

PANIFICADORA DELICIAS SRL

PROYECTO REPOSICIONAMIENTO



Tesis perteneciente a Héctor Edgardo Morelli
Título Licenciatura en Marketing
Universidad Fasta (centro tutorial San Francisco)
Profesor Samir Fernández Hachim

DESARROLLO DE LA HISTORIA

Empresa panificadora DELICIAS, fundada en los años 70, en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba, desde un primer momento fue una empresa netamente familiar, donde se realizaban las tareas en forma artesanal y se trató desde sus comienzos de poner acento en la calidad y teniendo una política de precios donde primaba la razonabilidad, dado que de donde provenían la mayoría de los clientes (barrio en que esta es de clase media), era fundamental poder poner a la venta un producto accesible económicamente y de una calidad acorde.

Con el paso de los años se pudo consolidar, con pequeños cambios que le dieron la oportunidad de mantenerse, de subsistir por años, sin lograr demasiados avances desde lo tecnológico, ni tampoco un importante aumento en la cartera de clientes, evidentemente, como a muchas empresas familiares les cuesta mucho desprenderse de la impronta tradicional y comenzar a modernizarse, desde todos los aspectos, para que esos cambios que la pudiesen poner a la altura de los tiempos y no solo ser una más dentro del universo de panificadoras familiares, si no, convertirse en una empresa capaz de progresar, competir y expandir su zona de influencia, esa etapa, largamente demorada, es la que se encara en este trabajo, encabezada por uno de los hijos de su fundador que con el aporte y apoyo de su esposa y socia, asume la dirección, con la firme convicción de aplicar todas las herramientas de marketing, para lograr transformar lo que fue la empresa de panificación tradicional de su padre en una empresa moderna, rentable y competitiva en un mediano plazo, para ello se da a la búsqueda de la estrategia que le permita lograrlo, sabiendo desde ya, que ello implica una importante inversión económica, de tiempo y trabajo.

ESTRUCTURA

La empresa cuenta en estos momentos (antes de dar comienzo al proyecto de transformación que se decidió poner en marcha) con las siguientes características

FIGURA JURIDICA

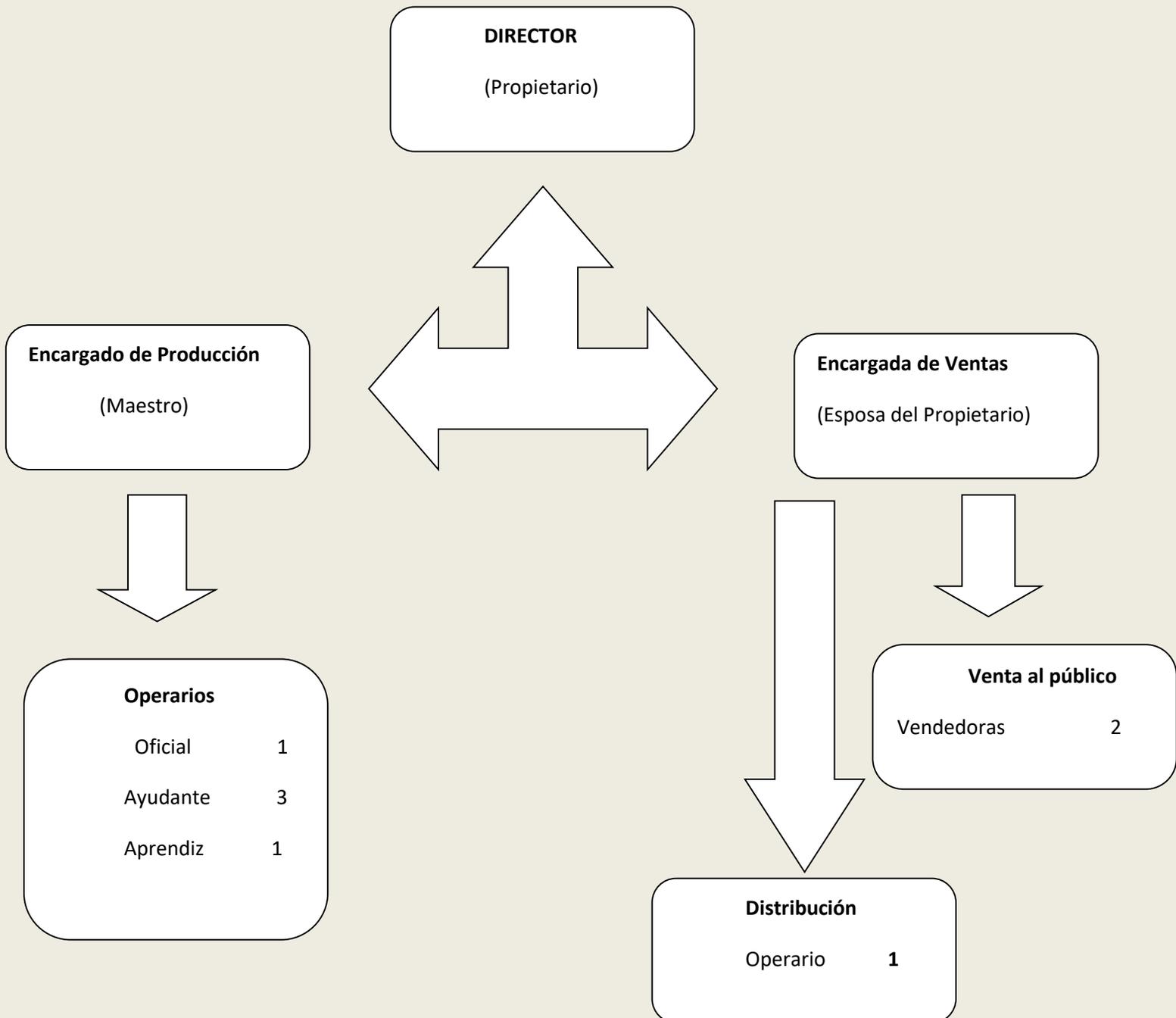
La figura jurídica que le permite operar legalmente es de **Sociedad Responsabilidad Limitada**, es **Responsable Inscripto** frente al Ente recaudador nacional (AFIP) y posee todas las habilitaciones municipales correspondientes a este rubro.

EMPLEADOS

Siete (5) empleados la colaboración de la familia de sus dueños en total cuatro más (director, su esposa e hijos).

El director se encarga de la parte administrativa y su esposa supervisa y colabora con todo el sector de ventas al público y distribución y sus hijos colaboran uno en elaboración (ayudante) y el restante se encarga de la distribución y tareas varias (operario), como es de entender en una empresa familiar.

ORGANIGRAMA



ESTRUCTURA EDILICIA Y PANORAMA GENERAL

La empresa DELICIAS SRL cuenta con instalaciones propias, amplias, 247 metros cuadrados cubiertos, ubicadas en la zona sur de la ciudad, está enclavada en un barrio de clase media, sus accesos son por calles asfaltadas, bien iluminadas en óptimas condiciones para transitar. Está ubicada sobre una esquina de la cuadra por lo cual cuenta con una entrada principal que nos deja en el salón de ventas y una secundaria, un portón lateral al fondo, que es la utilizada para bajar materia prima y que nos lleva directamente a los depósitos y a la zona donde se realizan los procesos. El aspecto exterior lo podríamos definir como algo austero, pero correcto. En su interior los equipos están distribuidos de manera de facilitar los trabajos y los sectores están perfectamente delimitados.

A- Sector salón de venta (espacio destinado a la exhibición y venta directa al público).

Amplio y cómodo, sin mayores detalles de confort, con mostradores y exhibidores en buen estado, pero con una disposición pensada en la comodidad del vendedor más que en el cliente y sin la utilización de las herramientas de merchandising).

B- Sector administración (consistente en una oficina donde el director ejerce las facultades de control).

Oficina bien equipada con una computadora, internet, teléfono, sin que todas esas herramientas estén siendo en este momento utilizadas en su máximo potencial.

C- Sector hornos (ocupado por los hornos de cocción);

Los hornos de cocción son en total dos (2), uno, el de mayor tamaño, que tiene como energía el gas, utilizado fundamentalmente para los panes y otro más moderno de algo menor tamaño, que utiliza energía eléctrica, para los productos de más rápida cocción, ambos son de fabricación nacional y están en excelente estado de mantenimiento.

D- Sector cámara de fermentación (utilizado solo para tal fin).

Cámara de diseño tradicional, de correctas proporciones, que si bien, no es la más moderna ha dado, un muy buen resultado para la fabricación artesanal.

E- Sector procesos (confección de facturas, criollos, masas, etc.).

Sector donde se realizan la mayoría de los procesos manuales, compuestos por mesas, balanzas, utensilios, etc.

