



Universidad Empresarial Siglo 21
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Plan de Marketing

Ararat

Denise **Mazmanián**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación desarrolla un plan de marketing anual de 2011 para Ararat, una panadería de la ciudad de Córdoba que tiene como objetivo corporativo la venta de la empresa.

Panadería Ararat produce pan y empanadas árabes y los comercializa en negocios gastronómicos y cadenas de supermercados. Las ventas de la empresa han sido inestables en los últimos cinco años principalmente por su falta de acciones de comercialización proactivas.

Luego de un diagnóstico de situación derivado de un análisis profundo del contexto interno y externo de la empresa, y con el objetivo de aumentar el valor llave de la empresa para una mejor venta futura, se propone un aumento de ventas a través de acciones concretas de ventas, desarrollo de productos y el fortalecimiento de la imagen corporativa con el concepto de *Panadería étnica*.

Palabras Clave

Marketing – Ventas – Panadería – Gastronomía – PyMEs – Plan de Marketing

ABSTRACT

This document presents a final graduation paper with a marketing plan for Ararat, a bakery located in Córdoba, Argentina, whose corporative goal is to achieve the company buyout.

Ararat produces pita bread and arabian style *empanadas*, and markets them to gastronomic business and supermarket chains. Its sells have been unstable over the past five years mainly because the lack of proactive marketing actions.

Higher sells are expected from a marketing plan that includes specific sales actions, product development, and corporative image strengthening with the concept of *ethnic bakery*. This plan had been developed as a consequence of a situation diagnosis that came from a deep analysis of the company's internal and external contexts, and considering the goal of increasing the company goodwill for a future sale.

Keywords

Marketing – Sales – Bakery – Gastronomy – Small Business – Marketing Plan

A mi familia

¡Muchas Gracias!

*A mi familia y amigos
por su apoyo incondicional.*

*A todos los miembros de la UES21
que son parte de mi carrera de grado.*

*A Eduardo, Andrea, Susana, Ana, Lena y Guille
por su disposición y ayuda brindada en este trabajo.*

ÍNDICE

Introducción	
Introducción	11
Marco Teórico	
Marketing	14
Plan de Marketing	14
Producto	15
Plaza	16
Fuerzas competitivas	17
Matriz de Gestión del Valor de la Empresa	20
Objetivos Corporativos	20
Estrategias de Crecimiento	21
Marketing Relacional	22
Marco Metodológico	
Recolección de Datos	24
Propuesta de Investigación	25
Modelo Metodológico del Plan de Marketing	26
Análisis de Contexto Interno	
La Empresa	28
Productos	32
Fijación de Precios	36
Distribución	36
Comunicación y Posicionamiento	37
Análisis de Venta	38
Análisis de la Demanda	41
Conclusiones del Contexto Interno	42

Análisis de Contexto Externo	
VARIABLES INFLUYENTES DEL MACRO ENTORNO	45
Variables Culturales	45
Variables Económicas	47
Variables Tecnológicas	50
ANÁLISIS DEL MERCADO	51
Naturaleza del Mercado	51
Estructura del Mercado	54
Análisis de Fuerzas Competitivas	56
Competencia de Panadería Ararat	57
CONCLUSIONES DEL CONTEXTO EXTERNO	61
Diagnóstico	
Matriz de Gestión del Valor de la Empresa	64
Análisis FODA	65
Conclusiones Diagnósticas	66
Decisiones Estratégicas de Marketing	
Objetivos	68
Objetivo Corporativo	68
Objetivo de Ventas	68
Objetivos de Marketing	68
Estrategias	69
Estrategias de Crecimiento	69
Estrategia Competitiva	69
Estrategia de Segmentación	70
Estrategia de Posicionamiento	70
Estrategias en Función del Ciclo de Vida	70
Estrategia de Fidelización	71
Estrategias Funcionales	71

Decisiones Operativas de Marketing

Cuadro Estratégico	73
Programas	74
Prioridades	74
Cronograma y Presupuesto Estimado	75
Descripción de los Programas	76
Programa Una pizca de imagen	76
Programa Ararat 2.0	82
Programa La mezcla perfecta	85
Programa Harina y algo más	89
Programa Nuevos ingredientes en la receta	94
Escenarios Futuros	97
Flujo de Fondos Operativo con Proyecto – Escenario Esperado	98
Flujo de Fondos Operativo con Proyecto – Escenario Pesimista	99
Flujo de Fondos Operativo con Proyecto – Escenario Optimista	100

Conclusiones

Conclusiones	103
Recomendaciones	105

Bibliografía

Bibliografía	107
--------------	-----

Anexos

Anexo I : Guías de Pautas y Resumen de Entrevistas	
Guía de Pautas para comercios gastronómicos	I
Guía de Pautas para consumidores finales	II
Entrevistas a negocios gastronómicos	III
Entrevistas a consumidores finales	V
Anexo II: Inflación	VII
Anexo III: Supermercados en la Ciudad de Córdoba	VIII
Anexo IV: FODA Ponderado y Balance de Fuerzas	XIII
Anexo V : Estimación de Ingresos y Costos	XV

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Fases y Etapas del Plan de Marketing	15
Gráfico 2:	Niveles de Productos	16
Gráfico 3:	Fuerzas Impulsoras a la competencia de la Industria	18
Gráfico 4:	Matriz de Gestión del Valor de la Empresa	20
Gráfico 5:	Matriz de Crecimiento: Expansión y Diversificación (Ansoff)	21
Gráfico 6:	Organigrama de Ararat	31
Gráfico 7:	Ventas por Tipo de Productos 2010	35
Gráfico 8:	Ventas Mensuales 2006-2010	38
Gráfico 9:	Ventas Mensuales con Ajuste por Inflación 2006-2010	38
Gráfico 10:	Ventas Anuales 2006-2010. Deflactadas año base 2006	39
Gráfico 11:	Ventas Mensuales Comparativas 2006-2010	39
Gráfico 12:	Ventas por Tipo de Clientes 2006-2010	40
Gráfico 13:	Tendencia Lineal sobre Ventas Mensuales con Ajuste por Inflación	41
Gráfico 14:	Estrategia de Segmentación	70

Ararat

Introducción

INTRODUCCIÓN

Ararat es una panadería especializada en pan y empanadas árabes con más de 30 años de trayectoria en la ciudad de Córdoba, dirigida por miembros de una familia con ascendencia armenia.

Actualmente se encuentra en Libertad 1930, barrio General Paz; y provee principalmente a supermercados y a minoristas gastronómicos (sandwicherías, restaurantes, bares, rotiserías, etc.), también al público en general cercano a la fábrica, que son en su mayoría miembros de la colectividad armenia, fiestas típicas y de colectividades medio orientales.

La dirección de la empresa quiere vender la panadería entre 2012 y 2013.

En los últimos años las ventas han sido inestables por falta de proactividad comercial en la dirección y han caído aún más el último año debido a que los supermercados han presentado un requerimiento puntual de sistema de ultracongelados para ser proveedores, tecnología que la empresa no posee. Sin embargo, se conoce el potencial del negocio por experiencia previa y se enfrenta a la necesidad de hacer crecer las ventas para demostrar tal potencial y vender la panadería con un valor de llave de negocio más elevada que la actual.

Por otro lado, a través del tiempo el negocio ha cambiado nombre, imagen y local llegando al día de hoy sin tener una imagen institucional conformada ni un reconocimiento de marca por su público objetivo.

Para lograr el objetivo corporativo de vender la empresa el año próximo, es necesario que se resuelvan los inconvenientes relacionados a la inestabilidad en ventas y planificar los nuevos pasos para el crecimiento.

Es así que el presente documento desarrolla un plan de marketing para el año 2011 con foco en el crecimiento de ventas a corto plazo y fortalecimiento de imagen de marca.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Crear un plan de marketing anual que permita incrementar el valor de llave de la empresa para su venta futura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y analizar la situación interna y externa de la empresa.
- Realizar un diagnóstico integral de situación.
- Definir objetivos que apunten al incremento de ventas y al fortalecimiento de la imagen de la empresa.
- Desarrollar estrategias y programas de acción con el fin de lograr los objetivos comerciales y de marketing.

Ararat

Marco Teórico

MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollan paradigmas y modelos de referencia que servirán para enriquecer y cimentar el presente trabajo de aplicación profesional.

Marketing

Existen gran variedad de definiciones de Marketing propuestas por autores de la disciplina. Para el presente Trabajo Final de Grado se toman los conceptos de Philip Kotler y el equipo de Hair, Bush y Ortineau como base para el desarrollo del mismo.

Phillip Kotler, en *Dirección de Mercadotecnia*, define al marketing como “*un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros*” (Kotler, 2007)

En *Investigación de Mercados* los autores incorporan la noción de que “*el objetivo fundamental del marketing es que la compañía planee y ejecute la fijación de precios, promoción y distribución de los productos (...) con el fin de realizar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2003) En esta cita se menciona lo que se conoce como *Marketing Mix* o las “*4 P’s del Marketing*”: Producto, Plaza, Precio, Promoción. Estas son las variables esenciales que deben tenerse en cuenta para lograr la gestión que menciona Philip Kotler y lograr beneficios para los clientes y para la empresa.

Plan de Marketing

Considerando que el objetivo principal del Trabajo Final de Graduación es construir un plan de marketing, resulta interesante describir el modelo de referencia con el que se procederá durante el desarrollo del mismo, elegido ya que presenta un esquema ordenado y claro, aplicable en una PyME de nuestro país.

José Sainz de Vicuña Ancín en su libro *El Plan de Marketing en la Práctica*, cita a Sanz de la Tajada para definir al Plan de Marketing como:

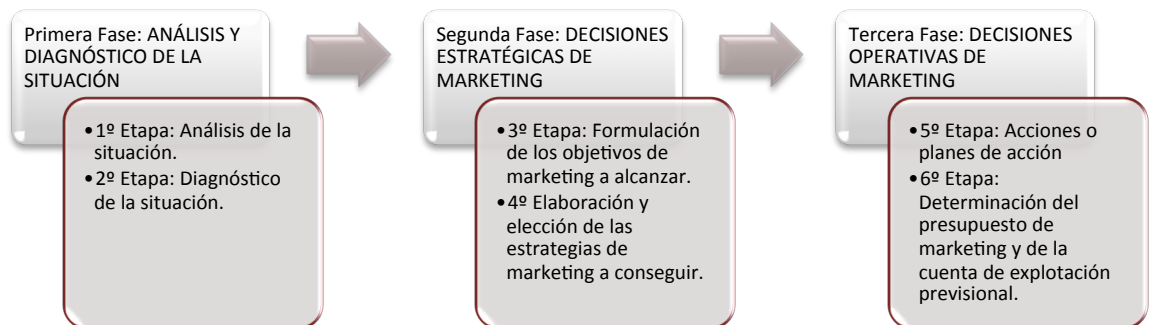
“un documento escrito en el que, de forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tajada, L.A., 1974).

Sainz de Vicuña distingue distintos tipos de plan de marketing según distintas variables que atraviese la empresa. El plan general de marketing, que tiene una visión estratégica a mediano o largo plazo; y el plan de marketing anual, que baja los lineamientos del general

para ser aplicados operativamente a corto plazo. Sin embargo destaca que *“cuando exista homogeneidad de productos y la dimensión de la empresa sea pequeña sólo existirá el plan de marketing”* (Sainz de Vicuña, 1999)

Continuando con lo postulado por el mismo autor, el plan de marketing puede ser esquematizado a través de un modelo de fases y etapas sucesivas, que se estructura de la siguiente manera:

Gráfico 1: Fases y Etapas del Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia basada en "El Plan de Marketing en la práctica" de José Sainz Vicuña Ancín, 1999.

