

# Universidad Nacional de Santiago del Estero

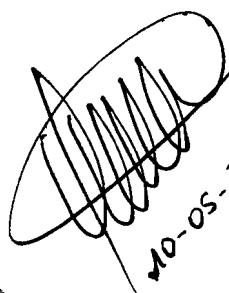
**FHCSys**

## *Plan Operativo de Marketing en "Panificadora Carrasco III"*



Director:

**Lic. Víctor Hugo Fernández**

  
10-05-2013

**2013**

UNIVERSIDAD NACIONAL  
SANTIAGO DEL ESTERO

UNIVERSIDAD NACIONAL  
SANTIAGO DEL ESTERO

→	Introducción	3
→	CAPÍTULO UNO	
•	Planteo del Problema	5
•	Metodología de la investigación	6
→	CAPÍTULO DOS	
•	Plan de Marketing <sup>1</sup>	10
•	Finalidad del Plan de Marketing	15
•	Estructura del Marketing	16
→	CAPÍTULO TRES	
•	Presentación de la Empresa	22
•	Análisis de la Industria	24
•	Análisis de las fuerzas del Mercado	25
•	Análisis de Costos	28
•	Análisis F.O.D.A.	33
→	CAPÍTULO CUATRO	
•	Diagnóstico	35
•	Marketing Mix Actual	36
•	Segmentación de Mercado	42
•	Perfil Psicográfico del Cliente	43
•	Proceso de Compra del consumidor	43
→	CAPÍTULO CINCO	
•	Perspectivas y cambios que se proponen	46
•	Mercado Meta	47
•	Posicionamiento buscado	47
•	Marketing Mix planeado	48
•	Comparación con la situación actual y al implementar el Plan Operativo	52

• Presupuesto	57
→ CAPÍTULO SEIS	
• Conclusión	59
→ CAPÍTULO SIETE	
• Tablas y cuadros anexos	63
→ BIBLIOGRAFIA	97
→ DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	99

El siguiente trabajo comenzó como un trabajo de campo de las materias Comercialización I y II correspondiente al último año de la carrera Licenciatura en Administración. Las observaciones realizadas al mismo fueron de gran consideración y reconocimiento, por lo que se decidió y con recomendación del docente ampliar información para presentarlo como trabajo final. Es así como se agregó el marco teórico y de acuerdo a la modalidad de presentación se adaptó a la misma.

La empresa elegida para el análisis fue la Panadería y Confitería “Carrasco III”, la tercera sucursal de la marca Carrasco, que está ubicada en Av. Aguirre esquina Pedro León Gallo - Santiago del Estero Capital. Esta elección está basada fundamentalmente en la accesibilidad a la información, en primera instancia, luego y a medida que fue avanzando el análisis realizado se pudo detectar la necesidad de la realización de un Plan Operativo de Marketing dadas las condiciones tanto internas como externas de la empresa y la aplicabilidad de dicho plan a la misma.

Ésta empresa como muchas del sector se encuentra en una situación de estancamiento, lo cual hace que se vea perjudicada por empresas competidoras que realizan acciones constantes de cambio e innovaciones en su oferta, ampliando así su mercado y por supuesto sus ventas lo que deriva en mayores utilidades.

Debido a lo expuesto en el párrafo anterior es que se consideró la implementación de un Plan Operativo de Marketing. Éste último proceso se confirmó cuando se realizaron las primeras intervenciones en la panificadora pudiéndose observar dicha necesidad.

Las intervenciones referidas consideraron: un análisis de la situación actual teniendo en cuenta aspectos internos y externos, utilizando diferentes métodos de recolección de datos; este análisis se centró en el detalle de la situación actual, análisis de la industria, de las fuerzas del mercado y de costos; luego se procedió a la elaboración de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual permite mostrar de manera resumida y puntualizada las fortalezas y debilidades, así como, las oportunidades y amenazas. En esta parte del trabajo realizamos lo que en la estructura de un Plan de Marketing se denomina análisis de las condiciones generales, de las condiciones de la competencia y de las condiciones de la propia empresa.

Una vez detectada la necesidad de información se procedió al detalle de la metodología de trabajo para la obtención y recolección de los datos relevantes.

Con toda la información obtenida se procedió al diagnóstico de la situación de la empresa; se elaboró en detalle el estado del Marketing-Mix actual, el grado de Participación, Posicionamiento, Segmentación de mercado, Mercado Meta, proceso de compra del consumidor, perfil psicográfico del cliente, etc.

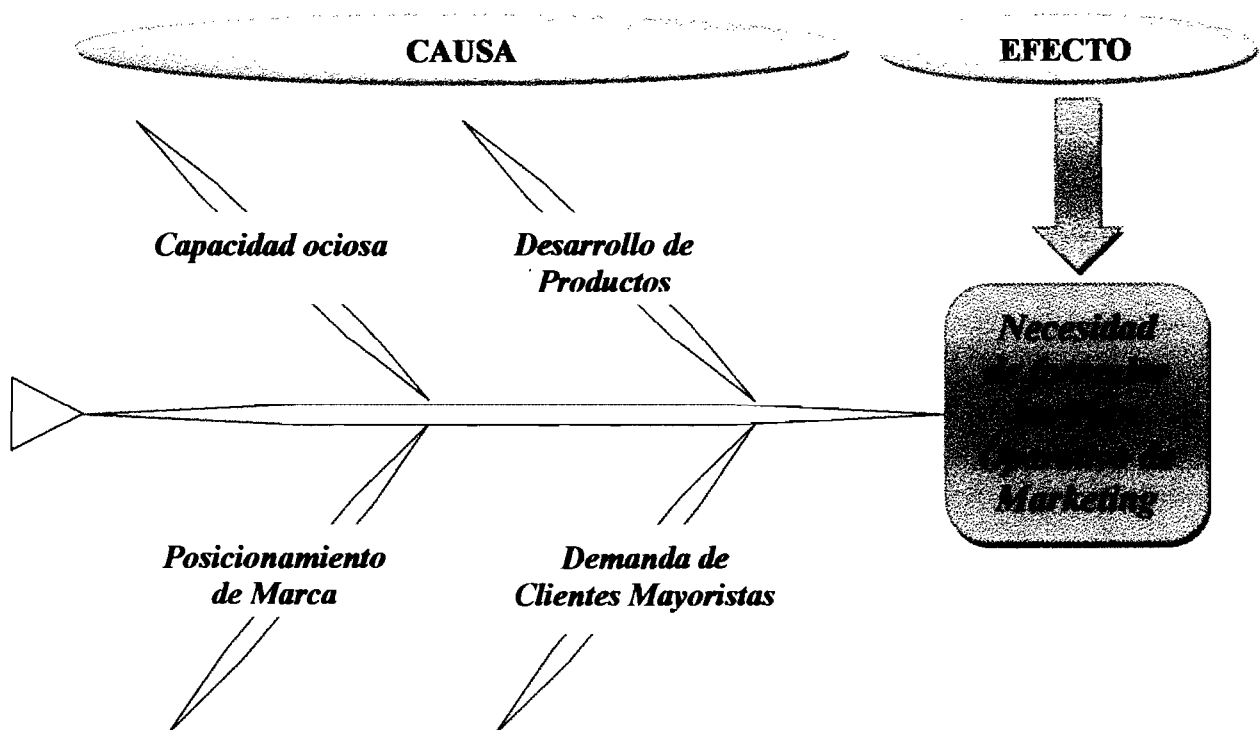
Se plantearon los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa, a los cuales van a apuntar las acciones estratégicas propuestas.

Partiendo de este diagnóstico se desarrollaron las recomendaciones, que según el criterio y punto de vista del tesista, mejor se adaptará a la realidad y a las necesidades de la panificadora aprovechando las oportunidades y fortalezas con las que cuenta y lograr de esta forma un mayor crecimiento y desarrollo comercial.

Cabe aclarar que el desarrollo del trabajo concluye con las *Recomendaciones de los Planes de acción y Programación* y el *Presupuesto*, el paso final del plan (implementación y evaluación de las medidas sugeridas) no se llevaron a cabo.

**PLANTEO DEL PROBLEMA**

La presentación del planteo del problema es abordada con el método de “Espina de Pescado” del Lic. Kauro Ishikawa<sup>1</sup>, este método muestra las causas y el efecto de las mismas, de esta forma el efecto presentado a continuación es el problema a resolver del trabajo final:



Preguntas o interrogantes que se pretende responder con esta investigación:

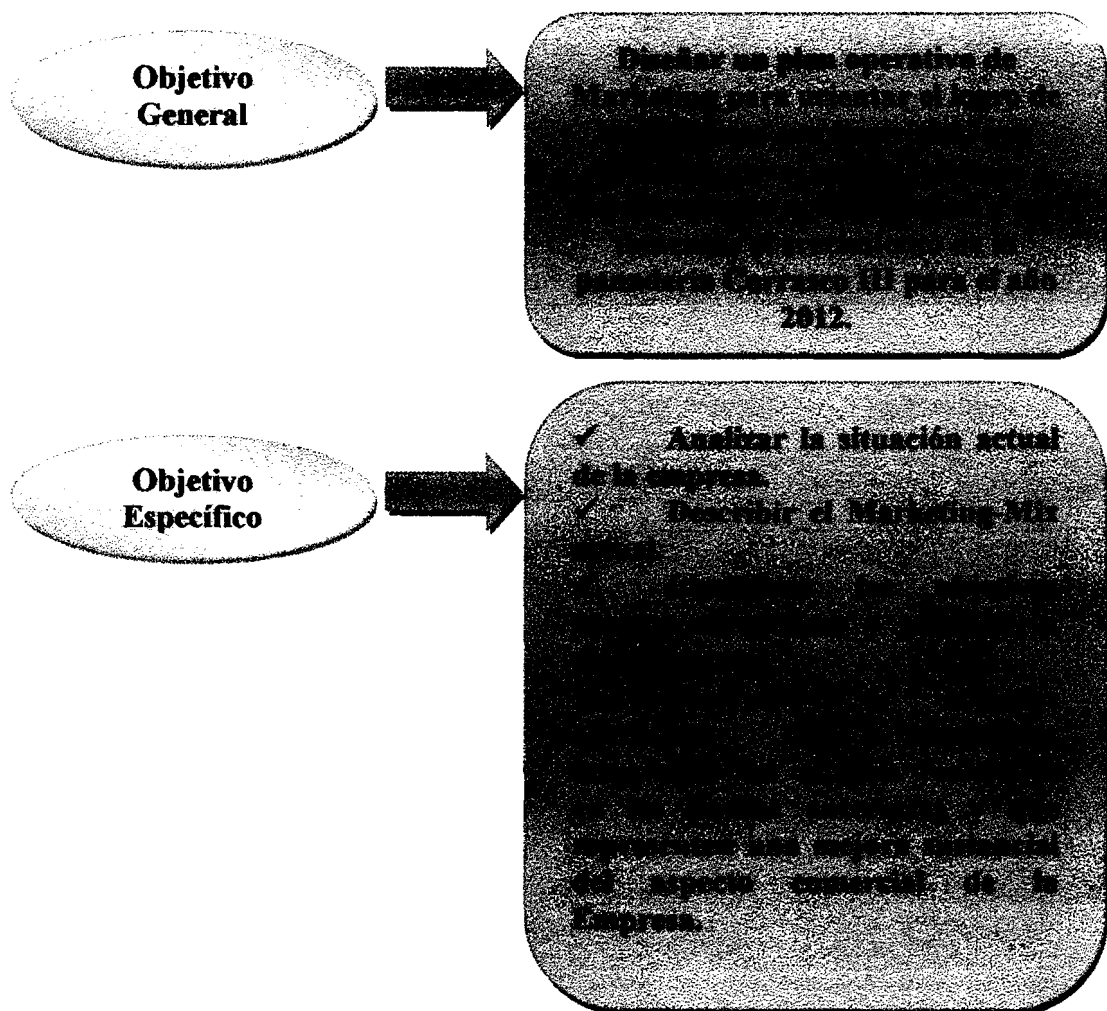
- ¿Cuál es la situación actual de la panificadora?
- ¿Qué factores internos y externos son prioritarios en la consideración del Plan Operativo de Marketing?

<sup>1</sup> Kauro Ishikawa (Japón, 1915 – 1989) Teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad.

- ¿Qué Plan Operativo de Marketing se adaptará a las necesidades y ayudará a Panificadora Carrasco a alcanzar mejor sus objetivos de marketing en el 2012?
- ¿Cuál es la estrategia a seguir?

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación está orientada a lograr los objetivos que se persiguen con el presente trabajo. Éstos que son Objetivos generales y específicos se los presentan a continuación:



En base al problema de investigación y a los objetivos planteados, la metodología de investigación con la cual se optó trabajar es la siguiente: Se decidió comenzar la investigación con la observación del local de la Panadería, a fin de tener un primer contacto con la misma. En una segunda instancia, se realizó una entrevista al dueño de la empresa para tener un conocimiento más profundo del negocio como así también de sus ideas, pensamientos y conocimientos sobre el campo de la mercadotecnia y como aplicaba los mismos en su empresa.

*Universo de Análisis:* Personas dentro de la zona de influencia de la Panificadora.

*Unidad de Análisis:* Personas que componen los grupos de interés.

*Tipo de muestreo:* Muestreo no Probabilístico.

*Tipo de investigación:* Investigación Descriptiva.

Las herramientas y la metodología utilizadas fueron las siguientes:

- i. *Encuestas personales* a clientes actuales de la empresa (ver anexo *tabla 12* y los *gráficos 2 a 9*). Para realizar las mismas y a fin de contar con una muestra representativa de la opinión de los clientes, se seleccionó la muestra obteniendo mediante el quinceo (cada cinco clientes), aquellos que fueron encuestados. Sobre una población calculada de 800 clientes se tomó una muestra equivalente al 30%, es decir que se realizaron 250 encuestas. El cronograma llevado a cabo es:

- ◆ Primera semana: se realizó 175 en el lapso de siete días, por cada día 25 encuestas divididas en base a los horarios de atención de la panadería, es decir 13 a la mañana y 12 a la tarde.
- ◆ Segunda semana: se eligió dos días al azar y se realizaron 50 encuestas más (25 cada día en los dos turnos de atención).
- ◆ Tercera semana: se realizó 25 encuestas más durante un solo día elegido también al azar.

Por otra parte se llevó a cabo el sorteo de una torta entre los clientes que participaron mediante las encuestas, con el compromiso de enviar el premio al ganador a su domicilio. Esto permitió que el cliente se sintiera motivado a responder, no dejando de agradecerles por su valiosa colaboración, a la vez esto



**PLAN DE MARKETING\***

Es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto, relanzamiento operativo de la estrategia de mercadotecnia o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en éste prima el aspecto técnico, mientras que el segundo es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un *Plan de Marketing* ha de reunir dos características fundamentales:

- ✓ **COMPLETITUD:** Lo que interesa está en el Plan.
- ✓ **BUENA ORGANIZACIÓN:** Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según *Cohen*<sup>2</sup>, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un *Nuevo Producto o Servicio* y el *Plan Anual*. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al *Plan de Marketing Anual*, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

**Según Eric Vernette<sup>3</sup> el proceso de planificación del marketing consiste en lo siguiente:**

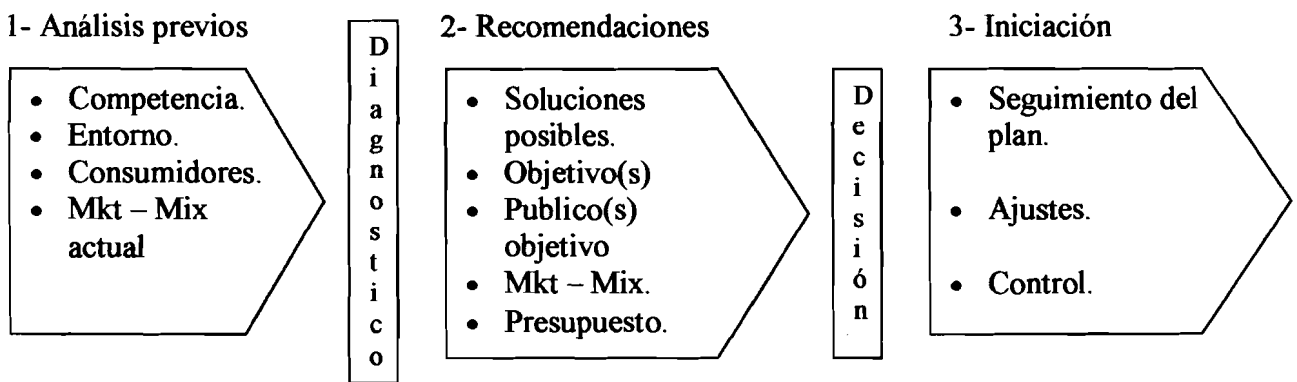


Figura 1: Proceso de planificación del marketing

**Análisis Previos al Plan**

- ✓ **Competencia:** este análisis consiste en seguir regularmente los resultados obtenidos, por los competidores directos: cifras de ventas, cuotas de mercado, nuevos productos en proceso de ensayo, descuentos practicados a los distribuidores, presencia en los puntos de ventas, precio de venta al público, etc. Los competidores más peligrosos son aquellos que se dirigen al público objetivo de la empresa. Se evalúan cuidadosamente sus resultados: ¿son mejores o menos buenos que los nuestros? Puede apurarse el análisis, aislando los resultados

<sup>2</sup> COHEN, W. A. “El Plan de Marketing”, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

<sup>3</sup> ERIC VERNETTE, “Marketing Fundamental”, Editorial Gestión.

registrados por los últimos productos lanzados: ¿Cuál ha sido la acogida de los distribuidores y consumidores? Además, es útil evaluar periódicamente, con la ayuda de gráficos teóricos facilitados por el análisis estratégico (Porter, BCG, etc.), la posición competitiva de la empresa: amenaza representada por los competidores potenciales, detección de productos incógnita o lastres de los productos de la misma empresa.

- ✓ *Consumidores*: es importante seguir la tendencia del consumo para detectar los segmentos en crecimiento y los que se estancan. La búsqueda periódica de nuevos criterios de segmentación permite detectar nuevas crestas. Otro punto es comparar regularmente la imagen de marca de los productos de la empresa con las de marca competidoras. Esto permite verificar la conformidad de la marca con las demandas del público objetivo e indicar al marketing los posibles puntos a mejorar.
- ✓ *Adecuación del Marketing – Mix actual*: esta evaluación sólo es necesaria para las marcas y productos de la empresa vendidos en un mercado, en el momento y lugar donde se efectúa el análisis. La respuesta a algunas preguntas permite juzgar la coherencia externa actual del mix de la empresa: el mix actual ¿es el que corresponde a las exigencias del mercado que revisamos? ¿Existe uno o más puntos de superioridad por parte de los competidores? Luego se realiza también la coherencia interna de las variables del mix: ¿existe una buena coherencia entre la elección de los canales y la imagen de la empresa? La política de precios ¿es coherente con el posicionamiento?, etc.

#### Diagnóstico del marketing

Un buen diagnóstico es breve y conciso. Es, ante todo, una apreciación global del “estado de salud del marketing” de la empresa, una comprobación clara. Después de haber efectuado todos los análisis juzgados como necesarios, se trata de ver si la situación del marketing actual es: excelente, favorable, correcta, desfavorable o catastrófica.

#### Plan de Marketing: Recomendaciones

Principales puntos de atención:

- ✓ *Estrategia de marketing o target(s)*: las opciones son muchas y pueden clasificarse de la siguiente manera:

<b>OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
<b>Actitud frente al mercado</b>	<b>Contra segmentación</b>	Cobertura total de mercado con un solo producto.
	<b>Gama</b>	Cobertura total del mercado con una gama completa. Cada producto domina en un segmento distinto.
	<b>Especializada</b>	Concentración de esfuerzos sobre uno o dos targets, con una gama bien diferenciada
<b>Acción sobre el consumidor.</b>	<b>Notoriedad</b>	Dar a conocer el nombre de la marca a un mayor número de consumidores.
	<b>Posicionamiento.</b>	Diferenciar la marca respecto de los competidores.
	<b>Fidelización.</b>	Hacer que unos mismos consumidores repitan la compra de la marca.
	<b>Reposicionamiento.</b>	Querer modificar las creencias anteriores del consumidor respecto de la marca.
<b>Superficie del Mercado</b>	<b>Penetración.</b>	Acrecentar su cuota de mercado manteniéndose en el mismo segmento.
	<b>Extensión.</b>	Extender las ventas geográficamente.
	<b>Diversificación.</b>	Lanzar nuevos productos en un mercado claramente diferenciado de los que se cubren actualmente.

Figura 2: Opciones principales de una estrategia de marketing

- ✓ **Objetivo(s):** los objetivos son frecuentemente numerados y fechados. Luego son expresados en términos de cuota de mercado, tasa de crecimiento de la cifra de ventas o de la aceptación de la marca.
- ✓ **Elección de un Mix:** se define con detalle cada una de las variables del mix. El producto se describe con algunas palabras. Se indica el precio medio facturado al distribuidor, así como el precio de venta al público recomendado. Se detallan las acciones promocionales previstas, especialmente el volumen del presupuesto publicitario y las reducciones de precio temporales. Por último se seleccionan los canales de distribución.
- ✓ **Presupuesto:** marca el destino de los recursos previstos según las variables del marketing –mix. El marketing puede simular muchas combinaciones de variables, a fin de escoger la más rentable, se llama *mix optimun*.

Decisión – Iniciación y Control

Por último luego de analizar las diferentes alternativas se analiza cual es la más conveniente para la empresa, siempre teniendo en cuenta que tal vez la más rentable no sea la más conveniente debido a que muchas veces no se adapte de la mejor manera a los objetivos generales de la empresa. Una vez que se toma la decisión comienza la implementación del plan.