F- Sector amasados (compuestos por maquinas amasadoras y batidoras, conformadora de pan, etc.)

Estas máquinas son de fabricación nacional, tienen en promedio cinco (5) años de uso y están en muy buen estado.

G- Sector materias primas (materias primas e insumos necesarios para el proceso)

Lugar donde se encuentran la totalidad de las materias primas y tiene una subdivisión para sector para los insumos.

DIRECCIÓN LIDERAZGO

La dirección de la empresa siempre fue realizada por sus dueños, solo la parte impositiva y contable está a cargo de un profesional contratado para tal fin.

El tipo de liderazgo tiene rasgos que lo podríamos identificar con un estilo **Participativo y democrático**, se mantiene una relación muy cercana con los empleados, se aceptan sugerencias, se analizan acciones a desarrollar dando participación al personal con el fin de hacerlos sentir parte del proyecto y que comiencen a comprender que son una pieza importante en la empresa y que sus experiencias, obtenidas en años de trabajo, son un aporte valiosos y pueden sumar al objetivo fijado que tiene un efecto disuasivo que nos lleve a evitar la rotación de personal con lo complicaciones que esas situaciones generan.

SISTEMA DE DISTRIBUCION Y VENTAS

El sistema de distribución es **intensiva**. El establecimiento de este tipo de distribución es muy importante, porque en este rubro, la escala es primordial a la hora de bajar los costos.

Consta principalmente de la venta al público realizada en un sector de la misma empresa acondicionada para tal fin y de cuatro (4) puntos de ventas situados en dos (2) mini mercados y dos (2) despensas, ubicados en otro sector de la Ciudad, por lo cual se estableció una relación contractual que compromete a ambas partes., la empresa posee un vehículo acondicionado y habilitado para el transporte de productos.

ETICA EMPRESARIAL

Presente en toda la trayectoria de la firma, haciendo de estas prácticas un agregado de valor a la imagen que se tiene de la empresa., fundamentalmente cuidado en la calidad, respeto al cliente, cumplimiento de los compromisos adquiridos., para con los integrantes de la empresa y para con sus pares.

MOTIVACIÓN

En esta empresa no se ha trabajado hasta el momento, en el sentido específico de tratar de dar a los empleados una motivación. Se consideró que con el buen trato y el sueldo que corresponde por ley era suficiente para que el empleado se sintiese cómodo y realizara correctamente su labor.

PRODUCTO

La panadería DELICIAS tiene una línea de productos, muy tradicional de buena calidad y un precio similar a los de la competencia con una amplitud de nueve líneas, poca profundidad y una longitud total de veinte productos

PRECIO

Normalmente hasta este momento se venía utilizando como referencia los precios de los competidores con similares características, sin una política bien definida al respecto de ese tema

CLIENTE

La gran mayoría del cliente de la panadería son **clientes habituales**, que hacen su compra repetitiva, diariamente, motivados por la cercanía del punto de venta o por la percepción de la calidad del mismo.

No se implementa políticas específicas al respecto, por el momento.

MISIÓN DEL NEGOCIO

Satisfacer necesidades de alimentación sobre la base de productos elaborados con harina de cereales, con la mejor calidad y al menor precio.

OBJETIVOS DE LA PANADERÍA

GENERAL

Lograr posicionarse entre las empresas más modernas y eficientes del rubro en la ciudad; alcanzando un aumento importante en la participación del mercado de panificados y la satisfacción de nuestros clientes, utilizando para ello todas las herramientas que tenemos a nuestra disposición.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mejoras concretas en las siguientes áreas

Producción

MODERNIZACIÓN DE TECNOLOGÍA

Incorporación de una cámara de fermentación nueva, con tecnología de primer nivel que nos permitirá mantener ese proceso totalmente controlado, logrando siempre tener para la venta un producto recién elaborado y poder controlar mejor las cantidades, coordinando con ventas y distribución, también a eso agregamos la comercialización de productos

Pre cocido para los llamados puntos calientes, sistema que está logrando gran cantidad de lugares de venta. Una mejora también en la organización de horarios de trabajo.

Objetivo controlado mensualmente, plazo para lograrlo, un año.

(Fuentes: CIPAC Centro de industriales panaderos de Córdoba, CALSA escuela de panaderos profesionales, www.trigopan.com.ar.etc)

PROCESOS

Cambios importantes, por la nueva tecnología, en algunas materias primas, también la mayoría de las formulas requieren adecuación, y las formas de trabajo utilizadas hasta el momento también requieren algunos cambios.

Objetivo: Incorporar cuatro nuevos productos y una renovación de los ya existentes.

Plazo para lograrlo seis meses, los controles de avance son mensuales.

Sobre productos y fórmulas los operarios son capacitados en el sindicato de panaderos y afines Córdoba

Económicos

BAJA DE COSTOS

Meta: 10 % baja en los costos

AUMENTO DE VENTAS

Meta: 30 % aumento de ventas

- . Plazo estipulado para el logro de los dos objetivos : Un año
- . Controles mensuales de avance

Por la utilización de la nueva tecnología, menos horas extras, más productividad, menos decomisos, aumento de la escala etc.

Fuente: CIPAC Centro de industriales panaderos de Córdoba

RRHH

CAPACITACIÓN

Capacitaciones trimestrales en temas específicos (manejo de maquinarias, productos, seguridad, buenas prácticas de manufacturas, etc.)

Manejo de maquinarias a cargo de la empresa proveedora de la cámara de fermentación controlada, innovación más importante introducida en la empresa Camarasfrig@foreverargentina.com.ar

Seguridad y buenas prácticas de manufacturas a cargo de extensión áulica

U. T.N.

MOTIVACIÓN

Premios anuales por objetivos logrados para todos los empleados

Premios de índole económica consistente en el 30 % de un sueldo básico suma que se abonara a fines de enero de 2018, donde se realizara un análisis conjunto con los empleados sobre lo realizado, se darán a conocer los números finales, se evaluara y fijaran objetivos para el próximo año.

FUERZAS DEL MACRO ENTORNO

Las distintas fuerzas que influyen en el proyecto de la empresa Delicias son:

ASPECTO DEMOGRÁFICO

La ciudad de Arroyito cuenta actualmente con treinta y siete mil habitantes (37.000) es hoy según información oficial del gobierno de Córdoba, la ciudad con más crecimiento demográfico de la provincia, eso se logra por la tasa de natalidad y, sobre todo, la cantidad de gente que llega de otras poblaciones a trabajar en las empresas de ciudad y se quedan a vivir en ella.

La mayoría pertenece a la clase media y media baja, son empleados en las industrias que se instalaron desde hace muchos años en la ciudad y su nivel salarial es bastante superior a lo que se da en llamar el límite de la pobreza estimado en 13.000 pesos por el gobierno nacional ,(esta empresa está instalada en uno de esos barrios), después la zona compuesta por los barrios del centro de la ciudad donde la población tiene un poder adquisitivo superior que lo se podría definir como clase media alta y alta , que serían la segunda en importancia por cantidad de habitantes y el tercer sector perteneciente a

clases de bajo nivel de recursos (debajo de los límites de la pobreza),que podríamos definirlos como clases bajas , que se circunscriben, en su mayoría a los barrios que están situados en la periferia de la ciudad y la cantidad no excede un 10 % de la población total de la ciudad.

SOCIO - CULTURAL

El consumo los principales productos de panificación, pan, facturas, biscochos, etc. están ampliamente arraigados en la población argentina en todas las clases sociales, pero fundamentalmente en las medias y bajas ya que en las clases sociales donde el nivel adquisitivo es importante existe la fuerte influencia de sustitutos y alguna competencia menor de panes industriales.

El pan es un elemento esencial en la comida de la gran mayoría de los argentinos, costumbre heredada de nuestros colonizadores europeos y más afianzada aun por sus connotaciones religiosas, el pan es uno de los símbolos de la Religión Católica, mayoritaria en este país. *(Argentina consume una cifra cercana a los 80 kilogramos de pan al año por persona datos de diario La Nación.com)*

ECONÓMICO

Dentro del plano económico podemos tener en cuenta cuestiones que influyen en mayor o menor medida sobre la empresa Delicias

A) Servicios. Algunos de importancia económica mínima como internet, telefonía y agua pero otros como electricidad, gas, han recibido aumentos importantes y son vitales para el desarrollo del trabajo (hornos, maquinarias, iluminación en general)

B) Impuestos. El componente le podríamos definir como de una importancia media dentro lo que es el total de los costos, compuestos por municipales en menor medida y los nacionales y provinciales de más alto impacto

C) Materias primas. Son la uno de los costos más importantes, básicamente harina, cuyo precio depende de factores que son difíciles de predecir, como cantidad de cosecha de trigo, precio internacional, posible regulación interna, etc.