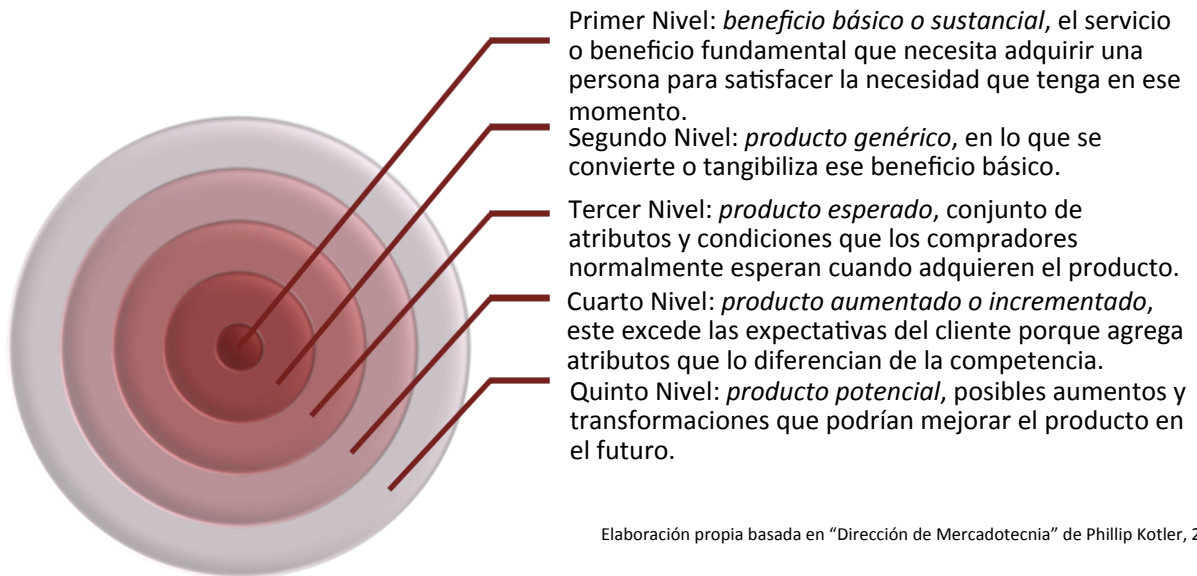
Para el análisis del contexto interno, resulta importante desarrollar dos variables del marketing mix que son claves para la empresa en estudio: el producto y la plaza:

Producto

Se puede definir al producto como *"todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo"* (Kotler, 2007).

Esta amplia definición engloba a todas las posibilidades de comercio que puedan existir. Sin embargo, el mismo autor destaca diferentes Niveles de Productos, en función de la jerarquía del valor que les asignan los clientes:

Gráfico 2: Niveles de Productos



Cada nivel reporta un grado de satisfacción diferente, y se encuentra asociado a las expectativas previamente formadas por los consumidores respecto al producto recibido a cambio de un esfuerzo realizado.

Plaza

Es importante que los productos se coloquen en el lugar adecuado para que el público objetivo pueda encontrarlos. Se debe tener en cuenta que muchas veces para que la empresa llegue a su target necesita tener intermediarios que le ayuden a acercar el producto a donde los compradores lo necesiten pues, en general, es más rentable delegar la comercialización que abrir locales propios en muchos puntos geográficos. De esta forma, los intermediarios contribuyen a la eficiencia de hacer que los productos estén disponibles y accesibles en el lugar apropiado.

"Los canales de marketing pueden caracterizarse por el número de niveles que existen. Cada intermediario que realiza alguna función relacionada con el acercamiento de un producto hasta el consumidor final constituye un nivel de canal." (Kotler, 2007)

Así por ejemplo, un nivel cero es cuando la fábrica vende directamente al cliente, nivel uno cuando intercede un intermediario como podría ser un minorista, nivel dos ya incluye un mayorista y un minorista, y así sucesivamente.

Para decidir el número adecuado de intermediarios existen 3 estrategias:

- Distribución Intensiva: donde se intenta vender en la mayor cantidad de lugares posibles.

- **Distribución Selectiva:** se utiliza más de uno pero no todos los intermediarios posibles, sino que se seleccionan los más adecuados para crear una logística eficiente.
- **Distribución Exclusiva:** limitar la cantidad de distribuidores, realizando contratos de exclusividad, que en general no permiten al distribuidor vender productos de la competencia.

Fuerzas competitivas

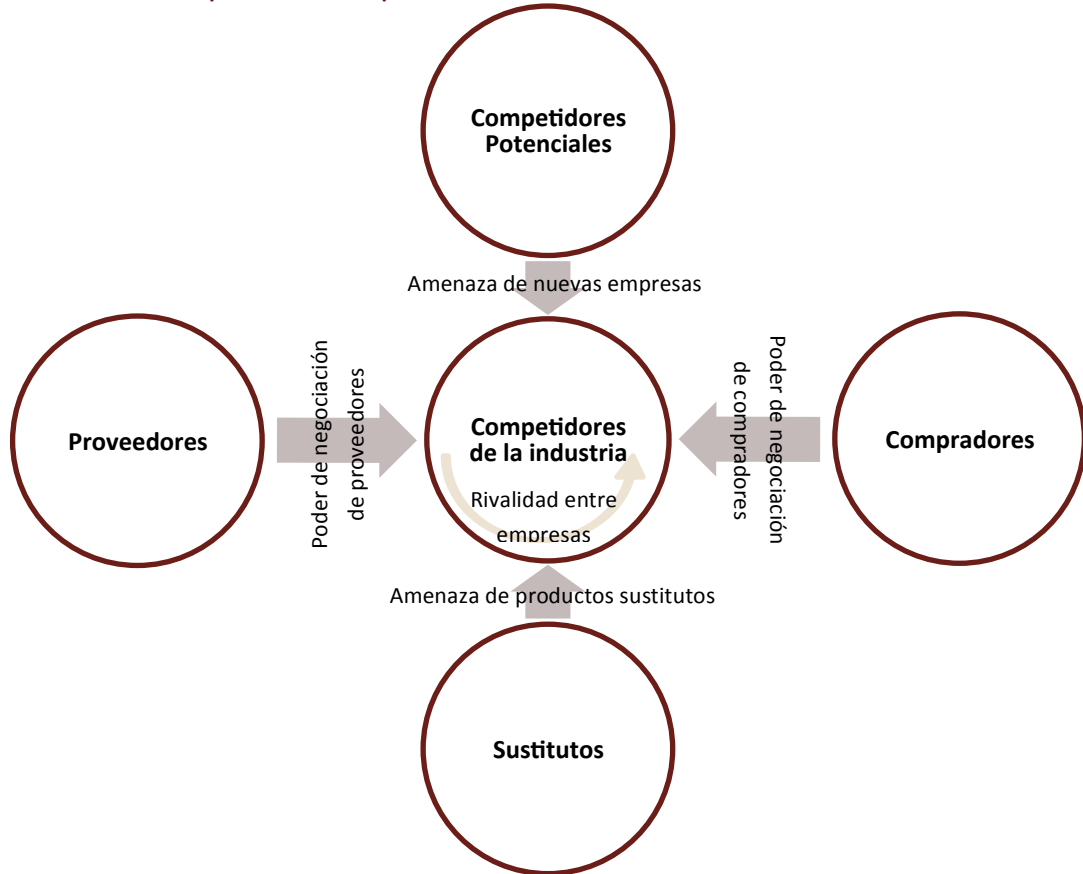
Para contemplar el contexto externo más cercano de la empresa resulta importante tener en cuenta las fuerzas competitivas de la industria en la que desarrolla sus actividades.

Michael Porter en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, invita a pensar la competencia en el amplio sentido de rivalidad extendida. Indica que clientes, proveedores, productos sustitutos y potenciales nuevos competidores también deben considerarse como competencia para las empresas de la industria; y que, pueden tener más o menos relevancia de acuerdo a circunstancias particulares de cada situación.

El autor define como fuerzas competitivas a la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Las cinco fuerzas competitivas, en su conjunto, determinan la intensidad de competencia de la industria y su rentabilidad a largo plazo. Por tanto, *“el objetivo de las estrategias competitivas para una unidad de negocios en una industria es encontrar una posición en la industria donde la empresa puede defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o pueda influir en ellas a su favor.”* (Porter, 1980)

Grafico 3: Fuerzas impulsoras a la competencia de la industria



Elaboración propia basada en "Competitive Strategy" de Michael E. Porter, 1980.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si las barreras de entrada son bajas, nuevos participantes con recursos y capacidades pueden tomar una porción del mercado actual. En este caso, sería un mercado o segmento no atractivo. Para evitar esta situación, Porter nombra seis barreras principales de entrada: economías de escala, diferenciación de productos, grandes inversiones de capital necesarias, desventajas en costos independientemente de la escala, difícil acceso a canales de distribución y políticas gubernamentales limitantes.

Rivalidad entre competidores

"La rivalidad sucede porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición." (Porter, 1980)

Las empresas competidoras son mutuamente dependientes, pues cuando una realiza un movimiento competitivo, las otras tienden a responder tal acción. De esta forma, los recortes de precios son los cambios más peligrosos, ya que en poco tiempo reducen las ganancias de toda la industria.

En general, es más difícil competir en un mercado con un gran número de empresas competidoras, que la mayoría se encuentre bien posicionada y en dónde los costos fijos

sean altos; ya que probablemente se enfrentarán a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y constante desarrollo de nuevos productos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Para identificar productos sustitutos es importante analizar la función que cumple el producto ofrecido por la industria.

“Los productos y servicios sustitutos limitan el rendimiento potencial de una industria, ya que ponen un techo en los precios que las empresas de la industrias puedan aplicar rentablemente. Mientras más atractivos sean los precios de los sustitutos, más bajos serán los beneficios de la industria.” (Porter, 1980)

Poder de negociación de los compradores

Los compradores presionan a la industria forzando precios más bajos, negociando por mayor calidad en los productos, pidiendo más servicios, etc. Estos cambios influyen en la rentabilidad de la industria.

El poder de negociación es mayor si los compradores están organizados, son pocos y compran grandes cantidades, si los productos que compran no son diferenciados o tienen muchos sustitutos, si tienen una posibilidad cierta de integrarse verticalmente hacia atrás, si tiene información clara y completa del mercado, entre otros factores.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de insumos y servicios, esto incluye a la fuerza laboral, pueden amenazar a la industria con subas de precio o reducciones de calidad de sus productos o servicios y de esta forma disminuir la rentabilidad de la industria.

El poder de negociación de los proveedores se incrementa por las razones opuestas a las descritas en el poder de negociación de los compradores. Algunos de estos factores incluyen: los productos son esenciales, diferenciados, de alto costo, con pocos o sin tienen sustitutos; la industria no es un cliente importante en el grupo de proveedores, hay pocos proveedores y están más concentrados que la industria a la que abastecen, el grupo de proveedores tiene una posibilidad concreta de integrarse verticalmente hacia delante, si el grupo de proveedores se encuentra organizado gremialmente, etc.

Matriz de Gestión del Valor de la Empresa

Analizado el contexto interno y externo de la empresa, se realiza un diagnóstico de situación, que implica la utilización de dos herramientas: el Análisis FODA y la matriz de gestión del valor de la empresa.