Plan de Marketing:

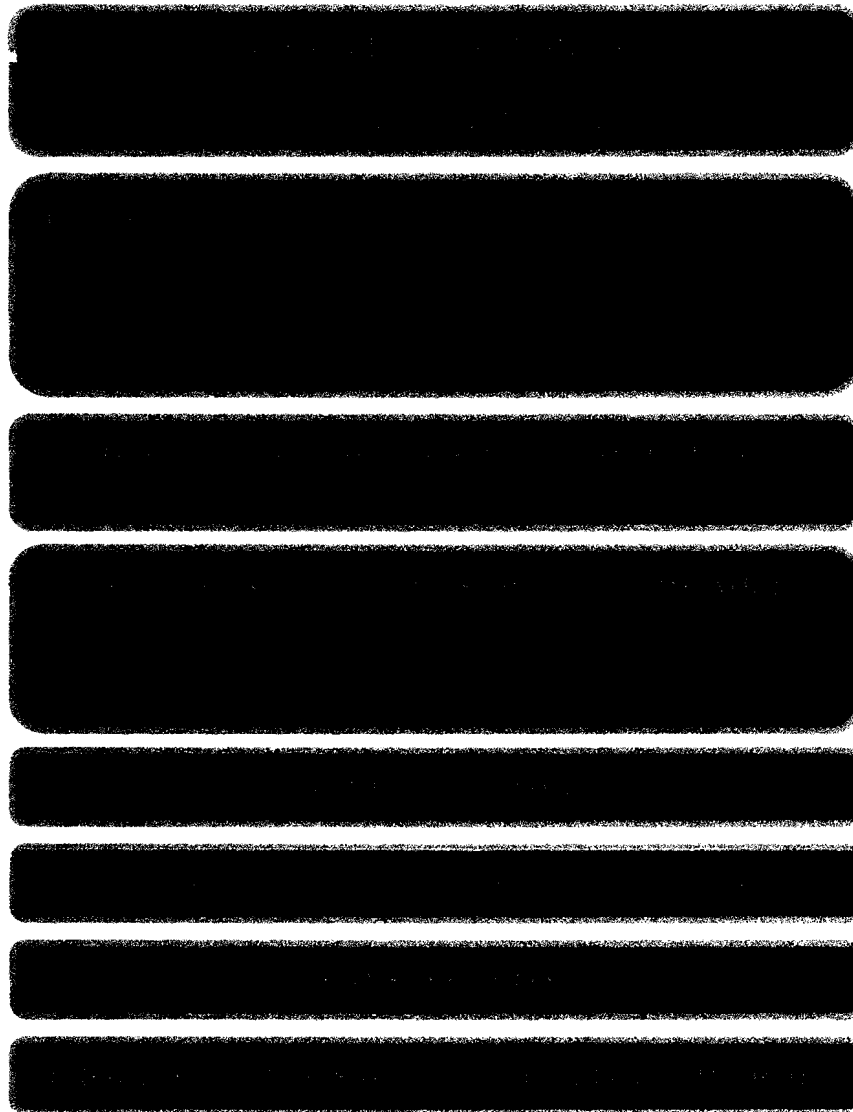


Figura 3: Esquema general de un plan de marketing<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Nota: el último punto mencionado (Decisión – Iniciación y Control o Procedimiento de Monitoreo y Control) no se lo llevará a cabo en el presente trabajo.

## **FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING**

En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un *Plan de marketing*:

- ✓ *Descripción del entorno de la empresa*: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- ✓ *Control de la Gestión*: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- ✓ *Alcance de los objetivos*: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- ✓ *Captación de recursos*: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- ✓ *Optimizar el empleo de recursos limitados*: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- ✓ *Organización y temporalidad*: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

- ✓ **Analizar los problemas y las oportunidades futuras:** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

## **ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING**

Un *plan de Marketing* ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

A continuación, se describirá las partes de que consta un *Plan de Marketing*:

### **Sumario Ejecutivo**

También llamado *resumen global*. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc.

*El sumario ejecutivo* es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.

Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya

concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

- ✓ **Condiciones de la competencia:** Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- ✓ **Condiciones de la propia empresa:** Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

### **Análisis del Mercado Objetivo**

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del *sector concreto* en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con que frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el *mercado objetivo* seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

### **Problemas y Oportunidades**

Los *planes de marketing* frecuentemente señalan como aprovechar las *oportunidades*, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.



### **Objetivos y Metas**

Entendiendo que objetivos en el *Plan de Marketing*, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos *objetivos* para ser útiles:

- ✓ *Deben ser precisos*: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.
- ✓ *Deben tener un plazo de consecución*: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- ✓ *Deben ser factibles*: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- ✓ *Deben constituir un reto para las personas que participan en el Plan*: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber que es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Aquí, se debe también analizar la *ventaja diferencial o competitiva* que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

### **Desarrollo de las Estrategias de Marketing**

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "*el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo*", es

- ✓ **Ratios Económico – Financieros:** Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

### **Resumen**

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.

### **Apéndices**

Deben incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el Plan, pero que esté referenciada en el Plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente.

## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Carrasco es una empresa de familia que tradicionalmente se dedica a la elaboración y comercialización de productos panificados en la ciudad capital de Santiago del Estero.

Carrasco III es la tercera sucursal, que inició sus actividades en el mes de abril del año 2003. Es un negocio unipersonal, cuyo propietario es Marcelo Eduardo Carrasco.

Sus horarios de atención al público son, por la mañana, de 6<sup>00</sup> a 14<sup>00</sup> horas y por la tarde de 16<sup>00</sup> a 22<sup>30</sup> horas.

En ella trabajan diez empleados: un pastelero, cuatro panaderos, tres empleadas en atención al público y dos cajeras, que trabajan en turnos rotativos como se detalla a continuación:

- ◆ Mañana de 6<sup>00</sup> a 14<sup>00</sup>: pastelero; una empleada de atención al público.
- ◆ Mañana de 6<sup>00</sup> a 10<sup>00</sup>: un panadero.
- ◆ Tarde de 14<sup>00</sup> a 22<sup>00</sup>: un panadero.
- ◆ Tarde de 16<sup>00</sup> a 22<sup>30</sup>: una empleada de atención al público y una cajera.
- ◆ Tarde de 18<sup>00</sup> a 22<sup>00</sup>: un panadero.
- ◆ Noche de 23<sup>00</sup> a 7<sup>00</sup>: dos panaderos.

Los días viernes y fines de semana se incorporan a la panadería una empleada de atención al público, que hace horarios cortados por la mañana, de 8<sup>30</sup> a 13<sup>00</sup> y por la tarde de 17<sup>00</sup> a 21<sup>00</sup>; como así también una cajera que atiende por las tardes de 16<sup>00</sup> a 22<sup>30</sup> horas.

A continuación se detalla la Visión, Misión y los Objetivos que persigue la empresa.

### **Visión**

*“Llegar con nuestros productos a todas las mesas de los hogares santiagueños”*

**Misión**

*“Trabajamos con la mano de obra más capacitada de Santiago y la materia prima de mejor calidad incorporando la tecnología necesaria para realizar los productos preferidos por los clientes”*

**Objetivo Estratégico<sup>5</sup>**

*“Abrir una sucursal en la zona sur de la Capital de Santiago del Estero”*

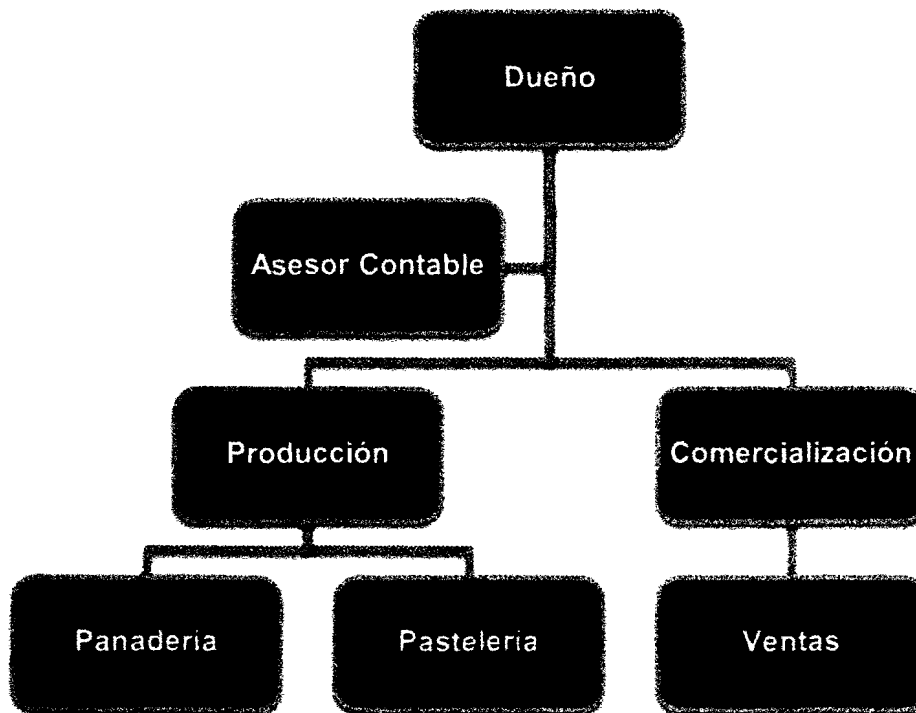
**Objetivo Táctico**

*“Que el 80% de los quioscos y despensas ubicados en la zona geográfica de la panadería vendan nuestro pan”*

**Objetivo Operativo<sup>6</sup>**

*“Recaudar \$89,725.99 trimestral”*

**Organigrama de la Empresa:**



<sup>5</sup> NOTA: ver anexo *tabla 1 a tabla 1.4* donde se detalla la inversión necesaria para abrir una nueva sucursal acompañada de información complementaria explicativa.

<sup>6</sup> NOTA: el objetivo operativo esta deducido de la inversión necesaria para lograr nuestro objetivo a largo plazo. Ver *tablas 1 a 1.4*

## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El sector industrial de las panificadoras en Santiago del Estero (lugar de residencia) está compuesto por empresas familiares en su mayoría, como la que tenemos en estudio, es decir, que se transmiten de generación en generación y que las personas que las conducen poseen mucha experiencia en el rubro lo que les da gran ventaja por un lado y por el otro en la mayoría de los casos se limitan en su accionar debido a que suelen mantener la misma cartera de productos, brindan el mismo servicio, no buscan ofrecer un producto/servicio aumentado y aquellos que si lo hacen están actualmente ocupando una gran participación en el sector, un reconocimiento y fidelidad en los clientes y por lo tanto un gran crecimiento de su negocio.

La empresa pertenece a la *Industria Alimenticia*. Su *área de negocio*<sup>7</sup> es la alimentación, su *base*<sup>8</sup> la alimentación perecedera y su *operación de negocio*<sup>9</sup> la elaboración y comercialización de productos panificados (negocio cómodo).

El *mercado* está compuesto por todas las personas físicas y jurídicas de la ciudad capital de Santiago del Estero que consumen productos panificados. Su *mercado meta*<sup>10</sup> son todas las personas físicas y jurídicas de la zona de influencia de la panadería, a los cuales la empresa les dedica sus esfuerzos de marketing mix. Es un mercado de consumo, de primera mano, abarcando los grupos demográficos infantil, juvenil y adulto y con un ámbito geográfico local. Para un mayor análisis de la zona de influencia se elaboró un mapa (ver anexo *gráfico 1*), donde se presenta en detalle la composición de la zona más relevante de la panificadora, en donde sus acciones influyen directamente y en donde las acciones de competidores directos e indirectos también influyen de manera directa en la empresa, así como, modificaciones geográficas y construcciones que puedan ser modificadoras de hábitos dentro de la zona (5 cuadras a la redonda de la intersección de Pedro L. Gallo y Av. Aguirre).

El mapa (*gráfico 1*) muestra que en la zona de influencia la empresa tiene muchos competidores directos de su producto principal, el *Pan*, pero solo dos

---

<sup>7</sup> Área de Negocio: aquellos sectores en los que el negocio opera en función de la Base de Negocio imperante. (Apuntes de clases)

<sup>8</sup> Base de Negocio: es la razón de ser, lo que hace que sea ese negocio, lo que sustenta la estrategia. (Apuntes de clases)

<sup>9</sup> Operación de Negocio: se realizan dentro de la Base de Negocio y puede estar vincula o no. (Apuntes de clases)

<sup>10</sup> Mercado Meta: grupo homogéneo de personas que se adecue la más cerca posible con el Producto. (Apuntes de clases)

panaderías, es decir, dos competidores directos de toda la gama de productos que ofrece, a pesar de eso la participación de mercado es baja si comparamos el tamaño de estructura de la empresa en estudio con sus competidores y el servicio que esta ofrece. Es por esto que se debe analizar cuáles deben ser las acciones más convenientes y ver cuál es la situación real de la empresa para deducir con que hacer frente y descubrir esas ventajas-fortalezas que no las está aprovechando para su crecimiento y expansión en todo sentido.

También se observa actividades como la de un bar ubicado a metros de la panificadora que estimula las ventas de los días domingos a la mañana.

Otra cuestión a tener en cuenta es el crecimiento de la ciudad para lo zona sur, lo cual no se identifica en el mapa representativo por no considerarlo de influencia directa por la lejanía pero es importante tener en cuenta debido al flujo de personas que se trasladan por la zona provenientes de esa región de la ciudad.

Esta es la base del análisis, determinar la situación actual real y en base a eso seleccionar las mejores acciones a implementar, es decir, la mejor combinación del *marketing mix* para su mercado.

## **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL MERCADO**

### **Las cinco fuerzas competitivas de Mickael E. Porter<sup>11</sup>:**

**Competidores actuales:** la empresa ocupa un lugar de privilegio en el mercado producto del prestigio de su nombre comercial y de su trayectoria en la industria, puesto que “Carrasco” es una de las empresas familiares de la ciudad capital de Santiago del Estero, que tradicionalmente se dedican a la elaboración y comercialización de productos panificados. Es por ello que los consumidores reconocen la marca y tienen cierta preferencia por el consumo de sus productos. La intensidad de la rivalidad de la industria está dada por los siguientes factores:

---

<sup>11</sup> 1947, Ann Arbor, Michigan - es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness de la HBS y dirige también el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones.

- ◆ Dentro de la zona de influencia de la empresa, existe un gran número de competidores directos de la panadería, entre los que podemos mencionar dos panaderías, cuatro supermercados, ocho despensas, 4 kioscos que comercializan pan y sus derivados y dos puesto (que venden pan caseros, tortilla, etc.) que se ubican sobre las esquinas de Aguirre y Pedro León Gallo, sobre todo los fines de semana.
- ◆ La industria data de mucho tiempo por lo cual su crecimiento es lento. Es un sector maduro y estable, en el que se han depurado a las empresas débiles y sobreviven aquellas que han sabido competir y mantenerse en él.
- ◆ A pesar del reconocimiento del nombre y la trayectoria de la empresa en nuestra ciudad, los costos de oportunidad del cliente para cambiar de una empresa a otra y de un producto a otro son bajos.
- ◆ El pan, producto básico de la industria no tiene grandes posibilidades de diferenciación por tratarse de un commodity.
- ◆ Existen barreras de salida emocionales ya que las empresas del sector son en su mayoría empresas familiares (Camacho, Fattor, Carrasco, etc.). Además existen barreras de salida económicas ya que cuentan con activos especializados como los hornos que no son posibles utilizar en otros tipos de actividades económicas.

**Competidores potenciales:** el deseo de ingreso de competidores al mercado de la fabricación y comercialización de productos panificados, es escaso debido a las siguientes barreras de entrada a la industria:

- ◆ Economías de escala: debido a que la panadería tiene una amplia trayectoria en la industria opera con costos bajos de fabricación y abastecimiento. Asimismo tiene un nivel de producción diario elevado porque cuenta con clientes organizacionales, lo que le permite además operar en economía dentro de la escala.
- ◆ Requisitos de capital: el ingreso en la industria requiere de activos especializados para la fabricación, y de una adecuada infraestructura y capital de trabajo para la comercialización de los productos.
- ◆ Los costos fijos son elevados por lo cual habrán barreras de entrada a la industria, debido a que las empresas no permitirán el ingreso de nuevos

competidores que les reduzcan la demanda y no les permitan absorber dichos costos.

- ◆ La ubicación geográfica que tiene la panadería (en la intersección entre dos avenidas), como así también su curva de experiencia en la elaboración y comercialización de productos panificados, le proporcionan una ventaja en costos independiente de la escala.
- ◆ A aquellas empresas que deseen introducirse en la industria les costará crear su propia clientela.
- ◆ Hay barreras económicas que se encuentran debilitadas como consecuencia de los planes y subsidios que el Estado otorgó y otorga para grupos de personas con proyectos de panificadoras, presentando amplias facilidades en la aprobación de proyectos con montos elevados que logran cubrir la obtención de todas las maquinarias y equipos necesarios. Esto por supuesto no contrarresta la dificultad de ciertas barreras como la experiencia en el sector.
- ◆ Competidores potenciales que se pueden citar: micro emprendimientos de la economía informal, empresas dedicadas a la distribución de productos panificados.

**Sustitutos:** la rivalidad no es muy intensa puesto que existen pocos productos sustitutos del producto principal de la industria (el pan), como ser las galletas o el pan láctal que comercializan kioscos y supermercados. También se observan micro emprendimientos de servicios de catering para eventos.

**Los clientes:** los clientes individuales de la panadería no cuentan con el suficiente poder de negociación dado su volumen de compra y considerando que el pan es un producto de primera necesidad. Sin embargo, podría pensarse que su poder de negociación está relacionado con la escasa diferenciación de los productos, lo cual hace que los consumidores no tengan costos elevados para cambiar de una empresa a otra. Por otra parte es posible la integración vertical hacia atrás por parte del cliente quien quizá no obtendrá productos con iguales condiciones de calidad, ya que no cuenta con los activos y la experiencia suficiente para hacerlo, podrá disponer del producto mediante la propia producción.



maestranza y servicios de energía eléctrica, gas, agua, teléfono; y los Costos Variables comprendidos por la materia prima.

Por otro lado se analizó el proceso productivo (horas de trabajo, aprovechamiento de maquinarias, etc.) para detectar el nivel de capacidad utilizada en planta tanto de maquinarias como de horas hombre de acuerdo al tiempo de trabajo estipulado.

**Análisis de Costos**

<b>Costo Fijo</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Sueldos y Jornales (Ver anexo: Tabla 2)	\$ 43092,68
Servicios (Ver anexo: Tabla 3)	\$2830,00
<b>Total Mes</b>	<b>\$45922,68</b>
<b>Total Día</b>	<b>\$1530,76</b>

Figura 4: Detalle del Costo fijo mensual Fuente: elaboración propia

<b>Costo Variable</b>				
<b>Productos</b>	<b>Venta Diaria en Q</b>	<b>Unidad</b>	<b>Monto Diario</b>	<b>Monto mensual</b>
Pan francés	200	Kg.	\$ 439.29	\$ 13,178.70
Pan criollo	180	Kg.	\$ 471.38	\$ 14,141.28
Pan sanguchero	150	Kg.	\$ 271.65	\$ 8,149.50
Tortilla	36	Unidad	\$ 86.40	\$ 1,857.60
Chipaco	24	Unidad	\$ 60.00	\$ 1,296.00
Facturas	900	Unidad	\$ 540.00	\$ 16,200.00
Torta de bizcochuelo	3	Unidad	\$ 65.66	\$ 1,969.85
Torta de hojaldre	3	Unidad	\$ 63.92	\$ 13,178.70

Figura 5: Detalle de costo variable diario y mensual Fuente: elaboración propia

Nota: Para entender mejor los valores de la Figura 5, ver anexo *tablas 4 a la 10*

**Proceso Productivo - Situación Actual**

<b>Producción en los Diferentes Turnos de Trabajo (tiempo de horneado)</b>								
<b>Noche</b>			<b>Mañana</b>			<b>Tarde</b>		
<i>Q</i> de carros	Productos	Tiempo en min	<i>Q</i> de carros	Productos	Tiempo en min	<i>Q</i> de carros	Productos	Tiempo en min
1	Facturas	15	1	Facturas	15	1	Facturas	15
1	Biz, tor, chip	15	1	Pizzas	15	1	Biz, tor, chip	15
1	Pe, ha, pa, sup	20	1	Moldes	105	1	Francés	35
1	Francés	35	1	Hojaldre	25			
2	Sanguchero	90	1	Bizcochuelo	40			
1	Criollo	25	1	Masas	20			
			3	Francés	105			
			1	Sanguchero	45			
			1	Criollo	25			
<b>Total de minutos</b>		<b>200</b>	<b>Total de minutos</b>		<b>395</b>	<b>Total de minutos</b>		<b>65</b>
<b>Total en horas</b>		<b>3:20</b>			<b>6:35</b>			<b>1:05</b>

Figura 6: Producción de los diferentes turnos

Fuente: elaboración propia

$Q$  = cantidad

Total horas de horno: 11 hs.

La empresa cuenta con dos hornos de igual tamaño, los mismos tienen una capacidad óptima de 16 hs. diarias. Esto indica que hay capacidad ociosa en maquinarias más precisamente con los hornos de 21 hs.

<b>Horas de trabajo de panaderos y pastelero en diferentes turnos</b>					
<b>Noche</b>		<b>Mañana</b>		<b>Tarde</b>	
<i>Q</i> Empleados	Horas	<i>Q</i> Empleados	Horas	<i>Q</i> Empleados	Horas
2 Panaderos	23 – 7 (8 hs)	1 Panadero	7:30 – 11:30 (4 hs)	1 Panadero	14 – 22 (8 hs)
		1 Pastelero	7 – 14 (7 hs)	1 Panadero	18 – 22 (4 hs)

Figura 7: Sector producción horas de trabajo en diferentes turnos

Fuente: elaboración propia

<b>Producción de Pan por Turnos</b>					
<b>Tarde (producción en 4 hs)</b>			<b>Noche (producción en 30 min.)</b>		
<b>Q en carros</b>	<b>Productos</b>	<b>Kg.</b>	<b>Q en carros</b>	<b>Productos</b>	<b>Kg.</b>
5	Francés	200	1	Criollo	90
3	Sanguchero	180			
1	Criollo	60			
<b>Total de kg.</b>		<b>440</b>	<b>Total de kg.</b>		<b>90</b>
<b>Producción total de pan por día es de 530 kg.</b>					

Figura 8: Producción de pan por turnos

Fuente: elaboración propia

La panadería destina para su punto de venta 350 kg. de pan francés y criollo, y 180 kg. de pan sanguchero.