D) RRHH. Básicamente los sueldos de los empleados de las empresas de panificación son una carga importante dentro de los costos a tener en cuenta, mientras más artesanal sea el proceso su incidencia es mayor

E) Ingresos. Los ingresos están íntimamente ligados a las ventas, y los precios de los insumos y materias primas están fuera del control de la empresa, por lo cual se hace difícil en el contexto en que estamos que pueda absorber cualquier variación en los costos, por lo tanto se traslada a precios, generando cierta retracción en las ventas en los sectores de menores ingresos de la población.

F) Créditos. Por el momento la posibilidad de créditos no está dentro de las opciones tenidas en cuenta por esta empresa, las altas tasas de interés y falta de créditos específicos para producción hacen tomar la decisión de esperar antes de elegir estas herramientas

G) Inflación. La posibilidad de que la inflación salga fuera de control es prácticamente nula, se proyecta un 18 % para este año lo que lo hace más fácil de manejar para una empresa que los pasados años en que se duplicaba esa cifra.

(Cifras del Presupuesto Nacional aprobado por el congreso para el 2017)

TECNOLÓGICO

La necesidad de incorporar tecnologías para satisfacer mayor demanda y más diversa es una realidad en este sector.

La utilización de métodos de fermentación directa que es inferior a seis (6) horas reemplazo a los métodos de fermentación más artesanal, pero que llevaba tiempos superiores.

La forma de producción de masas pre cocida y congelada distribuidas en bocas de expendio para la cocción final, van ganando mercado rápidamente.

Las nuevas líneas de pre mezcla lanzada por las empresas molineras hacen que los panaderos, solo con conocimientos básicos, tengan la oportunidad de diversificar productos. Simplifican mucho el trabajo y estandarizan la oferta.

También hay que agregar el creciente aumento de la tecnología y maquinarias que le dan la oportunidad de apuntar a economías de escala y, bajar costos y ser más competitivos

(Datos del CIPAC centro de industriales panaderos y afines de Córdoba)

POLÍTICO - LEGAL

Desde el aspecto legal no se esperan grandes cambios, al menos que puedan complicar el normal funcionamiento de la empresa

No se aplican políticas de control de precios desde el gobierno, dejando que el mercado se regule libremente por oferta y demanda

Políticas favorables a la mayor producción de granos, necesarios para las harinas materia prima fundamental del sector

La incorporación, últimamente, leyes que favorecen a las empresas pymes

Modificación del régimen de ART y algún cambio en los costos laborales son los temas que se están tratando últimamente

RECURSOS NATURALES

La empresa se sumó desde un principio al compromiso con los recursos naturales, cambios en la luminaria para ahorrar energía, envases y envoltorios reciclables para los productos y se trabaja con los proveedores para lograr compartir el mismo compromiso

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los principales competidores son

	A	B	C	D
<u>Marketing</u>				
Precio de los productos	Altos	Medio	Medio	Medio/bajo
Línea de productos	Completa	Completa	Completa	Incompleta
Distribución	Exclusiva	Selectiva	Intensiva	intensiva
Promoción	Buena	Muy buena	Escasa	Escasa
Atención al cliente	Buena	Buena	Buena	Buena
<u>Producción</u>				
Tecnología	Muy buena	Muy buena	Buena	Escasa
Calidad de producto	Muy buena	Buena	Buena	Baja
<u>RRHH</u>				
Capacitación	Buena	Buena	Buena	Baja
Experiencia	Alta	Media	Alta	Media / Baja
<u>Potencial económico</u>				
Capacidad de endeudamiento	Buena	Buena	Media	Baja
Flujo de efectiv.	Buono	Buono	Medio	Bajo
Trayectoria	Muy buena	Buena	Buena	Escasa

A) Panificadora Manjares

Empresa con muchos años en el rubro (27 años), de buena ubicación, línea de productos completa y solo hace distribución exclusiva, tiene una sucursal en una población cercana, pero la producción la realiza en su casa central, los precios son más altos que el resto y comercializa en el sector de la población de más poder adquisitivo.

B) Panificadora Villapan

Panificadora con menos años de antigüedad que el resto (3 años), pero es una pionera en esta ciudad de los productos pre cosidos, con línea completa, precios dentro del promedio del resto, tiene una distribución selectiva, solo dos puntos de ventas a parte de la casa central, tiene buena tecnología y económicamente está bien administrada.

C) Panificadora Antojos

Esta empresa tiene muchos años en el mercado (33 años), posee una línea de productos completa, precio medio y su sistema de producción es tradicional, tiene una distribución de tipo intensiva y provee de productos ya cocinados a sus puntos de ventas, tiene un flujo de efectivo algo menor que el resto, pero aceptable, trabaja poco en promoción.

D) Pequeñas panificadoras y producto panificado de supermercado.

En este grupo de competidores encontramos a pequeñas panaderías artesanales, con mucha informalidad y líneas no completas, precios bajos y calidad variable, en algunos casos es buena en otros es solo aceptable y también los supermercados que solo comercializan algunos productos que ellos producen, como una forma más de completar una oferta total para sus clientes, pero sin darle una importancia superlativa a los productos de panificación.

E) Un renglón aparte, más allá de lo expresado en la matriz, son los vendedores ambulantes que venden productos de panificación totalmente artesanales y no tienen ninguna regulación y también tienen una porción, mínima del mercado local.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA PANIFICADORA DELICIAS

A continuación, analizaremos los principales puntos de nuestra empresa

Marketing	
Precio de los productos	Medio
Línea de productos	Completa
Distribución	Buena/Selectiva
Promoción	Buena
Atención al cliente	Muy buena
<u>Producción</u>	
Tecnología	Muy buena
Calidad de producto	Muy buena
<u>RRHH</u>	
Capacitación	Buena
Experiencia	Alta
<u>Potencial económico</u>	
Capacidad de endeudamiento	Muy buena
Flujo de efectivo	Bueno
Trayectoria	Muy buena

Resumen

La panificadora Delicias tiene 45 años en el mercado (desde 1972), tiene precios similares a todas las demás empresas del sector, tiene una línea completa de productos de buena calidad donde se destacan los “criollos “en

sus distintas variedades y tal vez su punto más débil sea en este aspecto las masas finas que posee poca variedad, su distribución es selectiva en 4 bocas de expendio y proyecto de seguir sumando , tiene un estrategia de promoción no muy acentuada pero publicita en cuatro radios de la ciudad. Los empleados que trabajan allí tienen mucha experiencia son de absoluta confianza, a su vez la empresa posee una sólida posición económica.

F . O . D . A .

Fortalezas	Debilidades
Infraestructura Trayectoria Recursos Humanos Calidad de producto Solvencia económica	Aceptación de nuevos productos Manejo de nuevas tecnologías Falta de apoyo de potenciales puntos de ventas Curva de experiencia
Oportunidades	Amenazas
Poca diferenciación de prod. Precios similares Falta de interacción con los clientes Poco uso de estrategias de Marketing	Competencia desleal Inflación Baja en el consumo Competencia

FORTALEZAS

A – Infraestructura: La posibilidad de disponer de edificio propio adecuado para este rubro, maquinarias, hace que esta sea un punto importante a nuestro favor.

B – Trayectoria: La cantidad de años que lleva la empresa desempeñándose correctamente en este rubro nos da un voto de confianza con los actuales y potenciales clientes.

C – Recursos Humanos: El hecho de contar con recursos humanos con experiencia, comprometidos con las nuevas metas a alcanzar, es un valor significativo que hoy resulta difícil e igualar.

D – Calidad de Producto: La calidad de nuestros productos es reconocida por todos nuestros clientes habituales y ocasionales , por lo tanto nos da a pensar que más allá de los cambios no va a haber dudas que la política de calidad va a ser la misma.

E – Solvencia Económica: La solides de nuestras finanzas son fundamentales ya que nos permiten realizar este proyecto de reformas con fondos propios y no depender de los vaivenes del mercado

OPORTUNIDADES

A – Poca diferenciación: Las diferencias de los productos del sector son pocas, tanto en su forma, sabor y como en su presentación

B – Precios Similares: No hay una diferencia importante en los precios de los productos, los precios son similares, solo variantes poco importantes, que en algún caso tiene que ver con su ubicación o nivel de clientes al que apunta, pero básicamente no hay quien aplique una política de precios diferenciadora del resto del mercado.

C – Falta de comunicación con el cliente: Poca predisposición a hacerlos participar, a escuchar sus opiniones y tratar de adaptar formas de trabajo, atención o productos a los requerimientos de los clientes.