Esta matriz está compuesta por las variables de visión de la empresa y creación de valor.

Gráfico 4: Matriz de gestión del valor de la empresa

- Creación de valor +

Encaje con la visión de la - empresa +	Bisutería	Joyas de la Corona
	Chatarra	Plata de la Familia

Elaboración propia basada en "El Plan de Marketing en la práctica" de José Sainz Vicuña Ancín, 1999.

Aquellas que se ajustan con la visión de la empresa y generan valor se denominan **Joyas de la Corona**, lo ideal es desarrollarlas. Cuando no generan valor, "relucen mucho pero valen poco" (Sainz de Vicuña, 1999) se nombran **Bisutería** y a ellas hay que convertirlas en actividades rentables o "desinvertir si se piensa que no se va a poder reestructurar el negocio" (Sainz de Vicuña, 1999).

En cambio cuando no se alineen con la visión de la empresa y crean valor se llaman **Plata de la Familia** a las que hay que gestionar como si fueran inversiones financieras. Pero si además no generan valor son consideradas **Chatarra**, las cuales deben ser descartadas pues "no hay nada que justifique su permanencia." (Sainz de Vicuña, 1999)

Objetivos corporativos

Luego de la etapa de análisis y diagnóstico de la situación de la empresa, se procede a tomar decisiones estratégicas de marketing: el primer paso, la formulación de objetivos.

"Los objetivos estratégicos corporativos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo, pero dando una importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa." (Sainz de Vicuña, 1999).

Este autor sugiere que cuando la empresa esté preparándose para venderse, el sistema de objetivos sea según estas prioridades:

1. Rentabilidad a corto plazo: hará que la valoración de la empresa sea alta al momento de venderla.
2. Crecimiento de facturación: generará presencia en el mercado que será valorada por los compradores.
3. Consolidación en el mercado

Además, si el mercado se encuentra en crecimiento y si la empresa no ha alcanzado la masa crítica, sus objetivos también tienen que apuntar al crecimiento para lograr una mayor porción del *market share*.

Estrategias de Crecimiento

Cuando una empresa ha marcado objetivos de crecimiento, Ansoff propone una línea estratégica basada en el binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad (Sainz de Vicuña, 1999) como se describe a continuación.

Para empezar se deben tener en cuenta todas las posibilidades que la empresa tiene para expandirse. Primero considerar la **penetración de mercado**, crecer con productos actuales en mercados actuales. Si esta instancia está explotada, sugiere analizar la posibilidad de **desarrollar nuevos productos** para mercados actuales. Luego, **desarrollar nuevos mercados** con los productos actuales.

Finalmente, cuando se agotaron las posibilidades de expansión, Ansoff sugiere abordar alguna de las estrategias de **diversificación** que incluyen nuevos productos en nuevos mercados.

Gráfico 5: Matriz de crecimiento: expansión y diversificación (Ansoff)

		PRODUCTOS				
		Actuales		Nuevos		
MERCADOS	Actuales	1°		2°		
		Penetración de mercado		Desarrollo de nuevos productos		
	Nuevos	3°		4°		
		Desarrollo de nuevos mercados		Grado de novedad	Tecnología similar	Tecnología diferente
				Mismo tipo	Diversificación horizontal	
				Los Mismos	Integración vertical	
Similares	Diversificación concéntrica					
Distintos			Diversificación tipo conglomerado			

Fuente: Elaboración propia basada en "El Plan de Marketing en la práctica" de José Sainz Vicuña Ancín, 1999.

Marketing Relacional

Finalmente, se considerará una teoría que será de utilidad en las decisiones operativas de marketing ya que involucra a la gestión de los clientes como filosofía de trabajo para que las relaciones que se creen puedan prosperar a largo plazo.

Tom Wise destaca que *“el objetivo de este aspecto del marketing es el de tomar una relación nueva con un cliente y convertirla en una de carácter duradero, acompañada de fuertes muestras de lealtad mutua, de la empresa a los clientes y viceversa. El resultado de esta acción es un crecimiento paulatino pero constante de la cantidad de productos y servicios que estos clientes compran”* (Wise, 2007)

Al conocer a los clientes es posible diferenciarlos y proveer soluciones acordes a sus necesidades. A su vez, se puede distinguir aquellos que generan un mayor margen de compra y ganancia en la empresa e incrementar el nivel de servicio a los clientes más rentables. De esta forma, se desarrolla el nivel de confianza de los mejores clientes para mantener la relación comercial a largo plazo, e intentando maximizar la rentabilidad posible de la misma. En palabras de Tom Wise: *“Los clientes leales son uno de los mayores activos de toda organización.”* (Wise, 2007)

Cabe destacar también que *“cuesta 6 veces más atraer un cliente nuevo que retener uno actual”* (Wise, 2007). Esto se debe a que se producen más ventas con la misma inversión, o incluso menos costos ya que se reducen los costos de marketing, publicidad, promoción y tareas administrativas que conlleva la captura de nuevos clientes. Por otro lado, al incrementar la cartera de cliente, se fortalece la barrera de entrada para nuevos competidores. Además, es muy probable que los clientes satisfechos se conviertan en promotores de la empresa y atraigan nuevos clientes mediante el boca a boca, *“la más eficaz y económica de las herramientas de promoción existentes”* (Wise, 2007).

Ararat

Marco Metodológico

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico describe las herramientas utilizadas para la recolección de información y desarrolla el diseño adoptado para la construcción del plan de marketing.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Para cumplir con los objetivos del presente Trabajo Final de Grado, se han elegido como herramientas metodológicas la búsqueda de información, tanto primaria como secundaria interna y externa.

Datos secundarios

Para recolectar los datos secundarios de fuentes externas se recurrió a libros especializados en marketing, revistas con artículos de panadería, diarios que describen la situación actual del contexto externo, artículos y archivos web pertinentes al análisis realizado. El detalle de los mismos se encuentra en la sección “Bibliografía” al final del proyecto.

También se analizaron datos secundarios internos, proveídos por el contador de la empresa, provenientes del libro IVA ventas.

Datos primarios

En principio se realizaron entrevistas en profundidad a tres miembros de Ararat: el fundador y actual asesor, la encargada general y el repartidor, que tiene 13 años de antigüedad en la misma. Estos datos se ven reflejados principalmente en el análisis interno de la empresa.

Luego, para completar información sobre el sector y el comportamiento de los clientes, se realizó una investigación exploratoria según se describe a continuación:

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Situación | Motivo de investigación

La empresa tiene más de 30 años en el mercado y dice tener conocimiento sobre sus clientes. Es necesario realizar una investigación para comprobar si los clientes tienen las mismas preferencias que la empresa supone o si a través del tiempo han cambiado en relación a los productos que la misma ofrece.

Objetivos

Se busca:

- Conocer el perfil de los clientes y sus hábitos de consumo de pan y empanadas árabes
- Comprender cuáles son los atributos más significativos para los clientes a la hora de elegir pan o empanadas árabes.
- Identificar a los principales competidores y la percepción de los clientes

Metodología de investigación

Tipo de investigación: Exploratoria.

Método de recolección de datos: Entrevistas de profundidad personales.

Tamaño de la muestra: 10 casos.

Instrumento de recolección de datos: Guía de pautas. *Ver Anexo 1.*

Áreas de indagación: Se presentan dos áreas de indagación. La primera está compuesta por clientes actuales de Ararat que tienen un negocio gastronómico y utilizan los productos como insumos para su propia actividad económica. La segunda, está compuesta por consumidores finales.

Población: Personas mayores de edad que cumplan alguno de estos requisitos:

- Sean clientes de la empresa
- Consuman al menos ocasionalmente pan árabe

Diseño muestral: Muestreo no probabilístico por conveniencia.

Se realizará un procedimiento de muestreo de este tipo por limitaciones de tiempo y recursos. Aun así, se buscará lograr la mayor heterogeneidad posible entre los entrevistados para propiciar la diversidad de respuestas que ayuden a construir el plan de marketing adecuado para la empresa.

Resultados: *Ver Anexo 1.*

MODELO METODOLÓGICO DEL PLAN DE MARKETING

El presente Trabajo Final de Grado propone un patrón secuencial desarrollado según el esquema de Sainz de Vicuña mencionado anteriormente.

En primer lugar se realizará **análisis y diagnóstico** de la situación. En esta sección se describe y estudia tanto el contexto interno como el contexto externo de la empresa. En base a esta información se desarrollan y examinan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que definen la situación inicial para comenzar con el proyecto.

Con un diagnóstico específico de la empresa es posible continuar con las **decisiones estratégicas de marketing**. Aquí se desarrollarán objetivos y estrategias que mostrarán a dónde se quiere llegar con el plan de marketing propuesto.

A partir de ellas vendrán las **decisiones operativas de marketing**, en dónde se verán los programas de acción en detalle, incluyendo sus respectivos presupuestos, cronogramas y responsables para llevarlos a cabo exitosamente.

Finalmente, se mostrarán las conclusiones y recomendaciones para la empresa a partir del plan de marketing desarrollado.

Ararat

Análisis de Contexto Interno

CONTEXTO INTERNO

En este capítulo se analizará la empresa. En primer lugar se desarrollará la historia, visión, misión, objetivos, valores y estructura. Luego se presentarán las *4 P del marketing mix*: los productos que Ararat produce y comercializa, sus atributos y hábitos de compra; la fijación de precios, distribución y comunicación. Finalmente se presentará el análisis de venta de los últimos 5 años de la empresa y análisis de la demanda futura.

LA EMPRESA

Historia

En 1979 Eduardo Mazmanian abrió Medio Oriente, una panadería ubicada en el centro de Córdoba que realizaba pan y empanadas árabes con recetas familiares. La empresa fue creciendo, se agregaron diversos productos relacionados.



Con el crecimiento de Medio Oriente se empiezan a abrir panaderías de productos argentinos (Panar) en la década de 1990, Eduardo continúa con Panar, que tenía sucursales en tres supermercados de Córdoba, y vende el fondo de comercio de Medio Oriente en 1994. Medio Oriente no progresó con sus nuevos dueños y cerró.

A principios de 1997, Eduardo decide reabrir el concepto de Medio Oriente junto con María, su madre, quien a partir de esta nueva etapa comienza a dirigir la empresa.

Esta nueva fábrica se abre en Barrio General Paz, a dos cuadras de UGAB (Club Armenio de Córdoba) con venta al público y a mayoristas. Por problemas de seguridad, el local de venta al público se cerró y se continuó vendiendo a supermercados, fábricas de sándwiches, restaurantes, quioscos y otros negocios gastronómicos.



María Mazmanián mantiene el negocio estable hasta la actualidad, sin cambios relevantes. Debido a su edad (71 años) y la necesidad de retirarse, se decide preparar la panadería para venderla y que gente con empuje continúe con la visión del mismo.

A continuación se describen visión, misión, objetivos y valores de la empresa. Los mismos no están formalizados, sino que han surgido de las entrevistas con los fundadores de la empresa. Por tanto, no hay comunicación oficial ni se puede asegurar que todos los empleados las conozcan.

Visión

Ser líderes de venta de pan árabe y empanadas árabes en Córdoba, a través de la excelencia en el desarrollo de productos de calidad.

Misión

Difundir la cultura gastronómica de medio oriente a través de productos artesanales hechos a mano en forma tradicional horneados a la piedra y a la llama.

Exponenciar la producción de los mismos, colocándolos en mercados de consumo a través de las cadenas de *retail* y negocios gastronómicos en general.