Se observa una diferencia en la producción de pan en el turno de la tarde con respecto al de la noche, esto muestra que este último tiene una *capacidad de producción ociosa* con respecto al primero. Es importante aclarar que los panaderos que trabajan a la noche tienen a su cargo la producción de otros productos como las especialidades, de todas formas se comprobó que en este turno el tiempo que demanda dicha producción es menor lo cual deriva un mayor tiempo libre, pero los panaderos lo disimulan demorando la producción para que no sea tan evidente, aún realizando esto, los trabajadores se desocupan antes del horario de salida previsto.

### Costo unitario de la producción

Se tuvo en cuenta los productos de mayor demanda para el análisis de costos.

<b>Costo Variable Unitario por Producto</b>		
<b>Productos</b>	<b>Unidad</b>	<b>C.V.U.</b>
Pan francés	Kg.	\$ 2.20
Pan criollo	Kg.	\$ 2.62
Pan sanguchero	Kg.	\$ 1.81
Tortilla	Unidad	\$ 1.72
Chipaco	Unidad	\$ 1.80
Facturas	Unidad	\$ 0.60
Torta de bizcochuelo	Unidad	\$ 21.89
Torta de hojaldre	Unidad	\$ 21.31

Figura 9: Costo variable unitario Fuente: elaboración propia

<b>Costo Fijo Unitario por Producto</b>		
<b>Productos</b>	<b>Unidad</b>	<b>C.F.U.</b>
Pan francés	Kg.	\$ 2.32
Pan criollo	Kg.	\$ 2.32
Pan sanguchero	Kg.	\$ 2.32
Tortilla	Unidad	\$ 2.32
Chipaco	Unidad	\$ 2.32
Facturas	Unidad	\$ 2.32
Torta de bizcochuelo	Unidad	\$ 2.32
Torta de hojaldre	Unidad	\$ 2.32

Figura 10: Costo fijo unitario Fuente: elaboración propia

<b>Costo Unitario Total – Margen de Utilidad</b>					
<b>Productos</b>	<b>Venta Diaria en Q</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>C.U.T.</b>	<b>Margen</b>
Pan francés	200	Kg.	\$ 10.00	\$ 4.52	\$ 5.48
Pan criollo	180	Kg.	\$ 10.00	\$ 4.94	\$ 5.06
Pan sanguchero	150	Kg.	\$ 9.00	\$ 4.13	\$ 4.87
Tortilla	36	Unidad	\$ 6.00	\$ 4.04	\$ 1.96
Chipaco	24	Unidad	\$ 6.00	\$ 4.12	\$ 1.88
Facturas	900	Unidad	\$ 1.50	\$ 0.66	\$ 0.84
Torta de bizcochuelo	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 24.21	\$ 15.79
Torta de hojaldre	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 23.63	\$ 16.37

Figura 11: Costo unitario total y margen de utilidad

Fuente: elaboración propia

Nota: para entender mejor los valores de las figuras 9, 10 y 11 ver Anexo *tabla 11*.

ANÁLISIS FODA

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con trabajadores capacitados y con experiencia en el rubro.</li> <li>2. Calidad en los productos reconocida y aceptada por los clientes.</li> <li>3. Es una marca reconocida en el mercado, con mucho prestigio. Posicionamiento.</li> <li>4. Ubicación del local, está en la esquina de dos avenidas (Pedro León Gallo y Aguirre) donde hay mucho tránsito.</li> <li>5. Presentación de los productos en las góndolas.</li> <li>6. Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad de atención.</li> <li>7. Estructura e instalaciones atractivas por su limpieza y su gran vidriera, amplia visión del sector producción al público en general, lo que genera confianza.</li> <li>8. En el horario de atención de la tarde la demanda se mantiene estable, o sea que no se presentan picos de demanda.</li> <li>9. Por la tarde los productos de mayor demanda son las especialidades, productos de alta rentabilidad.</li> <li>10. La empresa cuenta con una capacidad ociosa importante tanto en mano de obra como en maquinarias.</li> <li>11. Amplia instalación que permite la diversificación del negocio con otros servicios y el desarrollo de productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca colaboración de los empleados de diferentes turnos, no dejan preparados los materiales de trabajo como corresponde para el turno siguiente.</li> <li>2. Cuando no está presente el propietario los panaderos no respetan los pedidos y tampoco el horario de trabajo.</li> <li>3. Los fines de semana, donde se presenta una mayor demanda, generalmente hay faltante de mercadería.</li> <li>4. La falta de mercadería los días sábados y domingos se presenta a partir de las 19:30 o 20:00 horas. A media tarde ya no hay disponibles los productos más demandados.</li> <li>5. Con respecto a la rapidez de atención se detecta un porcentaje insatisfecho debido a la saturación en ciertas horas del día.</li> <li>6. En la parte externa de la panadería no hay una manera segura y cómoda para el estacionamiento de bicicletas y motos, situación que genera inseguridad debido al alto número de robos producidos a los clientes que asisten.</li> </ol>

Figura 12: Cuadro de factores internos

<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Existencia de una demanda latente en varios productos.</li><li>2. Existencia de demanda para servicio de bar.</li><li>3. Posibilidad de realizar la distribución a los negocios de tamaño chico que ofrecen pan y se deben movilizar por su cuenta para obtenerlo.</li><li>4. Crecimiento de la población capitalina debido a la construcción de viviendas por parte del gobierno.</li><li>5. Gran aceptación de los comercios que ofrecen pan en la zona para vender el pan Carrasco.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Posible inserción al mercado de dos despensas que ofrecerán la venta del pan.</li><li>2. Posible entrada de un competidor potencial de mediana estructura dentro de la zona geográfica de la panadería.</li><li>3. Ingreso de un bar dentro de la zona de influencia.</li></ol>

Figura 13: Cuadro de factores externos





Como primera conclusión, deducida en base a la información relevante de las herramientas aplicadas, se presenta que la *función de marketing* de la empresa está orientada a los productos, ya que se busca ofrecer calidad en los mismos, mejorarlos e introducir nuevas variedades conforme transcurre el tiempo, pero sin tomar en cuenta las opiniones de los clientes. Es decir, que nos encontramos con una situación de *miopía del marketing*, con una desmedida concentración en el producto y no en las necesidades que el mismo satisface. Asimismo, se detectó la carencia de un *sistema de información de marketing* que permita conocer al cliente y la calidad con la cual la empresa lo satisface.

De esta forma y en base a esta información la investigación se orientó en primera instancia a estudiar la calidad con la cual la panadería está satisfaciendo a sus clientes actuales (ver Anexo *tabla 12 – gráficos 2 al 9*). Dicha decisión está fundada en lo esencial que resulta la satisfacción del cliente y su Fidelización, para incrementar la competitividad de cualquier organización y más aún en aquellas como una panadería, en las cuales los atributos de su producto principal, el pan, no cuenta con demasiadas posibilidades de diferenciación por tratarse de un commodity.

Por otra parte hay que tener en cuenta que un cliente satisfecho es un cliente potencial y por lo tanto va a seguir demandando en el tiempo los productos de la empresa, a la vez que va a influir positivamente en la captación de nuevos clientes. En cambio si un cliente no obtiene su satisfacción se convertirá en un blanco perfecto para la competencia y tenderá a desaparecer.

La calidad de satisfacción del cliente no trata de atender las quejas y reclamos en forma sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que podamos captar sobre los consumidores, como ser sus opiniones, deseos, expectativas y en definitiva poderle ofrecer de manera satisfactoria los productos.

Por ello la investigación dedicó sus esfuerzos a buscar la mayor información posible sobre la calidad de satisfacción de los clientes actuales de la Panadería Carrasco

	<b>Prepizzas</b>	<b>Tomate</b> <b>Cebolla</b> <b>Mixta</b>		
	<b>Biscochos</b>	<b>Dulces</b> <b>Salados</b>	<b>Miel</b> <b>Negro</b>	
	<b>Galletas de agua</b>	<b>Con sal</b> <b>Sin sal</b> <b>Salvado</b> <b>Gluten</b>		
	<b>Grisines</b>	<b>Común</b> <b>Salvado</b>		
	<b>Tostadas</b>	<b>Gluten</b>		
	<b>Chipaco</b>			
	<b>Pan dulce</b>			
	<b>Rosca</b>			
	<b>Donas</b>			

Figura 15: gama de productos: Especialidades y otros

<b>LINEAS</b>	<b>TIPOS</b>	<b>VARIEDAD</b>
<b>Reposteria</b>	<b>Tortas</b>	<b>Bizcochuelo</b> <b>Hojaldre</b>
	<b>Masas</b>	<b>Finas</b> <b>Secas</b>
	<b>Imperial ruso</b>	
	<b>Tronquitos</b>	
	<b>Merengues</b>	
	<b>Lácteos</b>	<b>Leche</b>

Figura 16: gama de productos: Reposteria y Lácteos



**Packaging:**

Se proporcionó al propietario de la empresa un cuestionario, con el fin de evaluar sus envases, de lo cual surgieron las siguientes conclusiones:

- ↪ Los envases no se han evaluado nunca.
- ↪ Los elementos que se consideran más importantes en el posicionamiento del producto son Calidad, Marca y Materiales.
- ↪ Nunca se ha hecho una investigación sobre la efectividad de los envases para comunicar al consumidor dichos elementos, pero el propietario estima que la etiqueta da una imagen de consonancia con el posicionamiento que se quiere obtener de la marca.
- ↪ El diseño de la parte grafica de los envases utilizan un color propio, lo que los hace únicos en su categoría.
- ↪ Realmente se aplican tecnologías en los envases ya que el propietario no conoce los desarrollos tecnológicos recientes.
- ↪ Los sistemas de cierre de los envases son percibidos por los consumidores como un sello de garantía.
- ↪ Los envases incorporan características que contribuyen a que sea más fácil para el consumidor usar el producto.

Tabla de Valoración

Preguntas	Sistema de puntos					
	Ítem A	Ítem B	Ítem C	Ítem D	Ítem E	Ítem F
1	5	0	2	---	---	---
2	5	0	3	---	---	---
3	5	5	5	5		
4	5	2	5	4	5	0
5	5	4	0			
6	5	5				
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Respuesta:** *Los envases tienen serios problemas. Se necesita con urgencia una investigación y considerar un nuevo diseño de los mismos.*

Figura 17: Tabla de valoración del Packaging

### Ciclo de Vida de los Productos

Es muy importante determinar en qué etapa del ciclo de vida está un producto y hacia cual se dirige. Por esta razón realizamos el siguiente análisis de los distintos productos que componen la gama:

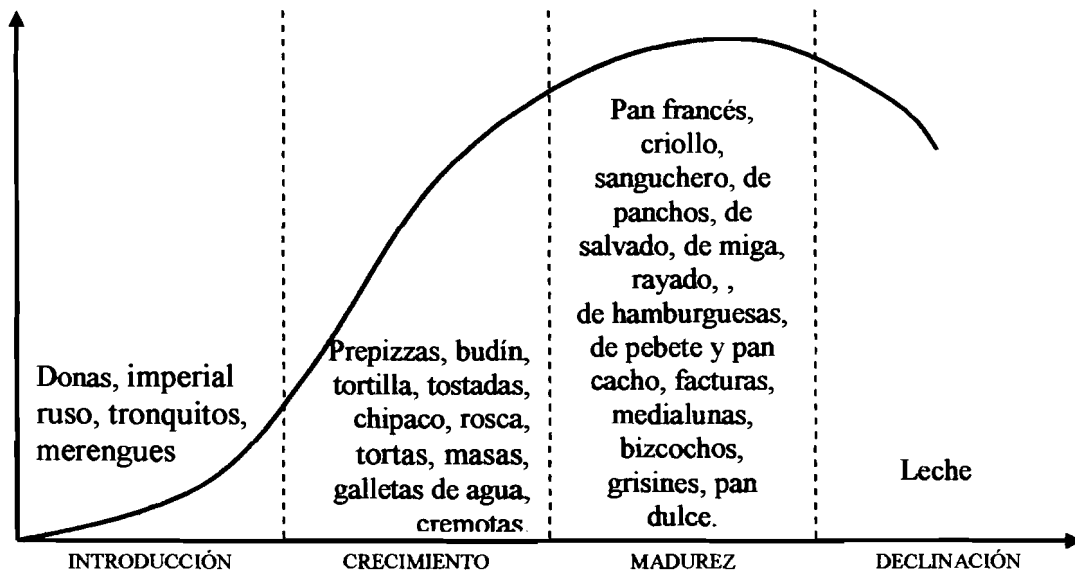


Figura 18: Ciclo de vida de los productos

En la *grafico 6* (ver anexo) se puede observar el grado de satisfacción del cliente con la calidad del producto. Es un atributo valorado por los clientes actuales de la panificadora y su valoración está por encima de otros atributos como el precio o la falta de disponibilidad en horas picos, es decir, el cliente fiel a pesar de no encontrar el producto vuelve a buscarlo (*Anexo grafico 5*), los atributos más valorados por los clientes actuales de la panadería son el sabor y lo crocante con un alto porcentaje.

En el *grafico 25* (ver anexo) podemos ver que clientes potenciales valoran más otros factores con respecto al producto pan, como el precio, cercanía, disponibilidad y disponibilidad de otros productos por encima de la calidad.

### Precio

Los precios están establecidos para la venta minoristas y solo en el caso de algunos clientes organizacionales se realiza una distinción de precios al por mayor pero eso lo maneja el dueño según su criterio, no hay una *políticas de precios* establecidos en

base a la cantidad o al tipo de cliente, solo en el caso del pan sanguchero debido a que todos los que compran este producto son clientes organizacionales. Los precios de los productos son los mismos en las tres sucursales de Panificadoras Carrasco, si bien cada una tiene su propio dueño, la variable precio, infraestructura, packaging, presentación de productos, muebles, etc. es un factor común de las tres.

En el *grafico 6* (ver anexo) se puede observar que si bien el precio es un atributo considerado por los clientes actuales de la empresa, valoran más la calidad y no tienen problema en abonar un precio de kg. de pan considerado alto para la zona, así con los demás productos. En cambio en la *grafico 25* (ver anexo) un 34% de los clientes potenciales consideran justamente este atributo como un condicionante a la hora de decidir dónde comprar y es por esto que deciden realizar su compra en comercios que ofrecen un precio menor, valoran más el atributo precio por sobre la calidad.

### **Distribución**

La distribución de sus productos la realizan desde su local de venta, es decir, que solo hay un punto de venta y es donde comercializan todos los productos para los diferentes tipos de clientes, se pudo observar que muchas veces los clientes organizacionales no tienen problema en acercarse hasta el local para comprar el producto para la reventa pero en muchos otros casos de la zona hay negocios que no lo hacen porque prefieren la comodidad de quienes le llevan a su domicilio y eso lo realizan competidores que si ofrecen este servicio. Es importante destacar la ubicación del local, al estar situado entre dos avenidas muy transcurridas favorece accesibilidad al cliente.

En el *grafico 24* (ver anexo) se observa que dentro de la zona de influencia de la panificadora hay un 65% de familias que comprar en otros comercios productos panificados y de ese 65% un 43% lo realiza por cercanía de su hogar al comercio. Esto indica que hay clientes potenciales que prefieren asistir a lugares cercanos a su domicilio para adquirir los bienes que desean o necesitan. Es una cuestión de gran importancia para la panadería debido a que actualmente, el único canal de distribución es el local de ventas.

## Comunicación

*Descripción del producto:* el producto fuerte de la panadería es el pan el cual es un commodity, es decir, es un bien de consumo masivo, de primera necesidad, pero según encuestas que realizamos con anterioridad es altamente aceptado por el consumidor actual de la panadería el cual lo elige por su calidad, que la antepone ante el precio debido a que hay comercios que ofrecen el producto a un precio menor pero los consumidores prefieren el “pan CARRASCO”.

*Curva de experiencia del comprador:* el consumidor de la panadería es de gran experiencia debido al “Perfil” del mismo, son personas caracterizadas por ser jefes/as de familia con acertado conocimiento de las características del producto.

El *producto* se encuentra en la etapa de *Madurez de su Ciclo de Vida*, esto es que las ventas son las máximas, tiene bajos costos por clientes y altas utilidades.

La empresa invierte solo en la comunicación dentro del local de venta que favorece el boca a boca.

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La panadería trabaja en un mercado local, más precisamente en la zona oeste de la ciudad de Santiago del Estero. De esta región de la ciudad, su zona de mayor influencia está representada por las cinco cuadras circundantes de la intersección de las Avenidas Aguirre y Pedro León Gallo. Asimismo los clientes en su mayoría provienen de los Barrios Primera Junta, San Martín, y Libertad (ver Anexo gráfico 9).

El mercado se concentra en personas de 35 – 40 años de edad en adelante, quienes realizan la mayor cantidad de compras.

En lo que se refiere a la concurrencia al negocio, la misma está representada en su mayoría por hombres y en menor proporción por mujeres. Generalmente estas personas pertenecen a un grupo familiar de un tamaño promedio de cuatro integrantes.

La clase social de los clientes puede clasificarse en media o baja.

Los hombres que más asisten al negocio son jefes de familia, empleados en relación de dependencia (sector público o privado), o propietarios de pequeños

comercios, con un nivel de ingresos que oscila entre los \$3500 y los \$6500, con un nivel de instrucción que no supera el secundario completo.

Teniendo en cuenta la intensidad de uso nos encontramos con una gran cantidad de clientes regulares, existiendo además clientes temporales (aquellos que sólo van los fines de semana) y aquellos que van una vez (viajeros que pasan por las avenidas donde se ubica la panificadora).

Según el volumen de compra hay consumidores de gran volumen (clientes organizacionales), que compran para la reventa o para sus respectivos negocios, y aquellos que compran para consumo personal. (Ver Anexo *Tabla 13 y 14 – Gráficos 10 al 20*).

## **PERFIL PSICOGRÁFICO DEL CLIENTE**

*“Empleado en relación de dependencia, jefe de familia cuya actividad diaria consiste en levantarse temprano, asistir al trabajo; al medio día regresa a su casa, luego de haber comprado el pan y se reúne con su familia, mientras su mujer lo espera con el almuerzo preparado. Luego ve televisión y duerme la siesta.*

*A la tarde, toma su ciclomotor y vuelve a la panadería a comprar algún producto para acompañar el mate con su esposa. Luego realiza compras o atiende alguna necesidad del hogar.*

*Se queja de la situación del país, de la estabilidad económica y de sus ingresos. Opina mucho sobre deportes.*

*De noche cena con su familia y luego ve su programa favorito.*

*Los domingos se reúne con todos sus familiares, ve los partidos, va a la cancha o practica algún deporte con sus amigos”.*

## **PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR**

### **Factores endógenos y exógenos:**

- ◆ Uno de los factores exógenos que intervienen en el proceso es la cultura, ya que el consumo de pan, facturas, medialunas, tortas, etc., responde en muchos casos a la costumbre de complementar el desayuno, el almuerzo, la merienda o la cena

con dichos productos. El ámbito geográfico es otro factor exógeno influyente en la decisión del lugar de compra, ya que el consumidor buscará el lugar más cercano a su lugar de residencia o localización para efectuar la compra.

- ◆ En cuanto a los factores endógenos influirán la edad del comprador, su etapa del ciclo de vida familiar, la clase social, como así también el auto concepto, ya que si tiene una imagen propia de una persona cuidadosa de su apariencia física, los productos tradicionales de una panadería no serán compatibles con la misma. En lo referente al estilo de vida, la etapa de transición social hacia el cuidado del cuerpo y de la apariencia, se contraponen a la costumbre de consumir productos panificados. Por esta razón es que las panaderías elaboran productos para este segmento concentrado de clientes.

Reconocimiento del problema: el proceso de decisión de compra del consumidor puede iniciarse por motivaciones de distinto tipo:

- ◆ Interna (hambre).
- ◆ Externas:
  - La compra del pan diariamente.
  - Compra de una torta para un cumpleaños.
  - Compra de masas para agasajar invitados.
  - Por el agotamiento de alguno de los productos.
  - Compra de facturas, medialunas y similares para acompañar el desayuno o merienda, ya sea en el ámbito laboral o en su hogar.
  - Transitar en auto o moto por alguna de las avenidas donde se encuentra la panadería, observar las instalaciones y sentir la necesidad.

Búsqueda de información: la decisión del producto que va a consumir dependerá de la información con que cuente el consumidor, de sus experiencias anteriores, sus gustos, como así también de la situación que lo ha motivado a comprar.

Evaluación y selección: si en esta etapa adquiere importancia el análisis de factores como los precios y la calidad, también deberá tenerse en cuenta las personas que intervienen en el proceso de compra y los roles que cada una asume:

- ◆ Un niño o un adolescente no cuentan con el suficiente poder adquisitivo que le permita decidir lo que va a comprar, por lo cual se limitará a adquirir aquellos productos que le encargaron. En este caso el niño o adolescente

asume el rol de comprador mientras que la persona que lo envió asume el rol de decisor, mientras que su familia, incluido él mismo, asumirán el rol de usuarios.

- ◆ Una persona mayor de 18 años, que ya cuente con cierto poder adquisitivo tendrá mayor discrecionalidad al momento de realizar la compra, pudiendo adquirir productos en forma impulsiva. Es decir que tiene la posibilidad de asumir los roles de comprador, decisor y usuario.
- ◆ Una persona mayor de 50 años que cuide su salud o bien aquellas personas que cuiden su apariencia física, actuarán también como compradores, decisores y usuarios, eligiendo productos que sean más sanos.

Elección del establecimiento y compra: la información que encontrará el consumidor será de las panaderías más conocidas de la ciudad como Camacho, Carrasco, Palau, Fattor, Sangiel, como así también de despensas, supermercados y hasta kioscos. Para su evaluación tomará como base su experiencia, las opiniones de los demás, la zona geográfica y su comodidad. Luego seleccionará una de ellas.

Comportamiento posventa: por último realizará un proceso de aprendizaje y comenzará a distinguir la calidad del producto, del ambiente y del servicio de atención que le han brindado, construyendo de esta forma su experiencia.



**PERSPECTIVA Y CAMBIOS QUE SE PROPONEN**

En base al análisis previo y teniendo en cuenta los objetivos que persigue la empresa, se realizó el siguiente estudio de estrategias.

Se puede visualizar los resultados de las encuestas realizadas en la zona de influencia (ver anexo *grafico 24*), dentro de la misma la empresa tiene un 35% clientes, lo que deja un 65% como clientes potenciales. Esos consumidores asisten a kioscos y despensas que quedan cercanos a su domicilio y es por esto que no compran en la panadería a pesar de que consideran que los productos de Carrasco son mejores que los demás.