D – Poco uso de estrategias de comercialización: realmente se ve poco, aun en las panificadoras más exitosas un trabajo que tenga que ver con la plena utilización de las herramientas de marketing

DEBILIDADES

A – Manejo de las nuevas tecnologías: Esta situación es compleja por ser de carácter general y va desde la incorporación de nuevas maquinarias, algunas materias primas, modificaciones en los procesos y también en la dirección, que por primera vez tiene que implementar un verdadero plan de marketing, con las complejidades que tiene este país.

B –Aceptación de nuevos productos: Los consumidores suelen tener un apego a lo tradicional y la renovación de la línea es una apuesta importante, pero debe ser controlada y manejada con sumo cuidado para que se convierta en el “talón de Aquiles” de nuestro proyecto.

C – Puntos de ventas: De los puntos de ventas actuales solo el 50 % decidió acompañar el cambio y capacitarse para comenzar a comercializar productos pre cocido , el resto decidió continuar con la forma tradicional , al menos por un tiempo , lo mismo paso con los potenciales , en su mayoría decidieron esperar un tiempo para ver las posibilidades del nuevo sistema y después adaptarse , por el momento prefieren seguir con el sistema tradicional , de comercializar el producto ya horneado en la panificadora.

D – Curva de experiencia: La curva de experiencia no nos es favorable, recién estamos comenzando con las nuevas tecnologías y nos va a llevar un tiempo hasta que podamos comenzar a sacar buenos resultados y se traduzcan en ventajas para la empresa.

AMENAZAS

A – Competencia desleal: Esta abarca desde la venta callejera de productos de panificación artesanal, hasta las pequeñas panificadoras barriales que suelen tener empleados no registrados, falta de controles municipales, habilitaciones, etc.

B – Inflación: este problema nos lleva a una variación de costos que se hace demasiado problemática, nos obliga a absorberlos o trasladarlos a precios, no nos permite hacer un correcto presupuesto, nos impide la planificación en la empresa, también, por otro lado, afecta a la capacidad de compra del cliente, por lo que hay una retracción en las ventas.

C – Baja en el consumo: Existen algunas incertidumbres en el plano económico, no se sabe si el país comenzara a crecer o estará como el año anterior con estancamiento y baja en el consumo de alimentos en general, con lo cual haría algo más complejo nuestro proyecto de ganar participación en el mercado.

D – La competencia: Actualmente está como, relajada, no hay quien tenga una estrategia agresiva, pero es de suponer que reaccionaran al encontrarse con un actor que quiera ganar mercado a costa de quitar participación a los demás, por lo tanto, es una potencial amenaza.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS (PORTER)

Matriz

		Muy imp.	Imp.	Nula	Baja	Muy Baja
Economías de escala			X			
Diferenciación					X	
Lealtad		X				
Requisitos de capital			X			
Costos cambiantes o de intercambio					X	
Costos cambiantes de las economías de escala	Ubicación	X				
	Curva de experiencia		X			
	Subsidios			X		
	Política gubernamental			X		
Sustitutos					X	
Competencia actual			X			
Potencial competencia			X			
Dificultad de acceso a los canales de distribución					X	

. Las fuerzas del que influyen en el proyecto son:

A – Competidores potenciales

Las barreras de entrada al sector son bajas y los competidores potenciales son muchos e importantes. Los requisitos de capital, no son demasiado importante para comenzar, por lo menos a nivel artesanal, no hay restricciones gubernamentales al respecto o sea que no solo se convierten en posibles competidoras las hipotéticas panificadoras, sino también los supermercados, mini mercados con panes artesanales, y la posibilidad de entrada de las grandes empresas con panes industriales o sustitutos.

B – Competidores actuales

Se consideran competencia aparte de las panaderías artesanales también a:

- Las grandes superficies: Supermercados que tienen también venta de panificados
- Los puntos calientes: comercializan los panificados con un proceso de terminación en el punto de venta
- Los informales: No registrados, que no cumplen obligaciones tributarias, normativas sanitarias o bromatológicas, etc.

C - Los sustitutos.

Los más cercanos son los industrializados como, pan en rebanadas, biscochos, barras de cereal, galletitas, etc.

Por el momento no es muy importante esta competencia, pero crece apoyada en grandes empresas y campañas de marketing.

D – Proveedores

Los proveedores de materias primas e insumos se han multiplicado dando a la empresa un panorama muy variado en calidad y precios y muy amplio a la hora de elegir

E - Economías de escala

Es muy importante la economía de escala en un sector tan competitivo como este, ya que redundaría en una importante baja de costos

F - Acceso a canales de distribución

No existen barreras al respecto de los canales de distribución

G - Costos cambiantes

Los costos cambiantes son bajos, la importante oferta de proveedores hace que cambiar no afecte en demasía

H – Desventajas de los costos independientes de las economías de escala

- Ubicación: fundamental para cualquier empresa del sector
- Subsidios: No existen subsidios en el sector
- Experiencia: Importantísima para cualquier empresa del sector, más allá de su tamaño
- Política Gubernamental: No existen políticas específicas para el sector, por parte del gobierno

ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

La estrategia para la cobertura del mercado **diferenciada**, si bien, elaboramos una sola línea de productos, hoy el objetivo es tratar de conseguir la mayor cantidad de ventas, en nuestro segmento objetivo y hacia eso apuntan todas nuestras las estrategias.

Nota: Hacemos la salvedad de los barrios que por características son nuestro mercado objetivo, porque tenemos un solo tipo de productos con diseño, calidad y precios acorde a un sector de niveles de ingresos medios y dentro de este segmento aspiramos a tener la mayor cantidad de puntos de ventas posibles. Si existiese la posibilidad de puntos de ventas en otros barrios que no son nuestro objetivo actual, se evaluará la posibilidad, pero hoy no es la prioridad de la empresa.

Básicamente se trata de una competencia agresiva que nos lleve a ganar espacio rápidamente en un mercado que no está acostumbrado a tal nivel de competencia.

El reparto de los productos se realizará con vehículo propio y estableciendo distintos horarios y sistema por tener integrado dos modelos de puntos de venta los que receptaran pre cocidos y los que deseen recibir los productos ya terminados.

Para los puntos de ventas que se vayan incorporando a vender nuestros productos se tendrán en cuenta la ubicación (que sea dentro de nuestro mercado objetivo) , infraestructura básica y la capacitación, en el caso de adherirse a la venta de pre cocidos, correrá por cuenta de la panificadora.

MERCADO OBJETIVO

Para lograr definir el mercado objetivo se trabajó en la segmentación, en primer lugar, por **estratos sociales**, se hizo un trabajo en la sociedad para definir los niveles de ingreso de los habitantes de la ciudad, con el fin de definir cuál era el segmento más importante en cantidad de habitantes y si su nivel adquisitivo era el correcto para comercializar nuestros productos.

Para ese estudio se tomó en cuenta variables como ingresos, barrio donde habita, cantidad de habitantes, etc.

Clase Alta	7%	Sin limites
Clase media / alta	12%	Menos de 55000 \$ de ingreso
Clase media	30%	Menos de 35000 \$ de ingreso
Clase media/ baja	34%	Menos de 20000 \$ de ingreso
Clase baja	17%	Menos de 12000 \$ de ingreso

La clase alta habita principalmente la zona céntrica y los barrios cerrados de las cercanías, la clase media y media baja generalmente se encuentra en barrios en el sector norte y sur de la ciudad que son los de más densidad poblacional y la gente de clase baja están normalmente ocupando la periferia de la ciudad, agrupados en barrios humildes y hasta algún asentamiento.

NOTA:(Fuente: sub secretaría de desarrollo social de la ciudad)

Por otra parte, una vez definido los segmentos por estratos sociales, se comenzó a trabajar con la **parte conductual** para tratar de lograr ser más específicos y tener una acabada información sobre los clientes potenciales y sus conductas de consumo.

Se utilizó para ese trabajo el sistema de focus grup (técnica elegida porque da más posibilidades de interactuar con la gente, se puede preguntar, re preguntar, escuchar, surgen matices, etc.) para tener una información más concreta sobre:

- Ocasión de compra de este tipo de productos
- Grado de conocimiento de ellos
- Tasa de uso
- Grado de lealtad
- Atributos valorados

Se realizaron los trabajos en los barrios definidos por la segmentación demográfica y este dio como resultado:

- Tasa de uso muy importante, en la mayoría de los hogares es habitual la compra productos de panificación, por lo menos, en alguna de sus variedades (pan, facturas, criollos, etc.)
- El grado de lealtad es importante, mayoritariamente se expresaron por ser clientes habituales de tal o cual panificadora y compran en otra solo por una eventualidad

- La ocasión de compra, es algo habitual, no ocasional, en la mayoría de los hogares de las personas entrevistadas los panificados son parte fundamental de la alimentación de la familia.
- Atributos valorados, fundamentalmente, sabor, aroma, aspecto, y presentación en primeros lugares.
- Grado de conocimiento, es relativo, la mayoría tiene una idea no muy acabada de las materias primas, ingredientes y la elaboración del producto que están comprando, podríamos definirlo como un conocimiento poco profundo al respecto.