Objetivos

Crece en ventas: 300% en 2011, comparado con año anterior.

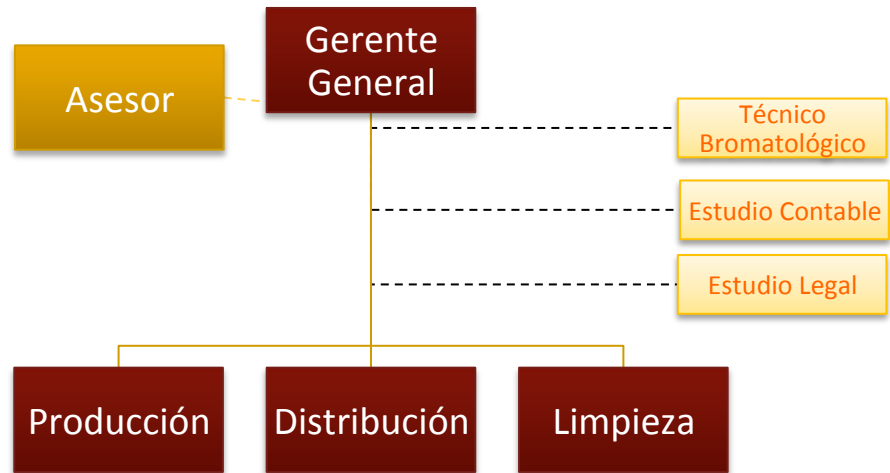
Valores

- Innovación: aplicada a la mejora continua de procesos y actividades de la empresa.
- Perseverancia: continuidad a pesar de las dificultades del entorno.
- Tradición: se siguen las recetas gastronómicas del medio oriente.

Organización

Actualmente trabajan 8 personas en Ararat. Además cuenta con asesores externos que son parte del *staff* de la empresa: el estudio contable y técnico bromatólogo que trabajan constantemente, y para casos particulares se pide asesoría del estudio legal u otros profesionales.

Gráfico 6: Organigrama de Ararat



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con gerente general.

Este organigrama, que no ha sido formalizado en la empresa sino que surgió en entrevistas con la gerente general, presenta una figura distinta de asesor general. En este caso, el asesor es quien ha sido el fundador de la empresa y por la relación familiar con la gerente general es un continuo decisor en las tareas diarias de la empresa; sin embargo no tiene contacto diario con el resto del equipo.

PRODUCTOS

Cartera de productos

Amplitud de Gama			
Profundidad de la línea	Pan Árabe	Empanadas Árabes	Otros
	Mediano	Tradicionales	Tartas
	Sandwichero lomo	Copetín	Empanadas criollas
	Lomo colectividad		Empanadas de vigilia
	Cuadrado		Prepizzas

Ararat fabrica 3 líneas de productos: pan árabe, empanadas árabes y otros productos a pedido temporales. En total la empresa posee una longitud de 10 productos, entre los cuales presentan alta consistencia en relación a producción, distribución y uso final.

Atributos de los productos

Todos los productos son hechos a mano en forma tradicional horneados a la piedra y a la llama en horno de ladrillo refractario. En la ciudad de Córdoba existen solo tres panaderías que poseen este tipo de instrumentos de cocción.



Pan Árabe (pita):



El pan árabe se caracteriza por no contener grasas, ni aceites. Resulta más saludable que otros panes ya que no contiene miga y se conserva suave por más tiempo. Además se abre solo, dejando dos tapas finas. En la investigación que se realizó para este trabajo se destaca la cualidad de “sano”.

Es utilizado principalmente para armar sándwiches y para acompañar comidas tradicionales de medio oriente, por ejemplo es la base del falafel, sándwich Israelí tradicional. También tiene otros usos para desayuno, pizzetas, etc.

Un pan árabe de 50grs tiene aproximadamente 140 calorías y una duración de 7 días a temperatura ambiente y hasta 1 año congelado.

Se realizan distintos tamaños a pedido del cliente: mediano, sandwichero lomo, lomo colectividad y cuadrado. En realidad, el tradicional es el mediano, se han ido desarrollando las otras medidas de acuerdo a los pedidos de distintos clientes, por ejemplo el *sandwichero lomo* es un pan alargado grande y el *lomo colectividad* (que mantiene su nombre porque fue desarrollado para las ferias de las colectividades de Alta Gracia) es un pan que posee alrededor de 4 cm más de diámetro que un pan mediano. Antes también se solía hacer pan para la iglesia ortodoxa árabe con un sello especial.

El pan árabe se presenta de dos formas: embolsado por 6 unidades para los locales de venta al público, porque se estima que es una buena cantidad para consumo familiar. Y bolsas de 10 unidades para los negocios gastronómicos que lo utilizan de insumos, principalmente para preparar sándwiches.

Otra cualidad del pan es su blancura, sin embargo, algunos clientes piden que estén “doraditos” para la presentación de sus sándwiches, por lo que a esos pedidos se los cocinan más tiempo.

Empanadas Árabes:



La masa es artesanal y con receta tradicional. Se puede conservar en el freezer por 180 días. Es considerada como *fast food*, sin embargo posee más proteínas que la pizza o un sándwich.

Los entrevistados han destacado que al tener un hueco en la parte superior se puede observar la calidad del relleno y han resaltado a la calidad de los ingredientes como uno de los atributos más relevantes.

Otros productos:

A pedido de los clientes se desarrollan otros productos que se puedan realizar con similares ingredientes, mismo personal y maquinaria. Por ejemplo: prepizzas, pizzetas, empanadas criollas, de vigilia para Pascuas, tartas, etc.

Hábitos de compra

Consumidor final:

Según la experiencia adquirida por los miembros de la empresa, los principales clientes son familias que trabajan y necesitan tener alimentos impulsivos que satisfagan la necesidad de alimentarse, que, a su vez, tenga una calidad alimentaria acorde a los requerimientos actuales.

El cliente busca en la góndola para tener en stock en la heladera o el freezer para luego calentarlos en el microondas; productos que les ayude a salir rápidamente del apuro para darle de comer a la familia o amigos. También necesitan que sean económicos y las empanadas árabes son más baratas que pedir otras comidas rápidas por delivery.

Además hay una fuerte conciencia por la nutrición y cantidad de calorías. Centros de dieta, como el del Doctor Cormillot, recomiendan comer Pan Árabe porque no tiene miga y tiene menos calorías que el pan común.

Los entrevistados han destacado que las empanadas árabes son útiles para consumo familiar y para reuniones con mucha gente, utilizándolo como comida principal o entrada. En cuanto al pan árabe, su principal uso es como pan para sándwiches salados.

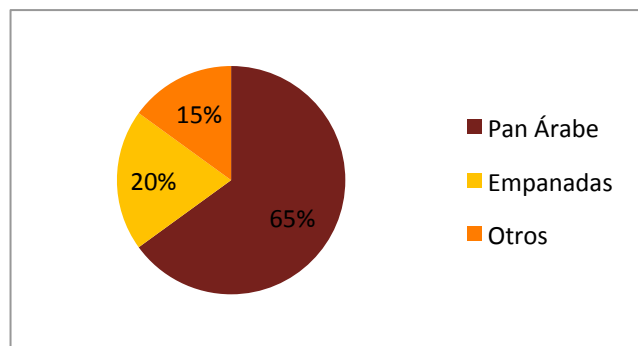
Negocios Gastronómicos de la Ciudad de Córdoba:

Los restaurantes, rotiserías, sandwicherías, cantinas, kioscos, etc. necesitan tener variedades de panes, de buena calidad, a un precio justo, frescos, a tiempo y que le ayuden a dar la presentación final de sus productos. Muchas veces no tienen la capacidad para producirlos con calidad y a tiempo, por lo que recurren a proveedores externos. Los mismos realizan pedidos variables de acuerdo a la demanda estimada para los próximos días y el stock que le haya quedado previamente.

Ventas por tipo de producto

En lo que se refiere a tipos de productos vendidos, en el último año, el pan árabe representa la mayor parte de las ventas de la panadería (65%). Las empanadas árabes representan solo el 20%, ya que se no se han renovado algunos contratos con supermercados por falta de equipamiento para conservar y trasladar en frío, pues la prefieren pre-cocidas y congeladas. El resto han sido productos a pedidos como empanadas criollas y tartas.

Gráfico 7: Ventas por tipo de producto 2010



Fuente: Elaboración propia en base a datos otorgado por gerencia en entrevista

Otro dato relevante en relación a los productos es la diferencia de margen bruto de cada uno; es decir, el precio de venta menos los costos variables. En el pan árabe el margen bruto es del 85,5%, en cambio las empanadas árabes tienen un margen bruto del 28,6%. (ver Anexo II: Estimación de Ingresos y Costos.) Además las empanadas árabes incrementan los costos fijos de mano de obra y logística en mayor proporción que la producción y distribución del pan árabe.

FIJACIÓN DE PRECIOS

La empresa fija precios teniendo en cuenta los costos y asignándole un markup esperado. El precio del trigo, y por ende, de la harina es un costo que afecta a todos los tipos de panes y que al modificarse se sabe que la competencia también modificará sus precios; así también como la carne, otro ingrediente principal de la empanada.

Precios de venta al público, comparando igual producto:	Ararat	Competencia
Pan Árabe por unidad	\$0,98 a \$1,13	\$1,29 a \$1,49
Empanada Árabe por unidad	\$2,08	\$2,00 a \$4,50

La empanada árabe tiene una tendencia a que su precio sea elástico, principalmente por la cantidad de oferentes del mismo producto.

En cambio, el precio del pan árabe es un poco menos elástico ya que es considerado una especialidad, se valoran sus cualidades y la gente está dispuesta a pagar más por este pan o por sándwiches que estén armados con los mismos, según han dicho los clientes entrevistados.

DISTRIBUCIÓN

Ararat llega a sus clientes directamente y a través de intermediarios.

Llega directamente a los negocios gastronómicos (fábricas de sándwiches, rotiserías, restaurantes, cantinas de universidades, autoservicios, almacenes, etc.) y a consumidores finales a través de la venta en la misma fábrica o repartiendo pedidos. La empresa posee un vehículo utilitario con aprobación municipal para transportar alimentos, con el que realiza repartos a los clientes de lunes a viernes.

Los intermediarios son cadenas de retail tales como Supermercados Dinosaurio, Buenos Días, Hipermercados Libertad Córdoba, entre otros. Estos han representado en los últimos 5 años, más del 72% de las ventas de la empresa.

En la investigación exploratoria realizada, los tipos de clientes recién descriptos mencionan disconformidad en la falta de uniformidad en los tiempos de entrega. Los directivos de la empresa explican que este problema se debe a dificultades en el área de producción, asociadas principalmente a recursos humanos.

COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO

En los últimos 13 años no se han realizado acciones de comunicación. Se creó un isologotipo para imprimir las facturas. En los productos se coloca una etiqueta con valores nutricionales e identificación de elaborador. El local no tiene cartelería, pero tiene frente vidriado donde se puede observar el área de producción al pasar por la vereda.



