: Comida baja calorías para quienes están en dieta, ropa cómoda y liviana para deportistas)

**Estatus del usuario.** Algunos analistas de mercado también suelen segmentar en grupos de no usuarios, usuarios primerizos, usuarios potenciales y usuarios habituales entre otros. (Ej.: usuarios potenciales recién casados, nuevos padres que se pueden convertir en usuarios intensivos)

**Situación de lealtad.** La segmentación se aplica en función del grado de lealtad, de permanencia con la marca. Algunos clientes compran la marca regularmente y son leales y hay otro grupo que es “golondrina” y va siguiendo la marca en fechas especiales, eventos, o bien responden a estímulos puntuales.

### ***Marketing Diferenciado o Marketing Segmentado***

Una estrategia de marketing diferenciado o segmentado permite que la empresa decida abordar una multiplicidad de acciones para los diferentes segmentos elegidos para competir mediante ofertas específicas.

### ***Marketing Concentrado o de Nicho.***

A través de estas estrategias se busca satisfacer a grupos reducidos de consumidores. Muchas estrategias de nicho terminan siendo muy efectivas gracias a la flexibilidad y adaptabilidad a la demanda que suelen tener estas empresas y la estrecha relación con el consumidor.

Por medio de la gestión de un marketing de nicho la empresa logra construir diferentes barreras de entrada, gana reputación frente a sus consumidores y se hace fuerte y sólida frente a los competidores más dispersos en su oferta. Podríamos decir que el marketing de nicho es un trabajo de sastrería a medida. Estas estrategias deben estar dirigidas a productos rentables o con buen margen por el costo operativo que suelen tener el desarrollo de investigación, desarrollo e innovación.

### ***Marketing Local.***

En el caso del marketing local lo que se busca es ajustar la oferta de productos, servicios y de la marca según las particularidades de una determinada zona geográfica según los factores culturales o usos y costumbres de la zona.

### ***Diferenciación y Posicionamiento.***

Adicionalmente a determinar a qué segmentos del mercado va atender la empresa, la compañía debe determinar cuál va a ser su propuesta de valor y cómo logrará diferenciarse del resto para atraer y fidelizar a los consumidores. Para esto es fundamental establecer cuáles son los atributos más importantes y que van a permitir ocupar un lugar en la mente del cliente/consumidor.

Existe al día de hoy un exceso de información sobre los diferentes productos y servicios que ofrece una compañía, con lo cual, es importante que se realicen acciones tendientes a consolidar el posicionamiento de la marca a los fines de facilitar el proceso de decisión de compra. La posición de un producto es el conjunto de percepciones y sentimientos que los clientes tienen en relación a un producto en comparación a otro de la competencia. El posicionamiento de una marca o producto es algo que se debe gestionar ya que es de vital valor para la empresa dentro de una estrategia de marketing.

A los fines de lograr posicionamiento es necesario identificar las posibles diferencias de valor o ventajas competitivas que ayuden a este proceso. Pero, ¿cuáles son las diferencias que se deben promover? No todas las diferencias son relevantes o generan valor percibido para el cliente. ¿Cuáles son las diferencias que son atributos positivamente valorados por nuestro mercado objetivo? Aquello que nos diferencia debe ser:

- **Importante:** Debe ser algo muy valioso para nuestros compradores objetivo.
- **Distintivo:** O bien los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa puede ofrecer de una forma más distintiva.
- **Superior:** La diferencia es mejor en cuanto a la forma o la experiencia de consumo en relación a la competencia.
- **Comunicable:** La diferencia debe poder comunicarse, ser visible e influir en el posicionamiento.
- **Exclusiva:** Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- **Costeable:** Los compradores deben tener la posibilidad de pagar la diferencia.
- **Redituable:** Debe ser rentable para la compañía introducir la diferencia.

### ***Decisiones del Diseño de Productos y Servicios Individuales***

Es importante ser asertivos a la hora de desarrollar un producto y determinar cuáles son los beneficios que el producto deberá ofrecer, cómo se comunicará y cómo se brindarán al cliente.

- **Calidad del producto:** Es una de las principales herramientas para el posicionamiento de producto. Tiene impacto directo y pleno en el desempeño del producto y está íntimamente vinculada al grado de satisfacción del cliente. La calidad se la suele definir como “libre de defectos”.
- **Características del producto:** Un producto puede ofrecerse con características variables. Por ejemplo: entregando un producto “básico” y luego completando o complejizando a medida que varían las necesidades de los clientes y el producto necesita adicionales para satisfacer al cliente.

Para ir ajustando el producto a la variación de la especificación de la demanda es necesario que se haga un seguimiento a las necesidades del cliente y su evolución a lo largo del tiempo.

### ***Acciones Tendientes a Mitigar la Reducción del Ciclo de Vida de los Productos.***

A medida que va evolucionando la forma de consumir la velocidad de vida del ciclo de los productos se acelera, hay cada vez más competencia, los márgenes se reducen y las herramientas redes sociales aportan otro tanto para que ese proceso sea más fugaz. Las “fórmulas ganadoras” para incrementar la venta son cada vez más efímeras y esto obliga a las empresas a recrearse y reversionar permanentemente.

La venta de productos hoy en día es multifactorial y cada vez la venta se torna más compleja en términos de gestión. El nivel de exigencia de los consumidores ha ido evolucionando y ya no es sólo calidad y/o precio. El desafío está no sólo en lograr un éxito inicial si no en tener la flexibilidad, inteligencia y capacidad operativa necesaria para saber leer al entorno, al cliente y configurar la empresa alineada con las expectativas del cliente. El primer éxito es el fácil, el problema es repetir el resultado exitoso en contextos diferentes y de manera sostenida en el tiempo.

El ciclo de vida de los productos también se ve asediada por la convergencia en la oferta. Son demasiadas las empresas que hacen lo mismo para atraer al mismo cliente. La falta de innovación y valor agregado termina forzando a las organizaciones a ir a una guerra de precios donde se genera muy poco valor y muy pocos ganadores.

### ***Crecimiento de las Ventas Fuera de las Tiendas.***

Si concebimos al cliente como un “blanco móvil” tenemos que entender que nuestro campo de batalla es el mercado y que es necesario innovar e ir a buscar al cliente dónde él esté, tener empatía y anticiparnos a sus necesidades. El incremento del consumo y la sofisticación de la comunicación obligan a pensar a los comercios fuera del local físico donde esté la empresa si no que hay que buscar al cliente y



acompañarlo en el proceso de consumo. Un ejemplo de esto serían las tiendas *On Line* (en línea), los servicios de *delivery* (reparto) los *take way* (para llevar) entre tantos otros formatos.

Tomando lo antedicho podemos decir que, muchas veces, al hablar de gastronomía, el producto va cambiando desde la perspectiva del consumidor y pasa desde algo central a algo accesorio dependiendo del lugar y ocasión que le de cada cliente. Hay valuaciones relativas del tiempo según el producto y la modalidad de su consumo. Si estamos apurados necesitamos comida al paso, *fast food* (comida rápida) o *take way*, si tenemos tiempo y lo central es la comida nuestro nivel de exigencia y espera será más alto, como por ejemplo, en el caso de un restaurante de alto nivel.

Paralelamente, las exigencias del cliente y el avance de la tecnología nos lleva a pensar que estar en el celular del consumidor es casi tan importante como estar en su corazón. La empresa que logre meterse en la agenda de contactos de los clientes a través de los diferentes canales y puntos de venta son las que logran hacer una diferencia y estrechar el vínculo.

A su vez, las nuevas tecnologías han sofisticado al cliente y hoy cuentan con más información de sus productos y empresas proveedoras que en ningún otro momento de la historia, con lo cual, es importante que las empresas estén donde el cliente necesite que estén. Esto implica un esfuerzo adicional para estar posicionando la marca y/o el producto. Es imprescindible pensar en una estrategia multicanal que combine los canales tradicionales con los digitales. El "*brick & Click*" (ladrillo y click) es la respuesta a esta necesidad de estar donde el cliente nos requiera y reforzar de esta manera el posicionamiento de nuestra empresa, producto o servicio.

## **II. Hallazgos.**

Dentro de los hallazgos de la empresa en la etapa de diagnóstico podemos citar que los siguientes datos<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Nota: La información referida a los hallazgos se sustenta en estadísticas aportadas por los propietarios, encuestas realizadas a los clientes y observación de filmaciones de las cámaras de vídeo con sonido de los locales.

- El 45% de los clientes tienen menos de 50 años. Escasa penetración en públicos adultos y buena penetración en públicos de la tercera edad o adultos mayores.
- 0% de los clientes transeúntes dicen conocer alguna oferta puntual de la empresa al momento de ingresar al local. La cartelera de los locales es genérica y no está vinculada con la demanda según horario, fecha, temperatura, etc.
- Valles de demanda de -30% por debajo del promedio fuera de temporada. Lucha contra la estacionalidad.
- El 60% de los clientes dice que la atención es “normal”, el 20% dice que es “muy buena”, el 10% dice que es “buena” y el 10% dice que es “mala”.
- Caída de demanda de productos panificados tradicionales -10% (pan mignon, prepizzas, panes de viena) durante el año 2019.
- +25% en desperdicio de productos especiales en mostrador. No existe un criterio de exhibición de productos y escasa segmentación del layout.
- La oferta y exhibición de productos es la misma a lo largo de todo el día. No hay segmentación por situación de consumo y/o horario.
- El 48% de las ventas no tienen ningún ofrecimiento de productos complementarios, suplementarios o venta cruzada según estudio mediante cámaras de video en los locales propios.
- Ocupación máxima de mesas en fin de semana y temporada del 80%/85% (en horarios picos)
- +13% de demanda de productos saludables. (2019)
- Incremento de ventas 30% anualizado a través de canales digitales. Ej.: Pedidos ya!, Whatsapp, Facebook e Instagram. Crecimiento a tasa creciente (2019)
- Baja ocupación de las mesas al mediodía y a la tardecita/noche. Ocupación Promedio 10%.

- Nula oferta en confitería en el ámbito de bebidas frescas para los días de calor días de calor más allá de gaseosas y licuados tradicionales.
- El 75% de los clientes estarían dispuestos a probar sabores nuevos y más sofisticados.
- 26% más de reacciones positivas como: “me gusta” y “compartir” en publicaciones en Facebook vinculadas a productos nuevos o “distintos en el mercado” comparándolo con productos tradicionales.
- El 30% de los clientes reconocen a la organización como “distinta y diferente” de sus competidores por sus productos y servicios.
- +80% de facturación de los fines de semana en relación a los días de semana. (2019)
- El 50% de los clientes compran los productos de la empresa reconociendo la “calidad” como primer atributo positivo y el 25% reconoce “el sabor y la frescura” como primer atributo positivo. (2019)
- Crecimiento del 30% de demanda de productos especiales vinculados a “modas” como ser masa madre y panes especiales (pan de papa, prepizzas de masa madre). Estos productos son 35% en promedio más rentables que la panificación tradicional. (2019)
- Los precios de la empresa están entre un 10% y un 25% más altos que la competencia pero no reciben quejas por la cuestión del precio. Hay un buen ajuste de la oferta en relación al precio/calidad.
- Escasez de oferta para mesas en temporada estival más allá de desayuno o merienda tradicional. No hay ofertas de jugos u opciones de “verano”.
- El 70% de los clientes reconocen la innovación como un atributo positivo de la empresa y estarían dispuestos probar sabores nuevos.