Por otro lado en cuanto al nivel de producción, se puede mantener lo correspondiente a la venta en su propio local de 525 kg. Y aprovechar la capacidad ociosa para producir más, pero ¿cuál sería la finalidad de dicha producción?

**“PENETRAR EL MERCADO”**

Esta sería la *estrategia* a seguir dada las condiciones, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la panadería.

Para esto y según el estudio realizado en cuanto a producción y análisis de clientes potenciales, se agregarían 300 kg. para la distribución en los diferentes negocios que comercializan pan dentro de la zona de influencia y a un precio menor que el de venta en el local Carrasco, esto se puede realizar sin ninguna dificultad debido a que con el crecimiento de la escala el costo unitario bajará y se podrá mantener el precio en local propio para los clientes actuales y ofrecer a un precio menor a los clientes potenciales que asisten a otros comercios en busca de un precio menor.

El pan a distribuir se horneara en el turno de la noche debido a que el reparto se realiza por la mañana temprano.

Para esto se planteara un **plan operativo** que ira cumpliendo *objetivos trimestrales*, dado que esa es su duración, y así llegar al objetivo táctico y luego al estratégico.



## MERCADO META

Su mercado meta son todas las personas físicas y jurídicas de la zona de influencia de la panadería, a los cuales la empresa les dedica sus esfuerzos de marketing mix. Para nuestra estrategia definiremos nuestro mercado meta a los comercios (despensas, kioscos, autoservicios, etc.) considerados clientes organizacionales que están dentro de la zona de influencia de la panificadora, cuya ubicación y cantidad demandada se puede observar en el *grafico 24* (ver Anexo).

## POSICIONAMIENTO BUSCADO

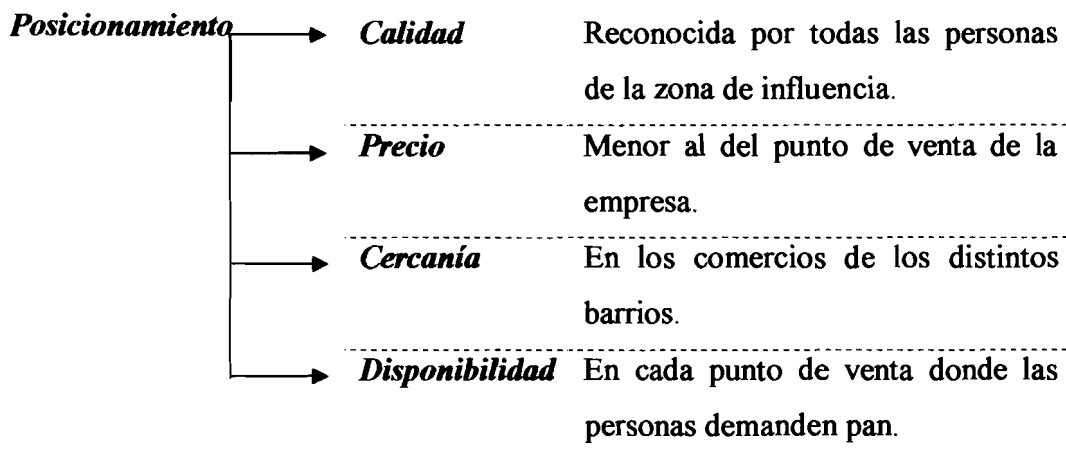
Con la implementación del plan operativo, se busca el posicionamiento en los clientes organizacionales dentro de la zona para que elijan el pan *Carrasco* como la mejor opción para la venta en sus locales y en el jefe de familia y en la unidad familiar, constituida por todas aquellas personas, con o sin relación de parentesco, que comparten una misma vivienda con aquel, ya que las mismas tienen el potencial de influir en su decisión de compra. Para ello presentamos el *ciclo de vida familiar*, donde se puede observar las diferentes situaciones en las cuales se pueden encontrar las personas que conformarán nuestro público objetivo y a quienes dedicaremos nuestros esfuerzos de marketing.

### Etapas en el “Ciclo de Vida familiar”

- ◆ Soltero joven
- ◆ Parejas jóvenes sin hijos
- ◆ Padres solteros, con hijos
- ◆ Nido lleno 1: parejas jóvenes con hijos
- ◆ Nido lleno 2: parejas de edad media, con hijos aún dependientes de ellos.
- ◆ Nido vacío 1: parejas mayores, sin hijos viviendo con ellos, jefe de familia en la fuerza de trabajo.
- ◆ Nido vacío 2: parejas sin hijos viviendo con ellos, jefe de familia en plan de retiro.
- ◆ Sobrevivientes solitarios o personas mayores solteras, en la fuerza de trabajo.

- ◆ Sobrevivientes solitarios o personas mayores solteras, retirados.
- ◆ Jóvenes Separados, sin hijos
- ◆ Jóvenes Separados, con hijos
- ◆ Pareja adulta, sin hijos
- ◆ Adultos Separados, sin hijos
- ◆ Adultos Separados, con hijos

El posicionamiento estará basado en una estrategia orientada a los atributos de nuestro producto, como lo son su calidad, los materiales utilizados en su elaboración y un nuevo atributo que es la cercanía y disponibilidad en los puntos cercanos a las viviendas de las personas. Al venderse el pan *Carrasco* en los comercios y a un precio menor estamos satisfaciendo a aquellos clientes potenciales que no asistían al local de venta de la panificadora.



**MARKETING - MIX PLANEADO**

**Producto**

El producto no sería conveniente modificarlo debido a que tiene amplia aceptación y es de calidad reconocida por sus clientes, lo valoran por sobre su precio, y el producto principal el *Pan* tiene atributos como el sabor, la durabilidad, lo crocante que satisfacen ampliamente las necesidades de sus clientes.

El único factor que se modificara en cuanto al producto es su cantidad de producción.

### **Precio**

Los precios que se establecieron en los distintos niveles del canal son:

- **Precio de venta a Distribuidor:** \$7,60 el kg. Por lo tanto el distribuidor obtendrá un beneficio de \$0,40 por kilogramo vendido de pan francés y \$7,80 con un beneficio de \$0,20 por kilogramos vendido de pan criollo; es decir que, por 300 kilogramos de pan que distribuirá obtendrá un monto de:

$$(180kg.Frances * 0,40) + (120kg.Criollo * 0,20) = 72 + 24 = 96$$

En el mes sería un ingreso de \$2880 por dos o tres horas a la mañana que destina en el reparto.

- **Precio de venta al Detallista:** \$8,00 el kg. Por lo tanto el detallista obtendrá un beneficio de \$1,00 por kilogramo vendido. El beneficio total dependerá de la cantidad de kilogramos de pan adquirido por cada uno de ellos (ver explicación del mapa de zona de distribución *Grafico 30*).
- **Precio de venta sugerido al Público:** \$9,00 el kg. El mismo es un precio de venta menor que el ofrecido en la Panadería. Esta decisión es debido a que los clientes potenciales no asisten al local primero por la cercanía de los comercios pequeños y por otro lado porque muchos de ellos compran en kioscos y despensas a un precio menor.

### **Distribución**

A los fines del plan operativo, se averiguó la contratación del servicio de una combi, la cual tendrá a cargo la distribución de 300 kg. de pan (30 bolsas de 10 kg. cada una), en la zona de distribución, a una totalidad de 20 kioscos y 18 despensas. Por lo tanto se utilizará un canal indirecto largo, el cual quedó configurado de la siguiente manera:

adecuada rotación, para que de esta forma el detallista obtuviera los beneficios esperados.

Datos importantes de la empresa en la zona de distribución: Obtenidos por el relevamiento y por encuestas.

- Clientes reales de Carrasco III: 875 unidades familiares.
- Clientes potenciales de Carrasco III en la zona de distribución: 1604 unidades familiares, distribuidos de la siguiente manera:
  - No compran 146 unidades familiares
  - Compran en otros locales 1479 unidades familiares.

### **Comunicación**

#### ***Decisiones sobre el Mix - Comunicacional***

- Descripción del producto: el producto fuerte de la panadería es el pan el cual es un commodity, es decir es un bien de consumo masivo, de primera necesidad, pero según encuestas realizadas es altamente aceptado por el consumidor actual de la panadería el cual lo elige por su calidad, que la antepone ante el precio debido a que hay comercios que ofrecen el producto a un precio menor pero los consumidores prefieren el “pan CARRASCO”. Los clientes que asisten a otros comercios buscan otros atributos que se ofrecerán en esos puntos, por este motivo no se realizará comunicación con packaging en esos locales para diferenciarlo con el producto que vende en el local propio. Los clientes organizacionales esperan un producto que satisfaga su demanda sobre todo teniendo en cuenta el atributo precio que es lo que les permite una mejor competencia con la panadería Carrasco.
- Curva de experiencia del comprador: el consumidor de la panadería es de gran experiencia debido al “Perfil” del mismo, son personas caracterizadas por ser jefes/as de familia con acertado conocimiento de las características del producto. Los clientes organizacionales son comercios algunos de muchos años de vida pero la mayoría están en sus comienzos y su experiencia no es considerada.
- El producto se encuentra en la etapa de Madurez de su Ciclo de Vida, esto es que las ventas son las máximas, tiene bajos costos por clientes y altas utilidades.

Entonces la estrategia a implementar es la de “destacar las diferencias y beneficios de la marca con publicidad y estimular el consumo con promociones y acercándonos al cliente con canales alternativos de ventas”, esto en el punto de venta.

- La campaña de Comunicación esta focalizada al objetivo principal del trabajo el cual es *Penetrar el Mercado*, esto es aumentar la *Participación de Mercado* que la panadería tiene. Para esto se empleará una combinación de estrategia Push y Pull mediante envases (bolsas para el pan) transparente que contengan el logo de la panadería, al ser el envase transparente se verá el pan y con el logo recordando constantemente la marca “CARRASCO” así quedara en la mente de los mismos.
- Otra combinación de estrategia Pull y Push es la entrega de almanaques en los puntos de ventas, para colocarlo en el negocio y entregar a sus clientes, como así también a los que asisten a la casa central (Aguirre y Pedro León Gallo).

La financiación de la inversión correspondiente al Mix-Comunicacional se solventará con la distribución del pan del cual se espera, más allá de distribuir por debajo de lo planeado, una recaudación suficiente para conseguir nuestro objetivo operativo y solventar los costos que demande la realización.

**SITUACIÓN AL IMPLEMENTAR EL PLAN OPERATIVO**

***Nueva Producción de Pan por Turnos***

<i>Tarde</i>			<i>Noche</i>		
<i>Q en carros</i>	<i>Productos</i>	<i>Kg.</i>	<i>Q en carros</i>	<i>Productos</i>	<i>Kg.</i>
5	Francés	225	1	Sanguchero	60
2	Sanguchero	120	2	Criollo	120
2	Criollo	120	4	Francés	180
<b><i>Total de kg.</i></b>		<b>465</b>	<b><i>Total de kg.</i></b>		<b>360</b>
<b><i>Producción total de pan por día es de 825 kg.</i></b>					

Figura 21: Nueva producción de pan por turnos

Fuente: elaboración propia

El tiempo de horneado para el turno de la noche será:

<b>Turno Noche</b>		
<b>Q de carros</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempo en min</b>
1	Facturas	15
1	Biz, tor, chip	15
1	Pe, ha, pa, sup	20
<b>Para el Local de la Panadería</b>		
2	Francés	70
2	Sanguchero	90
1	Criollo	25
<b>Para Distribuir</b>		
4	Francés	180
2	Criollo	50
<b>Total de minutos</b>		<b>465</b>
<b>Total en horas</b>		<b>7:45</b>

Figura 22: Producción para el turno de la noche Fuente: elaboración propia

Total horas de horno: 15:25 hs

Para la Distribución se contratará a un particular que distribuirá los 300 kg. de pan a \$7,60 y lo comercializará a \$8,00 (precio arreglado de antemano con los diferentes puntos de ventas) de esta forma por los 300 kg. la panadería recaudará \$2280,00 (300 \* \$7,60) y el intermediario obtendrá \$120,00 (300 \* \$0,40) por día.

Los 300 kg. corresponden a 180 kg. de francés y 120 kg. de criollo.

A continuación se presenta la comparación de los costos de los productos teniendo en cuenta la situación actual y la situación al implementar el plan operativo:

<b>Situación Actual</b>						
<b>Productos</b>	<b>Q Vendida</b>	<b>CVU</b>	<b>CFU</b>	<b>CUT</b>	<b>Precio</b>	<b>Rentabilidad</b>
Pan francés	200	2.20	2.32	4.52	\$ 10.00	\$ 5.48
Pan criollo	190	2.62	2.32	4.94	\$ 10.00	\$ 5.06
Pan sanguchero	150	1.81	2.32	4.13	\$ 9.00	\$ 4.87
Tortilla	36	1.72	2.32	4.04	\$ 6.00	\$ 1.96
Chipaco	24	1.80	2.32	4.12	\$ 6.00	\$ 1.88
Facturas	900	0.60	0.07	0.67	\$ 1.50	\$ 0.83
Torta de bizcochuelo	3	21.89	2.32	24.21	\$ 40.00	\$ 15.79
Torta de hojaldre	3	21.31	2.32	23.63	\$ 40.00	\$ 16.37

Figura 23: Costos Totales actuales

Fuente: elaboración propia

Situación Planeada								
Productos	Q Vendida	CVU	CFU	CUT	Precio	Precio Dist.	Rentabilidad	Rentabilidad
Pan francés	405	\$ 1.08	\$ 1.67	\$ 2.76	\$ 10.00	\$ 7.00	\$ 7.24	\$ 4.24
Pan criollo	240	\$ 1.96	\$ 1.67	\$ 3.64	\$ 10.00	\$ 7.00	\$ 6.36	\$ 3.36
Pan sanguchero	180	\$ 1.51	\$ 1.67	\$ 3.18	\$ 9.00	\$ 7.00	\$ 5.82	\$ 3.82
Tortilla	36	\$ 1.72	\$ 1.67	\$ 3.39	\$ 6.00		\$ 2.61	
Chipaco	24	\$ 1.80	\$ 1.67	\$ 3.47	\$ 6.00		\$ 2.53	
Facturas	900	\$ 0.60	\$ 0.05	\$ 0.65	\$ 1.50		\$ 0.85	
Torta de bizcochuelo	3	\$ 21.89	\$ 1.67	\$ 23.56	\$ 40.00		\$ 16.44	
Torta de hojaldre	3	\$ 21.31	\$ 1.67	\$ 22.98	\$ 40.00		\$ 17.02	

Figura 24: Costos Totales al implementar el plan

Fuente: elaboración propia

En la siguiente figura se presenta la diferencia entre ambas situaciones, en donde se observa la variación en los costos con una producción de pan de 525 kg. diarios (CUT - Situación actual) y con una producción de pan diarios de 825 kg. (CUT - Situación planeada).

Productos	CUT - Situación Actual	CUT - Situación Planeada	Diferencia
Pan francés	\$ 4.52	\$ 2.76	-\$ 1.76
Pan criollo	\$ 4.94	\$ 3.64	-\$ 1.30
Pan sanguchero	\$ 4.13	\$ 3.18	-\$ 0.95
Tortilla	\$ 4.04	\$ 3.39	-\$ 0.65
Chipaco	\$ 4.12	\$ 3.47	-\$ 0.65
Facturas	\$ 0.67	\$ 0.65	-\$ 0.02
Torta de bizcochuelo	\$ 24.21	\$ 23.56	-\$ 0.65
Torta de hojaldre	\$ 23.63	\$ 22.98	-\$ 0.65

Figura 25: Costos Totales diferencias en las diferentes situaciones

Fuente: elaboración propia

En las siguientes figuras se observan las diferencias en las utilidades diarias, comparando antes del plan y al implementar el plan

**Situación actual**

<b>Productos</b>	<b>Venta Diaria en Q</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>C.U.T.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Utilidad</b>
Pan frances	200	Kg.	\$ 10.00	\$ 4.52	\$ 903.16	\$ 2,000.00	\$ 1,096.84
Pan criollo	180	Kg.	\$ 10.00	\$ 4.94	\$ 888.85	\$ 1,800.00	\$ 911.15
Pan sanguchero	150	Kg.	\$ 9.00	\$ 4.13	\$ 619.55	\$ 1,350.00	\$ 730.45
Tortilla	36	Unidad	\$ 5.00	\$ 4.04	\$ 145.42	\$ 180.00	\$ 34.58
Chipaco	24	Unidad	\$ 5.00	\$ 4.12	\$ 98.86	\$ 120.00	\$ 21.14
Facturas	900	Unidad	\$ 1.50	\$ 0.66	\$ 597.98	\$ 1,350.00	\$ 752.02
Torta de bizcochuelo	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 24.21	\$ 72.62	\$ 120.00	\$ 47.38
Torta de hojaldre	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 23.63	\$ 70.88	\$ 120.00	\$ 49.12
	<b>660</b>						

Figura 26: Detalla los costos, venta, recaudación y utilidad diaria - Actual Fuente: elaboración propia

**Situación Planeada**

<b>Productos</b>	<b>Venta Diaria en Q</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>C.U.T.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Utilidad</b>
Pan frances	405	Kg.	\$ 10.00	\$ 2.76	\$ 1,116.10	\$ 4,050.00	\$ 2,933.90
Pan criollo	240	Kg.	\$ 10.00	\$ 3.64	\$ 872.45	\$ 2,400.00	\$ 1,527.55
Pan sanguchero	180	Kg.	\$ 9.00	\$ 3.18	\$ 572.45	\$ 1,620.00	\$ 1,047.55
Tortilla	36	Unidad	\$ 5.00	\$ 3.39	\$ 122.08	\$ 180.00	\$ 57.92
Chipaco	24	Unidad	\$ 5.00	\$ 3.47	\$ 83.31	\$ 120.00	\$ 36.69
Facturas	900	Unidad	\$ 1.50	\$ 0.65	\$ 581.78	\$ 1,350.00	\$ 768.22
Torta de bizcochuelo	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 23.56	\$ 70.68	\$ 120.00	\$ 49.32
Torta de hojaldre	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 22.98	\$ 68.93	\$ 120.00	\$ 51.07
	<b>916</b>						

Figura 27: Detalla los costos, venta, recaudación y utilidad diaria - Plan Fuente: elaboración propia

**Costo unitario al aplicar el plan operativo**

<b>Productos</b>	<b>C.U.T.</b>
Pan francés	\$ 2.76
Pan criollo	\$ 3.64
Pan sanguchero	\$ 3.18
Tortilla	\$ 3.39
Chipaco	\$ 3.47
Facturas	\$ 0.65
Torta de bizcochuelo	\$ 23.56
Torta de hojaldre	\$ 22.98

Figura 28: Nuevo Costo Unitario Fuente: elaboración propia



**Diferencias de costos al aumentar la producción con el plan operativo**

<b>Costo unitario del pan produciendo 525 kg. por día</b>		<b>Costo unitario del pan produciendo 825 kg. por día</b>	
Pan francés	\$ 4.52	Pan francés	\$ 2.76
Pan criollo	\$ 4.94	Pan criollo	\$ 3.64
Pan sanguchero	\$ 4.13	Pan sanguchero	\$ 3.18

Figura 29: Diferencias en el costo antes y después del plan operativo

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis realizado se debe comprobar que las acciones seleccionadas para lograr la recaudación necesaria para obtener el objetivo del plan operativo de recaudar **\$89,725.99** de manera trimestral son las correctas, de esta forma se analiza solo el aumento de la producción para la estrategia de penetración:

$$CT = (180 * 2,76) + (120 * 3,64) = 496,80 + 436,80 = 933,40$$

$$Recaudación = (180 * 7,60) + (120 * 7,80) = 1368 + 936 = 2304$$

Entonces los beneficios diarios de la panadería con la distribución serían:

$$Beneficio : \$2304 - \$933,4 = \$1370,60$$

Si llevamos a los valores diarios a valor trimestral el monto final sería (suponiendo que las ventas diarias se mantienen):

$$Recaudación Trimestral : \$1370,60 * 90 = \$123345,00$$

Comparación con el Plan Operativo:

$$Objetivo Plan : \$89725,99 (Recaudación Trimestral : \$123345,00$$

$$Diferencia : \$33628$$

Esta diferencia es un sobrante que nos permitirá solventar los gastos en comunicación y poder cumplir con el objetivo operativo aún no vendiendo la producción planeada.

**PRESUPUESTO**

El Total de inversión necesaria para lograr nuestro Objetivo Estratégico es:

**\$ 1794519,85**

(Dato obtenido luego de aplicar la inflación acumulada)

Entonces la recaudación necesaria es:

- ◆ Recaudación anual: **\$358,903.97**
- ◆ Recaudación trimestral: **\$89,725.99**
- ◆ Recaudación mensual: **\$29,908.66**
- ◆ Recaudación diaria: **\$996.96**

Vendiendo los 300 kg. de pan la recaudación mensual sería:

(Los **300 kg.** corresponden a **180 kg.** de francés y **120 kg.** de criollo)

- ✓ Costo de pan francés: **\$ 2,76**
- ✓ Costo de pan criollo: **\$ 3,64**
- ✓ Precio de venta del pan: **\$ 7,80 criollo, \$7,60 francés**
- ✓ **Recaudación Total Diaria = \$2304**
- ✓ **Costo Total Diario = \$933,40**
- ✓ **Utilidad Diaria = \$2304 - \$933,40 = \$1370,60**

Entonces tenemos una recaudación diaria de:

**\$1370,60 por día**

Vendiendo los **300 Kg.** Lo que deriva en una recaudación mensual de:

**\$41118,00**

Y lo necesario para lograr nuestro Plan Operativo es:

**\$ 29908,66**

Tenemos un margen de:

**\$11209,34**

Esto es necesario para poder financiar el Mix-Comunicacional que para esta oportunidad se optó por la impresión de almanaques, lo cual tiene una inversión de **\$5250,00** correspondiente a 1500 almanaques para clientes del local de ventas y para los clientes organizacionales **\$280** por unos almanaques de mayor tamaño, donde figurará el nombre del negocio. De esta forma continúa quedando margen mensual:

**\$ 5679,34**

Por cualquier contingencia, y en caso de que no se cumpla con el plan de vender **300 Kg.** Por día.