Anteriormente, cuando aún era Medio Oriente se realizaron acciones que se consideran que fueron exitosas para el posicionamiento y publicidad que traccionó ventas, entre ellas:

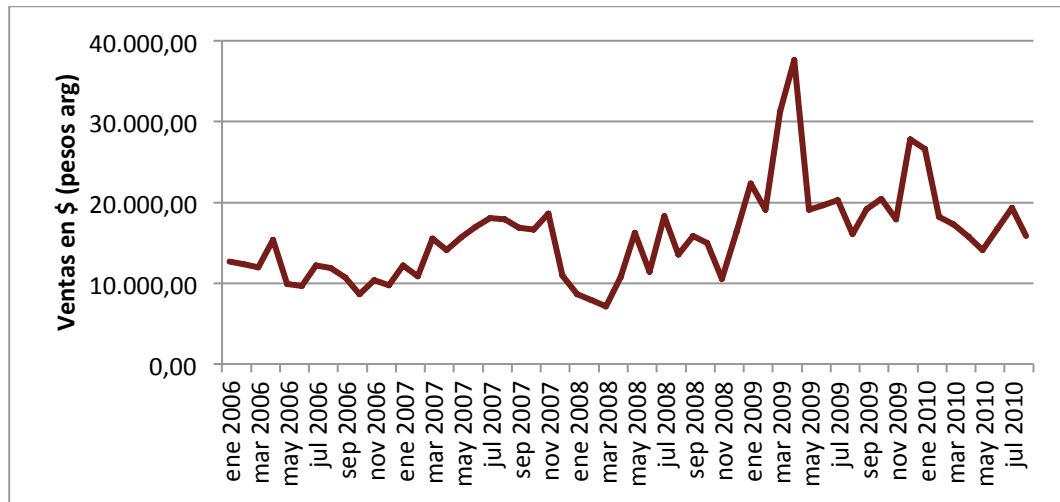
- Se plotearon los vehículos con el isologotipo de la empresa y los números de contacto.
- Se envasaban las empanadas árabes de a 6 unidades en bandeja de polietileno expandido enfilmado con una etiqueta de alto impacto (isologotipo, contacto y datos nutricionales) y los panes árabes se presentaban en bolsas impresas con el nombre de la empresa, por 10 unidades.
- Se realizaron publicidades en diarios y revistas barriales. La que más respuesta tuvo fue una promoción de obsequio un vino $\frac{3}{4}$ o una gaseosa $2\frac{1}{4}$ y limón con la compra de una docena de empanadas árabes.

La falta de comunicación en los últimos años ha hecho que la empresa no esté posicionada en la ciudad donde vende sus productos, quienes los consumen piensan que son marca blanca de los supermercados o producción de los locales gastronómicos, según indica el titular de la empresa.

ANÁLISIS DE VENTA

Panadería Ararat ha vendido en los últimos 5 años en promedio \$15,500 mensuales. Con una tendencia inestable de ventas que van desde los 10 a 38mil pesos mensuales, que según los miembros de la empresa se deben a negociaciones temporales que se realizan con los supermercados; pero no presentan estacionalidad por los productos en sí.

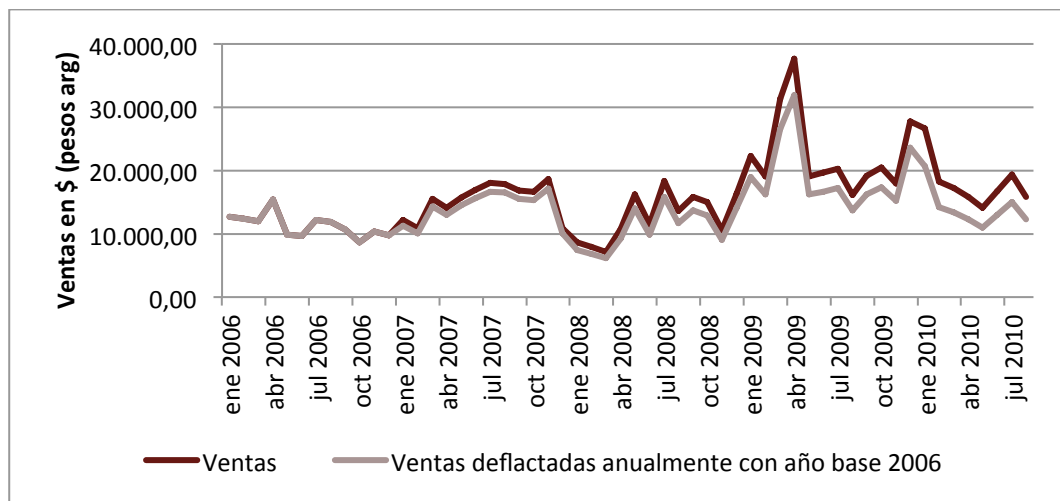
Gráfico 8: Ventas mensuales 2006-2010



Fuente: Elaboración propia en base a libros IVA venta 2006-2010

Considerando los índices de inflación presentados por el INDEC, entre 2007 y 2010 hubo una inflación acumulada del 28,8%. Por tanto, el siguiente gráfico refleja las ventas mensuales comparadas con las mismas deflactadas anualmente con año base 2006. (Ver Anexo III para detalle de cálculo y datos de inflación anuales.)

Gráfico 9: Ventas mensuales con ajuste por inflación 2006-2010

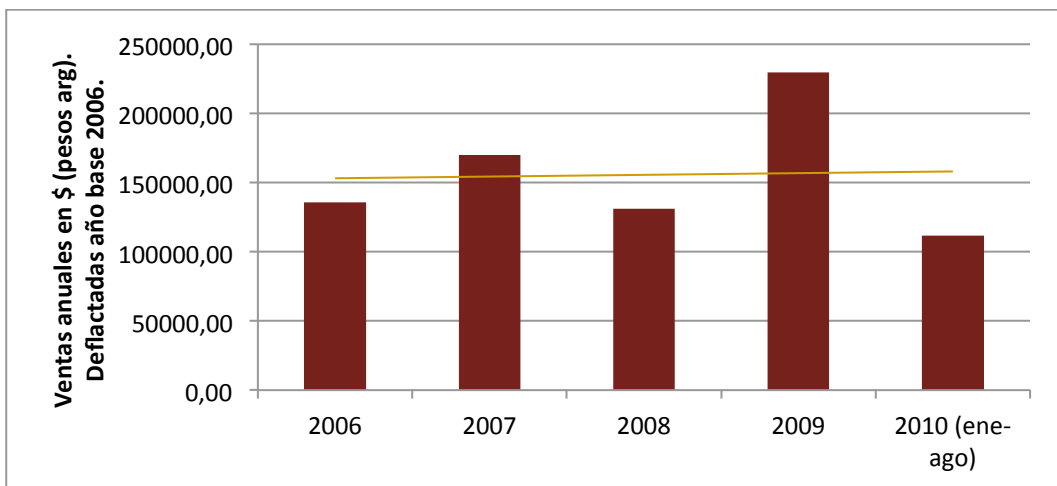


Fuente: Elaboración propia en base a libros IVA venta 2006-2010

Teniendo en cuenta las ventas deflactadas y comparando el promedio de ventas mensuales en cada año, se observa que entre 2006 y 2010 se ha producido un incremento del 23,7% de las ventas.

Sin embargo, este crecimiento no ha sido constante. En 2007 las ventas crecieron un 26% comparado con 2006; al año siguiente, las ventas cayeron un 22,8%; en 2009 las ventas volvieron a crecer, esta vez un poco más del 75% comparado con el año anterior; pero en los primeros dos cuatrimestres del 2010 vuelven a caer, un 27% comparado con las ventas promedio del 2009.

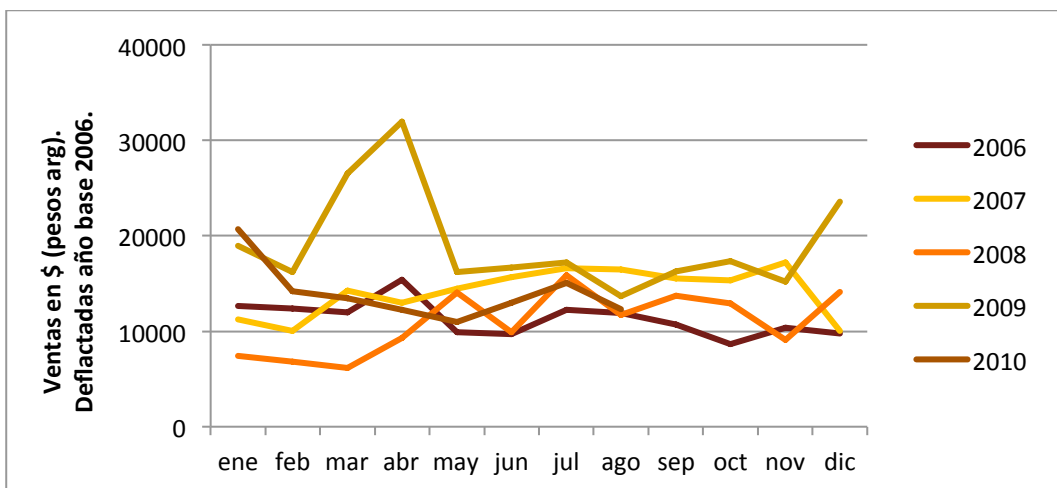
Gráfico 10: Ventas anuales 2006-2010. Deflactadas año base 2006.



Fuente: Elaboración propia en base a libros IVA venta 2006-2010

Para comprobar que no hay tendencias cíclicas definidas a través se han comparado las ventas mensuales (deflactadas con año base 2006).

Gráfico 11: Ventas mensuales comparativas 2006-2010

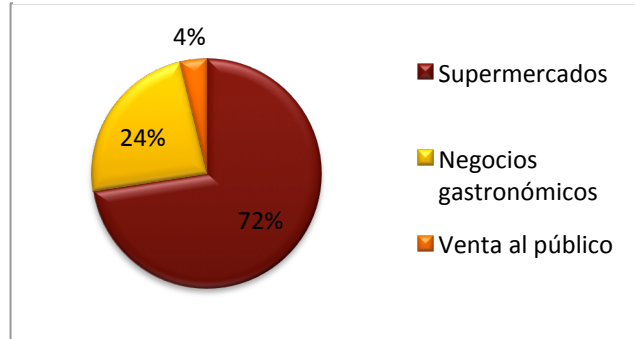


Fuente: Elaboración propia en base a libros IVA venta 2006-2010

Ventas según tipos de clientes

En cuanto a los tipos de clientes, los supermercados representan, en los últimos 5 años, el 72,55% de las ventas, el 23,71% corresponde a los negocios gastronómicos y el 3,74% restante ha sido de la venta al público realizada en la fábrica.

Gráfico 12: Ventas por tipo de clientes 2006-2010



Fuente: Elaboración propia en base a libros IVA venta 2006-2010

Participación en el Mercado

El *market share* de Ararat entre las panaderías de Córdoba es aproximadamente de 1,44%. Considerando que en Córdoba se produce aproximadamente el 5% de la producción nacional de pan -2.500 mil toneladas anuales de harina-, es decir, alrededor de 125.000 toneladas anuales de harina, cuando en los últimos años Ararat ha producido con aproximadamente 36 toneladas de harina anuales.