### **III. Aplicación Práctica del Marco Teórico.**

#### ***Análisis FODA***

A la luz del análisis estratégico de la empresa es fundamental conocer su posición en relación a su mercado, industria y entorno en el cual desarrolla sus operaciones y/o actividades en función a sus recursos y habilidades. Para esto es una buena herramienta la realización de un análisis FODA:

**Fortalezas.** Podemos decir que la empresa ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos 5 años apalancado por un reconocimiento de la calidad de sus productos, la frescura de los mismos, la variedad de su oferta. Este reconocimiento se ha dado siempre dentro un segmento con muchas similitudes en la oferta con sus competidores directos. Por otra parte, también se destaca que han “rescatado” algunos sabores del olvido, como ser pastelitos, churros, masas finas tradicionales que no son productos normales y habituales en la gran mayoría de las panaderías de Villa Carlos Paz.

A su vez, dentro de las fortalezas también encontramos una presencia temprana y sostenida en las redes sociales como ser Facebook e Instagram como así también en Yelp!. Si bien, como se dijo anteriormente, las panaderías han ido perdiendo a los niños y adolescentes como clientes frecuentes, la incorporación de la heladería permitió a recuperar incipientemente algo de ese segmento del mercado y expandir la vinculación de la marca con las nuevas generaciones. El desafío ahora se presenta en términos de ampliar el ciclo de vida de ese cliente y mejorar el valor perpetuo del cliente de manera sostenida en el tiempo.

También se destaca la empresa por ofrecer los productos con mejora continua lo que implica darle un “doble click” a lo que ya está en el mercado y mejorarlo para llevarlo a un próximo nivel. A modo de ejemplo, en el año 2015 y en plena temporada de verano salieron al mercado con “combo piletero”, en un mix de productos y servicios para dar servicio donde el cliente lo requiera. Para esto se hicieron sesiones de fotos especiales, con una moto vespa, personal con ropa especial para la ocasión con una oferta segmentada y ajustada a un público más joven y usuario de redes sociales. Esta acción tuvo un impacto muy positivo principalmente en lo que veraneantes se refiere, los comentarios de los clientes y la repercusión resultó ser muy positiva.

También podríamos decir que el cliente y el público en general reconoce la calidad superior de la materia prima que se usa a nivel productivo y la excelente mano de obra que posee la empresa. Según comentarios de los mismos dueños: “los mismos clientes, proveedores y competidores saben que nuestros productos son más caros pero que son “otra cosa”. Está claro por parte de los propietarios que ellos están apuntando a un segmento de clientes que esté dispuesto a pagar un plus o un adicional por calidad, presentación y variedad de oferta.

**Oportunidades.** En lo relativo a las oportunidades que tiene la organización podríamos decir que hay un fuerte cambio en las tendencias de consumo de la mano de la cultura fitness, alimentación saludable y una mayor propensión del cliente a probar y degustar nuevos sabores más allá de lo que la panadería, pastelería o heladería tradicional pueda ofrecer.

La panadería tradicional tal como la conocimos hace 15/20 años atrás está en franca obsolescencia y decadencia. Hoy el cliente demanda productos nuevos permanentemente y requiere también que se le llame la atención con novedades que no sean “más de lo mismo”. Existe el riesgo y la oportunidad de “probar y cambiar” pero tiene que tener al final del camino una recompensa positiva para el cliente en términos de satisfacción o superación de la expectativa. Tiene que valer la pena probar lo nuevo y lo distinto.

Hay una fuerte tendencia que se viene sosteniendo e incrementando en el tiempo vinculado a la alimentación saludable. Hay un hábito relativamente nuevo en un gran segmento del mercado a realizar un “conteo de calorías” y una búsqueda permanente de una alimentación más saludable. A su vez, de manera paralela, hay un gran número de personas que están intentado realizar un cambio de vida haciendo dietas muy estrictas pero poco sostenibles en el tiempo debido a que son difíciles de llevar. Como contrapartida de estas prácticas están los famosos “rebotes” de peso que se dan luego de dietas muy exigentes que terminan ubicando a la persona en una posición peor que la inicial. Existe claramente una necesidad de una alimentación más sana vinculada no sólo a “hacer dieta” si no a un estilo de vida

saludable donde cada persona conviva con los “permitidos” y lo “sano” en un contexto de sostenibilidad a través del tiempo.

Dentro de los hábitos de consumo existe una necesidad de información para saber qué se está comiendo, cuáles son sus ingredientes, sus conservantes, cómo es el proceso de elaboración y el impacto que tiene cada producto en la alimentación.

Por su parte, los cambios de consumo en general y, en la gastronomía en particular, han llevado a que pensemos en una *food solution* (comida solución) que acompañe al cliente/consumidor en lo que esté haciendo. Hoy el perfil del cliente o del consumidor moderno es multifacético, realiza muchas actividades diversas y mientras está haciendo cualquiera de estas actividades muchas veces la comida acompaña las transiciones entre actividades. La comida nos acompaña antes, durante o después de nuestras actividades. Hay clientes siempre camino a algún lugar: al trabajo, a dejar sus hijos al colegio, camino al gimnasio. Hay una oportunidad clara de venta no sólo para consumo que motiva el contacto inicial del cliente en los horarios de mayor actividad en la panadería sino también para el consumo siguiente y aquellos del resto del día. En esa dualidad de consumo se da la “negociación por las calorías”. Quizás un consumo es alto en calorías “un permitido” y el próximo consumo debe ser “un saludable”. Por ejemplo, el cliente que para a comprar unas facturas para desayunar es muy probable que necesite colacionar y ahí existe una oportunidad para ofrecer un producto “rico y saludable”. Desde hace unos años venimos escuchando diferentes recomendaciones sobre comer más sano e incrementar la frecuencia de las comidas. Claramente esto representa una oportunidad

Paralelamente también existe una oportunidad en ofrecer productos más vistosos en términos de colores, sabores y texturas que acerquen más a los niños a lo que es panadería y heladería. Hay ciertas palabras “mágicas” para este segmento infantil/adolescente del mercado vinculados a Rocklets, Oreo, Nutella. Esto permitiría incrementar el *share of wallet* (la participación en la billetera del cliente) como así también mejorar el valor perpetuo del cliente, su fidelización y su vinculación emotiva con la

marca y ciertos productos a lo largo de los diferentes momentos de su vida generando un posicionamiento positivo de la marca y una relación temprana con los clientes de menor edad.

Dado que los puntos de venta están abiertos desde las 6:30 am hasta las 22:30, existe también una excelente oportunidad para segmentar la oferta del negocio a los fines de aumentar el posicionamiento, las ventas, licuar los costos fijos y aumentar la cantidad de tickets y su monto a través de ofertas especiales para el mediodía, colaciones y fines de semana. La variedad de insumos que se utilizan para producir pueden ser un excelente disparador para que con los mismos ingredientes y maquinaria se produzcan productos focalizados para los horarios de baja facturación. Otro dato importante y que apalanca este punto es que el 100% de los locales están ubicados en lugares de mucho tránsito y sobre rutas o avenidas que conectan Córdoba con Villa Carlos Paz (ruta 20), Villa Carlos Paz con el Valle de Traslasierra (Av. Cárcano en Villa Carlos Paz), Villa Carlos Paz con el corazón de Punilla (Bv. Sarmiento) y Peatonal del centro de Villa Carlos Paz.

A su vez, dado que el 80% de los locales actuales y su facturación está vinculada a puntos de venta que se encuentran en Villa Carlos Paz se podrían generar acciones comerciales puntuales tratando de atraer a la demanda y mejorar la tasa de conversión entre la cantidad de gente que circula en la ciudad y el reflejo de este incremento del movimiento en el resultado de la empresa. Al día de hoy, los días de fin de semana en absolutamente todos los locales y, principalmente, en los de villa carlos paz significan un incremento de ventas de aproximadamente un 80% en promedio al de los días de semana.

Paralelamente, las tendencias de consumo, las redes sociales han llevado a una necesidad de que los productos gastronómicos tienen que ser sabrosos y “vistosos”. Si bien siempre existió la idea de que la comida “se vende a por los ojos”, la existencia de redes sociales potenció el concepto de que el producto tiene que estar muy bien presentado llevando este requerimiento a un nivel superior de exigencia. Hoy las redes sociales, en un mercado tan competitivo, nos obligan a “ser y parecer”. Surge casi subyacentemente el concepto de comunicación experiencial, lograr que algo esté tan bien hecho

que la viralización quede a cargo del cliente lo que le da una veracidad y transparencia que ninguna campaña publicitaria podrá lograr. No hay nada más convincente que el consenso mayoritario impulsado por la voz del cliente de manera explícita individual y multiplicada.

Dentro de las oportunidades de la empresa y más vinculado al mundo de los helados podríamos decir que existe una buena oportunidad de apuntar a una segmentación de la oferta a través de recursos vinculados a su presentación y la realización de algunos *toppings* (ingredientes), salsas o adicionales que permitan potenciar el mensaje de “artesanalidad” y de producto diferente sin decirlo explícitamente. La particularidad del helado es que, desde el punto de vista de la presentación, básicamente, los helados son todos muy similares a la hora de venderlos. El helado es un producto que la imagen no logra “tentar” tanto como otros productos de los que comercializa la empresa. El helado no tiene olor, la cremosidad no se dimensiona hasta que no se lo prueba y con la frescura del helado sucede algo parecido.

A su vez, dada la ubicación de los locales comerciales, los insumos y los productos puede existir una muy buena oportunidad de desarrollo de una nueva unidad de negocios vinculado a catering diurnos para tours turísticos (jubilados/turismo estudiantil), charlas, congresos, eventos, capacitaciones, lo que le daría a la empresa un enfoque más transversal desde el punto de vista de oferta y ayudaría también a disminuir los valles que se generan en el flujo de ingresos al comparar la temporada turística con el período marzo/noviembre.

**Debilidades.** En cuanto a las debilidades de la empresa, podríamos decir que básicamente se centra en cuestiones de infraestructura vinculada a la ambientación, arquitectura y diseño de los puntos de venta. La capacidad de atracción de los locales para los transeúntes y público en general es baja. Los locales comerciales desde afuera no son vistosos y no tienen alto impacto en el flujo de personas que ingresan al local.

En lo que hace al *layout* las áreas de consumo de cada cliente no están ordenadas. Es necesario focalizar la oferta, ordenarla, facilitar el proceso de decisión según el momento del día y las condiciones



climáticas. Hay que ayudar a que el cliente se ubique más rápido según sus intereses o necesidades y hacer el proceso de venta más asertivo.

En términos de debilidades es bajo el alcance de las acciones comerciales y el acceso a la información de los productos por parte de los clientes. Si bien se han hecho productos nuevos y distintos su comunicación ha sido deficiente. A modo de ejemplo ofrecer un “*chausson* de limón” (factura francesa de limón) al cliente no le dice nada, la foto tiene que vender y la descripción del producto tiene que lograr ser inteligible para que se produzca el fenómeno de la “comunicación” que permita influir en la conducta del cliente para que la venta se concrete. Paralelamente, es fundamental que el personal de contacto pase de ofrecer a vender y de vender a fidelizar de manera integrada.