Resumen

Sintetizando; se define apuntar al segmento determinado como **clase media de la población**, por ser la más importante en densidad (más del 60 %), poseer un nivel de ingresos adecuado, para ser compradores habituales y tienen como condiciones de compra para este tipo de productos, atributos que, en su mayoría, nuestros productos poseen.

MARCA

La marca Delicias cumple con algunas características recomendables para las marcas, como: de fácil pronunciación, memorable, refiere a alguna característica de los productos, sumado a eso la larga trayectoria en el rubro, tiene un lugar ganado en la mente de los consumidores.

VALOR DE LA MARCA

Para ubicarnos desde donde partimos y definir cuál es lugar de la marca “Delicias “en la mente de los clientes y potenciales clientes, nos tomamos el tiempo de hacer una pequeña encuesta, que nos dio este resultado:

Conocimiento	Grado de existencia mental en la demanda	9
Identidad	Asociación con el tipo de productos	8
Definición	Coherencia	8
Personalidad	Buen gusto , originalidad	6
Disposición	Disposición favorable por uso en el pasado	7
Penetración	Número de clientes	6

POSICIONAMIENTO

Con el resultado de la encuesta se decidió, para su posicionamiento, utilizar los elementos por los que más nos tienen en cuenta la gente , tenemos un alto porcentaje de conocimiento , una identidad bien marcada y nuestros esfuerzos apuntan a posicionarnos a través de estos atributos ,entonces el posicionamiento será **por empresa**, haciendo foco fundamentalmente en los años de trayectoria en el mercado y la imagen como empresa seria, confiable y responsable con el manejo de productos alimenticios , específicamente panificados , que es por lo cual nos asocian rápidamente la mayoría de los encuestados.

LOGOTIPO

El logo de la marca “Delicias” tiene algunos años es reconocido ya en la ciudad y cumple, según mi apreciación, con las características fundamentales de ese tipo de elementos.

Es fácil de recordar, único, bien visible, y lleva muchos años en el mercado, para esta ocasión se le hará una pequeña modificación para incluir el año de sus inicios, porque se utilizará como un elemento importante a la hora de diferenciarse de los competidores.

Este logotipo ira impreso en todas las envolturas de los productos, en el vehículo de transporte, en la fachada del salón de ventas y también en publicidad gráfica y tv.

PANADERIA DELICIAS



ESLOGAN

Para utilizar en las campañas publicitarias, con vista a nuestra captación de clientes se decidió la utilización de un eslogan que debería estar presente en las publicidades radiales, gráficas y televisivas.

También es bueno aclarar que se incorpora el eslogan a todas las envolturas en que se utilizan para el producto

El eslogan elegido es **“Una deliciosa tradición”** por ser simple, conciso, fácil de recordar, tiene la particularidad como frase, de combinar una referencia de sus características como producto y hace, a su vez, una referencia al nombre

de la panificadora, sumando a eso la uno de los atributos fundamentales del producto reconocido como muy “tradicional” nos parece, dentro de su simpleza, un elemento importante a la hora de sumar para lograr el objetivo.

Producto

Proyecto

Nuevos productos

La incorporación de 4 productos nuevos a la línea ya conocida. (*Pan sin gluten y pan con fibras, grisines con salvado y muffins*)

Renovados

Nuevos diseños para los productos que ya comercializamos. (*Toda la línea de facturas*)

Objetivo

Aumento de ventas

Incursión en otro segmento de clientes logrando más participación en el mercado (Objetivo 30 % más de ventas) *Control mensual del avance*

Acciones

Mejoras en todos los aspectos de las líneas, cambios e incorporaciones de productos basados fundamentalmente en lo que opina el cliente en los llamados buzones de sugerencias, y también en técnicas como el focus grup realizado en otros segmentos de clientes a los cuales se tiene como objetivo para saber sus hábitos de consumo y sus preferencias

Descripción

NIVELES DE PRODUCTO

Atributos básicos

Se trata de un producto principal, el pan, que satisface, en parte, las necesidades alimenticias de la población y que es muy tradicional y el cual lo consideramos importantísimo en la dieta de los argentinos y aporta a nuestro organismo, vitaminas de complejo B y E, fibra y minerales como el magnesio, fósforo y zinc.

Real

En este tipo de negocio, el producto principal, el pan recién hecho a cualquier hora del día, debe ser acompañado por otros complementarios, especialmente por una gama de bollería de calidad, dulce y salada, lo cual es clave en el sostenimiento del negocio, gracias a su elevada demanda y a sus mejores márgenes

Aumentado

Atributos añadidos del producto o servicio además de la calidad de los productos, es preciso ofrecer un servicio esmerado, de carácter personalizado, atento a los gustos de la clientela y orientado a su fidelización. En esta misma línea se buscará una exposición de los productos atractiva y moderna que potencie la compra por impulso.

Esta empresa aporta la oferta de una gama amplia de variedades de ambos tipos de productos que incluye, en el caso del pan, productos saludables (pan con fibras, sin gluten, pan de cereales, etc.), y en el caso facturas, una combinación de productos tradicionales y de otros más novedosos.

Línea de productos

La mezcla de productos que ofrece la panadería Delicias está compuesta por:

Panes, facturas, grisines, masas finas, criollos, alfajores y ocasionales

Amplitud

La amplitud de la línea de productos sería de siete (7) líneas de productos

Longitud

La longitud de la línea de productos es de 25 productos

Profundidad

La profundidad seria de:

Panes 6 variedades

(Francés, de cereales, sin gluten, con fibras, bollitos y pan de campo)

Facturas 5 variedades

(Medias lunas saladas y dulces, facturas con crema, con dulce, hojaldre con crema)

Grisines 2 variedades

(Comunes y con salvado de trigo)

Alfajores 2 variedades

(Alfajores de maicena, de chocolate)

Masas finas 4 variedades

Merengues, arco iris, muffins, bocaditos de pionono.

Ocasionales 3 variedades

(Pan dulce, roscas de pascuas, tortas)

Criollos 3 variedades

(Hojaldre, de grasa, con salame)

Envase

Se utilizan bandejas y papeles con colorido, son diseños nuevos donde se destaca el logo de la empresa, también se incorporan moños, y si la ocasión lo amerita bolsitas reciclables también impresas con el logotipo, lo que hace que la empresa ponga un toque de distinción final a la venta del producto.

Cabe aclarar que en esta empresa se utiliza papel reciclable y bolsitas biodegradables.

Precio

La estrategia adoptada es de precios ajustados, en relación con la calidad del producto, sin entrar a competir con los precios ofertados en ocasiones por los supermercados y demás establecimientos.

(Primero se definió el producto, luego se analizaron los costos y por último se fijó el precio .la idea es que el marketing debe convencer a los clientes que el valor del producto justifica su compra)

El proyecto es alcanzar una rentabilidad mínima promedio del 25 % de ganancia sobre los costos totales, por lo tanto, los precios varían según el producto, sus costos y sus posibilidades de venta pasando desde un margen mayor de ganancia a lo que son facturas y masas finas, algo superior a eso en los productos ocasionales (pan dulce navideños, tortas, roscas de pascua, etc.) y un margen menor en los panes, que es donde hay más competencia y la diferenciación es menor. El precio se irá incrementando a medida que los costos también lo hagan conservando así su nivel de rentabilidad.

Comunicación

Objetivo

Que la comunicación y la interacción cliente / empresa sea una constante y el resultado esperado es predisposición a compras habituales.

Público objetivo y medios a utilizar

El público objetivo está constituido por todas aquellas personas que residen en la zona donde está ubicado el local y por las que transitan por la misma (recordemos que los negocios que venden nuestros productos son independientes por lo tanto su comunicación y publicidad es manejada por ellos). Por este motivo, el principal esfuerzo de promoción se centrará en el propio local, cuya imagen debe ser acorde a la calidad de los productos. Se cuidará, por tanto, la imagen corporativa aplicada a la decoración del local, la cartelería, las bolsas y el papel, los uniformes de los dependientes, etc. También se cuidará la exposición de los productos disponiéndolos de una manera atractiva que facilite la compra por impulso, desarrollando además acciones de dinamización del punto de venta, como degustaciones, promociones, etc., se llevará a cabo una campaña de publicidad en la prensa y radio locales y se realizarán unos folletos con información sobre los productos y servicios ofertados. También el buzón de sugerencias tendrá una importancia no menor.