## CONCLUSIÓN

La panadería tiene su *producto* principal, el pan, cuyos atributos son de poca diferenciación por tratarse de un commodity, un producto real, que satisface ampliamente las necesidades del cliente; está bien ubicada geográficamente por lo que logra atraer clientes no solo de su zona de influencia sino de otros sectores más alejados. También cuenta con los productos derivados como bizcochos salados, tortilla, chipaco, galletas (con saladas, sin sal, de salvado, de gluten) pan para pancho, hamburguesa, pebete, súper pancho, pizzas (tomate, cebolla, mixta), facturas, budines, rosca, bizcocho dulce, bizcocho de miel, facturas hojaldradas, tartita de coco, pasta frola, masas secas, masas finas, tortas (bizcochuelo, hojaldre), imperial ruso, tronquitos.

Estos productos son de calidad reconocida por sus clientes, quienes valoran este atributo por encima del precio. Los *clientes potenciales* de Carrasco 65% de familias dentro de la zona de influencia valoran otros atributos y factores más que la calidad como, *precio 34%, cercanía 43%, disponibilidad 4%, disponibilidad de otros productos 16%* (según *grafico 25*). Por esto asisten a otros comercios para realizar sus compras.

Posee una amplia cartera de *clientes*, (ver *tablas 13 y 14, gráficos 10 al 20*) que está compuesta en su mayoría por hombres de entre 35 y 60 años que asisten al negocio en un horario promedio de las 11 horas por la mañana y a las 19 horas por la tarde. Los mismos se reconocen como clientes tradicionales del negocio, lo cual si bien es una ventaja, confiarse en esta situación y no dar la importancia real que tiene el cliente puede convertirse en una amenaza debido a que el producto es un commodity y el costo de oportunidad del cliente por cambiar de negocio para realizar su compra es bajo, existiendo el peligro de que el competidor directo con menor estructura detecte las expectativas del cliente y los satisfaga simplemente ofreciendo un producto aumentado.

La empresa tiene una demanda de 850 *clientes*, lo que corresponde a un 35% de familias dentro de la zona de influencia. *Es líder en su sector.*

Existen ciertos puntos que el dueño de la empresa no percibe como factores determinantes de la calidad de satisfacción de sus clientes, como lo son la motivación de los empleados, falta de atención y resolución a los reclamos y pedidos de los mismos,

ausencia de un sistema de información de marketing que esté ligado a un sistema de control, a esto se suma el grado de ausencia del dueño en el local y la falta de delegación en otra persona que permita una supervisión de las actividades, del cumplimiento de los horarios, etc. lo que deriva en una situación de acefalia en la empresa.

Estas situaciones tienen consecuencias desfavorables en el rendimiento de los recursos humanos y por lo tanto de la panificadora en general, lo cual se puede visualizar en los *faltantes de mercaderías en horas picos*, también en la falta de colaboración de los empleados de diferentes turnos y de diferentes sectores.

Otra cuestión observable consecuente de lo antes mencionado es cuando no se cumplen con los pedidos realizados por clientes de especialidades.

Por otro lado se observa una *capacidad ociosa* en el sector de producción tanto de maquinarias, que se están aprovechando menos del 50% de su capacidad, como de horas de trabajo del personal, lo cual es muy importante tener en cuenta a la hora de establecer las estrategias a seguir.

Si bien nos encontramos con clientes conformes con el ambiente, con la calidad de los productos y con la atención, se podría mejorar en ciertos aspectos internos y externos y aprovechar las condiciones y la imagen de la empresa para favorecer el crecimiento de la misma

La empresa en estudio tiene muchas posibilidades para obtener un crecimiento y cumplir con sus objetivos.

Las alternativas son diversas es por esto que si bien se pueden implementar otras estrategias según, el punto de vista del tesista, la más conveniente es la de *Penetración en el Mercado* debido a que el análisis muestra que dentro de la zona de influencia todavía hay un mercado que la empresa no está acaparando y según su objetivo estratégico (poner una sucursal en la zona sur de Santiago del Estero) se considera conveniente como primera medida de penetración en el mercado actual además de aprovechar de esta forma las fortalezas y oportunidades como son la aceptación de los productos en los clientes actuales valorando la calidad por sobre los precios, también presenta una capacidad ociosa en el área de producción que nos permite agregar cantidad producida sin modificar los factores claves y de esta forma se aproxima a una

economía de escala más conveniente para la empresa debido que se observa que al aumentar la producción extra de pan el costo unitario de los productos disminuye.

Por otro lado, esta estrategia está acorde al *Objetivo Táctico* que persigue el dueño de la empresa que es que “el 80% de los clientes organizacionales de la zona comercialicen el pan Carrasco”.

Al observar los valores comparativos de la situación actual y la situación al implementar el Plan Operativo de Marketing se puede deducir la conveniencia del mismo y de la estrategia seleccionada, pudiendo lograr el Objetivo Operativo ampliamente, ya que se muestran valores de recaudación por encima del requerido.

Hay cuestiones que no se plantean como parte del Plan Operativo de Marketing dado que su tratamiento corresponden a otras áreas, lo cual conlleva a un análisis más profundo disipando el foco del trabajo. Estas cuestiones son:

- ✓ La importancia de trabajar sobre el *liderazgo* en la empresa. Para evitar las situaciones de acefalia planteada más arriba. Hay muchas cuestiones tratadas como debilidades de la empresa que derivan de esta causa.
- ✓ Motivación y Trabajo en Equipo. También son puntos de gran importancia y que contribuirá a un mejor clima laboral, para evitar los problemas en la comunicación y en las relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- ✓ Delegación de autoridad. Esta cuestión es una recomendación que se considera relevante debido al grado de ausentismo del dueño en el local, dado por otras ocupaciones del mismo. Se observó que la falta de delegación y el ausentismo durante la mayoría del tiempo de la jornada laboral, fomenta el incumplimiento de políticas de trabajo, creándose así hábitos en los trabajadores que no favorecen el crecimiento de la empresa ni el logro de los objetivos de la misma. Por esto se considera necesario la figura de un *Encargado*.
- ✓ Sistematización de la información. La recolección de pedidos, información de caja, información de proveedores, control de stock, informes de la producción, ausentismo, clientela, análisis de mercado, etc. es poco considerado o bien considerado pero en anotaciones en cuadernos o block de notas, es por esto que se recomienda el uso de un

sistema que permita el cruce de datos e información relevante que ayudaran a tomar una mejor decisión.

Los temas planteados se consideran de gran importancia si se pretende el éxito del Plan Operativo de Marketing.

Toda empresa es un sistema, donde cada factor de ese sistema está interrelacionado y su funcionamiento repercute y depende en los demás, es necesario lograr conexión entre los factores tanto internos como externos de la empresa y para esto es necesario la obtención y el análisis de la información. Así se podrá trabajar con Sinergia y seleccionar las mejores estrategias que nos llevaran al logro de los objetivos propuestos.

El Plan Operativo de Marketing que se propone muestra un alto nivel de aplicabilidad dada la situación interna como externa de la empresa, un punto importante es que al aplicarlo los valores que se obtendrán están por encima de los planeados lo cual es más que interesante sobre todo teniendo en cuenta las recomendaciones planteadas más arriba, lo que nos permite deducir que presupuestariamente hablando se podrá hacer frente a esas cuestiones que tan solemnes son para un buen funcionamiento general de la empresa.

En este trabajo se han logrado los objetivos planteados al iniciar el proceso de investigación. El plan propuesto indaga y analiza sistemáticamente los factores internos y externos que deben considerarse. Además propone una estrategia específica y fija acciones de marketing que profundizan la implementación del plan. Todo esto a través de la fijación de metas claras e instancias para la medición de los resultados, lo que permitirá en caso de una aplicación y puesta en marcha del Plan Operativo de Marketing un control y seguimiento de las acciones y resultados, considerándose esto fundamental para toda acción que lleve a cabo una empresa para evaluar y llevar a cabo las modificaciones necesarias para la consecución de los objetivos.

Tabla 1: Cuadro de Inversión de la nueva sucursal.

<i>Activos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Actual</i>
Local	1	\$280.904
Horno rotativo	1	\$ 48.100
Sobadora	1	\$ 15.392
Armadora de pan	1	\$ 19.240
Amasadora	1	\$ 13.468
Ralladora	1	\$ 6.734
Cortadora de miga	1	\$ 2.886
Cortadora de corteza	1	\$ 1.924
Cocina	1	\$ 1.347
Freezer	1	\$ 5.772
Torno	1	\$ 1.924
Carros	10	\$ 962
Latas	180	\$ 346
Moldes de miga	12	\$ 185
Balanza grande	1	\$ 289
Balanza chica	1	\$ 192
Canasto	2	\$ 192
Estante grande	1	\$ 1.924
Estantes chicos	3	\$ 1.539
Bolsas		\$ 96
Caja registradora	1	\$ 1.058
Cuadernos y lapiceras	4	\$ 29
Papel para registradora	1	\$ 19
Gastos de Instalación	1	\$19.240
<b>Total</b>		<b>\$ 423.762</b>

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo de la Inflación, se utilizó el método de *regresión lineal*.

Debido a las discordias y diferencias entre diferentes sectores del país, el Estado representado por los datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) y consultoras privadas, en este caso representadas por PriceStats<sup>12</sup>, se realizaron dos cálculos que se presentan a continuación:

<sup>12</sup> PriceStats es la primera empresa privada que calcula índices de inflación agregada en el mundo. Es un índice más amplio, que abarca más categorías de productos y servicios, y utiliza decenas de miles de precios diarios obtenidos en forma online de un gran número de comercios y fuentes de datos de todo el país. El índice es publicado semanalmente en la revista The Economist en reemplazo de las estadísticas oficiales del INDEC



Según INDEC: inflación de los cinco periodos anteriores son de 8,5%, 7,87%, 7,06%, 11,03%, 9,51%; mediante la regresión lineal deducimos la inflación para los cinco periodos siguientes:

**Tabla 1.1: Regresión Lineal Según INDEC.**

Periodo	X	Y	X.Y	X <sup>2</sup>
2007	-2	0,085	-0,17	4
2008	-1	0,0787	-0,0787	1
2009	0	0,0706	0	0
2010	1	0,1103	0,1103	1
2011	2	0,0951	0,1902	4
	0	0,4397	0,0518	10

Fuente: elaboración propia

$$a = \frac{\sum Y \cdot \sum X^2}{n \cdot \sum X^2} = \frac{0,4397 \cdot 10}{5 \cdot 10} = 0,08794 \quad b = \frac{n \cdot \sum YX}{n \cdot \sum X^2} = \frac{5 \cdot 0,0518}{5 \cdot 10} = 0,01036$$

$$\hat{Y} = a + b \hat{X} \Rightarrow \hat{Y} = 0,08794 + 0,01036 \hat{X}$$

**Tabla 1.2: Regresión Lineal Según INDEC – Proyección.**

Periodo	X=	Inflación Estimada
2012	3	0,11902
2013	4	0,12938
2014	5	0,13974
2015	6	0,1501
2016	7	0,16046

Fuente: elaboración propia

La inflación acumulada es:

$$1,11902 \cdot 1,12938 \cdot 1,13974 \cdot 1,1501 \cdot 1,16046 = 1,9224 - 1 = 0,9224 \Rightarrow 92,24\%$$

Como la inversión total a realizar en un periodo de 5 años asciende a \$423076,00 • 1,9224 = **\$814,650.9**; debemos conseguir las siguientes recaudaciones para lograr dicho objetivo:

- ◆ Recaudación anual: **\$162,930.17**
- ◆ Recaudación trimestral: **\$40,732.54**

- ◆ Recaudación mensual: **\$13,577.51**
- ◆ Recaudación diaria: **\$452.58**

Según PriceStats: inflación de los cinco periodos anteriores son de 12,3%, 23,93%, 16,34%, 25,85%, 24%; mediante la regresión lineal deducimos la inflación para los cinco periodos siguientes:

**Tabla 1.3: Regresión Lineal Según PriceStats.**

Periodo	X	Y	x.y	x <sup>2</sup>
2007	-2	0.123	-0.246	4
2008	-1	0.2393	-0.2393	1
2009	0	0.1634	0	0
2010	1	0.2584	0.2584	1
2011	2	0.24	0.48	4
	<b>0</b>	<b>1.0241</b>	<b>0.2531</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

$$a = \frac{\sum Y \cdot \sum X^2}{n \cdot \sum X^2} = \frac{1,0241 \cdot 10}{5 \cdot 10} = 0,20482 \quad b = \frac{n \cdot \sum YX}{n \cdot \sum X^2} = \frac{5 \cdot 0,2531}{5 \cdot 10} = 0,05062$$

$$\hat{Y} = a + b \hat{X} \Rightarrow \hat{Y} = 0,20482 + 0,05062 \hat{X}$$

**Tabla 1.4: Regresión Lineal Según PriceStats - Proyección.**

Periodo	X=	Inflación Estimada	
2012	3	0.35668	35.67%
2013	4	0.4073	40.73%
2014	5	0.45792	45.79%
2015	6	0.50854	50.85%
2016	7	0.55916	55.92%

Fuente: elaboración propia

**La inflación acumulada es:**

$$4,5668 \cdot 5,073 \cdot 5,5792 \cdot 6,0854 \cdot 6,55916 = 6,5471 - 1 = 5,5471 \Rightarrow 554,71\%$$

Como la inversión total a realizar en un periodo de 5 años asciende a \$423076,00 • 6,5471 = **\$2.774.388**; debemos conseguir las siguientes recaudaciones para lograr dicho objetivo:

- ◆ Recaudación anual: **\$554,877.77**
- ◆ Recaudación trimestral: **\$138,719.44**
- ◆ Recaudación mensual: **\$46,239.81**
- ◆ Recaudación diaria: **\$1,541.33**

Se puede visualizar una gran diferencia con la utilización de datos según el INDEC y los datos según PriceStats. Es importante aclarar que la Regresión Lineal es un método que se basa en tendencias y no tiene en cuenta otras variables como; las políticas económicas, monetarias, variables culturales, sociales, etc.

En un contexto económico como el presente lo correcto es realizar este tipo de análisis con técnicas prospectivas, en donde se analizan escenarios teniendo en cuenta todas las variables macro y microeconómicas que según el criterio del analista afecten en un futuro las condiciones del país. Pero para la realización de este tipo de técnicas se requiere un profundo análisis y desarrollo de la información, lo cual, llevaría un tiempo considerado y el trabajo se focalizaría en base a ese punto lo cual no es el objetivo. Debido a esto es que se decidió utilizar un valor de referencia, realizando un promedio entre ambos, es decir, entre el resultado según INDEC y según PriceStats, quedando los valores de la siguiente forma:

**Inversión Total:**  $\$814.650,86 + \$2.774.388,84 = \$3.589.039,70 / 2 =$   
**\$1.794.519,85**

- ◆ Recaudación anual: **\$358,903.97**
- ◆ Recaudación trimestral: **\$89,725.99**
- ◆ Recaudación mensual: **\$29,908.66**
- ◆ Recaudación diaria: **\$996.96**

**Tabla 2: Sueldos de los empleados según Convenio Colectivo de Trabajo**

<b>Cantidad</b>	<b>Función</b>	<b>Sueldo</b>
2	Panaderos	\$ 6816,00
2	Panaderos	\$ 6622,00
2	Empleadas At. Al Publico	\$ 6670,00
1	Empleada A.P. (medio tiempo)	\$ 1667,50
1	Cajera	\$ 3408,00
1	Cajera ( medio tiempo)	\$ 1704,00
1	Pastelero	\$ 3733,00
1	Empleada de Limpieza	\$ 300,00
1	Asesor contable	\$ 1000,00
<b>Total Sueldos</b>		<b>\$ 31920,50</b>
<b>Total Cargas Sociales (35%)</b>		<b>\$11172,18</b>
<b>Total a pagar en concepto de Sueldos y Jornales</b>		<b>\$ 43092,68</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3: Total de Servicios mensuales**

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Energía Eléctrica	\$ 1800,00
Gas	\$ 330,00
Agua	\$ 300,00
Teléfono	\$ 400,00
<b>Total pago mensual</b>	<b>\$2830,00</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4: Total de carros horneados por día**

<b>Q de Carros horneados por día</b>			
<b>Producto</b>	<b>Q Carros</b>	<b>Q Latas</b>	<b>Kg.</b>
Pan francés	4.5	135	202.5
Criollo	2.5	75	187.5
Sanguchero	2.5	75	150
Facturas		25	900 u

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Costo de pan francés

<b>Pan Francés</b>			
<b>MP</b>	<b>Q</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Harina	50 kg	\$ 74.36	
Grasa	1 kg	\$ 8.00	
Sal gruesa	1 kg	\$ 0.98	
Levadura	150 gr	\$ 1.96	
Aditivo	400 gr	\$ 12.32	
<b>Total</b>		<b>\$ 97.62</b>	<b>\$ 439.29</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Costo pan criollo

<b>Pan Criollo</b>			
<b>MP</b>	<b>Q</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Harina	50 kg	\$ 74.36	
Grasa	8 kg	\$ 87.36	
Sal	1,1 kg	\$ 1.12	
Levadura	200 gr	\$ 2.58	
Aditivo	300 gr	\$ 9.24	
Harina	2 kg	\$ 2.97	
Grasa	1 kg	\$ 10.92	
<b>Total</b>		<b>\$ 188.55</b>	<b>\$ 471.38</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Costo pan sanguchero

<b>Pan Sanguchero</b>			
<b>MP</b>	<b>Q</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Harina	50 kg	\$ 74.36	
Grasa	1,5 kg	\$ 16.38	
Sal	1,1 kg	\$ 1.12	
Aditivo	400 gr	\$ 12.32	
Levadura	350 gr	\$ 4.48	
<b>Total</b>		<b>\$ 108.66</b>	<b>\$ 271.65</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8: Costo torta de bizcochuelo**

<b>Torta de Bizcochuelo</b>			
<b>MP</b>	<b>Q</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<i>Harina</i>	1 kg	\$ 1.82	
<i>Gel</i>	100 gr	\$ 9.80	
<i>Azúcar</i>	600 gr	\$ 2.52	
<i>Huevo</i>	25 u	\$ 16.00	
<i>Dulce d leche</i>	1 kg	\$ 16.80	
<i>Crema</i>	1 lt	\$ 24.00	
<i>Cereza</i>	200 gr	\$ 14.00	
<i>Chocolate</i>	100 gr	\$ 7.00	
<i>Bandeja</i>	5 u	\$ 17.50	
<b>Total</b>		<b>\$ 109.44</b>	<b>\$ 21.89</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 9: Costo torta de hojaldre**

<b>Torta de Hojaldre</b>			
<b>MP</b>	<b>Q</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<i>Harina</i>	1 kg	\$ 1.82	
<i>Margarina</i>	1,5 kg	\$ 21.00	
<i>Huevo</i>	7 u	\$ 5.88	
<i>Esencia</i>		\$ 2.80	
<i>Sal</i>	10 gr	\$ 0.14	
<i>Dulce d leche</i>	2 kg	\$ 33.60	
<i>Cereza</i>	100 gr	\$ 7.00	
<i>Crocante</i>	750 gr	\$ 2.80	
<i>Chocolate</i>	200 gr	\$ 14.00	
<i>Bandeja</i>	5 u	\$ 17.50	
<b>Total</b>		<b>\$ 106.54</b>	<b>\$ 21.31</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Costo masas finas

<b>Masas Finas</b>			
<b>MP</b>	<b>Q</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Harina	300 gr	\$ 0.54	
Azúcar	300 gr	\$ 1.26	
Huevo	30 u	\$ 25.20	
Esencia		\$ 2.80	
Gel	10 gr	\$ 0.98	
Dulce d leche	1 kg	\$ 16.80	
Cereza	100 gr	\$ 7.00	
Crocante	100 gr	\$ 2.80	
Crema	1 lt	\$ 33.60	
Pilotines	175 u	\$ 14.70	
Miel	100 gr	\$ 1.68	
<b>Total</b>		<b>\$ 107.36</b>	<b>\$ 21.47</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: Cuadro de costos

<b>Cuadro Costos</b>								
<b>Productos</b>	<b>Venta Diaria en Q</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo</b>	<b>CV.U.</b>	<b>Recaudación</b>	<b>Utilidad</b>	<b>%</b>
Pan francés	200	Kg.	\$ 10.00	\$ 439.29	\$ 2.20	\$ 2,000.00	\$ 1,560.71	355%
Pan criollo	180	Kg.	\$ 10.00	\$ 471.38	\$ 2.62	\$ 1,800.00	\$ 1,328.62	282%
Pan sanguchero	150	Kg.	\$ 9.00	\$ 271.65	\$ 1.81	\$ 1,350.00	\$ 1,078.35	397%
Tortilla	36	Unidad	\$ 5.00	\$ 61.92	\$ 1.72	\$ 180.00	\$ 118.08	191%
Chipaco	24	Unidad	\$ 5.00	\$ 43.20	\$ 1.80	\$ 120.00	\$ 76.80	178%
Facturas	900	Unidad	\$ 1.50	\$ 540.00	\$ 0.60	\$ 1,350.00	\$ 810.00	150%
Torta de bizcochuelo	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 65.66	\$ 21.89	\$ 120.00	\$ 54.34	83%
Torta de hojaldre	3	Unidad	\$ 40.00	\$ 63.92	\$ 21.31	\$ 120.00	\$ 56.08	88%
	<b>660</b>			<b>\$ 1,957.02</b>		<b>\$ 7,040.00</b>	<b>\$ 5,082.98</b>	