La gran variedad de productos de la empresa termina siendo una debilidad de la empresa, en cierto punto, porque al no tener la oferta segmentada y ajustada se terminan desperdiciando muchos productos de baja rotación y corriéndose riesgos de vender productos que no estén dentro de los parámetros de frescura, presentación y sabor esperados.

En cuanto al *layout* de los productos y al formato de exposición de los mismos deben ser ajustados y/o revisados de tal manera que sigan la demanda natural de acuerdo al momento del día, el clima y la fecha. Por ejemplo, ofrecer medialunas con café de mañana en invierno genera mucho más apalancamiento en términos de facturación que ofrecer chocolate con churros en verano en un día de 39 grados de calor. En cuanto a la exhibición de los productos también podríamos decir que hay grupos específicos de clientes que realizan compras de nicho que podrían facilitar la comercialización, por ejemplo, la creación de un rincón “rico y saludable” con productos bajos en calorías, con semillas, salvados, “nuevos lanzamientos”, “productos del mes”, etc.

A su vez, es una debilidad la falta de profesionalización del personal de contacto ya que el ofrecimiento de los productos con orientación a la venta y fidelización del cliente es muy bajo. Podríamos decir que en la mayoría de las transacciones el cliente se lleva lo que vino a buscar a pesar de

que existen dentro de la empresa una gran variedad de productos complementarios y ofertas que podrían ayudar a una venta cruzada o a realizar un *up selling* (venta ascendente) de productos. El demérito más grande de esta debilidad es que hay un gran esfuerzo en términos productivos en cuanto a calidad, variedad y disponibilidad de productos que no se logra aprovechar al máximo ya que los colaboradores de ventas no logran concretar las ventas cruzadas, complementarias y/o ascendentes que permitan aumentar la tasa de conversión y engrosar el valor de los *tickets* (facturas o comprobantes).

**Amenazas.** Al hablar de las amenazas del mercado podemos citar el fuerte crecimiento de la gallettitería industrializada que fue robando clientes y consumidores en los segmentos de los niños y adolescentes.

Otra amenaza es el creciente movimiento anti carbohidratos, azúcares y grasas, siendo que estos productos son esenciales y de uso frecuente en lo que hace a panificación y helados.

### Gráfico 11

#### ***FODA Aplicado a la empresa.***



Fuente: Elaboración Propia

## Matriz BCG

Gráfico 12

### Matriz BCG aplicado a la organización



Fuente: Elaboración Propia

## Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

En cuanto a la estimación de la viabilidad del sector y su proyección futura se utilizará las 5 fuerzas de Porter para analizar el mercado y definir una estrategia adecuada para abordarlo.

En este mercado existen muchos productos sustitutos ya sea industrializados, semi industrializados, panaderías de barrios, supermercados, franquicias que hacen muchos productos

similares entre sí y que son competencia directa de la empresa. Existe también una gran dispersión de precios y de calidades dado por los diferentes tipos de insumos, las diferentes formas de cocción, el nivel de artesanidad, los procesos productivos, la conservación de los productos, su presentación y ubicación del punto de venta. Es de destacar que existe un gran aglutinamiento de marcas con productos similares en los mismos segmentos y no hay un claro posicionamiento entre los competidores de cuáles son los atributos que resaltan o diferencian cada empresa, marca o producto.

En cuanto a la cantidad de competidores, y al ser en su mayoría comercios de cercanía podríamos decir que existe estadísticamente una panadería cada 500 metros aproximadamente, una panadería y confitería cada 1000 metros y una heladería cada 1500 metros promediando los diferentes puntos de venta en lo que a la provincia de Córdoba se refiere y, especialmente, en los lugares donde opera la empresa en cuestión.

En cuanto a la rivalidad de los diferentes competidores del mercado podríamos mencionar a Panificación Corradini, en la sucursal de Córdoba y en Villa Carlos Paz a “Todo Rico”, Panadería San Francisco y “Panadería del Sol” para mencionar los competidores directos en función de cercanía, tamaño de empresa y facturación. En cuanto a la rivalidad de las empresas que compiten en el mismo segmento podemos decir que en lo que es panes, los clientes compran mucho por cercanía y ese es un factor decisivo en la compra de lunes a viernes. Al llegar el fin de semana, el cliente tiene mayor propensión a recorrer un poco más de distancia para buscar productos más específicos para algún evento de fin de semana o bien para “darse un gusto” o para aprovechar que todos los miembros se reencuentran en la casa luego del distanciamiento que provoca la semana laboral. Es por esto que muchas veces la empresa en cuestión los fines de semana “les roba” algunos clientes de manera eventual a sus competidores.

A medida que el producto es más complejo, de mayor valor, precio y vinculado a un consumo en

eventos (asados, reuniones, meriendas) la competencia empieza a licuarse y la calidad en términos de frescura, vistosidad, colores y sabor termina sobreponiéndose por sobre el precio.

Al comparar la organización es de destacarse que las empresas con las que compiten tienen una presencia en el mercado mayor a 12 años en el menor de los casos contra 5 años de antigüedad que tiene el caso de estudio. A su vez, existe un equilibrio en lo que a cantidad de sucursales se refieren.

La presencia en redes sociales, la empresa del caso de estudio cuenta con 10992 seguidores en Facebook y 5136 seguidores en Instagram. Se destaca que nunca se realizó inversión alguna para conseguir nuevos me gusta o seguidores aunque si se realizaron inversiones para promocionar productos. En relación a la competencia cuentan con Todo Rico, no posee Facebook ni Instagram, Panificados del Sol no posee seguidores en Facebook como tampoco perfil de Instagram, Panadería San Francisco, posee 899 seguidores en Facebook y 90 en Instagram.

En cuanto a lo anteriormente dicho, podemos decir que la empresa cuenta con un posicionamiento muy fuerte en redes sociales en relación a sus competidores lo que es una muy buena herramienta para potenciar promociones vinculadas a fin de semana, fechas especiales o bien acciones puntuales que sigan la demanda natural que provocan los factores climáticos y/o sociales. De hecho, existen muchos clientes que no compran de lunes a viernes, pero el fin de semana están dispuestos a gastar unos pesos más para adquirir productos de mayor calidad.

En lo relativo a los helados, podemos decir que en el mercado está dividido en un producto masivo y económico liderado por Grido que también posee al segmento de niños gracias a sus productos “gridito” y a sus plazas de juegos. Por su parte, hay una línea intermedia con productos como Venezia y Aspen y, por último, existen productos de mayor calidad donde se encuentran Bambino, Cremolatti y la empresa objeto de estudio. La dispersión de precios es grande y también las diferencias de calidad, presentación y ambientación. En cuanto a las marcas con las que compiten en la plaza, podríamos decir que la competencia con Grido es casi nula o inexistente por las grandes diferencias de productos, precios

y estrategias competitivas.

Una de las grandes diferencias que posee la organización en relación a sus competidores es el posicionamiento del producto en términos de calidad, frescura y sabor ya sea para productos de panificados o bien para heladería. Uno de los atributos más reconocidos es que el producto sea “tentador” que “entre por los ojos”. A su vez, el hecho de contar con panadería, confitería y helados permitió además de reducir la estacionalidad tradicional de la panadería, ser un “núcleo competitivo” de servicios y productos de “cosas ricas y artesanales” para todas edades y gustos, aunque es de destacarse que los clientes de la empresa en su gran mayoría son personas mayores de 45 años.

La carta de sabores ya sea en tortas, helados o productos de panificación es distinta a lo que ofrece la competencia ya sea por su variedad, y/o sofisticación. Estos atributos permiten generar factores de diferenciación y posicionamiento que generan una expansión en la barrera del mercado objetivo de la empresa y en su frontera de prestación de productos y servicios.

En cuanto a la tercera fuerza competitiva de Porter que es el ingreso de nuevos competidores al ser un mercado muy maduro, tanto el de la panadería como el de la heladería no hay gran flujo de competidores nuevos.

Las barreras de entrada dentro del segmento del mercado que se ubica la empresa están dadas fundamentalmente por el know how, el posicionamiento de las marcas, de los productos en términos de calidad y de la gran inversión en maquinarias que se necesitan para alcanzar esa calidad de productos (sobadoras, amasadoras, trinchadoras, fermentadora, máquina de hacer helado, etc.). También se destaca que, además de lo mencionado anteriormente, el hecho de realizar productos de alto valor percibido por su sabor y presentación requiere de una curva alta y lenta de aprendizaje ya que la combinación de recetas y maquinarias hacen que los formulados no respondan exactamente igual y sean difíciles de imitar.

En cuanto a la cuarta fuerza competitiva correspondiente al poder de negociación de los

proveedores podemos decir que en la industria existen marcas líderes de primera línea (Gastaldi, Puratos, San Ignacio entre otras) pero existe una alternancia entre los diferentes competidores en lo que a calidad de productos y calidad de servicio se refiere. En cuanto a proveedores podemos decir que el mercado no está ni muy atomizado ni muy concentrado. Las condiciones de venta y financiación son relativamente similares y muchas veces por el volumen de compra de los clientes, los distribuidores regionales premian a las empresas más grandes y líderes con bonificaciones especiales, plazos especiales y demostraciones a los fines de dar a conocer nuevos productos y servicios a los “seguidores” de la industria.

En lo relativo a la quinta fuerza competitiva podemos decir que el poder de negociación de los clientes por la cantidad que son y el volumen de compra individual no es relevante dentro de esta industria ya que los mismos están atomizados y desorganizados como para poder ejercer algún tipo de fuerza directa sobre los miembros de la industria.

### **Posicionamiento.**

Como se dijo anteriormente, en los mercados donde compite la empresa no existe una estrategia manifiesta de los competidores en cuanto acciones o actividades que permitan inferir cuál es su posicionamiento de manera sólida y consistente ya que hacen, en gran medida, lo que hace la mayoría en términos de productos, servicios, precios, promoción y productos. Podríamos decir que en gran parte de la industria de la panadería hay un fenómeno masivo de “commoditización” (productos básicos con escasa diferenciación) de productos donde, por lo general, no hay grandes diferencias entre los productos y la forma de comunicar los mismos. De hecho, hay un 80%/90% de las empresas haciendo cosas similares sin diferencias explícitas manifiestas que permitan un posicionamiento concreto en la mente del usuario. Fuera de ese gran pelotón del 80%/90% de las panaderías, confiterías y heladerías encontramos algunas directrices que permiten una diferenciación y posicionamiento de la mano de la calidad y el hacer algunos productos de nicho o con mayor grado de artesanidad como factor distintivo.

Otro factor que influye mucho en la industria alimenticia es la habilidad que posea la empresa para no sólo presentar un producto prolijo y agradable a la vista, si no que la comunicación estática, dinámica y la gestión por parte de los vendedores es un diferencial para movilizar al consumidor a concretar su próxima compra y potenciar la actual.

Aunque la empresa en sus orígenes fue haciendo lo mismo que lo que hacía la generalidad del mercado siempre hubo acciones esporádicas no sostenidas en el tiempo con el espíritu de lograr diferenciarse a través de la calidad y de hacer cosas distintas y sorprender al cliente con sabores nuevos. Al día de hoy la empresa tiene una política de no hacer promociones vinculadas al precio porque según los mismos socios, “se trabaja para el cliente que busca la calidad y algo distinto que comer y no el precio como factor decisivo de compra”. Tácitamente está la idea de “andá a XX que seguro algún sabor o algo rico vas a probar porque hay de todo”.