El mercado es muy fragmentado. El Centro de Panaderos de Córdoba estima que existen unas 2500 panaderías en la provincia, de las cuales, según la Dirección de Industria Alimentaria SAGPyA el 95% son PyMEs (Lezcano, 2006) que producen panificados artesanales como Ararat.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

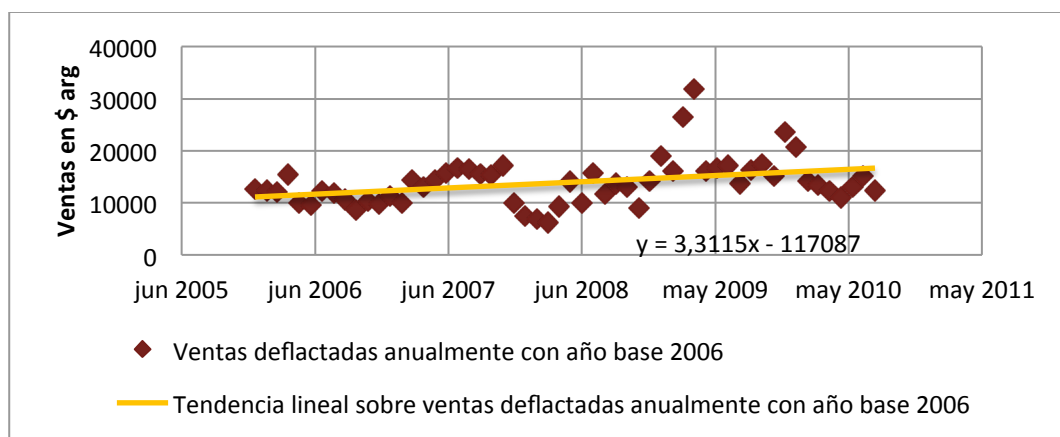
Se prevé que la tasa compuesta de crecimiento anual entre 2008 y 2013 del sector panificados en Argentina será del 2% para dicho período. “Ello ocurrirá como consecuencia del redescubrimiento del pan como producto saludable, que puede consumirse sin preocupación alguna, y que no es causante de sobrepeso.” (Euromonitor International, 2009)

En lo que respecta al producto pan árabe, el mercado cualificado disponible en la ciudad de Córdoba es mayor que el mercado penetrado. El mercado atendido por la empresa y sus competidores hasta el 2009 era tan pequeño, que en 2010 Bimbo comenzó a comercializar el mismo producto en las cadenas de supermercados. La entrada de un competidor de gran tamaño y capacidad, como Bimbo, indica que es un mercado en expansión; aun así hay el mercado potencial continúa siendo mayor que el mercado penetrado actual.

En cambio, las empanadas árabes son producidas por cientos de empresas y el mercado no requiere mayores cantidades del mismo. Según opinión de quienes trabajan en el rubro, hay demanda insatisfecha de empanadas árabes ultra congeladas. Sin embargo, se presenta una incógnita con el precio de la carne vacuna, ingrediente principal de la misma, por lo que si sigue aumentando y al ser el precio elástico, hay probabilidades que la demanda caiga considerablemente con un aumento de precio de este producto.

Teniendo en cuenta las ventas de la empresa en los últimos cinco años, se observa que las mismas tienen una tendencia al crecimiento sostenido en el tiempo, aunque mensualmente sea inestable. Cabe destacar que no presentan estacionalidad ni ciclos que puedan predecir su comportamiento futuro.

Gráfico 13: Tendencia lineal sobre ventas mensuales con ajuste por inflación 2006-2010



Fuente: Elaboración propia en base a libros IVA venta 2006-2010

CONCLUSIONES DEL CONTEXTO INTERNO

Panadería Ararat es una empresa con más de 30 años de experiencia en producción de pan y empanadas árabes. Hace 14 años reabrió sus puertas, en barrio General Paz, con poca comunicación y sin desarrollo de imagen. En esta etapa tampoco se realizaron acciones de comercialización proactivas, lo cual produjo una marcada inestabilidad en las ventas.

Al día de hoy, la dirección pretende vender el negocio y es por eso que se necesita incrementar las ventas y ampliar la cartera de clientes.

Los productos principales son pan árabe y empanadas árabes, que entre agosto de 2009 y agosto 2010 representaron el 65% y 20% de las ventas respectivamente. Se procura que los productos sean de alta calidad y respeten las recetas tradicionales, es por esta razón que se cuenta con uno de los tres hornos de ladrillo refractario que hay en la ciudad de Córdoba, para cocinar a la piedra y a la llama. Además, al tener su personal capacitado con muchos años de trayectoria, sus productos tienen una excelente calidad reconocida por sus clientes. Se menciona el personal porque los productos son artesanales, lo cual brinda la posibilidad de adaptarse a requerimientos de los clientes tales como distintos tamaños o puntos de cocción de los productos.

Al pan árabe se lo utiliza principalmente para hacer sándwiches, es valorado por sus bajas calorías y porque no tiene miga. Las empanadas árabes son apreciadas por ser comida lista para consumir pero con insumos de calidad y nutritivos.

Otro dato relevante sobre los productos es el margen bruto que aporta cada uno, al mes de noviembre de 2010, siendo 85,5% el del pan árabe y 28,6% el de las empanadas árabes. A su vez, las empanadas requieren mayor tiempo de mano de obra especializada, gastos de conserva y logística que lo que requiere el pan árabe. Además, desde principios de 2010, los supermercados han dispuesto que se requiere equipos de frío para trabajar con empanadas congeladas; con lo cual, al no tenerlos, se ha perdido los clientes más importantes de este producto. De esta manera se incrementó el espacio ocioso para producción en la fábrica.

Los productos mencionados se venden directo al público (3,74%) y a través de intermediarios: supermercados (72,55%) y negocios gastronómicos (23,71%), estos últimos usan al pan árabe como insumos para sus sándwiches.

Con los cambios que ha tenido a través del tiempo, ha perdido la imagen institucional y posicionamiento en la mente de los consumidores que tenía en la década del '80 y '90.

Los clientes actuales destacan principalmente la calidad de los productos pero no están conformes con la inconstancia en tiempos de entrega, quienes al usarlos como insumo para su producción les dificultan sus trabajos; este problema es provocado principalmente por problemas de recursos humanos en el área de producción.

Se estima que esta panadería posee un *market share* del 1,44% en un mercado muy fragmentado como es la ciudad de Córdoba. A su vez, el sector panadero tiene proyectado un crecimiento anual del 2% hasta 2013. Con respecto al pan árabe, el mercado potencial continúa siendo mayor que el actualmente penetrado y la empresa en estudio ha tenido un crecimiento continuo no constante del 23,7% de las ventas en los últimos 5 años; teniendo actualmente la tres cuartos de su capacidad productiva ociosa.

Ararat

Análisis de Contexto Externo

CONTEXTO EXTERNO

En este capítulo se describirá el entorno en el que se encuentra la empresa. En primer lugar se desarrollarán variables culturales, económicas y tecnológicas que afectan o probablemente afectarán a la empresa. Luego se analizará el mercado, su naturaleza y estructura, incluyendo las fuerzas de competencia de la industria panadera y los competidores directos de Ararat.

VARIABLES INFLUYENTES DEL MACRO ENTORNO

Variables Culturales

Inmigrantes y descendientes del Medio Oriente

En Argentina, a principios del siglo XX, hubo una fuerte corriente de inmigrantes de los países del Medio Oriente: árabes, judíos, armenios, sirio-libaneses, turcos, entre otros. Aunque no es una población muy estudiada, se estima que en la actualidad, con sus descendientes de tercera y cuarta generación, 2.5 a 3 millones de argentinos tienen esta ascendencia (Klich, 2009).

Córdoba ha recibido gran parte de esta corriente: *“Los que elegían Córdoba, lo hacían porque tenían parientes que los esperaban o por alguna referencia que decía que la geografía local era similar a la del lugar que abandonaban. A medida que llegaban y descubrían que en la Argentina se podía vivir con libertad, llamaban a sus familiares, que se instalaban en una casa cercana a la de su pariente”*, comenta Martín Simonian, uno de los 8.000 armenios que viven en Córdoba (Dalmaso, 2006).

Por otro lado, la ciudad de Córdoba, al estar en el centro de país es una ciudad de paso de personas que viven en otras provincias que tienen ascendencia medio-oriental y saben que en Córdoba pueden conseguir comidas e insumos tradicionales.

Dieta argentina y nuevas tendencias

En Argentina el 99% de los hogares consumen carne, de ellos el 75% lo hacen al menos 3 veces a la semana (Cilley, 2010). En un estudio de la FAO, en conjunto con la Universidad de Buenos Aires, han evaluado que los argentinos suelen excederse en un 59% en la ingesta de harinas, pan y cereales (Krosty, 2008) de la cantidad diaria recomendada.

En los últimos años ha surgido una fuerte predisposición al cuidado del cuerpo en búsqueda de ser flaco para cumplir con los estándares de belleza que la sociedad sugiere. Por esta razón, se han hecho populares los productos livianos, dietéticos, naturistas, entre otros. *“Hasta 2013 los consumidores continuarán interesados en mantener o mejorar su salud y, por este motivo, se volcarán cada vez más a la compra de pan*

envasado/de elaboración industrial, con beneficios funcionales que les permitan alcanzar ese objetivo.” (Euromonitor International, 2009)

Por otro lado, hay una tendencia gastronómica a probar nuevos sabores. Esto se puede ver reflejado en la cantidad de nuevos locales que han abierto de con propuestas que tienen influencias de otras culturas: sushi, donner kebab, mejicano, texmex, etc. *“Se estima, que los panes gourmet, tales como la “focaccia” y el “batard” crecerán en popularidad, ya que los consumidores muestran claro interés por las novedades.”* (Euromonitor International, 2009)

Fernando Arocena comentaba en octubre de 2009 que en la ciudad de Córdoba se estaba produciendo un fenómeno local, ya que en ninguna otra ciudad de Argentina los restaurantes mexicanos se habían desarrollado tanto como en Córdoba. Hasta ese momento había más de 30 restaurantes mexicanos y se proyectaba que las dos cadenas mayores, Mariachi y Bajo Fondo, abrirían 10 locales más en 2010. También acotó que a estas cadenas les proveía las tortillas Antomex, quienes estaban produciendo 1500kg de tortillas diarias y las estaban comercializando a nivel nacional. (Arocena, 2009)

Una de las razones por la cual se están expandiendo las comidas de otras culturas es la globalización. *“Vivimos en un mundo de transformaciones que afectan casi a cualquier aspecto de lo que hacemos. Para bien o para mal nos vemos propulsados a un orden global que nadie comprende del todo, pero que hace que todos sintamos sus efectos.”* (Giddens, 2004) La comida es uno de los aspectos que definen a la cultura, y el intercambio instantáneo de información sin barreras geográficas facilita el acceso al cambio gastronómico indicado previamente.

Otro de los factores que influyen en la variedad de comidas étnicas en la actualidad son los viajes. Puesto que las personas que han visitado distintos países y probado su gastronomía, son propicios de buscar productos que repliquen tales recetas. También existe un factor aspiracional a conocer distintos lugares del mundo y al no poder realizarlos se experimenta con distintos elementos que se encuentran al alcance de quienes tienen tal curiosidad.

Valoración de la familia

La familia es el elemento más valorado por los argentinos. Según WWS – TNS Gallup Argentina, 97% de los argentinos dicen que sus familias son su principal prioridad con un promedio de 9 de cada 10. Además en una encuesta permanente de la misma consultora, desde 1991 hasta el 2006, el 99% han dicho que la familia tiene un grado de importancia muy importante o bastante importancia en sus vidas y el 90%, que confía completamente en ella.

Cambios en la estructura familiar

Las mujeres han ingresado progresivamente al mercado laboral, lo cual les quita tiempo para dedicarse a las tareas del hogar (entre ellas, cocinar). Esto genera también mayor participación de los hombres en decisiones de compra cotidianas. Pero también hay una mayor tasa de divorcios y de madres solteras; es decir, hogares donde la madre tiene poco tiempo para dedicarse, pero no puede compartir las tareas habituales.