Fuente: elaboración propia

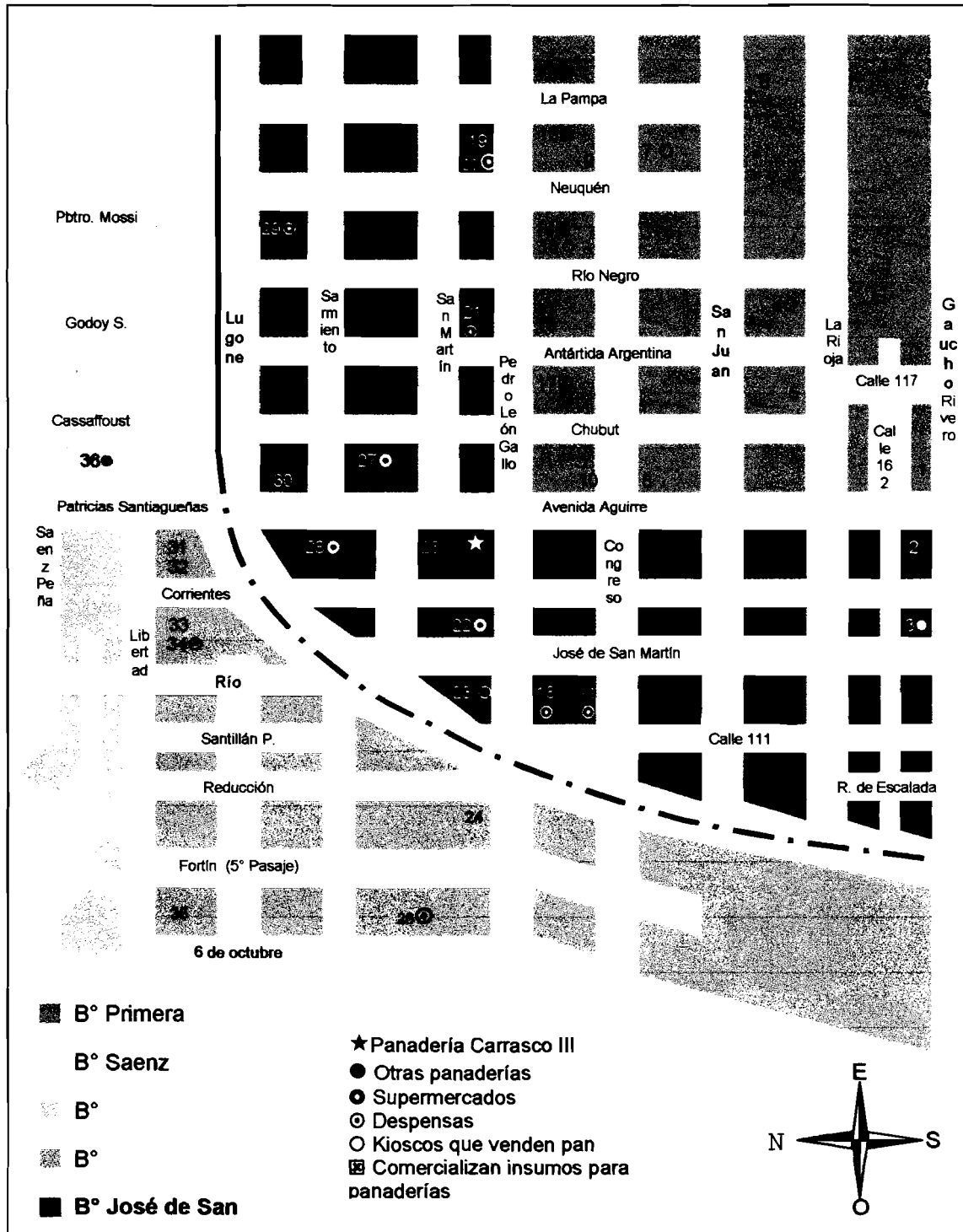
Continúa... Cuadro de costos

<b>Cuadro Costo</b>									
<i>CV mes</i>	<i>Util. por mes</i>	<i>% Producción</i>	<i>T.C.F. Mes</i>	<i>C.F. Mes</i>	<i>C.F.U.</i>	<i>Total Costo Mensual</i>	<i>T.C. diario</i>	<i>C.U.T.</i>	<i>Margen</i>
\$ 13,178.70	\$ 46,821.30	30.30%	\$ 45,922.68	\$ 13,915.96	\$ 2.32	\$ 27,094.66	\$ 903.16	\$ 4.52	\$ 5.48
\$ 14,141.28	\$ 39,858.72	27.27%		\$ 12,524.37	\$ 2.32	\$ 26,665.65	\$ 888.85	\$ 4.94	\$ 5.06
\$ 8,149.50	\$ 32,350.50	22.73%		\$ 10,436.97	\$ 2.32	\$ 18,586.47	\$ 619.55	\$ 4.13	\$ 4.87
\$ 1,857.60	\$ 3,542.40	5.45%		\$ 2,504.87	\$ 2.32	\$ 4,362.47	\$ 145.42	\$ 4.04	\$ 0.96
\$ 1,296.00	\$ 2,304.00	3.64%		\$ 1,669.92	\$ 2.32	\$ 2,965.92	\$ 98.86	\$ 4.12	\$ 0.88
\$ 16,200.00	\$ 24,300.00	3.79%		\$ 1,739.50	\$ 2.32	\$ 17,939.50	\$ 597.98	\$ 0.66	\$ 0.84
\$ 1,969.85	\$ 1,630.15	0.45%		\$ 208.74	\$ 2.32	\$ 2,178.59	\$ 72.62	\$ 24.21	\$ 15.79
\$ 1,917.60	\$ 1,682.40	0.45%		\$ 208.74	\$ 2.32	\$ 2,126.34	\$ 70.88	\$ 23.63	\$ 16.37
<b>\$ 58,710.53</b>	<b>\$ 152,489.47</b>	<b>30.94</b>	<b>\$ 45,922.68</b>	<b>\$ 43,209.06</b>		<b>\$101,919.59</b>	<b>\$3,397.32</b>		

Fuente: elaboración propia



Gráfico 1: Plano de la Zona Geográfica de influencia



Fuente: elaboración propia

**Referencias:**

<p>██████████</p> <p>1 – Kiosco 2 – Kiosco 4 – Kiosco (vende pan) 5 – Kiosco 6 – Kiosco 7 – Kiosco (vende pan) 8 – Kiosco 9 – Kiosco 10 – Kiosco 15 – Kiosco (vende pan) 16 – Kiosco 19 – Kiosco 23 – Kiosco (vende pan) 24 – Kiosco 25 – Kiosco 30 – Kiosco 31 – Kiosco 32 – Kiosco 33 – Kiosco 35 – Kiosco</p>	<p>██████████</p> <p>11 – Despensa (vende pan) 13 – Despensa (vende pan) 18 – Despensa (vende pan) 20 – Despensa “García” (vende pan y lácteos) 21 – Despensa “Marito” (vende pan y lácteos) 26 – Despensa (vende pan) 29 – Despensa (vende pan) 34 – Despensa (vende pan)</p>
	<p>████████████████████</p> <p>12 – Granja “El Pentágono” (vende pan, comestibles – pan \$4) 22 – El Super de la Carne (vende pan) 27 – Super “Avenida” (vende pan – recibe ticket social) 28 – Fiambrería y autoservicio CHP (pan, lácteos, telecentro)</p>
	<p>██████████</p> <p>3 – Panadería (vende lácteos) 36 – Panificadora “Hec Sac”</p>
<p>████████████████████</p> <p>14 – Azúcares “Sarita” (mayorista – vende harina) 17 – Distribuidora “Laprida” (vende materias primas y elementos para panadería)</p>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 12: Encuesta a clientes actuales

<p style="text-align: center;"><b>PANADERÍA Y CONFITERÍA "Carrasco III"</b> <b>Pedro León Gallo esquina Aguirre – Santiago del Estero</b> <b>Inicio de actividades abril de 2003</b></p>
--

Nº.....

- Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_
- Domicilio: \_\_\_\_\_

① ¿Está usted conforme con la atención que nuestros empleados le brindan?

- Siempre
- A veces
- Nunca

② En cuanto a la rapidez de atención ¿está usted conforme?

- Siempre
- A veces
- Nunca

③ El producto que usted busca ¿está siempre disponible?

- Si
- No

④ Usted considera que nuestro pan

¿Tiene buen sabor?  Si  
 No.

¿Es crocante?  Si  
 No

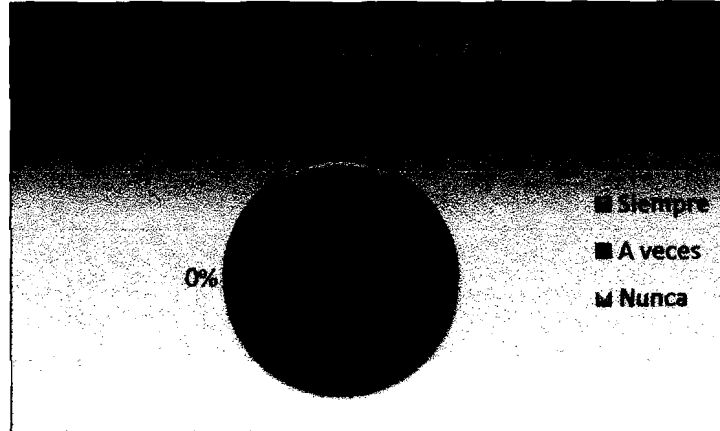
¿Es barato?  Si  
 No

⑤ ¿Piensa que nuestros empleados y las instalaciones tienen buenas condiciones de higiene?

- Si
- No

Gráfico 2: Calidad de atención al cliente

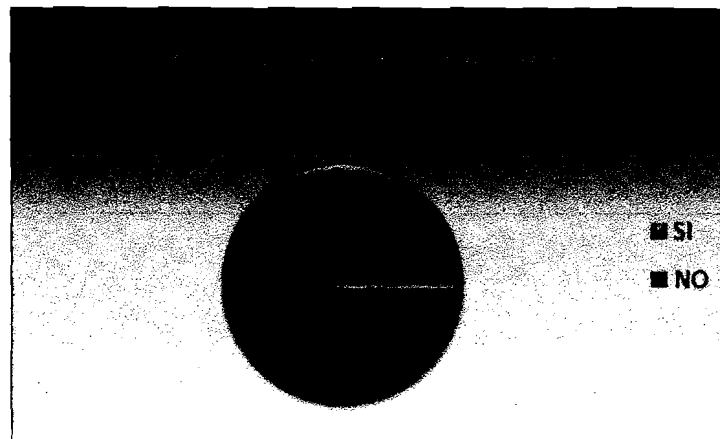
<i>Satisfacción en la atención</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Siempre	205	82
A veces	45	18
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

Gráfico 3: Calidad de asesoramiento

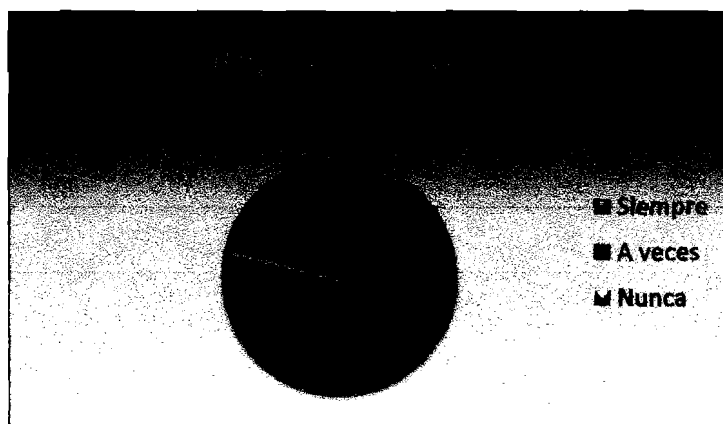
<i>Satisfacción de asesoramiento</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
SI	38	84
NO	7	16
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 4: Rapidez de atención**

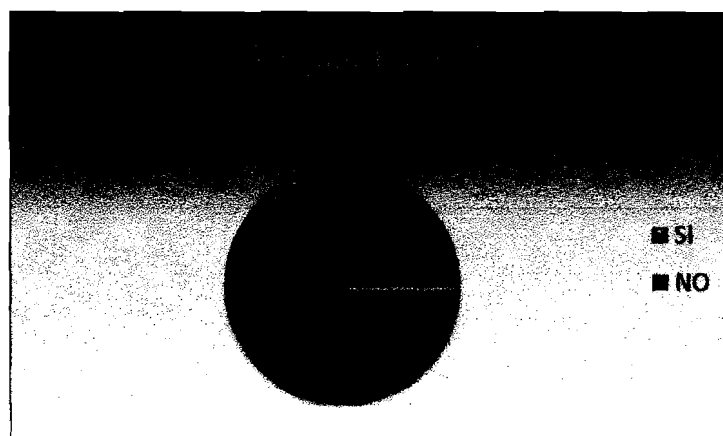
<b>Rapidez de atención</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	183	73
A veces	66	26
Nunca	1	0.4
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 5: Calidad de los productos - Disponibilidad**

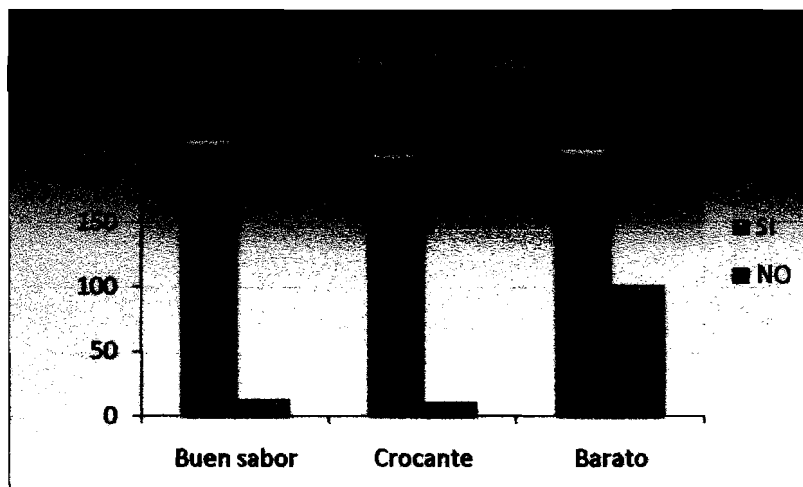
<b>Disponibilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	175	70
NO	75	30
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 6: Calidad de los productos - Atributos**

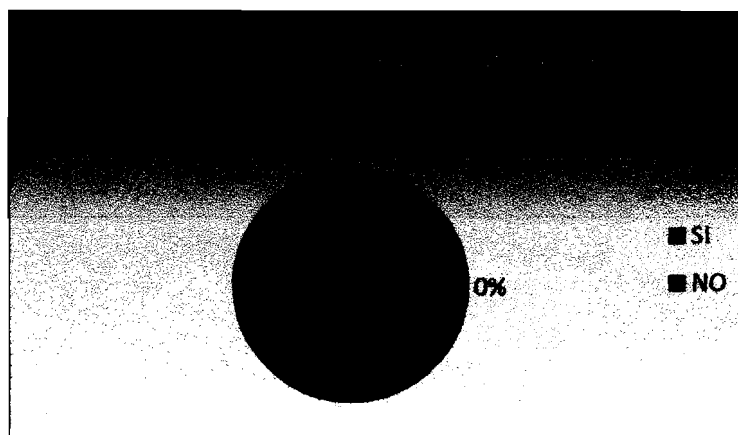
<i>Atributos del pan</i>	<i>Frecuencia</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Buen sabor	215	12
Crocante	204	10
Barato	208	101
<b>Total</b>	<b>627</b>	<b>123</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 7: Calidad de Ambiente - Instalaciones**

<i>Higiene de las instalaciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
SI	250	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 8: Calidad de Ambiente - Empleados**

<i>Higiene de los empleados</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
SI	245	98
NO	5	2
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

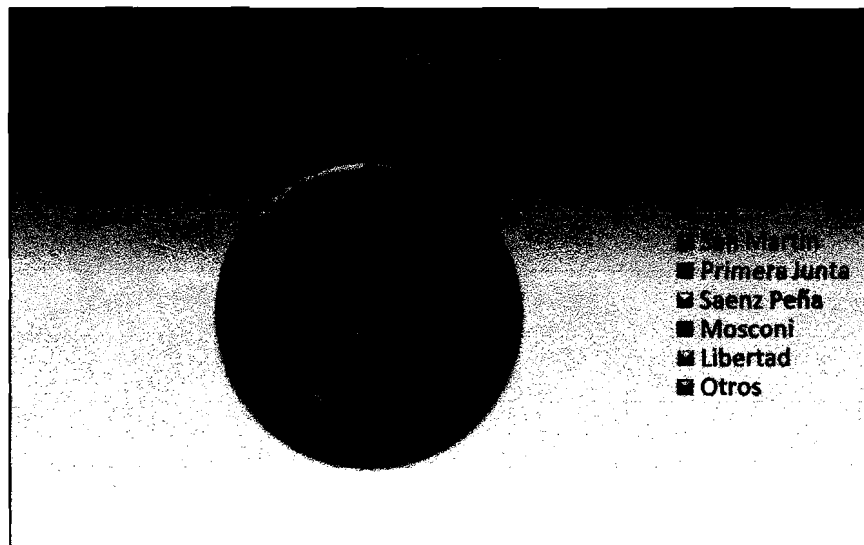


Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 9: Barrios de residencia de los clientes**

<i>Barrios</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
San Martín	65	26
Primera Junta	69	28
Sáenz Peña	15	6
Mosconi	31	12
Libertad	49	20
Otros	21	8
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Nota: otros incluye los Barrios Smata, Vinalar, Siglo XXI y 8 de Abril



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

Tabla 13: Planilla de Relevamiento - Mañana

DIA	Martes	FECHA	17	MES	Junio	AÑO	2008
-----	--------	-------	----	-----	-------	-----	------

Edad	Producto	7 a 8			8 a 9			9 a 10			10 a 11			11 a 12			12 a 13			13 a 14			TOTAL	
		M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T		
0-17	Pan	0	0	0	0	0	0	3	1	0	4	0	0	6	1	0	6	9	0	0	1	0	31	44
	Especial.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	
	Otros	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	0	0	0	0	11	
18-35	Pan	2	1	0	1	2	0	5	4	0	10	5	0	5	3	0	14	20	0	2	0	0	74	113
	Especial.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	5	
	Otros	3	1	0	5	3	0	3	1	0	3	3	0	4	3	0	3	1	0	1	0	0	34	
35-60	Pan	7	0	0	12	3	0	11	8	0	20	12	0	13	8	0	37	13	0	0	2	0	146	193
	Especial.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	
	Otros	7	0	0	11	1	0	6	2	0	2	2	0	5	0	0	5	4	0	0	0	0	45	
60 y +	Pan	1	0	0	1	1	0	0	5	0	11	11	0	12	10	0	7	4	0	1	0	0	64	87
	Especial.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	
	Otros	0	0	0	2	1	0	2	2	0	1	5	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	18	
		21	3	0	32	11	0	32	23	0	55	39	0	49	27	0	76	62	0	4	3	0		



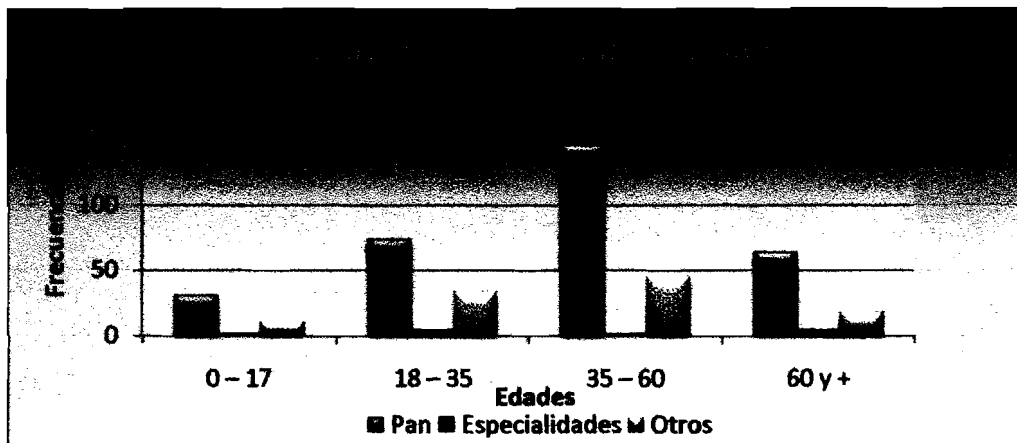
Tabla 14: Planilla de Relevamiento - Tarde

DIA	Viernes	FECHA	20	MES	Junio	AÑO	2008
-----	---------	-------	----	-----	-------	-----	------

Edad	Producto	16 a 17			17 a 18			18 a 19			19 a 20			20 a 21			21 a 22			TOTAL		
		M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T			
0 - 17	Pan	1	0	0	0	4	0	2	4	0	2	2	0	3	0	0	1	0	0	19	39	
	Especialidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
	Otros	1	0	0	2	6	0	1	3	0	3	1	0	3	0	0	0	0	0	0		20
18 - 35	Pan	2	0	0	0	1	0	4	6	0	5	4	0	6	5	0	11	9	0	53	99	
	Especialidades	0	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5		0
	Otros	1	4	0	3	6	0	4	5	0	2	3	0	3	3	0	4	3	0	41		0
35 - 60	Pan	3	1	0	2	1	0	12	10	0	14	8	0	8	2	0	6	3	0	70	117	
	Especialidades	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	8		0
	Otros	3	4	0	6	1	0	5	4	0	4	2	0	5	2	0	3	0	0	39		0
60 y +	Pan	1	0	0	1	2	0	1	3	0	1	2	0	4	4	0	2	2	0	23	34	
	Especialidades	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0
	Otros	0	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0	1	1	0	10		0
		12	10	0	16	23	0	31	41	0	32	24	0	33	21	0	28	18	0			

**Grafico 10: Productos Consumidos por edad - Mañana**

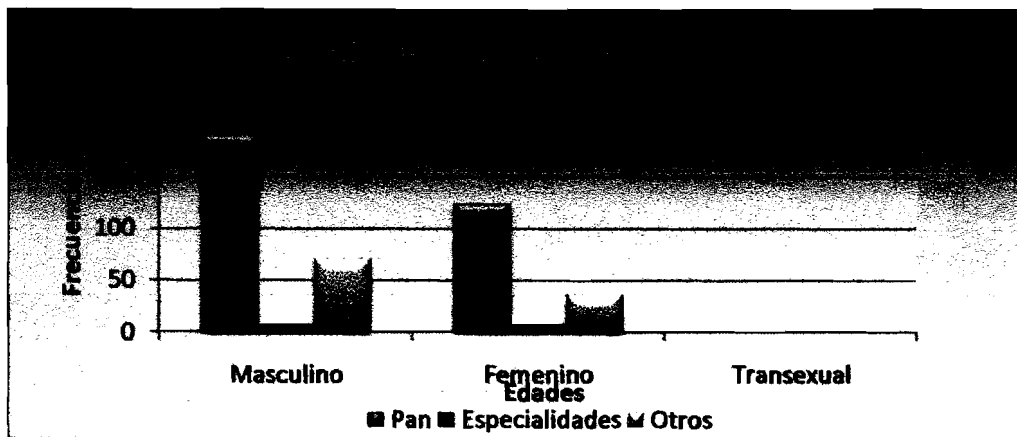
<i>Edad</i>	<i>Productos</i>		
	<i>Pan</i>	<i>Especialidades</i>	<i>Otros</i>
0-17	31	2	11
18-35	74	5	34
35-60	146	2	45
60 y +	64	5	18
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>14</b>	<b>108</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 11: Productos Consumidos por sexo - Mañana**