Toda la variedad en la oferta, las acciones de difusión que se han realizado a través del tiempo han favorecido a la diferenciación de la marca y a su posicionamiento como quienes “siempre tienen algo distinto y de calidad” pero siempre dentro de las generalidades del mercado. Puesto en palabras de los socios “Si pasas cerca de alguno de nuestros locales y ya viniste una vez, seguro que pasas de nuevo porque algo vas a llevarte”.

Por lo que se recoge de las redes sociales existe gran comunidad que sigue a la marca y esperan las novedades cada semana. Las publicaciones denotan que hay un “ida y vuelta” interesante con los clientes que no solo ponen “me gusta” o lo “comparten” si no que se toman el tiempo de hacer sus comentarios, preguntar precios, evacuar sus dudas sobre el sabor, peso, presentación del producto o bien si hacen envíos o no.

Otro factor de diferenciación de la empresa que viene de la mano de las redes sociales es , el *delivery* de productos de panificación y la incorporación de “pedidos ya” comunicándose efectivamente por las redes sociales lo que le permitió lograr una diferenciación en relación a la competencia y ayudó a



atraer cierta cantidad de clientes *millennials* siendo que estos perfiles no son muy afectos o frecuentes a los productos de panadería si no más bien seguidores de marcas de moda o tendencias de consumo intensas pero efímeras en lo que hace a su duración.

Claramente la empresa no está orientada a un liderazgo global de costos porque su estrategia actual está muy vinculada a la innovación, al desarrollo de artesanidad y a la búsqueda de sabores y productos nuevos, con lo cual generar productos masivos escalables no es una opción. Este segmento masivo cuenta desde hace poco tiempo con la incursión de empresas de ultracongelados como ser Panadería Independencia, Panadería Elca y más reciente en el tiempo con la incursión de los molinos harineros que producen y comercializan sus panes y facturas de manera masiva para estaciones de servicio, hoteles, cafeterías y también en puntos de venta en supermercados. Esto implica una optimización muy grande de la economía de escala en toda la cadena de valor para quienes trabajen con un producto industrializado y posean el tema logístico resuelto y con un costo operativo hundido. A su vez, este modelo de negocio terceriza en el intermediario una parte importante del proceso: el horneado. A su vez, dentro de la industria de la panadería hay una frase histórica que dice “El pan malo se vende caliente”.

En estos casos antes mencionados existe una sinergia muy grande entre la capacidad de compra, el posicionamiento de la marca, costos logísticos hundidos y optimizados y estrategias forzadas de ventas cruzadas que les agregan volumen y penetración a las empresas que están enfocadas en costos y volumen.

En el caso de la empresa en cuestión, la producción es de baja escala y de alto valor agregado cuando no se venden generan un impacto negativo en el resultado del negocio porque generan un desperdicio de alto valor. Es por esto que el manejo del tiempo que transcurre desde la producción hasta el consumo es vital. En lo que hace a la panadería y pastelería fundamentalmente el factor tiempo es crítico desde que se produce hasta que se consume un producto y juega un papel esencial ya que con el

paso de los días el producto va perdiendo algunos atributos vinculados a la presencia, vista y sabor (pérdida o ganancia de humedad, pérdida o ganancia de dureza, los glaseados pierden su vistosidad al igual que el azúcar impalpable y en los casos donde hay frutos en las recetas, los mismos se arrugan y pierden o mutan en su sabor esencial). Si bien la diferenciación a través de productos artesanales genera este problema antes mencionado, por otra parte, podemos decir que haber hecho lanzamientos de productos nuevos y distintos a lo largo del tiempo y de manera sostenida permitió generar, en muchos casos, éxitos de venta y cimentar un posicionamiento fuerte de la marca en relación a “quién es quién en el mercado, qué es lo que hace y dónde se ubica en el mapa mental del cliente/consumidor”.

Haber sacado productos nuevos de manera reiterada generó una diferencia entre la empresa y el resto de los competidores que es difícil que se pueda reducir de continuar con la misma tendencia. De hecho, ante el avance de la estrategia de diferenciación hubo algunos competidores que trataron de imitar la estética, fotografía y propuesta, aunque, en muchas ocasiones, fueron los mismos clientes que se manifestaban en redes sociales denunciando que esa era una imitación lo que llevó a que se redujera el plagio o la copia lineal entre competidores.

Cabe destacar que los precios de venta de los productos especiales son un 20/35% mayores que los productos regulares y que la rentabilidad unitaria es mayor al producto promedio. Este tipo de productos y acciones comunicacionales apalancan mucho el posicionamiento de la marca y sus productos. Es impresionante el efecto del “boca en boca” positivo cuando la propuesta es diferente, novedosa llamativa y tentadora a la media del mercado.

A su vez, la empresa tiene una política de precios en los cuales, por general, cualquier producto es entre un 15/25% más caro que la competencia.

A pesar de que la empresa viene realizando diferentes acciones a los fines de diferenciarse existen ciertos nichos a los cuales les es muy difícil llegar con su propuesta. Estos segmentos son los niños y los adolescentes. La preocupación de no haber desarrollado acciones concretas en este

segmento implica dejar de lado la oportunidad de trabajar sobre el valor perpetuo del cliente. Al día de hoy podríamos decir que el 80% de los clientes de la empresa son mayores a los 45 años.

### **Conceptos de Marketing**

Dentro de los desafíos que tiene la empresa está no sólo el de atraer a nuevos clientes, sino también de retener a los clientes actuales, y a su vez venderle más productos de lo que ya consumen o productos de nuevas líneas o gamas.

### ***Conocimiento del Mercado y las Necesidades de los Clientes.***

**Necesidades, deseos y demandas del cliente.** Las necesidades, deseos y demandas de los clientes han ido evolucionando a lo largo del tiempo pero se ha acelerado la velocidad del cambio en los últimos años. Se han atomizados las preferencias de los consumidores y la información ha influido en los clientes para que ellos tengan el poder de decisión en relación a lo que desean.

Hay una fuerte incursión de los productos bajos en calorías, saludables y sabrosos. A su vez, dentro de las demandas de los clientes, la presentación y la inmediatez en la entrega de los productos y servicios ha sido una característica de los últimos tiempos como así también que el producto esté donde el cliente lo requiera y en el formato solicitado. Hoy, la voluntad del cliente se escucha quizás más fuerte que en ningún otro momento de la historia. El cliente lo quiere, lo quiere bien hecho y lo quiere ahora.

Lo antes mencionado implica repensar a los diferentes nichos de mercado con sus diferentes niveles de exigencias para llegar con ofertas de productos en tiempo, forma y de manera asertiva y anticipada.

En el caso de la empresa en cuestión el hecho de profundizar los diferentes niveles de servicio y pulir las estrategias de comunicación es, sin dudas, una buena oportunidad para explotar las necesidades, deseos y demandas de los diferentes clientes y consumidores.

**Valor y satisfacción del cliente.** Existe una delgada línea entre precio, valor y valor percibido por donde circula la satisfacción del cliente. Por lo hablado con los propietarios de la empresa, estamos en

una instancia donde que el producto sea rico y fresco no es suficiente, esto es sólo necesario. Hay atributos que han ido tomando relevancia en el último tiempo como ser la ambientación, que el cliente sea “sorprendido” con cosas distintas y que fundamentalmente en cada transacción sienta que se lleva algo más de lo que pagó en términos de calidad o servicio.

La vara se elevó y se elevó para todos ¿Cómo no vas a tener un tele en la confitería?, ¿están en Pedidos ya!, no? ¿Qué cosa rica tenés para un fin de semana?, Climatización en el lugar, ¿tienen? y así la lista puede seguir indefinidamente. Aunque es necesario definir bien cuál va a ser nuestro cliente objetivo y cómo lo vamos a atender para entenderlo y satisfacerlo.

**Intercambio y relaciones.** En términos de intercambio y relaciones, hoy no alcanza sólo con vender, es necesario acercar al cliente a la empresa, satisfacerlo, fidelizarlo y lograr que nos recomiende transformándose en un vocero positivo de la organización.

Uno de los desafíos más importantes de la empresa está puesto en términos de aumentar la venta cruzada de productos entre las diferentes líneas impulsando la integración comercial y atendiendo a diferentes grupos de clientes. Para esto es necesario construir vínculos de confianza con los diferentes públicos objetivos, que sean duraderos y que faciliten “probar nuevos” sabores y que de la degustación se pase a la venta, retención, posicionamiento y fidelización.

**Mercados.** El mercado cambió drásticamente en el último tiempo, se potenció el *delivery*, el cliente es más demandante, quiere todo de más calidad, más rápido y a un mejor precio, se transformó en un ser más informado sobre qué es lo que quiere y cómo lo quiere.

A su vez, el cliente es multifacético, se identifica con modas o tendencias de consumo algunas de las cuales son fugaces y otras han venido para quedarse. Lo que está claro es que hay una clara propensión en todos los segmentos del mercado a probar cosas nuevas y a conocer la variedad de sabores que ofrece el mercado.

La empresa necesita apuntalar las cosas positivas que la han traído hasta un buen presente pero también elegir a los clientes a los cuales va a atender e ir construyendo una estrategia que permita generar valor percibido, posicionamiento, ingresos y relaciones de largo plazo.

### **Programa de Marketing Integrado**

A la hora de pensar en un programa integrado de marketing es necesario definir cuáles son los clientes a los cuáles la empresa va a dirigir sus esfuerzos y recursos organizacionales. Si la estrategia es muy amplia, carece de un público objetivo y una correcta segmentación, con lo cual, es muy probable que se caiga en una trampa habitual: “tratar de quedar bien con todo el mundo”. Es fundamental que la empresa defina el público al cuál va a dirigir sus acciones para satisfacer sus necesidades a través de propuestas de valor. Esas propuestas de valor permitirán iniciar interacciones que faciliten la construcción de una relación para intentar perpetuarla en el tiempo.

A los fines de aumentar la facturación y mejorar el resultado de la empresa es necesario incrementar acciones tendientes a dar respuesta a estas tendencias de consumo.

### ***Marketing Mix:***

**Precio.** En cuanto al precio la empresa sin duda alguna ofrece los productos más caros del mercado sin ser exorbitantes las diferencias en valor en relación a sus competidores más cercanos en términos de productos de calidad similar, ambientación y ubicación.

La empresa no utiliza políticas de descuentos por cantidad como así tampoco descuentos de precios para lanzamientos de nuevos productos.

En términos de formas de pago: efectivo, tarjetas, Mercado Pago, transferencias y Pedidos ya!

**Producto.** En relación a la variedad de productos la empresa ofrece una variedad muy amplia de productos en lo que a panadería se refiere (quizás la más amplia de Córdoba), en lo que es helado la carta de sabores consta de 24 sabores aproximadamente y cambia la misma cada tres meses

manteniendo algunos sabores clásicos (30 %) y el resto de los sabores son clásicos con variaciones (30%) y, por último, los sabores novedad (40%). En cuanto a su carta de confitería es bastante clásica y no se diferencia mucho de los de la competencia.

En términos de calidad la materia prima, maquinaria y procesos productivos son de lo más avanzado que hay en el mercado dentro del límite de la artesanidad de los productos.