En la encuesta recién mencionada de TNS Gallup, preguntando a argentinos que viven en pareja, 89% dijeron haber preparado la comida el día anterior frente al 20% de hombres que realizaron tal afirmación. A su vez, la importancia que los argentinos le asignan al tiempo libre está en crecimiento (76% en 1991 vs 83% en la actualidad). Por lo que es muy probable que mientras menor tiempo le requiera preparar la comida, mejor se sentirán.

Variables Económicas

Precio del trigo

A partir 2007, el estado nacional ha realizado diversos ajustes en retenciones, subvenciones y otras medidas relacionadas al agro, los cuales han generado una caída del 60% en la producción del trigo y un 80% en la exportación del mismo. Estas intervenciones del estado en la política triguera han dado como resultado una suba del 165% del precio del pan en los últimos 4 años a nivel nacional (Etchepare, 2010).

En el último semestre, el precio del trigo a nivel mundial se ha visto afectado debido a la fuerte sequía que están enfrentado Rusia, Ucrania y Kazajistán (Krakowiak, 2010) y las especulaciones del mercado financiero, ya que grandes fondos de inversión están usando a las materias primas para obtener los rendimientos que no encuentran en otras inversiones (Merlina, 2010). Con respecto a esto, la FAO expresó que temores sobre una nueva crisis alimentaria mundial como la del ciclo 2007/2008 no son justificados, pues los actuales inventarios globales son suficientemente altos para cubrir un déficit en la producción tras dos años consecutivos de cosechas récord (Viera, 2010).

Mientras algunos especialistas prevén alzas importantes en el precio de este commodity, otros dicen que caerá notablemente. El futuro del precio del trigo es incierto y afectará a toda la industria gastronómica.

Precio de la carne vacuna

A partir de diciembre del 2009 el precio de la carne vacuna empezó a aumentar a un ritmo más alto que la inflación. En enero de este año, una noticia del diario La Nación anunciaba que el vicepresidente de la Asociación de Propietarios de Carnicerías de Capital Federal, Alberto Williams, había confirmado que el precio de la carne vacuna para los comerciantes había aumentado un 40 por ciento, trasladándose un 20% al consumidor final (La Nación, 2010).

El mismo diario en noviembre de 2010 anuncia un aumento del 15% para lo que queda del año y dice que Miguel Schiariti, presidente de la Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina (CICCRA), calcula que el incremento de este año ha rondado el 139% (Scarpinelli, 2010).

La disminución de ganaderos en Argentina que han convertido sus campos para la agricultura, especialmente sembrados con soja, ha disminuido el ganado y la cantidad de vientres. Los cambios que se implementen en la política ganadera se verán más adelante por los propios tiempos biológicos. La revista América Economía, en un artículo de octubre titulado "*Precio de la carne en Argentina seguirá alto hasta 2014*" dice que el gobierno y consultores coinciden en que "*los altos valores que se están pagando por el*

precio de la carne en Argentina se mantendrán por al menos 3 a 5 años" (América Economía, 2010).

Economía argentina en año electoral

2011 es año electoral en Argentina, esto trae incógnitas sobre qué sucederá con el escenario económico en el país. Sin embargo, el escenario actual y las proyecciones para el primer semestre del año entrante parecen ser positivas:

Por el momento, el PIB se encuentra en continuo crecimiento, y se estima que para el primer semestre del 2011 crecería entre un 4 y 5%. Además, el empleo evoluciona a un ritmo moderado del 2,2% interanual (Vasconcelos, 2010)

La Unión Industrial Argentina dice que en 2010 hubo un crecimiento interanual de la actividad industrial del 12,4%, logrando superar ligeramente la actividad industrial del 2008 pre-crisis mundial. En este informe destaca el crecimiento de la industria de alimentos y bebidas que obtuvo en agosto una suba de 20,3%, empujada principalmente por la fuerte recuperación de la industria de la molienda (+63%) y disimulando la caída (-23,5%) de la producción de carne vacuna nacional (Redacción La Nación, 2010).

Por otro lado, actualmente nos enfrentamos a un dólar planchado que genera pérdida de competitividad en los mercados internacionales. Nadin Argañaraz, Director del Iaraf, señala un atraso cambiario en el país y agrega que, según el Índice BigMac, hoy el dólar resulta apenas 4% más barato que en Estados Unidos. De esta forma *"prácticamente ha desaparecido el colchón cambiario"* que aprovechaba Argentina, luego de la devaluación, para mantener la competitividad internacional (Argañaraz, 2010). Estos números generan un aumento de costos en general que se traslada a los productos de consumo nacional.

La inflación ha sido otra constante de esta década. Según la consultora M&S, desde el 2001, ha habido una suba de precios del 277% en general, pero el rubro de alimentos y bebidas se incrementó en un 422% (Turello, 2010). Esto incide directamente en el poder de compra de los argentinos en general.

A este escenario de incertidumbre económica se suma la inestabilidad política, agravada con el fallecimiento del Dr. Kirchner el pasado 27 de octubre. Por lo que habrá que estar atentos a los cambios que se produzcan en el país en los próximos meses.

Variables Tecnológicas

Conservación prolongada de alimentos

En las últimas dos décadas se ha avanzado sobre las tecnologías y herramientas para congelar y ultra congelar alimentos. Esto permite pre-cocer los mismos, transportarlos, almacenarlos y cocinarlos entre 10 y 15 minutos en el momento que se vayan a consumir, manteniendo los sabores y las propiedades de los alimentos como si fueran recién hechos. De esta manera se puede producir y regular los picos de demanda, como así también abastecer lugares lejanos a la producción.

Internet en Argentina

Se estima que en Argentina en 2010 hay entre 18,1 y 18,7 millones de usuarios de internet, quienes se conectan desde computadoras o celulares. En su mayoría son de clase social A, B y C amplio, con el mismo porcentaje de hombres y mujeres. Quienes están online, en promedio, 3.24 horas diarias. (Maslo, 2010)

De estos usuarios, 16 millones utilizan internet para buscar información sobre los productos que comprarán y 8 millones compran online (D'Alessio, 2010). En 2009, la Cámara de Comercio Electrónico estima que se vendieron U\$S 4,800,000,000 por e-commerce BtoC . Sin embargo solo el 4% de la inversión publicitaria fue destinada a medios digitales el mismo año. (Maslo, 2010)

El fenómeno más importante de los últimos tiempos en la red de redes son las redes sociales, espacios donde la gente conversa y comparte. Actualmente 7 de cada 10 usuarios argentinos usan redes sociales. (D'Alessio, 2010) Según el informe "Digital Life" de la consultora TNS Argentina, los argentinos le destinan 6,7 horas semanales al uso de redes sociales, mientras que le destinan solo 4,7 horas semanales al envío y recepción de correo electrónico. (Redacción La Voz, 2010)

Este nuevo canal, utilizado para informar, para vender, para competir, para conversar, hace que los clientes estén mejor informados y tengan más alternativas de elección.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Naturaleza del mercado

Panadería Ararat vende sus productos dentro de la ciudad de Córdoba. Allí tiene dos grandes grupos de clientes, las empresas y los consumidores finales. A través de la investigación exploratoria realizada para este trabajo final de grado, observación y entrevistas con miembros de la empresa se ha logrado tipificar y describir a los diferentes clientes -actuales y potenciales- como se describen a continuación.

EMPRESAS

Supermercados

Las cadenas de supermercados en Córdoba tienen barreras de entrada alta para comercializar productos en sus locales. Una vez adentro, el poder de negociación que tienen es alto, desde los precios, el plazo de pago, hasta el packaging o la frecuencia de entrega de productos en los distintos locales. Sin embargo, el volumen que traccionan es habitualmente alto y relativamente constante. De esta forma, se considera un canal de distribución importante para llegar a los consumidores finales.

Hay distintos tipos de supermercados en la ciudad de Córdoba:

- Cadenas internacionales de supermercados: Grupo Casino (Libertad), Walmart, Carrefour, Cencosud (Disco, Veá).
- Supermercados nacionales: SuperDino, Buenos Días, Almacor, Cordiez, Mariano Max, entre otros.
- Minimercados de origen chino: Se estima que hay alrededor de 80 locales en la ciudad de Córdoba (Infonegocios, 2010)
- Mayoristas: Makro, Basualdo, Jaguar, Roca, entre otros.

Ver Anexo V para información más detallada de las 10 cadenas de supermercados más importantes de la ciudad de Córdoba.

Negocios Minoristas

Otro canal de distribución para llegar a los consumidores finales son las despensas, distribuidoras, autoservicios, etc. Negocios de venta al público que compran menos cantidades que los supermercados; posiblemente por esta razón, tienen un poder de negociación más bajo y en general aceptan los precios, la presentación del producto y la logística según el proveedor sugiera, siempre y cuando sea rentable comercializar los productos, o sea de valor estratégico (como cospeles y cigarrillos.)

Negocios Gastronómicos

Los negocios gastronómicos comprenden restaurants, rotiserías, sandwicherías, kioscos, cantinas de instituciones educativas, etc. Los cuales utilizan el pan árabe como insumo para sus productos.

El uso principal que le dan al pan árabe es para sándwiches: tostados, lomitos, sándwiches de milanesa, tortuguitas, sándwiches con rellenos especiales como jamón crudo, ternera, pavo ahumado, berenjena, etc. Además, algunos restaurantes presentan el pan árabe copetín para acompañar sus comidas en los almuerzos o cenas.

Quienes compran empanadas árabes, las utilizan para venderlas como comidas al paso. En cambio los restaurantes lo sirven como entradas.

Este tipo de clientes realizan pedidos variables de acuerdo a la demanda estimada para los próximos días y el stock que le haya quedado previamente.

Empresas de Catering

En los últimos años se observa una tendencia de crecimiento de pequeñas empresas que brindan servicios de catering para eventos cotidianos, por ejemplo quienes venden patas, hamburguesas, picadas, etc. con todo listo para servir a los invitados. Para los productos mencionados pueden utilizar pan árabe (regular o copetín) para brindar una alternativa al pan tradicional; ofrecer empanadas árabes ampliaría la oferta de comidas listas para servir en eventos.

CONSUMIDORES FINALES

Los consumidores finales de los productos de Ararat se segmentan demográficamente como residentes de la ciudad de Córdoba; según su posición socioeconómica, principalmente de clase media y alta; en los demás aspectos son diversos.

A continuación se presentan segmentaciones según consumo e interculturalidad gastronómica para comprender mejor el mercado actual y potencial de los consumidores finales de la panadería en estudio. Estas segmentaciones se han creado en base a una mezcla de información recolectada a través de los métodos de observación, entrevistas con los clientes y el personal ejecutivo de la empresa.

Segmentación según consumo

- Individual: en general son personas que viven solas y planifican su dieta individualmente; o personas que por sus horarios, de estudio o trabajo, deben comer afuera de sus casas algo que lleven o compren en algún lugar cercano al que se encuentren.
- Familiar cotidiano: las personas que comen juntas en el hogar a diario. Existe una tendencia a que haya menos tiempo para cocinar, principalmente porque ambos padres trabajan y valoran el tiempo de ocio; pero a la vez buscan alimentar a su familia con alimentos sanos y nutritivos.
- Reuniones familiares o con amigos: para reuniones medianas se estila a comer algo tradicional (asado, pastas,..) o comidas rápidas y prácticas (pizzas, empanadas, sándwiches de pata o similar, hamburguesas, etc.). En los últimos tiempos, ha crecido la demanda de las comidas rápidas y prácticas, que se preparar rápido o se compran hechas y que además no son necesarios utensilios para comerlas.
- Eventos: en los grandes eventos se sirven una amplia variedad diferente de comidas de acuerdo a la ocasión, en general no hay tendencias constantes sobre los menús que se sirven en los mismos.