Publicidad

Objetivo

Lograr un mayor conocimiento en la población de nuestros productos y procesos, atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.

Acciones

Contratar publicidad radial y gráfica, por un tiempo estimado en 4 meses luego de los cuales se evaluarán sus resultados:

A) Radio

Las posibilidades son mayores ya que tenemos en el medio una importante cantidad (seis emisoras FM), por lo tanto para determinar el volumen de audiencia de cada una de ellas se recurrió a las mediciones realizadas por una encuestadora local y publicada hace tres meses, por ser considerada por el medio comercial como correcta en sus resultados por lo tanto se decidió

implementar en cuatro de ellas , las otras se dejan de lado por tener una cantidad audiencia irrelevante (*menor a 10 % de la audiencia sumadas ambas*) , el contrato es por seis meses y luego se evaluara el resultado, se pasaran con una frecuencia de dos veces por hora durante la mañana y la tarde , cesando en horario nocturno específicamente a las 21 hs. , la tanda publicitaria la realizara en productor independiente y se utilizara en todas las radios la misma

B) Grafica

La posibilidad de publicidad gráfica en la ciudad es bastante limitada, solo dos periódicos, uno semanal y otro de aparición mensual, junto con una revista especifica donde solo aparecen unas pocas noticias y lo demás es publicidad de comercios locales distribuida gratuitamente por el Centro de Comercio (Asociación de comerciantes locales).

La empresa dispuso hacer publicidad en la revista especifica de distribución gratuita, por la posibilidad de llegada masiva con un anuncio de características importante (tamaño total de la hoja) en la parte central de la publicación y en los periódicos un anuncio de tamaño más modesto ($\frac{1}{4}$ de la página) porque su llegada al común de la población es más limitada.

C) Merchandising

Promoción a través de la entrega gorras con logotipo, almanaques, degustaciones, etc.

Realizados en distintos sectores de la ciudad una vez por semana.

Fuerza de venta

Fuerza de venta compuesta por dos vendedoras con experiencia capacitada y motivada dispuesta a atender a los clientes, asesorar, siempre con la mayor amabilidad y corrección, para que el cliente se sienta a gusto y de esa manera le agregamos un plus a la calidad del producto

Distribución

Objetivo

Eficiencia en el cuidado de la calidad de los productos que se venden en nuestro local y a eso le agrega un trabajo muy respetuoso del cronograma de horarios y cantidades establecidas para los puntos de venta.

Acciones

Se realiza, en parte, en el propio local de la empresa que es la parte más fácil de controlar y en las cuatro locales de ventas que comercializan de forma independiente nuestros productos, para ellos se estableció un cronograma de envíos con horarios definidos (recordar que dos de ellos comercializan precocidos y los dos restantes producto terminado) y con un vehículo propio acondicionada para este fin (Renault kangoo nafta / gas) cumple con todas las condiciones establecida para el cuidado de la calidad y las habilitaciones exigidas por la municipalidad para el traslado de alimentos.

La empresa sabe de la importancia de este servicio a la hora de intentar seducir a otros comercios para que vendan nuestros productos.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Costos Fijos 2017																
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Agosto	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Agosto	Diciembre	Total
Sueldos y cargas sociales	125.945,47	143.369,91	134.981,87	134.094,24	134.981,87	151.149,15	75.543,84	151.149,15	150.155,15	150.155,15	155.904,14	156.943,09	156.943,09	79.594,45	159.250,36	1.934.215,47
Energía (iluminación)	2.500,00	2.500,00	2.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00		3.500,00	37.000,00
**Impuestos y habilitaciones			7.000,00			7.000,00				7.000,00			7.000,00			28.000,00
Depreciación Maq.	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00		7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00		7.800,00	93.600,00
Aportes jubilatorios	1.470,26	1.470,26	1.660,80	1.660,80	1.660,80	1.660,80		1.660,80	1.660,80	1.660,80	1.876,71	1.876,71	1.876,71		1.876,71	20.602,70
Servis de maq.	4.000,00	4.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00		5.500,00	59.000,00
Varios	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00		3.500,00	53.500,00
Publicidad y merchandising	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8000	8.000,00	8.000,00		8.000,00	168.000,00
Totales	153.715,73	171.140,17	170.442,67	163.055,04	163.942,67	187.109,95	75.543,84	181.609,95	180.615,95	187.615,95	259.580,85	188.619,80	195.619,80	79.594,45	189.427,07	2.393.918,17

Costos Variables 2017																
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total		
Materias primas	129.630,00	129.750,00	130.156,00	133.673,00	140.025,00	143.060,00	151.000,00	158.900,00	164.300,00	170.100,00	179.000,00	198.010,00	203.249,00	1.901.223,00		
Gas Horno	11.200,00	11.570,00	12.300,00	13.000,00	13.320,00	13.560,00	14.200,00	14.540,00	15.506,00	15.880,00	16.598,00	16.870,00	16.850,00	174.194,00		
Electricidad Horno	8.100,00	8.380,00	8.657,00	9.200,00	10.300,00	11.000,00	11.702,00	11.890,00	12.400,00	13.287,00	13.500,00	13.870,00	13.987,00	138.173,00		
Embalajes	3.090,00	3.650,00	3.980,00	4.536,00	4.640,00	4.800,00	4.843,00	4.867,00	4.900,00	4.986,00	4.990,00	4.940,00	5.000,00	56.132,00		
Totales	152.020,00	153.350,00	155.089,00	160.409,00	168.285,00	172.420,00	181.745,00	180.197,00	197.106,00	204.253,00	214.088,00	233.680,00	239.086,00	2.269.722,00		

INGRESOS POR VENTAS 2017																
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total		
Ventas \$	519.486,00	519.967,00	535.696,00	576.334,00	603.734,00	616.825,00	651.571,00	685.106,00	708.444,00	733.462,00	772.106,00	853.852,00	876.451,00	\$ 8.133.548,00		
IVA verde a favor	18.916,22	4.793,59	26.506,00	29.779,00	26.605,00	28.868,00	31.789,00	34.158,00	36.969,00	23.331,00	36.674,00	45.356,00	45.706,00	\$ 370.534,59		
Saldo		515.173,41	509.190,00	546.555,00	577.129,00	590.957,00	619.791,00	650.448,00	671.475,00	710.137,00	735.432,00	808.496,00	830.745,00	\$ 7.763.013,50		
Impuesto Ganancias			\$ 25.447,48				39.883,55	*71930,34	39.883,55		39.883,55		39.883,55	\$ 184.981,68		
neto		515.173,41											790.851,45	NETOS \$ 7.578.031,90		

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA VARIOS PRODUCTOS

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA TODA LA MEZCLA DE PRODUCTOS

Costos fijos		Contribucion marginal	
6.314,23		0,692	
	\$ 9.124,61		

Equilibrio total diario para la mezcla de productos, basada en costos de diciembre 2017.

PUNTO EQUILIBRIO POR PRODUCTO

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA CADA UNO DE LOS GRUPOS DE PRODUCTOS

Productos	%	Por grupo de productos
pan	47,0%	\$ 4.288,00
criollos	14,4%	\$ 1.313,00
alfajores	4,0%	\$ 364,98
grisines	9,1%	\$ 830,34
ocasionales	9,0%	\$ 821,21
masas finas	7,0%	\$ 638,72
facturas	9,4%	\$ 857,71

Análisis

El punto de equilibrio para toda la mezcla de productos es bueno, nos da un 43 % aproximadamente de los ingresos netos por venta, lo cual es más que correcto para este tipo de empresas.

Después los tenemos por renglón de productos para hacer un análisis más pormenorizado de cada uno de ellos con el fin de detectar productos que tengan algún inconveniente y no se refleje como importante en punto de equilibrio total, nos sirve para proceder con correcciones específicas sobre ellos .

NOTA: se realizó un punto de equilibrio diario para tener una manera más cercana de controlar el tema.

FÓRMULA DE APALANCAMIENTO

Operativo

Ventas brutas - costo variable \$ 8.133.548 _ 2.269.722,00

=

Ventas brutas – costo variable – costo fijo

\$ 8.133.548_2.269.722,00- 2.393.918,17

5.863.826 / 3.469.907,83

1.6899083 Resultado final

Análisis

Esta fórmula nos da la posibilidad de establecer que los costos fijos de esta empresa están en un nivel correcto, por lo tanto, los costos fijos están bajo control y no se necesita una contribución marginal muy importante para cubrirlos.

COEFICIENTE DE RENTABILIDAD

Rendimiento

Proyección 2017

Utilidad neta	\$ 2.914.391,8	
<hr/>		X 100 = 38,46 % Final
Ventas netas	\$ 7.578.031,90	

Rendimiento final 38,46 % para la proyección del año 2017

Análisis

Los rendimientos de la empresa en su proyección 2017 son más que aceptables el 38 % de ganancia neta es una cifra que se considera muy importante, sobre todo en una PYME y está a la altura de las empresas importantes del sector, por lo tanto, lo consideramos muy positivo a este indicador.