**Promoción.** Los dueños del negocio coinciden que el mejor local que tiene la empresa son las redes sociales. Las imágenes que muestran en sus redes sociales son muy cuidadas, frescas, con escenografías preparadas, muy profesionales, muestran la esencia del producto y destacan la generosidad de los mismos. Siempre se ha cuidado en las imágenes que se suben a las redes sociales que no contengan imágenes sacadas de la web si no que sean siempre producciones propias y que esté presente siempre el logo de la empresa y/o objetos que permitan al cliente identificar los locales donde ellos recurren permanentemente. Actualmente, la empresa se encuentra en Facebook, Instagram, Google Maps y Yelp!.

En términos de ventas, la empresa, tal como se dijo anteriormente tiene una gran oportunidad de mejora en lo que es la atención al cliente, promoción y ventas. Hoy podríamos decir que en un 70% de las ocasiones los productos se despachan, sólo un 15% de las oportunidades se ofrece y, únicamente, un 15% de las veces se vende.

**Plaza.** La empresa cuenta con canales físicos que son los 5 puntos de venta, venta telefónica, venta a través de las redes sociales (Facebook e Instagram), *delivery*, reparto programado, Whatsapp y Pedidos ya!. El caso de reparto programado es un servicio que da la empresa donde en ciertos horarios se acumulan ciertos pedidos y la empresa los entrega a domicilio sin costo algunos para el cliente. En función a lo antedicho y una buena presencia en redes sociales podríamos decir que la empresa cuenta con una buena oferta y variedad de canales para satisfacer a sus clientes.

En cuanto a los locales, el 80% de los mismos están ubicados sobre arterias principales, lo que hace que, en un 60% (aprox.) sea gente que vive o trabaja a 500 metros de cada local y el resto que sea gente que se encuentra en tránsito a algún lado. El único local que no cumple con esta premisa de distribución es el que está ubicado en el centro de Villa Carlos Paz ya que ahí el número se invierte, siendo 65% gente de paso (visitantes y turistas) y 35% (gente local)

### **De la Gestión de las Relaciones con el Cliente.**

La empresa cuenta con productos y servicios de bajo margen y alta rotación, es por esto la necesidad de aumentar el ciclo de vida de los clientes a través de innovaciones en los productos y servicios.

La forma de vincularse con su público que tiene la empresa es mediante las redes sociales a través de nuevos productos, sabores y estímulos comunicativos que apuntalan el vínculo, la frecuencia de compra y el valor perpetuo del cliente. Básicamente, se ofrece lo que el cliente consigue en otros lugares de la competencia más propuestas nuevas y tentadoras que facilitan la tarea del posicionamiento y diferenciación.

Dentro de lo que está haciendo la empresa actualmente, al ampliar y diversificar su oferta es transformarse en un “nodo” de productos ricos a los fines de darle más alcance a su propuesta. Este incremento el alcance redundará en mayor cantidad de tickets, un valor perpetuo mayor del cliente y en tickets más altos.

La gestión actual de las relaciones con el cliente tiene un enfoque a largo plazo ya que con la “novedades y nuevos lanzamientos” se apunta a extender el ciclo de vida del cliente asumiendo que muchos de los productos que se comercializan en la empresa están muy influenciados por cuestiones de horario, estacionalidad, cuestiones climáticas y ocasiones de consumo.

En términos de la clasificación de las relaciones podríamos decir que la empresa está centrada en los clientes “mariposas” debido a la demanda natural de ciertos productos, la estacionalidad y

oportunidad de ingresos que provoca la temporada turística y en los “amigos verdaderos” donde existe una construcción de vínculo sostenido en el tiempo apostando a la lealtad a la marca y al desarrollo de esa relación. El fin de este tipo de vínculos es que estos “amigos verdaderos” se transforman en voceros de la marca.

#### **Segmentación del Mercado y Mercado Meta.**

Actualmente la empresa no tiene una segmentación muy específica aunque tiene una definición general y algo ambigua de qué hacer y para qué clientes trabajan. Esta definición de público general es amplia y deja de lado oportunidades de mejora en términos de ingresos, fidelización y posicionamiento de la marca. Si bien la industria de la panadería siempre fue un producto de amplio alcance, los requerimientos actuales del mercado dan oportunidades a ingresar a segmentos específicos que permitan apalancar los objetivos planteados.

#### **IV. Propuestas de Mejora:**

##### ***Relativas a la segmentación del mercado.***

Dada la necesidad de ampliar la base de clientes se sugiere avanzar en la segmentación del mercado definiendo un perfil de cliente objetivo y una segmentación que permita atraer nuevos clientes en función de las nuevas demandas del mercado:

##### **Definición de un público objetivo.**

Estas serían algunas de las características del público al cuál se está apuntando para reposicionar la empresa:

- Personas entre 30 y 50 años La empresa tiene muy baja penetración en este rango etario.
- Poder adquisitivo medio/alto.
- Exigente en términos de calidad y presentación del producto.
- Dispuesto a pagar un “extra” por calidad/servicio/ambientación.
- Con curiosidad gastronómica.



- Que valore la innovación en términos de sabores y oferta gastronómica.
- Busca una alimentación “rica y saludable”.

### ***Conceptualización del Segmento “Rico & Saludable”.***

El entorno actual, las tendencias de consumo y las proyecciones de mercado muestran como una buena oportunidad de negocio desarrollar el concepto de “Rico & Saludable” a los fines de dar respuesta a las necesidades del mercado.

Aprovechando el fuerte posicionamiento que posee actualmente la empresa gracias al desarrollo que han hecho en redes sociales sería positivo darle identidad con un isologo para la nueva gama de productos que faciliten el reconocimiento de los productos y de la nueva propuesta. Este isologo debería funcionar como un “identificador” de toda la línea o gama de productos asociados. Este nuevo etiquetado puede incluir también la información nutricional del producto destacándose como valor positivo de cada producto los atributos vinculados a la salud. Ejemplo: “Rico en Fibras, 0 Grasas Trans, Hecho con Azúcar Rubia”. En estas etiquetas no se incluirían productos bajo las denominaciones de “light”, “bajas calorías” o similar, sino que se trataría de trabajar los productos con semillas, frutos frescos, harinas integrales, sin conservantes, con azúcar menos refinadas o endulzantes naturales.

El concepto no es “sin calorías”, lo nuevo del concepto es una alimentación sana y fundamentalmente que le facilite al cliente la convivencia con el producto de manera amigable y sostenida en el tiempo. Las dietas estrictas o “muy sufridas” son estímulos de muy corta duración y lo que se busca es una oferta dinámica y variada que permita construir una relación a largo plazo con el cliente.

Dada el fuerte posicionamiento y reconocimiento de la marca por sus productos dulces “tradicionales” convivirán en la oferta del negocio los productos de panificación, pastelería, heladería

adicionando a la oferta lo “Rico & Saludable”. Por cuestiones de riesgos de contaminación cruzada no se incluirá productos sin TACC.

***Nichos de mercado a atender.***

**La “nueva” panadería tradicional. Cambio de enfoque de productos.** La nueva propuesta de empresa se basará en pulir y desarrollar productos más “*aggiornados*” (actualizados y jóvenes) en lo relativo a panadería a los fines de posicionarse como una propuesta distinta y más sofisticada en relación a sus competidores. Siguiendo esta línea de trabajo se depurará la oferta del negocio suprimiendo productos de baja rotación, bajo margen, mucho desperdicio por falta de ventas (scones, roscas azucaradas, vainillas, muchos productos ochentosos podríamos decir). A su vez, es necesario reducir la variedad de productos a los fines de ajustar la variable “rotación de productos” para garantizar la calidad y que siempre se vendan productos frescos que conserven su humedad, esponjosidad, frescura, vista, color y sabor.

Como productos de la “nueva” panadería tradicional se incluirán prepizzas con “masa madre”, panes caseros para los fines de semana con “masa madre”, panes de papa para hamburguesas (el objetivo de este producto es atraer a un público más joven), pan dulce con masa madre, roscas de pascua y de reyes estilo francés, facturas vienesas para los fines de semana, facturas de manteca, facturas con frutas de estación. El contar con propuestas diversas, distintas y atractivas para los fines de semana debe ser algo que se sostenga en el tiempo para que genere diferenciación de manera consistente.

A su vez, se sugiere trabajar sobre nuevos productos para un segmento de edad *millennial* como ser *rolls* de canela, *donuts*, *chausson*, mix de frutos secos, panes sin harina, con harinas especiales.

En lo que a pastelería se refiere se sugiere trabajar con sabores siguiendo la “demanda natural” y la estacionalidad climática, (chocolates, frutos secos, cremas y dulces en temporadas frías y frutas frescas, masas livianas y cremas refrescantes en verano) y como así también reducir las porciones a los

finde de aumentar la compra cruzada. El hecho de trabajar el año siguiendo la estacionalidad va a impulsar el desarrollo de productos nuevos a través de la *cuisine du marché* que implica la búsqueda y selección de productos nuevos y frescos según su disponibilidad en el mercado.

En lo que a especialidades se refiere se pueden desarrollar masas secas con ingredientes como harinas integrales, avena, pasas de uva, nueces, miel, azúcar rubia, avellanas, almendras, canela, jengibre, frutos patagónicos, dulces caseros, mix de cereales.

Al día de hoy los productos de pastelería son demasiados generosos en términos de tamaño lo que termina siendo un obstáculo para la venta cruzada, la degustación y el posicionamiento integral a través de la diversidad de compra de varias líneas de productos que posee la empresa. A su vez, se sugiere también realizar una nueva propuesta en términos de masas finas ya que las actuales son obsoletas e ir hacia una pastelería orientada más al *finger food* (comida con los dedos) más refinada y cuidada en su estética.

Claramente el nuevo enfoque significa que lo “rico” mantenga los atributos de sabor, fresca, textura, vista e innovación. La nueva propuesta tiene que incluir todas aquellas calorías que impliquen que sea una “buena decisión” para romper la dieta y que valga la pena.

Las acciones arriba descritas apuntan a actualizar la oferta de productos y a atraer un público más joven y a generar opciones saludables, reducir el desperdicio de los productos de baja demanda e incrementar los productos más alineados con tendencias actuales.

La implementación de estas medidas se estima que permitirán:

- Incrementar la cantidad de clientes menores de 45 años en un 10% durante el primer año de implementación.
- La nueva oferta de productos ayudará a la diferenciación y al posicionamiento de la empresa destacando atributos como “innovación”, “sabor”, “variedad”. Elevar el reconocimiento de la marca en estos atributos en un 5%.

### **Desayunos y Meriendas Ricas & Saludables.**

En términos de productos para este segmento se desarrollarán productos y propuestas especiales para desayunar y/o merendar. Tal como se dijo anteriormente, el foco estará no en el hecho que sean “Diet” o “Light” sino en que permitan comer sano y de manera sostenible en el tiempo sin necesidad de que sea un sacrificio enorme.

Se sugiere incorporar productos a la oferta de desayunos y meriendas como ser chalitas de avena y semillas, harinas integrales y chia, panes negros de masa madre, panes de molde con semillas, budines de zanahoria y zapallo, panes sin harinas, usar cacao 70% puro.

A su vez, esta nueva oferta se complementará con frutas de estación, mix de frutos secos, ensaladas de fruta, jugos naturales de frutas y de frutas y verduras.

Aprovechando que la empresa cuenta en existencia con exprimidoras industriales se pueden desarrollar complementariamente a la existencia del jugo de naranja mix jugos de frutas naturales para salir de lo clásico e incrementar el posicionamiento mediante la diferenciación.