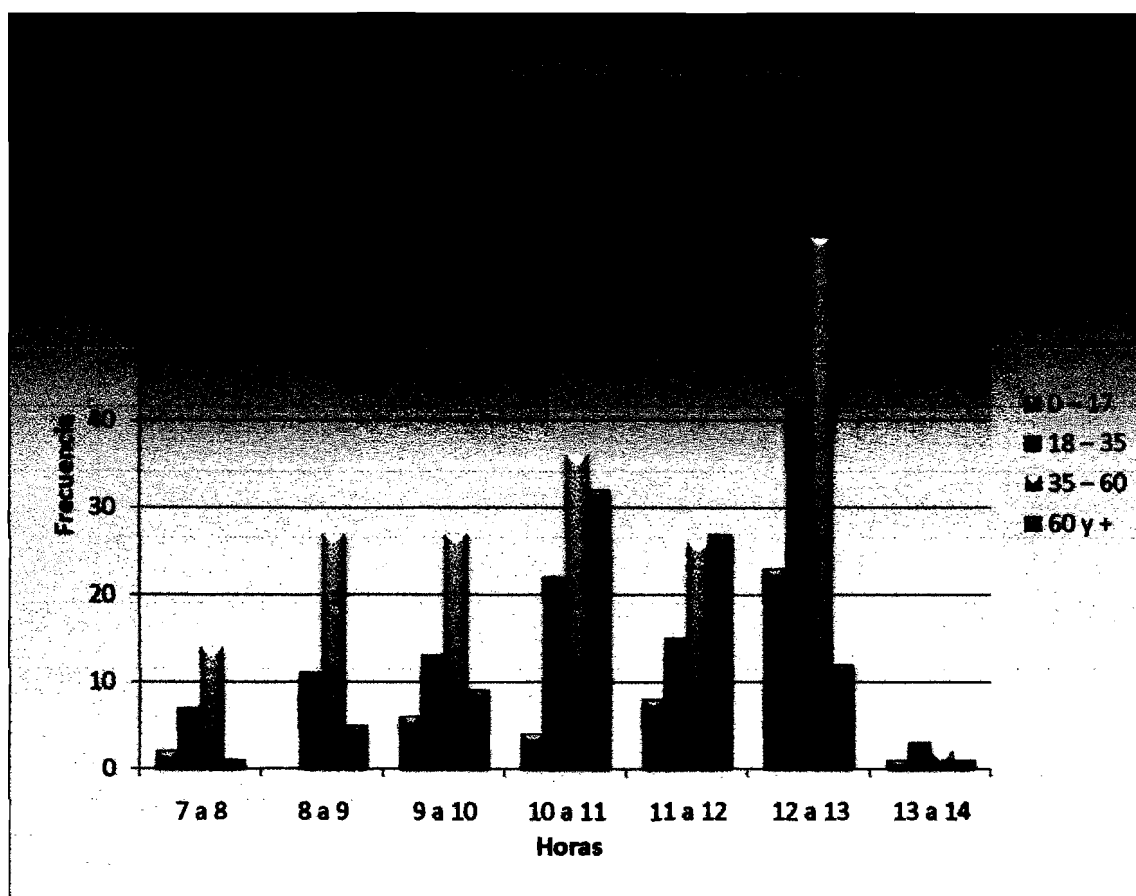
<i>Sexo</i>	<i>Productos</i>		
	<i>Pan</i>	<i>Especialidades</i>	<i>Otros</i>
Masculino	191	7	71
Femenino	124	7	37
Transexual	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>14</b>	<b>108</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 12: Horarios de consumo por edad - Mañana**

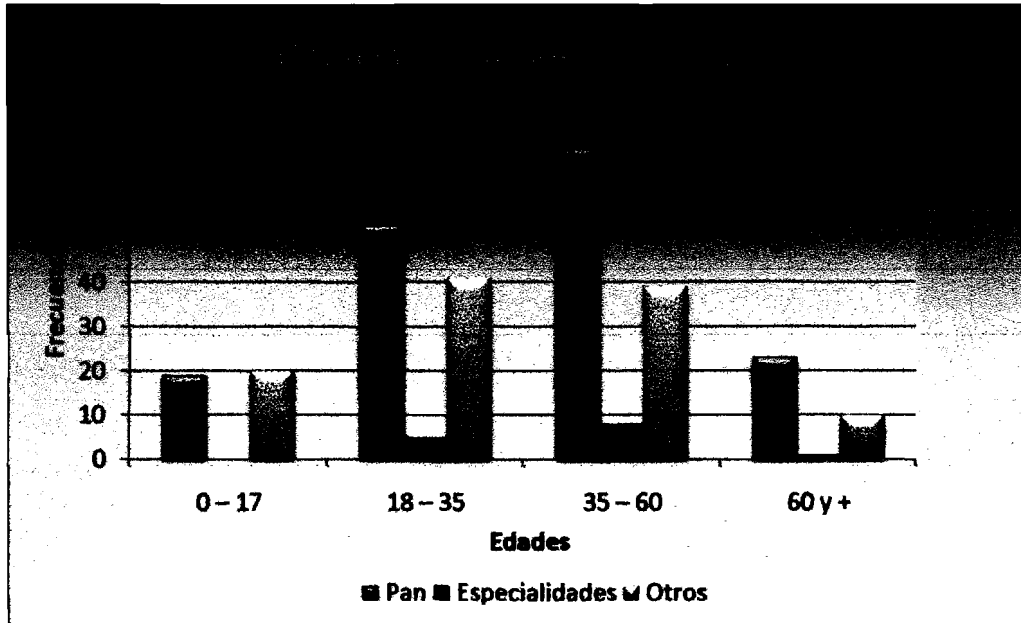
Edad	Horario						
	7 a 8	8 a 9	9 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14
0 - 17	2	0	6	4	8	23	1
18 - 35	7	11	13	22	15	42	3
35 - 60	14	27	27	36	26	61	2
60 y +	1	5	9	32	27	12	1
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>94</b>	<b>76</b>	<b>138</b>	<b>7</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 13: Productos Consumidos por edad - Tarde**

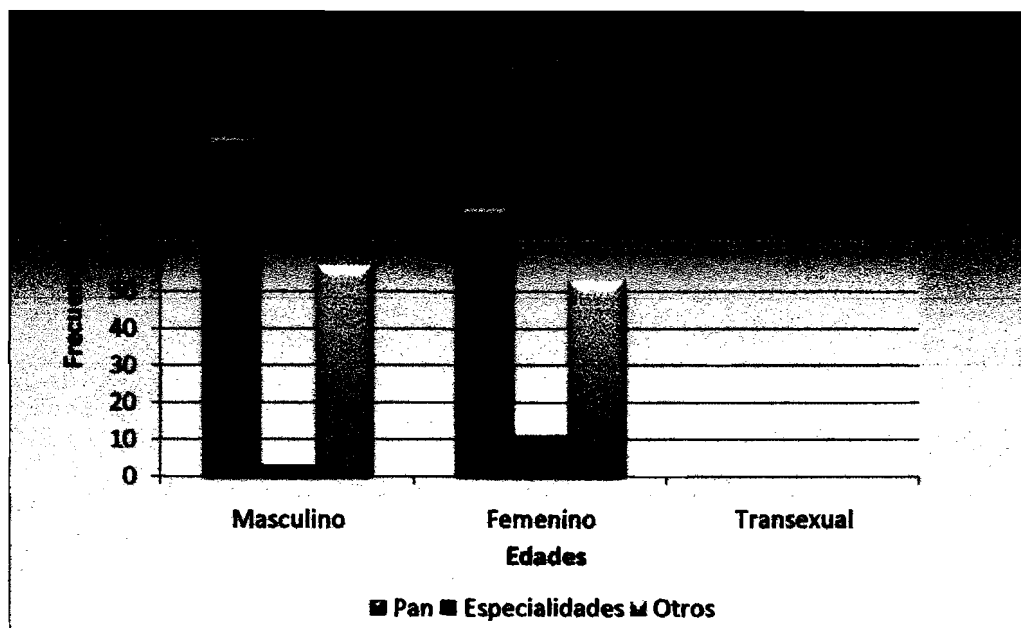
Edad	Producto		
	Pan	Especialidades	Otros
0 - 17	19	0	20
18 - 35	53	5	41
35 - 60	70	8	39
60 y +	23	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>14</b>	<b>110</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 14:** *Productos Consumidos por sexo - Tarde*

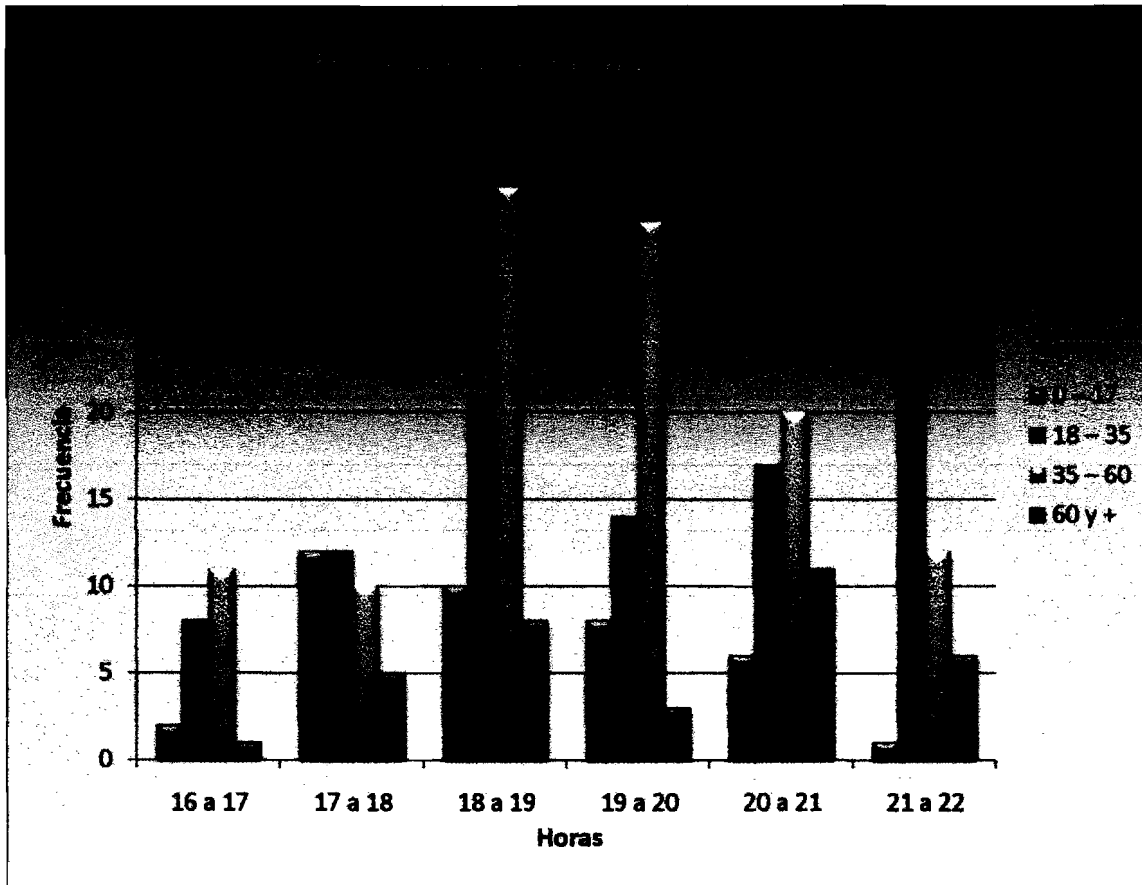
<i>Sexo</i>	<i>Producto</i>		
	<i>Pan</i>	<i>Especialidades</i>	<i>Otros</i>
Masculino	92	3	57
Femenino	73	11	53
Transexual	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>14</b>	<b>110</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 15: Horarios de consumidos por edad - Tarde**

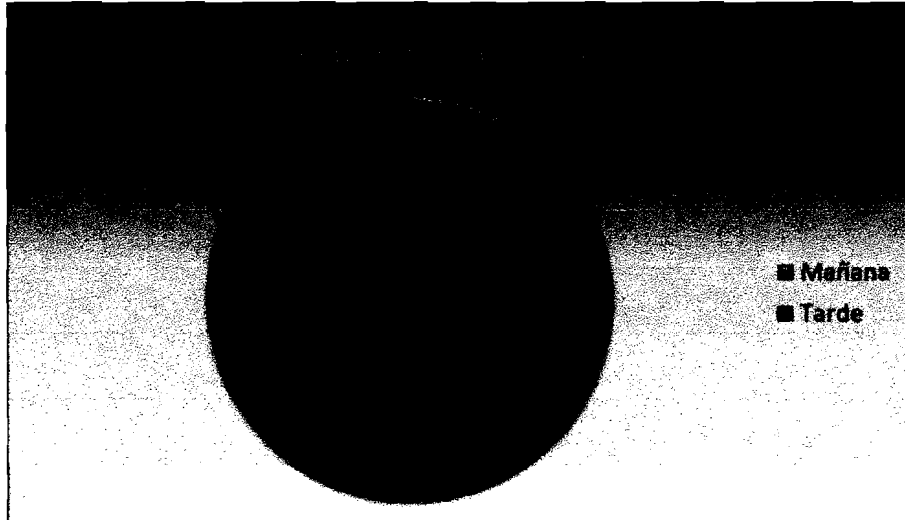
Edad	Horario					
	16 a 17	17 a 18	18 a 19	19 a 20	20 a 21	21 a 22
0 - 17	2	12	10	8	6	1
18 - 35	8	12	21	14	17	27
35 - 60	11	10	33	31	20	12
60 y +	1	5	8	3	11	6
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>72</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>46</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 16: Cantidad de clientes**

Cantidad de clientes	Frecuencia	%
Mañana	437	60
Tarde	289	40
<b>Total</b>	<b>726</b>	<b>100</b>

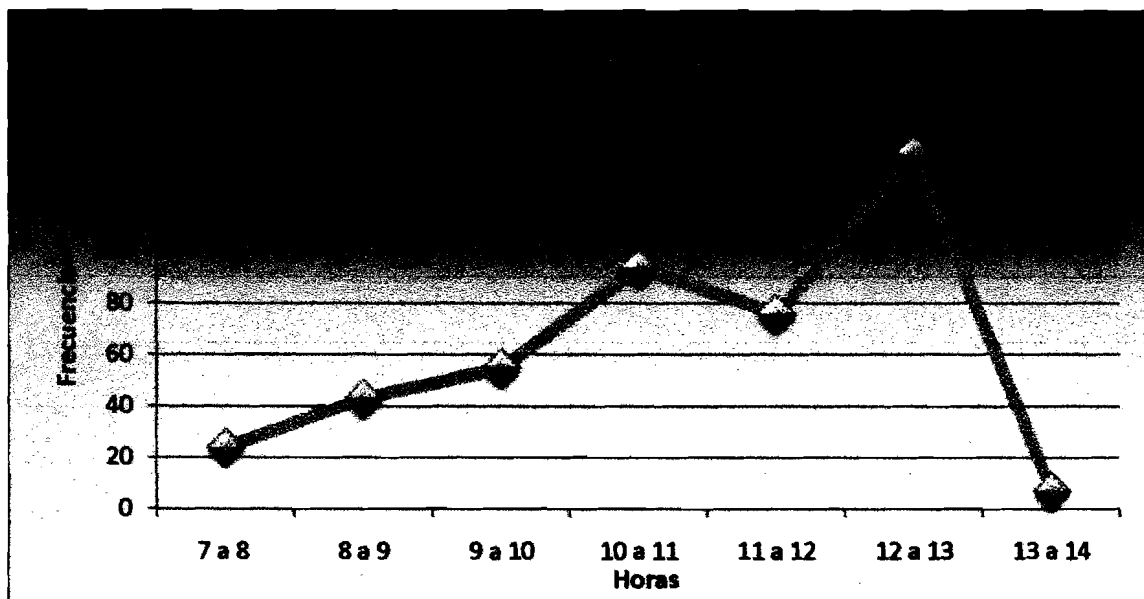


Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 17:** Horario de consumo de los clientes - Mañana

Horario	Frecuencia	%
7 a 8	24	5
8 a 9	43	10
9 a 10	55	13
10 a 11	94	21
11 a 12	76	17
12 a 13	138	32
13 a 14	7	2
<b>Total</b>	<b>437</b>	<b>100</b>

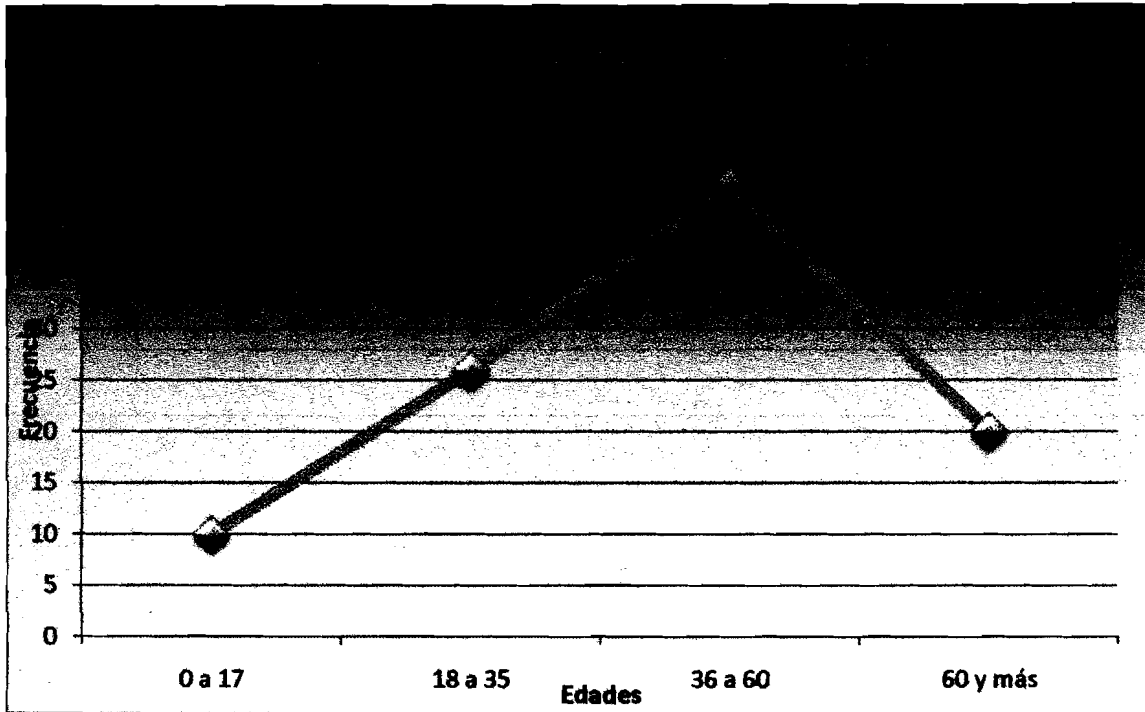
Hora promedio 11 de la mañana



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 18:** *Edades de clientes - Mañana*

<b>Edades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
0 a 17	44	10
18 a 35	113	26
36 a 60	193	44
60 y más	87	20
<b>Total</b>	<b>437</b>	<b>100</b>

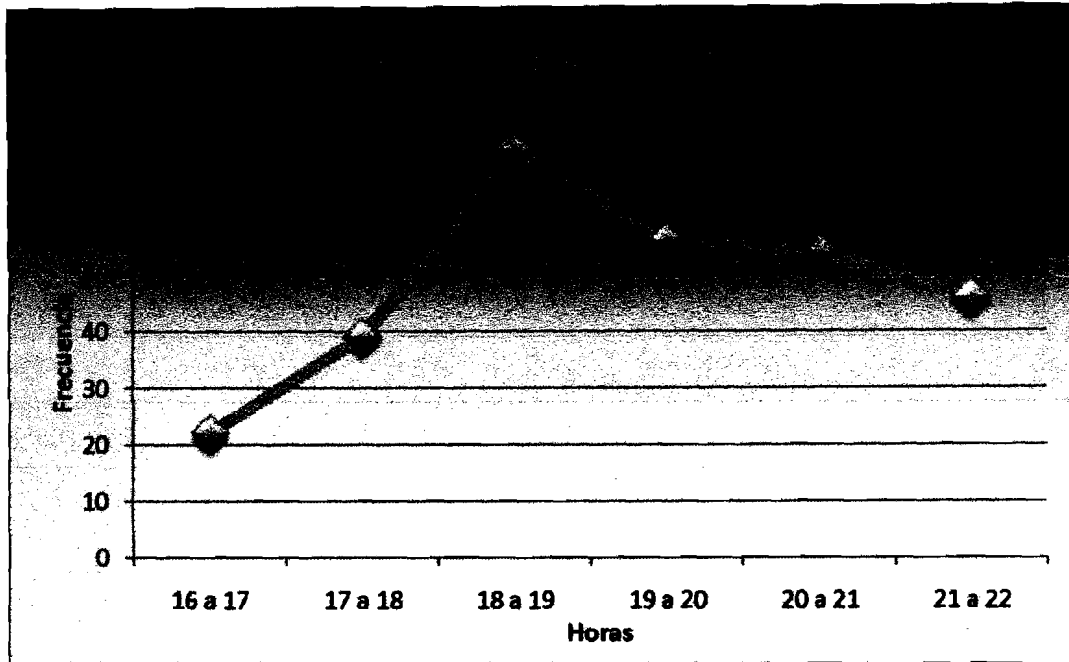


Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 19:** *Horario de consumo de los clientes - Tarde*

<b>Horario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
16 a 17	22	8
17 a 18	39	13
18 a 19	72	25
19 a 20	56	19
20 a 21	54	19
21 a 22	46	16
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>100</b>

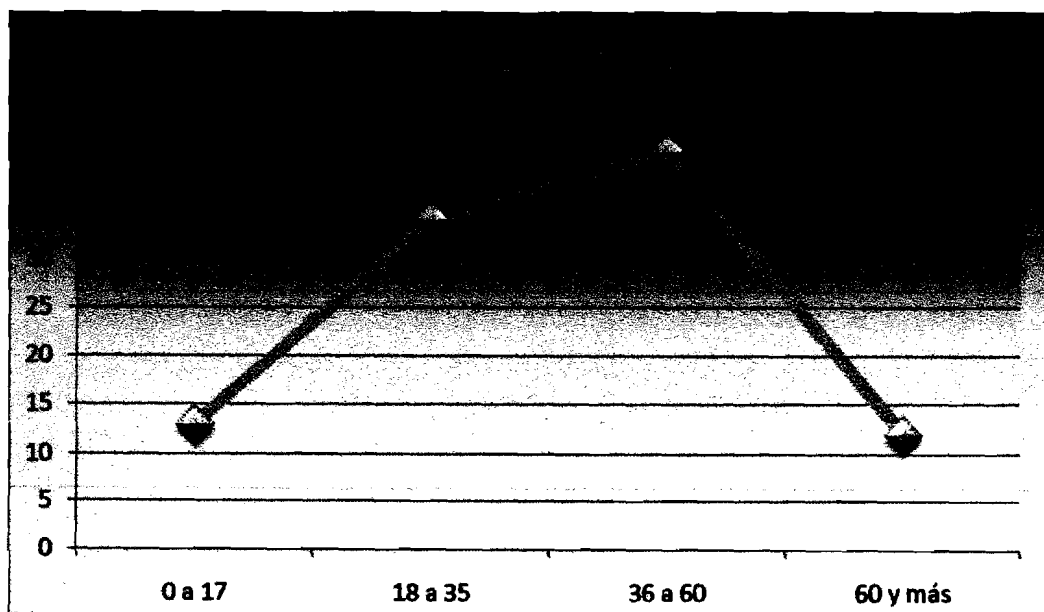
Horario promedio 19 horas



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III

**Grafico 20:** Edad de los clientes - Tarde

<i>Edades</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
0 a 17	39	13
18 a 35	99	34
36 a 60	117	41
60 y más	34	12
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>100</b>



Fuente: encuesta personales realizadas clientes de Carrasco III



**Tabla 15:** Encuesta a clientes potenciales

**PANADERÍA Y CONFITERÍA “Carrasco III”**

Pedro León Gallo esquina Aguirre – Santiago del Estero

Inicio de actividades abril de 2003

① ¿Consume pan?