OBJETIVOS, EVALUACIÓN Y RESULTADOS

1 - OBJETIVO AUMENTO DE VENTAS

Diciembre 2016

Diciembre 2017

519.486,00 \$

876.451,00 \$

Diferencia en los ingresos por ventas de 59 %

La diferencia se divide en 31 % de aumento de costos, que como ya hemos visto son acompañados por los precios al consumidor para no tocar el margen de rentabilidad y el 28 % restante corresponde al aumento de ventas por las estrategias aplicadas.

Cabe recordar que nuestro objetivo era de 30 % de mejora en ventas, pero teniendo en cuenta el contexto, la cifra de alcanzada es considerada por la empresa **satisfactoria**, por ser un objetivo alcanzado en corto plazo y ser el primero de los fijados en esta nueva etapa de la empresa

2 - OBJETIVO BAJA DE COSTOS

El objetivo de la baja de costos no se logra en la dimensión que la dirección de la empresa lo esperaba solo se logra un 4 % de la reducción de los costos con respecto al año anterior, diciembre 2016 (42 %) comparado con la proyección diciembre 2017 (38 %).

Análisis

Este objetivo no alcanzado tiene fundamentalmente porque su principal escollo fueron los aumentos de energía que se realizan periódicamente y que son muy difíciles de determinar los porcentajes con anterioridad, (*fuera de toda lógica o modelo de proyección que se conozca*), este rubro ,energía, en sus dos variantes utilizadas por la empresa gas y electricidad, son la parte más importante de los costos variables de la empresa , están utilizadas en los hornos de cocción y maquinarias utilizadas en la producción, por esa situación

también deberíamos agregar el tema la de los cambios en las expectativas inflacionarias metas del 18 % en enero , ahora se calcula cercanas al 25 % podemos decir que los cambios en el **escenario político – económico** afectan, sin lugar a duda , para lograr el objetivo propuesto .

Lo podemos considerar **insatisfactorio**, más allá de las consideraciones vertidas en el análisis anterior, solo se logra el 4 % sobre un objetivo de 10 % por lo tanto es un objetivo en deuda para el próximo año.

3 - OBJETIVO MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA

Es sin lugar a dudas el mayor logro de la empresa la incorporación de tecnología le permite bajar costos, mejorar la producción, tener un manejo más eficiente de los RRHH y le da la posibilidad de readaptarse a nuevas formas de trabajo en caso que el mercado lo demande, con solo una pequeña inversión (caso de los panes congelados) , lo cual significa está en un nivel tecnológico importante que sin lugar a dudas va a reeditar en mejores porcentajes de rentabilidad para esta empresa en un mediano plazo; sin dejar de recordar que la inversión proviene de un blanqueo de capitales que era una oportunidad única y el costo del capital a invertir era cero . Por lo tanto, consideramos el objetivo logrado **muy satisfactoriamente**.

4 - CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

Análisis

La capacitación se cumplió acorde al plan establecido, tanto la correspondiente al manejo de la nueva maquinaria como a la de los nuevos procesos y la respuesta de los operarios ha sido muy buena, siendo un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, la empresa considera el objetivo **alcanzado plenamente** en esta primera etapa.

5 - SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Análisis

La satisfacción del este objetivo que la empresa lo mide cuantitativamente a través del buzón de sugerencias, y cualitativamente con el trato diario con cliente que, como sabemos, tiene una activa participación sus dueños.

La empresa solo recibió algunas sugerencias por los desacoples entre ventas y producción ,que hacían que se tuviese que esperar por un producto específico , todo con el afán de la empresa que el producto llegara al momento de venta recién horneado, pero se lo soluciono rápidamente , tenía su origen en las modificaciones en los procesos y la organización interna para ser más eficientes y el adaptarse a los nuevos métodos , también se recibió sugerencias sobre incorporar algunos productos nuevos a la línea de masas finas fundamentalmente , que la empresa los está evaluando, pero no hubo sugerencias ni quejas que tuvieran que ver con la calidad del producto o la atención lo cual nos lleva a considerar que la satisfacción del cliente como objetivo , se ha **logrado muy satisfactoriamente** , dentro de lo previsto por la panificadora Delicias y aun superando expectativas .

Las empresas que comercializan los productos Delicias solo realizaron algún pedido para incorporar nuevos productos a alguna línea específica pero no tuvimos quejas ni con el sistema de distribución, que siempre funciono en tiempo y forma, ni con la calidad del producto que entregábamos.

CONCLUSIONES

Conclusión 1.

Se considera adecuada la inversión del dinero.

A. Momento exacto donde se podía disponer del dinero sin costos financieros, recordemos que la ley que nos favoreció tenía un tiempo limitado de vigencia.

B: La empresa aplicó la inversión a un negocio ya en marcha, en el cual se tenía experiencia de años de trabajo, con lo cual se facilitaba la obtención de resultados favorables.

Conclusión 2.

Correcta la elección de cámara de fermentación comprada.

- A. Se logró por parte de la dirección de la empresa un buen precio final debido a tener la posibilidad de hacer valer la herramienta de pago de contado, variante no muy utilizada en este tipo de negocio y que fue muy valorada.
- B. Dentro del mismo negocio se obtuvo la capacitación del personal en el manejo de la nueva cámara, a cambio de apoyo para la publicidad empresarial de los vendedores.
- C. Fue un muy importante salto tecnológico, lo cual los coloca en una excelente posición para competir y les da una ventaja sostenible por varios años

Conclusión 3.

Considera la empresa que es adecuada la decisión del segmento a quien dirigir el interés comercial

- A. Es el segmento más numeroso de la población
- B. Posee la capacidad económica para comprar nuestros productos
- C. Es consumidor habitual de panificados en sus diferentes tipos

Conclusión 4.

La dirección de esta pyme está convencida que la estrategia para lograr más ventas elegida es la adecuada

- A. Distribución selectiva, apuntando a conseguir más revendedores ubicados en barrios de clase media, para no tener que competir en precio.
- B. Merchandising, publicidad y degustaciones para dar difusión a sus productos
- C. Comunicación permanente con el cliente para utilizar sus experiencias en un proceso de mejora continua.
- D. Motivación y capacitación de RRHH

Conclusión 5.

La empresa Delicias está persuadida que el establecimiento de los objetivos fue el correcto

- A. Más allá de que los resultados no fueran el 100% de lo prevista la empresa ratifica los objetivos definidos y serán replanteados en una próxima etapa para el logro final establecido.
- B. La modernización era necesaria y lo logró.
- C. El aumento en las ventas obtuvo una cifra muy cercana a lo previsto (93 %).
- D. Capacitación y motivación de RRHH lograda ampliamente.
- E. Satisfacción al cliente con resultados muy positivos.

CONCLUSIÓN FINAL

Este trabajo fue realizado de una manera simplificada tratando de adaptar las herramientas de marketing estudiadas a las necesidades y capacidades de la dirección de la empresa y sus operarios, el proyecto es de corto plazo y por eso se tuvo que trabajar intensamente en todos los frentes, desde los análisis para definir estrategias, estudios de costos, proyecciones, etc. hasta las adecuaciones de los procesos que se tuvieron que generar por la introducción de tecnologías y sistemas de trabajo nuevos; pero a pesar de las particularidades se lograron el 80 % de los objetivos trazados, lo cual es altamente positivo, se sentaron bases sólidas para la continuidad del crecimiento y se alcanzaron ventajas competitivas, a través de la modernización, que son sostenible por muchos años, en cuanto al pequeño porcentaje en deuda será objeto de análisis y corrección o replanteo en caso de ser necesario, pero no empaña la satisfacción de los logros obtenidos por lo tanto la conclusión final es **SUMAMENTE POSITIVA** para esta empresa.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a tener en cuenta para este proyecto serían.

1 - Continuar trabajando en el sector producción y administración para lograr el control total de los procesos.

- A. Trabajar mucho introduciendo los conceptos básicos de TABLERO DE COMANDO, me refiero específicamente a indicadores, alarmas, parámetros de tolerancias, etc. Para producción y administración
- B. Definir las responsabilidades de los controles y establecer un método eficaz para recoger y almacenar los datos que puedan ser usados en un posterior análisis y su consecuente retroalimentación.