En lo relativo a las ofertas de desayunos y meriendas se pueden incluir los mismos productos desarrollados para el mostrador en porciones individuales acompañados de mix de frutos secos (mix tropical, mix clásico, mix con semillas) y los jugos antes mencionados. También se podrían incluir opciones con palta y licuados *detox* (desintoxicantes) entre otros.

Por otra parte, para el mismo segmento y, muy probablemente para los fines de semana, se pueden ofrecer *brunch* o “desayunos intercontinental” donde convivan lo tradicional y lo rico & saludable de manera conjunta en la oferta. El hecho de incluir una opción de “diente libre” en temporada permitirá aumentar la ocupación de las mesas, generar una opción diferencial, variada, distinta y reducir la cantidad de empleados para cubrir los picos de demanda. Al día de hoy no hay

opciones de *brunch* o desayuno intercontinental en Villa Carlos Paz. El desperdicio será mínimo ya que se abastece con el mismo stock de productos que se usa para reponer el mostrador.

Para estas acciones es necesario hacer foco en la comunicación vía redes sociales y potenciar una excelente presentación del producto y reposición del mismo.

La implementación de estas medidas permitirán:

- Diferenciar la oferta del resto de los competidores tradicionales en lo que a desayuno y merienda se refiere. Llevando el reconocimiento del cliente como “distinto y diferente” del 30% al 45% en el primer año.
- Atraer a clientes más jóvenes. Se estima que la cantidad de clientes de 20 a 30 años crecerá un 20% en el primer año con la nueva propuesta.
- Incluir opciones para aquellos clientes que buscan productos más saludables permitirá potenciar el crecimiento de demanda de este tipo de productos del 13% anual al 25%.
- Aumentar la ocupación de la cantidad de mesas al ampliar la oferta y hacer pico de ocupación del 100% en temporada y algunos fines de semana en diferentes fechas especiales a lo largo del año

### **Ampliación de Propuesta Gastronómica. Mediodía y Tarde.**

En vistas a mejorar la ocupación de las mesas a atraer nuevos clientes e incrementar las ventas.

La empresa debe revisar también su propuesta gastronómica para los horarios de mediodía y tarde/noche. Hoy la empresa cuenta sólo con tres opciones para este horario: tostado, panini y sandwich de miga.

Al día de hoy, la empresa tiene muy poca afluencia de gente para opciones a la mesa fuera de lo que es desayuno y merienda. Con los mismos ingredientes que se incorporan en la oferta “rico & saludable de mostrador” se puede ampliar la oferta a sandwich de panes con semillas, palta jamón crudo

y aceitunas, jamón crudo, pan con semillas y queso parmesano, sandwichs vegetarianos, entre otros, como así también ensaladas para potenciar aún más la nueva propuesta.

La idea de fondo es darle vida al slogan de la empresa “los sabores volvieron” y cumplir con darle entidad a esa premisa de los socios “Que el cliente pase en el momento que pase por nuestros locales sepa que algo rico y bien hecho se va a poder llevar”. La ampliación de la oferta, su segmentación y el reforzamiento de una propuesta orientada al horario central y una opción de noche va a darle entidad y respuesta a estas nuevas demandas de los clientes diferenciándose de la competencia que sólo ofrecen productos en horarios tradicionales.

Sin incurrir en inversiones adicionales se podría agregar a la oferta jugos naturales, limonada, limonada con jengibre, limonada con menta, jugo de naranja y pulpa de frutilla, jugo de naranja y ananá, jugo de naranja y durazno. Esto apunta a un público un poco más joven que busca productos distintos. A su vez, el hecho de ampliar la oferta complementaria a la panadería en temporada estival potenciará la ocupación de las mesas en los días de calor.

A su vez, se deben incluir algunas opciones para niños ya que muchas veces el perfil del cliente objetivo son padres y van con sus hijos, con lo cual, se pueden desarrollar desayunos infantiles, combos infantiles, galletas artesanales decoradas con Rocklets, crema de Oreo o bien con personajes

La implementación de estas medidas ayudarán a:

- Diferenciar la oferta del resto de los competidores tradicionales en lo que a mediodía y tarde se refiere. Potenciar la referencia de “distinto y diferente” del 30% al 45%.
- Atraer a clientes más jóvenes. Se estima que la cantidad de clientes de 20 a 30 años crecerá un 20% en el primer año con la nueva propuesta
- Aumentar la ocupación de la cantidad de mesas a lo largo de todo el día. Se estima que la ocupación de las mesas en los horarios de mediodía y tarde se incrementará del 10% al 30% en el primer año.

- Incorporación de opciones de jugos no tradicionales que mejoran la rentabilidad y que permiten hacer uso de la capacidad productiva ya instalada. Esta acción también tendrá impacto en el aprovechamiento de la ocupación de las mesas los días de calor por la tarde +15%.

### **Aplicación de los Nuevos Productos en la Dinámica de la Empresa.**

**Aplicación al sector de mostrador.** Se sugiere asignar a los productos Ricos & Saludables un lugar destacado dentro del *layout* del local y del mostrador principalmente para que sea rápidamente identificable por el cliente. Los productos tienen que estar bien diferenciados de lo que es panadería tradicional pero cerca entre sí a los fines de que faciliten el *cross selling* (venta cruzada) entre ambos productos y que haya “oportunidades” para que el cliente coma rico (calórico) y también elija lo saludable como contrapeso en su ingesta calórica.

También se sugiere asignar un espacio de cartelería que tenga imágenes de las diferentes propuestas de la empresa para *take away*, que incluyan productos tradicionales y también productos ricos y saludables. Ejemplo: Panadería tradicional: café + 2 facturas, café + 1 donut (para gente más joven) Rico & Saludable: Té o Café con galletitas de avena, Té o Café con mix de frutos secos, té o café con chalitas multicereal.

A su vez, se puede desarrollar una oferta ampliada de “*take away*” en un formato de mayor cantidad (para 4 o 6 personas) para aquellas personas que en temporada estival compran productos para ir al río o recorrer las sierras y prefieran acceder a algo Rico & Saludable o bien productos de panificación tradicional o la mezcla de ambos. Se podrían armar combos *take away* de “canastas de Río” con diferentes propuestas para incentivar la venta cruzada anticipándose a necesidades del cliente dentro del mismo segmento.

Este cambio y reposicionamiento de la empresa es una buena oportunidad para darle vida y entidad a algo no menor que es el tema de los horarios de horneados de los productos. El horneado del

producto es algo que se puede comunicar y/o administrar para potenciar la venta de determinados productos. Cualquier producto recién salido del horno es mágico. Se pueden comunicar a través de la cartelería dinámica y redes sociales los horarios de horneado de determinados productos para potenciar la venta bajo el concepto de “rico, natural, fresco y recién horneado”.

La implementación de estas medidas ayudarán a:

- Dinamizar la venta cruzada entre productos tradicionales y saludables potenciando la venta de productos saludables del 30% al 40% en el primer año de implementación.
- Generar opciones diferentes para el *take away* más allá de lo tradicional y llevar el atributo “distinto y diferente” del 30% al 45% en el primer año de implementación
- Potenciar el atributo “calidad” pase del 50% al 60% en el primer año de implementación

**Aplicación en la Cafetería.** Ajustando la oferta al segmento de cafetería es necesario incluir opciones de desayuno o meriendas “Ricas y saludables”.

A su vez, al día de hoy existe una tendencia gastronómica de tratar de usar la mayor cantidad de sentidos o bien la combinación varios para exaltar los sabores. Dado que la empresa cuenta con buenas cafeteras para la elaboración de café de máquina, con lo cual, se sugiere generar opciones a la carta de café con diferentes variedades, sabores y torrados. Cada una de estas máquinas viene equipada con dispositivos de molienda “en el momento” lo que impregna de aroma el ambiente a café recién molido. Esto también es un diferencial para jerarquizar el maridaje de buenos productos de panificación tradicional y ricos & saludables. También se destaca que, recientemente, el café ha tenido una revisión en cuanto a sus propiedades y se lo ha considerado dentro de los productos “saludables” consumiendo sin excesos. Obviamente, esta nueva incursión en una carta de café debe ser potenciada y sinergizada a través de una campaña de comunicación que haga foco en la complementación de productos frescos y recién horneados.



La implementación de estas medidas permitirán dar respuesta a la necesidad de innovación y sofisticación:

- Generar un “nicho” gourmet dentro de lo que es un producto masivo como el café permitirá dar respuesta al 75% de los clientes que dice estar dispuestos a probar sabores más sofisticados.
- Generar experiencias únicas a través de maridaje de productos. (idem punto anterior)
- Ampliar la gama de “novedades” o diferenciales para clientes “mariposas” o “amigos verdaderos” esta acción permitirá mejorar los tickets promedio del desayuno en un 10% los días de fin de semana.

#### **Optimización del *layout*. Siguiendo la Demanda Natural.**

Al día de hoy la empresa no realiza acciones concretas de publicidad y/o promoción en sus locales para optimizar la venta y posicionar fuertemente aquellos atributos, productos o servicios que le permitan diferenciarse de sus competidores, cosa que sí hace en redes sociales. De hecho, hasta que uno no ingresa al local no logra identificar claramente qué lo diferencia a esta empresa de la competencia. Sólo al ver los productos uno toma conciencia de los atributos de la oferta.

Acorde a lo antedicho es necesario optimizar los recursos de cada local, su tránsito y perfil de clientes, el momento del día y la época del año para mejorar la asertividad de la comunicación, la atracción de clientes y la consecutiva venta de productos.

Como se dijo anteriormente, 4 locales están ubicados sobre arterias principales y uno en pleno centro de Villa Carlos Paz, con lo cual, se podrían colocar carteles tipo paradas de colectivo que permitan flexibilizar la oferta según día, temperatura y horario. Se podrían ofrecer combos, promociones, productos para días especiales, promocionar los locales que son “puntos calientes” (o sea que hornean varias veces por día para tener siempre productos frescos). Al día de hoy la empresa tiene productos para los días de mucho calor (helados artesanales) y productos de panificación.

La cartelería existente hace referencia a panadería y confitería de manera estática, la idea de base es hacer de la oferta de productos algo dinámico y potenciar esos atributos positivos (frescura, calidad, imagen, sano, saludable, etc.) a través de la comunicación. La comunicación además de ser asertiva en función de su hora, temperatura, época del año debe hacer referencia a su artesanidad, calidad, presentación, diferenciación innovación y variedad de oferta por lo que se puede ver cuando uno pasa por la calle. La colocación de un cartel con publicidad dinámica permitirá incrementar la atracción mediante una oferta ajustada y asertiva en términos de oportunidad de consumo. El concepto de fondo es sacar “el negocio a la calle” a la vista de todos y poder exhibir en cierta medida el arsenal de productos que tiene la empresa para todo el día y ocasión. Es en cierta medida, darle vida al concepto de uno de los socios “si pasás por la empresa algo rico te vas a llevar”. Lo que no se comunica no existe.