- SI
- NO

En caso de respuesta afirmativa...

¿Con qué frecuencia?

- Todos los días de la semana
- Pasando un día
- Otra frecuencia

¿En qué cantidad?

- Más de 1 kg.
- 1 kg.
- Menos de 1 kg.

¿Dónde compra el pan?

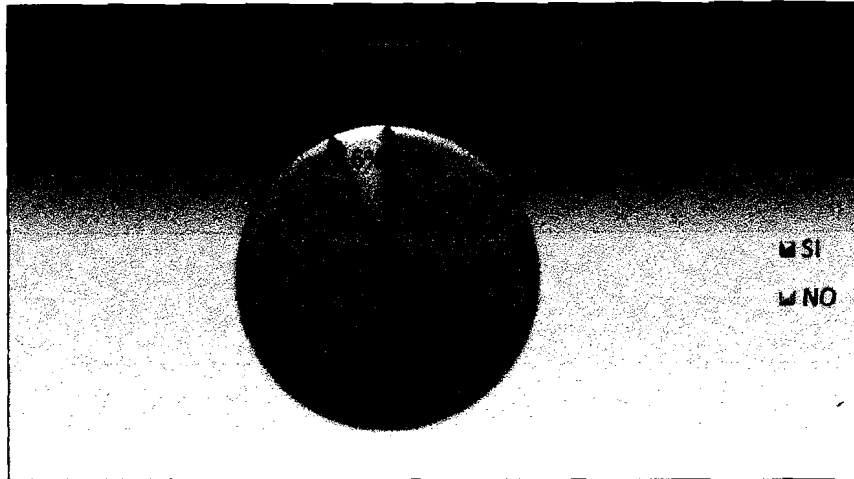
- Carrasco III
- Otros: ¿Qué valora de estos puntos

de ventas?

- Cercanía
- Precio
- Disponibilidad
- Disponibilidad de otros productos demandados
- Calidad

**Grafico 21:** *Cientes potenciales de Carrasco III en la zona de distribución*

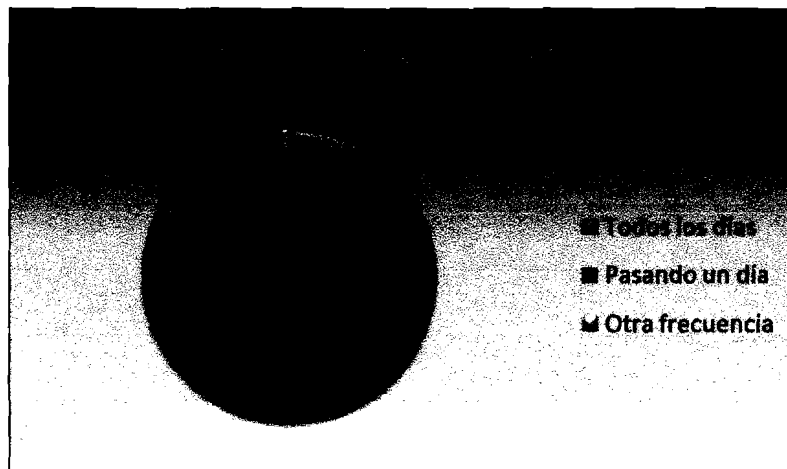
<b>Consumidores de pan</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	705	94
NO	45	6
<b>TOTAL</b>	<b>750</b>	<b>100</b>



Fuente: encuesta a unidades familiares dentro de la Zona de influencia – Zona de distribución

**Grafico 22:** *Frecuencia de consumo de los clientes potenciales de Carrasco III en la zona de Distribución*

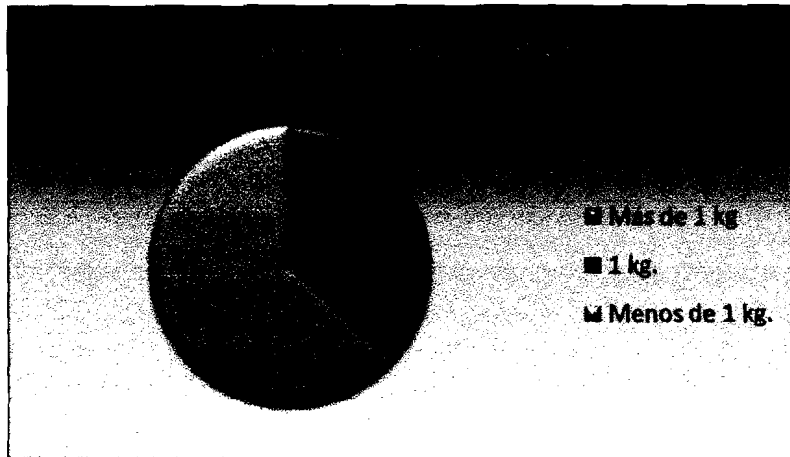
<b>Frecuencia de consumo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Todos los días	592	84
Pasando un día	106	15
Otra frecuencia	7	1
<b>TOTAL</b>	<b>705</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuestas realizadas a unidades familiares de la Zona de Distribución elegida

**Grafico 23:** *Volumen de consumo de los clientes potenciales de Carrasco III en la zona de distribución*

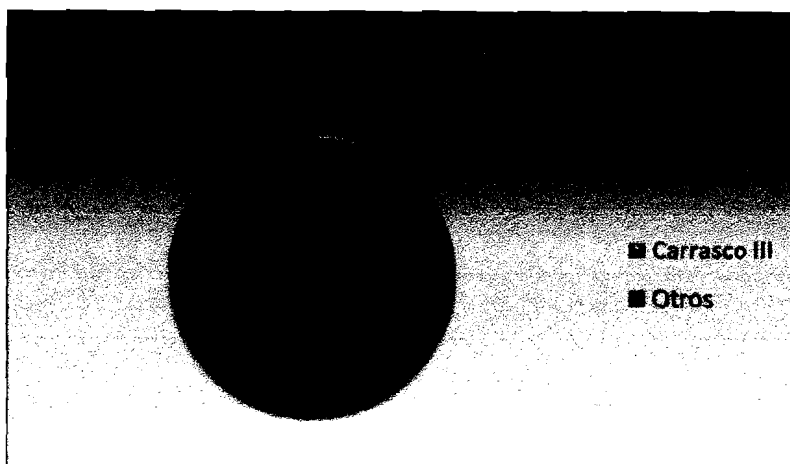
<b>Volumen de consumo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Más de 1 kg	56	8
1 kg.	205	29
Menos de 1 kg.	444	63
<b>TOTAL</b>	<b>705</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuestas realizadas a unidades familiares de la Zona de Distribución elegida

**Grafico 24:** *Lugar de compra de los clientes potenciales de Carrasco III en la zona de distribución*

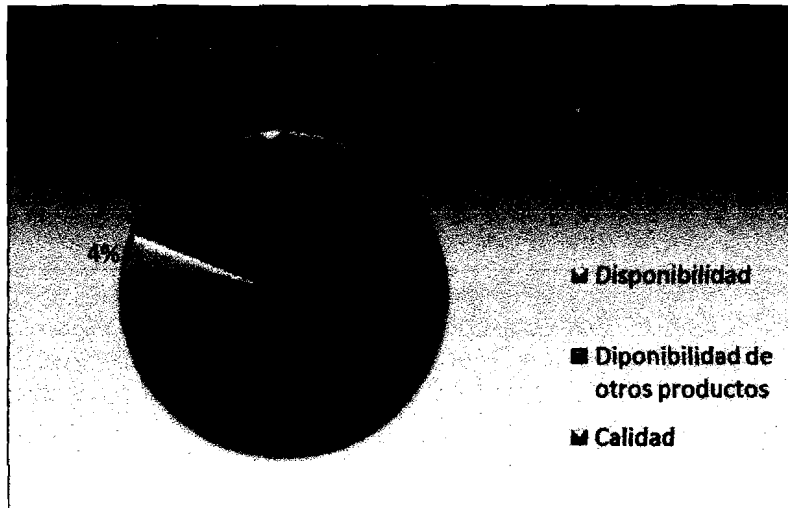
<b>Lugar de Compra</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Carrasco III	247	35
Otros	458	65
<b>TOTAL</b>	<b>705</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuestas realizadas a unidades familiares de la Zona de Distribución elegida

**Grafico 25:** Valoración de los clientes potenciales sobre otros puntos de ventas

<i>Atributos</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Cercanía	195	0.43
Precio	156	0.34
Disponibilidad	20	0.04
Disponibilidad de otros productos	75	0.16
Calidad	12	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>458</b>	<b>1.00</b>



Fuente: Encuestas realizadas a unidades familiares de la Zona de Distribución elegida

**Tabla 16:** Encuesta a clientes organizacionales potenciales

**PANADERÍA Y CONFITERÍA "Carrasco III"**

Pedro León Gallo esquina Aguirre – Santiago del Estero

Inicio de actividades abril de 2003

① ¿Vende pan?

SI

NO

En caso de respuesta afirmativa...

¿Cuál es la cantidad de venta diaria?

1 a 10 kg. ....kg.

10 a 20 kg. ....kg.

20 kg o más. ....kg.

¿A qué precio adquiere el kg de pan para la reventa?

Menor a \$7,50 \$.....

\$7,50 a \$8,00 \$.....

Mayor a \$8,00 \$.....

② ¿Vendería en su comercio el pan de Carrasco III a un precio de venta de \$9,00?

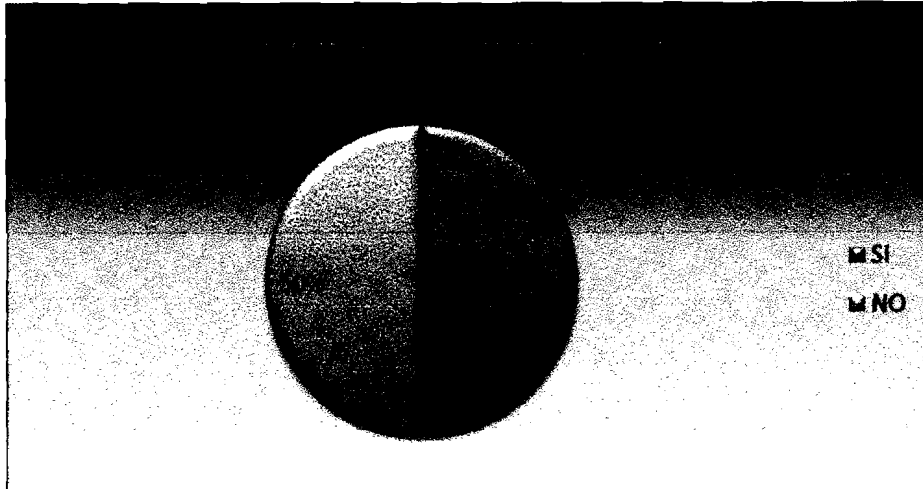
Mencionar las condiciones de distribución.

Si

No

**Grafico 26:** Comercios que venden pan en la zona de distribución

<i>Comercializadores de pan</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
SI	16	50
NO	16	50
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuestas realizadas a clientes organizacionales potenciales de la Zona de Distribución elegida

**Grafico 27:** Cantidad demandada de pan por los clientes organizacionales potenciales

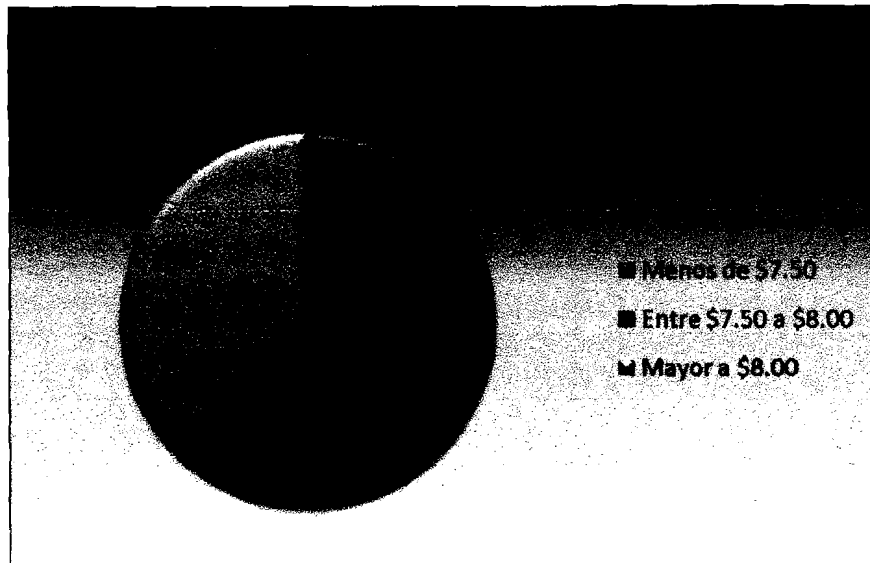
<i>Q demandada</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
1 a 10 kg	6	37.5
10 a 20 kg.	8	50
20 kg. o más	2	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuestas realizadas a clientes organizacionales potenciales de la Zona de Distribución elegida

**Grafico 28:** Precio de adquisición del pan

<i>Costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Menos de \$7.50	2	12.5
Entre \$7.50 a \$8.00	8	50
Mayor a \$8.00	6	37.5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuestas realizadas a clientes organizacionales potenciales de la Zona de Distribución elegida

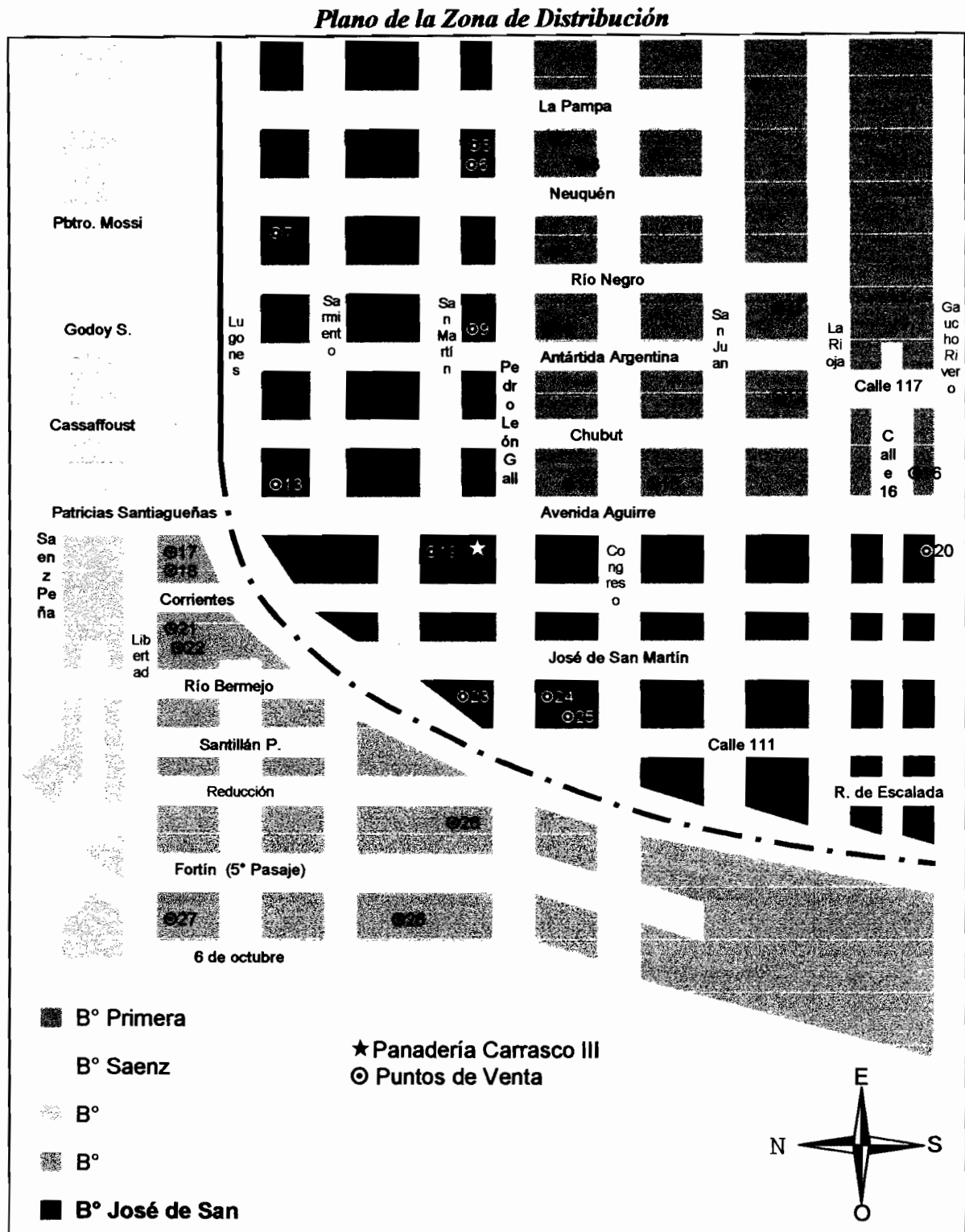
**Grafico 29:** Comercios que aceptan la distribución de Carrasco III.

<i>Proveedor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Carrasco III	28	87.5
Otros	4	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuestas realizadas a clientes organizacionales potenciales de la Zona de Distribución elegida

Grafico 30: Plano de la zona de distribución





<b>Puntos de ventas</b>	<b>Kg. Estimados de Vta.</b>
1	8 kg.
2	8 kg.
3	8 kg.
4	8 kg.
5	8 kg.
6	8 kg.
7	18 kg.
8	8 kg.
9	22 kg.
10	8 kg.
11	8 kg.
12	7 kg.
13	9 kg.
14	6 kg.
15	6 kg.
16	6 kg.
17	9 kg.
18	10 kg.
19	6 kg.
20	23 kg.
21	9 kg.
22	16 kg.
23	12 kg.
24	12 kg.
25	18 kg.
26	14 kg.
27	11 kg.
28	14 kg.

## BIBLIOGRAFIA

### *Bibliografía consultada:*

- **Marketing Fundamental**  
ERIC VERNETTE - Editorial Gestión
- **El Plan de Marketing**  
COHEN, W. A. Editorial Deusto, Bilbao, 1989
- **Biblioteca Empresarial Deusto.**  
Autores Líderes de Opinión. Varios. Ed. Planeta Agostini
- **Fundamento de Marketing ( 11º edición)**  
Stanton, Etzel y Walker – Ed. Mc. Graw-Hill
- **Dirección de la Mercadotecnia (9º edición)**  
Philip kotler – Ed. Prentice-Hall
- **Principios de Marketing**  
Agueda Esteban Talaya - Editorial ESIC
- **Principios de Comercialización**  
W. Ryan – Editorial Ateneo
- **Administración de Marketing (5º edición)**  
Guiltinan y Paul – Ed. Mc. Graw-Hill
- **Marketing Estratégico (2º edición)**  
Jean-Jacques Lambin – Ed. Mc. Graw-Hill
- **Estadística para administración y Economía**  
Anderson D., Sweeney D. y Williams T. 2005. - Editorial Thomson.

### *Páginas Web:*

- <http://colectivoeconomico.org/2011/05/18/el-proceso-inflacionario-argentino-transicion-y-despues/>
- <http://www.inflacionverdadera.com/>
- <http://www.pricestats.com/>
- <http://www.nuevodiarioweb.com.ar/notas/2012/1/17/recomposicion-salarial-para-panaderos-382253.asp>

***Otros:***

- **Sindicato de Obreros y Empleados Panaderos: Escala Salarial 2012**
- **Apuntes de clases de Comercialización I y Comercialización II**