2 – No perder de vista los costos (cambios en el panorama político económico, fuertes rumores de subas importantes en la energía)

- A- Continuar con los controles que se están desarrollando hasta el momento (EQUILIBRIO, RENTABILIDAD, ETC) y sumar un control sobre el STOCK, es dinero “parado” que tenemos y es importante determinar el costo financiero de tenerlo.
- B- Lograr, por lo menos, tres empresas en condiciones de ser proveedoras de materias primas (SELECCIÓN DE PROVEEDORES), uno oficial y dos alternativos, con la cual poder comparar precios a la hora de hacer pedidos, eso nos daría una importante ventaja a la hora de comprar.
- C- Intensificar la estrategia de ganar porcentajes de mercado, con el fin de bajar costos a través de la escala.
- D- Continuar con la propuesta de comercializar productos pre cocidos en los revendedores, ya que lleva un 20 % menos de cocción con lo cual bajaríamos gastos de energía.

3 – Seguir avanzando hacia la obtención total de los objetivos de esta etapa

A – Como hemos visto alguno de los objetivos solo se consiguió parcialmente, sería conveniente evaluar las razones, establecer, si fuese necesario, alguna corrección y volver a trabajar para lograrlo finalmente.

Sería importante para la empresa, substancial como motivación de todos y útil para la predisposición hacia nuevos desafíos, cumplir con los premios por objetivo prometidos, en caso de los objetivos no alcanzados totalmente, pagar por porcentaje logrado.

B – Tomarse el tiempo necesario para afianzar logros, no apresurarse por nuevos desafíos, mientras el panorama político económico se encauza definitivamente y se puedan realizar análisis y proyecciones con UN MENOR NIVEL DE INCERTIDUMBRE.

4 – Estar atentos a las sugerencias de los revendedores y clientes del local (Agregado de valor)

A - En este caso me refiero a ciertas sugerencias de incorporar algún nuevo producto o matiz sobre los que ya están a la venta, datos que la

empresa ha recopilado a través del buzón de sugerencias y el contacto diario con los clientes.

Todo esto para lograr un AGREGADO DE VALOR AL PRODUCTO, al lograr producir lo que la gente desea consumir, y no ya, un tipo de producto adecuado a los gustos o facilidades de producción de la empresa como antes.

5 – Control cuatrimestral de la estrategia publicitaria

Establecer un control de la estrategia publicitaria para tratar de determinar su influencia en la comunicación de la empresa hacia sus clientes actuales y potenciales, a través de una muy simple ENCUESTA EN PUNTO DE VENTA, con el aliciente de participación en sorteos de productos. Eso nos va dar la posibilidad de definir la corrección, cambio total o simplemente la continuidad de los planes trazados en ese sector sabiendo que la comunicación es fundamental para nuestro proyecto.

FIN

Anexos

Ley de blanqueo 26160
servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/263691/norma.htm

Es la ley nacional que permitió blanquear los fondos para la inversión en la empresa y se agrega una de las muchas direcciones de internet en las que se puede encontrar el texto completo

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PAN PRECOCIDO PAN FRANCÉS

Es una barra de pan de entre 60 cm y 70 cm de longitud y de entre 200 g y 230 g de peso. Esta especialidad es originaria de Francia. Actualmente es una variedad de pan extendida por todo el mundo y en nuestro país en los últimos años ha visto incrementado su consumo, especialmente la baguette pre cocida, debido a las ventajas que comporta - Pan caliente todo el día - El volumen de pan cocido va en función de la clientela, no queda pan duro- Ahorro de tiempo y mano de obra- No se requiere una gran inversión en maquinaria (ahorro económico).

Se entiende por pan pre cocido
El pan cocido en dos tiempos.

En la PRIMERA FASE

Se hornea aproximadamente un tercio del tiempo de cocción del pan. Para su conservación se utilizan varias técnicas:

A _Refrigeración del pan

B_ Envasado en atmósfera modificada.

Se mantiene en este estado hasta su horneado final.

En la SEGUNDA FASE

Se completa la cocción.

El tipo de pan que más se elabora en la técnica de pre cocción es el pan francés o baguette.

En la recepción de las materias primas (harina, agua, sal, mejor antes y levaduras) se realizan controles de calidad y aptitud para la elaboración de este pan.

El proceso en la empresa Delicias consta de los siguientes pasos:

1- Recepción de la Harina

2- Amasado

3-División

4-Boleado

5-Reposo

6-Formado

7-Fermentación

8-Corte

9-Pre cocción

10-Enfriado

11- Envasado al vacío

12-Empaque y transporte

13-Cocción final

Precios de los productos para venta en local y reparto

Enero 2017

75 % Local propio 15 % Reparto	Cantidades Vendidas	Precio De venta	Porcentaje Del total De ventas	Promedio De Precios
		Pesos		Pesos
Grupo Panificados	214 kg 37,5 Kg	35.00 31.50	47.0%	33,25
Grupo Criollos	42,5 Kg 7,5 Kg	54.00 48.60	14.4%	51,30
Grupo Alfajores	68 unid. 12 Unid	10.00 9.00	4.0 %	9,50
Grupo Ocasionales	17 Kg 3 Kg	80.00 72.00	9.0%	76,00
Grupo Grisines	12 Kg 1,8 Kg	60.00 54.00	9.1%	57,00
Grupo Masas Finas	76,5 Unid 13,5 Unid.	15.00 13.50	7.0%	14,00
Grupo Facturas	183,6 Unid. 32,4 Unid	8.00 7.20	9.4%	7,60

Para una mejor interpretación se agrupo los productos por su similitud en costos y precio de venta facilitando así el trabajo de la obtención de los porcentajes de venta, las formulas son a modo ilustrativo para que las personas que lean el trabajo, tal vez sin tener conocimiento de lo que es panificación, puedan tener una idea más acabada de productos y procesos.

Fórmulas ilustrativas de los diferentes productos

Pan francés

Materia prima	Cantidad	Costo
Harina 000	50 Kg	390 \$
Agua	27 Kg	1.35 \$
Sal	0,750 Kg	6 .00 \$
Levadura virgen	0.500 Kg	0.50 \$
Primer jugo (grasa bovina)	0.500 Kg	11.25 \$
Harina de Malta	0.100 Kg	4.78 \$
Aditivos	0.750 Kg	56.00 \$

TOTAL 8.543 \$ x kilo

Total 55 kg

Criollos de grasa

Harina 000	0.500 kg	3.90 \$
Sal	0.012 Kg	0.001 \$
Levadura	0.025 Kg	0.012 \$
Primer jugo bovino	0.150 Kg	3.75 \$
Agua	0.200 kg	0.01 \$

Total 25.36 \$ x kilo

Total 0.550 Kg

Facturas

Harina 000	1.00 Kg	7.80 \$
Agua	0.600 kg	0.03 \$

Sal	0.035Kg	2.80 \$
Extracto de malta	0.020 Kg	3.58 \$
Levadura	0.050 Kg	10.00 \$
Azúcar	0.050 Kg	10.00 \$
Crema pastelera	0.55Kg	15.70 \$

Total 2,07 \$ x unidad

TOTAL 18 facturas

Grisines:

Harina 000	500 grs	3.90 \$
Agua	200 grs	0.01 \$
Levadura	15 grs	7.50 \$
Sal	7 grs	0.056 \$
Extracto de malta	10 grs	0.71 \$
Materia grasa	50 grs	1.12 \$

Total 18 \$ x Kilo

Total 0.700 grs

Pan dulce

Harina 0000	1 kg	9.60 \$
Levadura fresca	50 gr	10.00 \$

Huevos	3 u	5.85 \$
Manteca	150 gr	13.50 \$
Azúcar refinada	200 gr	4.00 \$
Sal fina	10 gr	0.08 \$
Agua de azahar	15 cc	1.73 \$
Frutas brillantadas	250 gr	18.75 \$

Total 20.92 \$ x kilo

Total 3 kilos de pan dulce

Pionono Relleno

Unidades de Yema de huevo	4 u	3.90 \$
Unidades de Clara de huevo	4 u	3.90 \$
Sal	5 gr	0.04 \$
Gramos de Azúcar	40 gr	0.80 \$
Gramos de Harina 0000	40 gr	0.39 \$
Dulce de leche	500 gs	20.00
Esencia de Vainilla	10 gr	2.26 \$

Total 2.60 \$ x unidad

Rinde 12 Unidades (rodajas rellenas)

Alfajor de maicena

Manteca	250 gramos.	22.50	\$
Azúcar	150 gramos.	3.00	\$
Huevos	2.0	3.90	\$
Esencia de vainilla	5.00 cc	0.12	\$
Maicena	300 gramos.	5.55	\$
Harina 0000	175 gramos.	1.68	\$
Polvo de hornear	7 gramos	2.80	\$
Relleno.			
Dulce de leche	500 gramos.	20.00	\$
Coco para rebozar.	200 gramos	23.00	\$

Total 2,30\$ x unidad

Total 36 alfajores

FIN