Yendo en concreto a los locales de la empresa, existe un local en pleno centro de Villa Carlos Paz donde se puede vender y atender en la vereda, con lo cual, gestionar los permisos municipales para construir un piso de madera (*deck*) y poner mesas a la calle, una ambientación con plantas, madera, buena iluminación sería una muy buena acción para potenciar el posicionamiento y la oferta diferencial. Esta instalación de seguro va a permitir ganar visibilidad y actuar como punto focal de transeúntes y quienes pasen en vehículo para potenciar la identificación de la empresa y su propuesta. En este local se podrían realizar unas modificaciones del *layout*, dado que el local está sobre la calle principal del centro (centro nuevo) pero el ingreso está sobre la galería. La modificación apunta a ampliar la exhibición de la oferta (“la comida entra por los ojos”) y que los productos estén centrados sobre la calle principal y no sobre la entrada a la galería que posee mucho menor tránsito. La optimización de la comunicación y de la ubicación privilegiada ayudará al posicionamiento de la empresa a través de productos variados, bien definidos e innovadores. A su vez, en este local también se puede hacer la oferta dinámica pero ajustarla al cliente individual mediante *packaging* (empaquetado) especial dado que mucha gente consume mientras recorre el centro. La oferta de productos del local del centro tiene que estar más orientada a

productos más chicos en su tamaño (como se planteó anteriormente) y se puede complementar de manera diferencial: sandwiches con panes especiales y ensaladas especiales para el mediodía, jugos individuales y helados para los días de calor, etc.

En cuanto al local sobre avenida Cárcano, el mismo tiene una particularidad: cuenta con dársena de estacionamiento y un espacio verde amplio el cual se lo puede recuperar mediante espacios verdes, jardines verticales, pérgolas, sillas y mesas para revitalizar el local. Este local trabaja mucho con turistas que van al río pero también mucho con gente de la zona que no quiere entrar al centro de Villa Carlos Paz en temporada alta. Recuperar el espacio exterior, conjuntamente con la cartelera que siga la demanda natural y exhibir la oferta va a permitir mejorar el posicionamiento y la amplitud de la oferta. A su vez, el hecho de “ganar” el jardín será una buena oportunidad para el helado artesanal ya que, por una cuestión de uso y costumbre del cliente, mayoritariamente, consume este producto fuera del local porque se chorrea, a los niños se les cae al piso y es necesario comerlo afuera por una cuestión higiénica. Paralelamente, al ser un helado verdaderamente artesanal ayuda sinérgicamente al posicionamiento de la nueva propuesta con foco en sabores distintos y novedosos. La incorporación del helado ayuda a luchar con las grandes caídas de demanda que tiene la panadería en los días de calor.

Debe haber una dualidad, un ida y vuelta entre la innovación, lo Rico & Saludable y lo tradicional. Debe dejar de ser una panadería más a pasar a ser una evolución que siga las tendencias del mercado.

En cuanto al local del centro viejo de Villa Carlos Paz se puede aprovechar una buena superficie del ingreso para la colocación de una pérgola y mesas altas que también actúen como punto focal de los transeúntes y vehículos. Aquí también se puede generar un espacio verde y distinguido que complemente la diferenciación no sólo por la cuestión gastronómica si no también por la ambientación. El concepto de fondo es similar al utilizado en la Avenida Cárcano.

Paralelamente, de los 5 locales 3 cuentan con espacios suficientes para instalar una plaza de juegos orientadas a los clientes de padres que tienen hijos chicos.

La implementación de estas medidas ayudarán a:

- Incrementar el reconocimiento de la oferta en transeúntes del 0% al 20% en el primer año.
- Incrementar la cantidad de clientes de 20 a 30 años en un 30%.
- Impulsar el crecimiento de la venta de productos saludables del 30% al 45%

### **De la Comunicación Externa de la Empresa.**

Si bien se han mencionado varias acciones a realizarse con los puntos de venta físicos es necesario usar la tecnología para optimizar la presencia de la empresa y la interacción con los diferentes públicos a los fines de lograr una segmentación, un posicionamiento y una construcción de una comunidad que se identifique y siga a la empresa a lo largo del tiempo.

La empresa cuenta con un buen trabajo hecho con redes sociales (Instagram y Facebook) y la inclusión de todos estos cambios conceptuales en la gestión del negocio y las novedades en la oferta son recursos para redirigir las campañas y atraer a nuevos perfiles de clientes vinculados a lo “Rico & saludable”.

Se recomienda también fomentar el uso de la venta a través de Whatsapp y de algunas aplicaciones que permiten llevar una oferta más completa y más personalizada al cliente a través de “cartas digitales” donde se puede manejar y exhibir de manera más flexible y personalizada.

El trabajo de la empresa en redes sociales fue realizado más que nada a lo largo del tiempo con el fin de dar a conocer, mostrar, anunciar algunas promociones, pero es necesario empezar a trabajar estos canales de comunicación como verdaderas herramientas de ventas y posicionamiento.

A su vez, las redes sociales no brindan la oportunidad solamente de promocionar productos, se debe trabajar sobre conceptos e imágenes que vinculen la marca con atributos positivos como lo fresco, lo artesanal, lo natural, a lo innovador, a lo tentador y a lo diferencial. Se debe generar una comunicación coherente con la nueva identidad de la empresa que englobe los valores antes

mencionados pero conservando la esencia por lo cual la empresa es reconocida entre sus clientes y en el mercado en general.

La incorporación de un CRM omnicanal y el manejo del stock a través del sistema informático va a permitir ajustar la producción en consonancia con la demanda y sus tendencias, reduciendo los desperdicios, potenciando la venta de productos que frescos y la eficiencia integral del negocio con foco en el cliente.

A su vez, se recomienda trabajar en la comunicación de las ofertas de manera dinámica dentro de los locales ya que desde la atracción del cliente hasta que la venta realmente se concreta suceden muchas cosas y se debe tratar de focalizar la comunicación para optimizar el contacto con el cliente y el posicionamiento. A tales efectos se sugiere colocar algunos televisores en los locales con el fin de difundir de manera dinámica la variedad de propuestas para el mostrador teniendo como guía el nuevo perfil de cliente objetivo, momento del día, el día de la semana y las condiciones climáticas.

En cuanto a la carta la misma se puede modificar ya que es una oportunidad donde el cliente tiene la propuesta en su mano. La carta debe ser refinada en su estética, productos, clara, generosa y tentadora en las imágenes y descripción de los productos. La carta también es una herramienta de comunicación y debe transmitir la esencia de las nuevas incorporaciones en la empresa.

Estas acciones ayudarán en el primer año a:

- Reducir el desperdicio de productos de un 25% a un 15%.
- Reducir los valles de demanda del -30% al -20%.
- Dar a conocer opciones a ese 75% de clientes que está dispuesto a probar sabores más sofisticados.
- Incrementar la cantidad de clientes de 20 a 30 años en un 30%.
- Incrementar la cantidad de clientes de 31 a 40 años en un 30%

### **Capacitación al Personal de Atención al Público.**

Es necesario trabajar también en las pautas de atención al cliente y comenzar a definir protocolos de atención que permitan estandarizar el “modelo de atención”. Los colaboradores son el eslabón más importante dentro de la cadena de valor para que todo lo que suceda en el ámbito de la empresa suceda acorde a las expectativas, necesidades y deseos del cliente e inclusive, por encima de estos.

Es necesario establecer pautas de trabajo con foco en el cliente y la satisfacción del mismo como así también de políticas comerciales o, mejor aún, de autonomía y discrecionalidad para los colaboradores para subsanar algún hecho desafortunado o reclamo que pueda surgir. Los clientes del segmento al cual la empresa está focalizando sus acciones son muy exigentes no sólo en términos de producto sino también en términos de calidad de atención y servicio.

Se debe comenzar a transitar el camino de “despachar el cliente” a atenderlo de manera personalizada, haciendo las preguntas adecuadas para asesorarlo en su compra o estadía en la empresa para así transformarse en excelente anfitrión que hace de puente y articula todos los recursos de la empresa para sea una experiencia positiva.

La correcta gestión y desempeño de los “anfitriones” debe ser el puente que permita articular la compañía en su conjunto para satisfacer sus necesidades.

La capacitación debe incluir una instancia de formación desde la inducción de la persona a la empresa, su área de trabajo y su puesto a los fines de que comprenda e interiorice el espíritu de la empresa.

A su vez, tal como lo dice la palabra la “capacitación” es dotar de capacidades a una persona para hacer algo que antes no hacía pero para que la misma pueda ser mantenida y sostenida en el tiempo es necesario generar un sistema de gestión que permita el reconocimiento de las personas cuando ese desempeño esté acorde a lo esperado.

Se sugiere en función de lo antedicho y del movimiento de la empresa en términos de la cantidad de locales, clientes, precio de productos y este nuevo reposicionamiento comenzar a trabajar en la identificación de referentes de turno que sean quienes colaboren con la formación, soporte y seguimiento diario de los colaboradores de contacto a los fines de brindarles la capacitación *on the job* (en el puesto de trabajo) acorde a las nuevas pautas de trabajo. La incorporación de este nuevo rol dentro de las funciones permitirá mejorar el *feedback* (retroalimentación) y la capacidad de respuesta de la empresa ante inconvenientes en la atención.

La capacitación debe incluir conceptos básicos, pero no menores, que deben acompañar el “correcto” desempeño y que hacen al *metier* (oficio) de cada actividad. La empresa debe retomar y hacer inclusivo a todo el personal el curso de barista, más aún, considerando el rubro y la nueva carta con uno de los focos puestos en el café. A su vez, cada plato debe tener definido no sólo sus ingredientes sino también su presentación, cantidad, la blanda a utilizar, estética, emplatado, etc.

También la capacitación debe incluir manejo y conocimiento de pautas de bromatología e higiene personal, trato con el cliente, comunicación verbal, gestual y postural como criterios de servicio de mesa como ser ubicación de la servilleta, vasos, platos y utensilios.

En cuanto a la atención del mostrador es necesario definir criterios de exhibición de productos, preasignar espacios para productos, fomentar la venta cruzada, rotación de mercadería de acuerdo al horario y la fecha de vencimiento, incluir dentro de las prácticas habituales un degustador dinámico que permita difundir los nuevos sabores, el manejo de los tiempos de espera de los clientes.

Es fundamental también que quien venda el producto no sólo conozca el nombre de cada producto si no que sepa sus ingredientes y que pueda hablar de su textura, su sabor su maridaje, sus principales atributos, cómo se hace y fundamentalmente, que hable desde la experiencia de haberlo probado para que todo lo que diga sea real y convincente de cara al cliente.

La atención al cliente debe ser el broche de oro que le de verosimilitud, veracidad y entidad al nuevo posicionamiento de la empresa y que logre transformar al cliente en vocero fiel de la empresa.

Estas acciones van a ayudar a:

- Llevar la venta cruzada del 48% al 70% en el primer año.
- Mejorar la percepción de la atención incrementando del 10% al 30% en la calificación “muy buena” y del 10% al 25% en “excelente” y reducir la percepción de atención “mala” llevándola al 5%

### **Propuesta Premium Dinámica e Innovadora en Productos.**

Tal como se desarrolló a lo largo de este trabajo existe una búsqueda intensa de sabores nuevos por parte de los consumidores y hay también una oportunidad para la empresa en el desarrollo y potenciación de productos de gastronomía gourmet.

Entender que es necesario que la empresa realice actividades de investigación y desarrollo de manera permanente a los fines de no dejar de sorprender a sus clientes. La investigación, desarrollo e innovación tiene que incorporarse y potenciarse dentro del ADN de la empresa. De hecho, hay muchos productos y sabores que se han incluido en nuestras dietas, en nuestra forma de alimentarnos, en nuestra forma de consumir que antes no existían. El mercado es un objetivo móvil e identificar las tendencias de consumo es crítico para posicionar la marca de manera sustentable a lo largo del tiempo

La innovación y el desarrollo va a permitir a la empresa generar saltos cualitativos en productos, sabores, diferenciación, posicionamiento y sustentabilidad.

Este cambio de enfoque tiene su impacto directo en la capacitación de colaboradores del área productiva como así también del área de atención al cliente a los fines de que puedan promocionar, hacer degustar y vender los nuevos productos de manera atractiva para el cliente.

La idea base es traer sabores del mundo a la mesa, pastelería francesa, pastelería italiana, tendencias de alimentación saludable, fermentados naturales, yogures de hortalizas, skyr (yogur



irlandés), desarrollo del segmento *Bowlers* (Bowls de comidas para llevar), azúcar de coco y de otras frutas, galletitería artesanal en base a avena a semillas y frutos secos, cocina con frutas y verduras de estación, *cannolis* (masa enrollada, rellena de diferentes opciones dulces del sur de Italia) saludables.

A su vez, desde el punto de vista de la promoción y comunicación es necesario que haya productos del mes, nuevos lanzamientos, degustaciones, productos para fechas especiales, “maridajes” de sabores, sabores del mundo, entre otras cosas. Esto ayudará al posicionamiento de la mano de las novedades permanentes y sabores nuevos y diferentes.

Básicamente, se sugiere asumir y entender al cliente como un target móvil (objetivo) en sus gustos, necesidades y preferencias.

La idea no es la sustitución de productos de manera directa y lineal si no el desarrollo de una propuesta complementaria a lo tradicional y a lo que se va a reversionar. Incluir dentro de la oferta de la empresa un 30% de productos rico & saludable será el inicio de una nueva etapa donde haya lugar para comer cuidando la salud y con foco en un estilo de vida más que en una dieta espasmódica.

La incorporación de la investigación y el desarrollo de nuevos productos implicará sin duda alguna el desarrollo de habilidades organizacionales críticas que serán parte del núcleo estratégico para mantener la diferenciación y acrecentar el posicionamiento de la marca con atributos importantísimos como: fresca, innovación, gourmet, refinado, sofisticado, distinto.

Este nuevo ADN de la empresa ayudará a alimentar una comunidad de seguidores más allá de un producto sino que identificarán a la empresa y a su cultura como algo distintivo. Este tipo de acciones implican dotar a la empresa de recursos y habilidades permanentes y dinámicas para que pueda dialogar e interactuar con el nuevo perfil de cliente haciendo foco en ese “cliente curioso”, “dispuesto a probar nuevos sabores”, “atentos a nuevas tendencias” y que, básicamente, luego de varias experiencias de sabor positivas tendrá confianza en la marca para descubrir nuevos sabores.

Estas acciones ayudarán a:

- Llevar el reconocimiento del cliente como “distinto y diferente” del 30% al 45% en el primer año.
- Incluir opciones para aquellos clientes que buscan productos más saludables permitirá potenciar el crecimiento de demanda de este tipo de productos del 13% anual al 25%.
- Incrementar la cantidad de clientes de 31 a 40 años en un 30%
- Llevar la venta cruzada del 48% al 70% en el primer año.
- Dar a conocer opciones a ese 75% de clientes que está dispuesto a probar sabores más sofisticados.
- Ampliar la gama de “novedades” o diferenciales para clientes “mariposas” o “amigos verdaderos” esta acción permitirá mejorar los tickets promedio del en un 10% en lo que a mesa se refiere.

#### **Generar un sistema de indicadores de gestión.**

Si bien se ha definido un camino a seguir y las principales guías de trabajo para reposicionar a la empresa, es necesario incluir dentro de los nuevos patrones de gestión el armado de un tablero de indicadores para hacer el seguimiento, ajuste y control de las acciones propuestas en orden a garantizar el logro de los objetivos.

La dinámica del mercado y la concepción del cliente como un blanco móvil nos lleva a la necesidad de establecer una nueva forma de trabajar que implica pensar en el entorno, en el cliente, en las tendencias de consumo actuales y futuras, en las capacidades de la organización, en la visión, metas y objetivos para trazar una estrategia rectora que alinee a la empresa a través de acciones concretas, medibles y controladas. El establecimiento de objetivos y pautas de gestión y control facilitará los procesos de delega, toma de decisiones, asignación de recursos y alineamiento organizacional.

La estrategia con foco en las necesidades definidas de un segmento de clientes en particular es clave para la consecución de objetivos y lograr un posicionamiento mediante un enfoque de diferenciación y mejoras en el valor agregado percibido. Lo que no se puede medir no se puede mejorar.

A los fines de darle entidad al apartado de seguimiento y control se sugieren los siguientes indicadores de gestión:

***Relativos a la facturación.***

- Facturación por local.
- Facturación por línea de productos. (% de ventas de panadería tradicional, de línea Rico & Saludable, de heladería, de confitería, de novedades y de promociones especiales)
- Facturación por fechas. (% de ventas Días de semana, fines de semana, Temporada Baja Temporada Alta y Fines de semana largos)
- Valor promedio de venta por *ticket*.
- % de venta cruzada por ticket entre las diferentes líneas de productos.
- Facturación por rango horario en mostrador, mesa y canales digitales. (mañana, mediodía, tarde y noche)

***Relativos a la calidad de atención.***

- Porcentaje de clientes satisfechos por canal de atención (mesas, mostrador, *delivery*, Whatsapp, Pedidos ya!)
- Cantidad de quejas o reclamos.
- Porcentaje de quejas y reclamos resueltos satisfactoriamente.

***Relativos al posicionamiento de la empresa.***

- Principales atributos positivos y negativos identificados por los clientes.
- Evolución de la percepción de los atributos “innovación”, “calidad de atención”, “variedad de oferta”, “diversidad de oferta”, “ambiente” y “calidad” de la marca.
- Cantidad de clientes nuevos por cada canal (mesas, mostrador, *delivery*, Whatsapp, Pedidos ya!)

***Relativos a los productos.***

- Cantidad de producto vencidos por falta de demanda.

- Productos con demanda mensual incremental y/o decreciente.
- Participación de los productos nuevos o diferenciales sobre el total de las ventas.

## D. Conclusiones

Es importante entender la naturaleza dinámica del entorno que condiciona fuertemente a la empresa para que adopte prácticas innovadoras a los fines de que sea sustentable, rentable, gane mayor participación en el mercado y logre altos estándares de satisfacción del cliente. El foco debe estar en el mercado y con una clara orientación en el segmento de clientes al cual se apunta como público objetivo. No es posible que una empresa satisfaga a la totalidad del mercado de manera masiva o focalizada sin entender cómo es el proceso de consumo, qué lo estimula, cuándo se da, quién lo realiza, por qué y para qué. Como se dijo a lo largo del trabajo, “el cliente es un objetivo móvil”. Entender el segmento de clientes para el cual se trabaja permite hacer un trabajo a medida y aumentar la asertividad en las decisiones como así también el retorno económico y las ventajas en términos de posicionamiento que esto provoca.

Dentro del escenario dinámico es necesario poner en perspectiva las tendencias de consumo y entender los cambios culturales que acontecen para tomar decisiones que apunten a diferenciar una tendencia de consumo de una moda pasajera corta, irrelevante y efímera. El posicionamiento de una empresa es un proceso complejo, sistémico e integral que obliga a la empresa a pensar no sólo en términos de productos si no también en términos de “productos y servicios” como así también en términos de experiencias de consumo que permitan que la relación con el cliente sea más rentable y sostenible en el tiempo, hasta inclusive, que sea tan bueno y estrecho el vínculo que el cliente sea un vocero y recomendador serial de nuestra empresa y/producto o servicio. Cuando el cliente tiene una experiencia de consumo que supera la expectativa se convierte en un vocero de la firma que, al hablar en primera persona y a su círculo cercano de influencia, logra ser un *influencer* (influenciador) positivo.

Estamos ante una era de clientes más demandantes, con mayor curiosidad y mayor acceso a la información y que interpelan a las organizaciones proveedoras de productos y servicios en diferentes ámbitos. Un buen producto solo ya no alcanza. Las empresas compiten por los clientes en diferentes

campos de batallas y en diferentes términos: el ambiente, las redes sociales, la calidad de atención, los canales de atención al cliente, el producto, la innovación, etc. Es necesario pensar glocal (global+local) para anticiparse a los cambios y poder lograr diferenciación. El mercado y las tendencias de consumo son globales y se mezclan con lo local tanto a nivel nacional, provincial como de una ciudad en particular. El análisis pormenorizado permite encontrar oportunidades de consumo según la hora, el cliente, la época del año, la modalidad de consumo, etc. El abordaje del cliente debe ser multifactorial, selectivo y alineado con una estrategia organizacional.

Es fundamental también que la empresa cuente con herramientas o instrumentos de seguimiento y control para realizar la evaluación de las acciones y poder emprender un camino de mejora continua con información confiable que permita medir el impacto de la gestión de manera integrada. Dotar a la empresa de una estrategia y las respectivas herramientas de control de seguro será un paso importante para la profesionalización de la organización y para establecer un camino claro, certero y confiable del camino a seguir, cómo lograrlo y cómo garantizar el resultado.

El proceso de posicionamiento debe ser analizado en base a información del entorno y de las capacidades de la organización, con foco en el cliente, dinámico, multifactorial, sostenido en el tiempo y con acciones que permitan orientar los esfuerzos a ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

### E. Bibliografía

- Kotler P. y Armstrong G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación
- Porter. M. (2008) *Estrategia Competitiva*. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Grupo Editorial Patria.
- CIPAC. Cámara de Industriales Panaderos y Afines de Córdoba. *Revista La Hogaza*.  
<https://issuu.com/cipac.cordoba>.
- Puratos. *Taste Tomorrow*. (20 de julio de 2020). <https://puratos.com.ar>. *Tendencias de consumo para argentina 2020*. Recuperado el 24 de Agosto de 2020 de <https://puratos.com.ar/es/consumer-insights/taste-tomorrow-argentina-tendencias>
- Webretail (13 de febrero de 2020). <https://webretail.com.ar>. *El pan nuestro de cada argentino*. Recuperado 24 de Agosto de 2020 de <https://www.webretail.com.ar/el-pan-nuestro-de-cada-argentino/>
- Food and wine en español (9 de diciembre de 2019). <https://foodandwineespanol.com/> *Tendencias Alimentarias para el 2020*. Recuperado el 25 de Agosto de 2020. <https://foodandwineespanol.com/tendencias-alimentarias-2020>
- Norte en Línea (s.f.). (18 de diciembre de 2019) . <https://www.norteenlinea.com> *Tendencias de consumo de pan en la argentina*. Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://www.norteenlinea.com/27082020/Tendenciasdeconsumodepan>
- Alimentación en énfasis (s.f.). (13/11/2019). <https://alimentación.enfasis.com>. *Argentina: innovación funcional y gourmet*. Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://alimentacion.enfasis.com/argentina-innovación-funcional-y-gourmet>
- El economista (s.f.) (24/06/2019). <https://eleconomista.com.ar>. *Proyecciones del consumo de alimentos*. Recuperado el 27 de agosto de 2020 de <https://eleconomista.com.ar/24062019/Proyeccionesdelconsumodealimentos>