Segmentación según interculturalidad gastronómica

- Tradicionales: Son aquellas personas que comen siempre comidas similares con ingredientes locales. Por ejemplo, en Argentina comen: milanesas, bifés, papas fritas, ensalada de lechuga y tomate, puré, lomitos, choripanes, empanadas, entre otros.
- Innovadores: Personas que les gusta probar distintos sabores, si cocinan mezclan nuevos ingredientes y si van a un restaurante piden algo que no hayan probado. Se inclinan a comer cosas de distintas regiones o países, e incluso van a distintos restaurantes temáticos. Cabe destacar que este segmento está creciendo constantemente en los últimos tiempos, liderados principalmente por jóvenes de ambos sexos, mayores a 18 años, de clases sociales medias y altas; quienes también están incentivados por los nuevos canales *gourmet* y nuevos cocineros *celebrities*.
- Bi-culturales: En general son hijos o nietos de inmigrantes que están acostumbrados a los sabores traídos por sus antepasados, los cuales influyen fuertemente en su dieta cotidiana. Por ejemplo, los descendientes de medio-orientales comen habitualmente platos como *kebbe*, niños envueltos, puré de garbanzo, de berenjena, *tabule*, etc.

Estructura del Mercado

Ciclo de Vida del Producto

El pan es un producto que el hombre consume hace más de 12,000 años (Atela, Peiron, & Porro, El pan, 2004) Incluso se tiene constancia de la panadería profesional ya en los tiempos de la Roma clásica (Verdegay, 2000), y este alimento forma parte de la dieta de todos los países del mundo en sus diferentes variedades. Esto hace que su ciclo de vida se haya amesetado en la madurez.

El pan árabe (pita) llegó a Argentina con los inmigrantes del Medio Oriente hace más de 100 años, pero su consumo crece lentamente con sus descendientes y con gente que incorpora a sus dietas diferentes gustos, también para dietas por su bajo contenido calórico comparado con otros tipos de panes; además, aún hay relativamente pocos oferentes que lo produzcan y la competencia de precios no es intensa. Por lo tanto, este tipo de pan se encuentra entre una etapa de crecimiento y de madurez temprana.

Las empanadas de todo tipo, incluyendo las árabes, se encuentran en etapa de madurez: hay una gran cantidad de oferentes, es un producto conocido, las ventas se encuentran en el mismo nivel hace mucho tiempo y probablemente se mantendrán así, siempre y cuando el precio de la carne no suba tanto como para que el precio de las mismas las hagan inaccesibles para el poder de compra de los consumidores de clases medias y bajas.

Evolución del sector panadero

En Argentina, a partir de la década de 1980 las panaderías empiezan a tener acceso a máquinas y hornos rotativos que facilitan y hacen que su trabajo sea más eficiente. A su vez, la calidad del pan cambia, todos pueden salir parejos ya que no se hacen uno por uno a mano.

Con estas nuevas tecnologías se necesita menos espacio de producción por lo que empiezan a aparecer muchas panaderías pequeñas en todos los barrios. Más adelante, se integran a otros puntos de venta, como por ejemplo los supermercados. En los supermercados pueden abrir producción a la vista y ofrecer pan recién hecho mientras las personas realizan las compras de alimentos en general. Con los hornos rotativos pequeños y los productos pre-cocidos, también aparecen productos panificados en lugares como bares y mini-shops o autoservicios.

Aún con las mejoras producidas por las nuevas tecnologías, estas panaderías no llegan a categorizarse como industriales. Las panificadoras industriales son las que producen panes de bollería (viena, hamburguesa, lomito, etc.) y pan de moldes con líneas semi o totalmente automatizadas. Según la Federación Argentina de la Industria Molinera representan un poco más del 6% de la producción total del pan en Argentina (Lezcano, 2006) y agrega *“En general el consumidor de pan industrializado posee un nivel socioeconómico medio a alto. Sin embargo, el pan artesanal es un producto de mayor popularidad consumido por una gama más amplia de consumidores.”*

Con el tiempo, las panaderías agregaron productos de pastelería, que anteriormente se encontraban principalmente en confiterías. Cuando esto se volvió algo normal, de a poco, empezaron a incorporar servicios de cafetería y heladería; entonces, muchos locales se transforman de un negocio de paso a una especie de bar. Ejemplos cordobeses de estas panaderías son Lapana, Delicity, Baguette, entre otros.

Análisis de fuerzas competitivas

A continuación se analizan las cinco fuerzas competitivas en el sector panadero de Córdoba, para tener una visión amplia de la rivalidad extendida de la empresa. Posteriormente se realizará un análisis de la competencia directa de Ararat.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores son medias, ya que aunque sea relativamente simple producir pan y empanadas siguiendo una receta, para hacerlo en cantidades industriales es necesario una fuerte inversión de capital en maquinarias, construcción de horno de piso, exámenes bromatológicos, entre otros. Además es muy importante la capacitación de la mano de obra para los productos artesanales y el costo de aprendizaje es alto.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en sector panadero de Córdoba es moderada.

Hay un gran número de panaderías en la ciudad, pero la demanda de pan es alta y la ubicación de la panadería más cercana al hogar es un factor importante para la elección para los clientes; excepto aquellas panaderías que realizan especialidades, las cuales se encuentran posicionadas por tales productos.

En general se respetan los precios de mercado en una calidad moderada o superior, normalmente cuando empresas presentan sus productos a precios inferiores que la competencia su calidad también es menor, entonces no compiten al mismo nivel sino que amplían la oferta de productos.

No hay campañas publicitarias agresivas en el sector. Pero si hay un constante desarrollo de nuevos productos, ampliaciones de línea, etc.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Sustituir a los productos de las panaderías es muy difícil. Si bien la función que cumple es alimentar, el pan es un alimento básico y esencial en la dieta argentina que tiene una fuerte influencia europea y católica, considerando también que el pan es un alimento bíblico. Hay distintas variedades de pan, e incluso galletas u otros artículos, todos ellos se producen en panaderías.

Algunos productos que no produce este sector que en otras culturas sustituyen al pan son el arroz, las papas, las pastas, etc. Los cuales en Argentina son habitualmente considerados complementarios con el pan, por lo que estos no representan una amenaza significativa para el sector.

Poder de negociación de los compradores

En esta fuerza competitiva es importante distinguir dos tipos de compradores: los clientes individuales y las cadenas de retail.

Los clientes individuales de las panaderías tienen un poder de negociación muy bajo, aceptan el precio fijado y se adaptan al producto. Debido a que las compras que realizan son de bajo costo es poco probable que se organicen con otros clientes para realizar alguna queja que genere un cambio importante en las panaderías.

En cambio, las cadenas de supermercado tienen un fuerte poder de negociación, tanto en los precios de compra y venta de los productos, como en las condiciones de transporte, envase y presentación de los productos. Habiendo gran cantidad de panaderías para elegir y la opción de integrarse verticalmente hacia atrás hace que impongan sus reglas para ingresar y continuar la provisión de los mismos.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en general es alto.

En primer lugar, los precios de la materia prima principal, harina de trigo, se fijan de acuerdo al mercado internacional, y la calidad del mismo depende en gran parte del clima de la temporada. Por otro lado, aunque el sector panadero demande una gran parte de la producción, este producto también es demandado por distintos productores gastronómicos, lo que genera que el grupo de proveedores esté más concentrado que sus consumidores. Pero, si bien la harina de trigo no tiene sustitutos, es un commodity y su costo es relativamente bajo.

No se presenta esta situación con los demás insumos y servicios. Cabe destacar que la fuerza laboral no se encuentra organizada gremialmente, el valor de los sueldos se ajusta al mercado y sus variables económicas.

Fuerza	Clasificación*				Razón de Ser
	MF	F	D	MD	
Amenaza de entrada nuevos competidores					Barreras de entrada medias. Probabilidad de entrada de nuevos competidores baja.
Rivalidad entre competidores					Existe competencia moderada pero la demanda es alta.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos					El pan es sustituible solo con otros tipos de panes o galletas, raro cambiar por otros alimentos.
Poder de negociación de los compradores					Los supermercados, quienes compran grandes volúmenes, tienen un alto poder de negociación.
Poder de negociación de los proveedores					Fijación de precios de commodities a nivel internacional (trigo)

*MF = Muy favorable. F = Favorable. D = Desfavorable. MD=Muy desfavorable.

El sector panadero en la ciudad de Córdoba presenta una situación competitiva equilibrada. Esto puede darse por la madurez del mismo, ya que existe un número estable de competidores, con pocas empresas entrantes y salientes anualmente. Además, como el pan es un alimento básico para la alimentación de los cordobeses, la demanda es alta y permite que haya una gran cantidad de empresas desarrollando el mismo negocio en la misma ciudad. Sin embargo, hay grandes clientes que tienen alto poder de negociación y pueden exigir normas de calidad específicas o precios más bajos; otro factor desfavorable es la inestabilidad del insumo principal, harina de trigo, por su cotización en mercados internacionales y las políticas nacionales de producción y molienda del trigo.

Competencia de Panadería Ararat

Para comprender mejor la competencia de la panadería en estudio se analizará la competencia de los dos productos principales, el pan árabe y las empanadas árabes, se tendrán en cuenta las empresas competidoras y los productos sustitutos de cada uno.

PAN ÁRABE

Empresas competidoras

Son pocas las empresas que producen y comercializan pan árabe en la ciudad de Córdoba. Hay solo tres panaderías con horno de piso, uno de los elementos claves de producción para el que pan árabe tenga una cocción óptima. Bimbo ha entrado en los canales de distribución masiva en Córdoba aunque su producción esté en Buenos Aires. A continuación se describen las características de cada empresa:

Estrella de Oriente, un local boutique de productos de medio oriente tradicionales, con más de 30 años de trayectoria, ubicado en el centro de la ciudad (Corrientes al 300). Tiene un bajo nivel de producción y solo vende al público en su negocio.

Luego, hay dos panaderías que producen pequeñas cantidades con venta al público y otras que llaman pan árabe a la figazza, la cual no respeta las características básicas del producto y por lo general tiene un nivel de calidad inferior.

En los principales canales de venta masiva, supermercados y quioscos, ha ingresado un nuevo competidor en este producto durante el año pasado: Bimbo. Es una compañía multinacional con muchos recursos que tiene acceso a todas las cadenas de retail del país. No se especializa en pan árabe, sino que realiza todo tipo de panificados industriales y este es un artículo más de su línea de productos.

Todas las empresas ofrecen el producto en un rango de precios similar, con una diferencia máxima de \$0,20 por unidad del mismo producto. No presentan grandes ofertas ni bajas de precios imprevistas.

Productos sustitutos

Hay una amplia variedad de productos que actúan como sustitutos del pan árabe.

Incluye toda la gama de panificación comercializada en el área geográfica de cobertura, desde el tradicional pan francés, hasta los panes de hamburguesa, viena, de miga, etc. Principalmente estos últimos, ya que el uso principal que se le da al pan árabe es el de sándwich, el mismo uso que tienen los panes de hamburguesa, viena, lomo, miga, lactal, entre otros.

También puede ser sustituido por aquellos panificados considerados *light*, de bajas calorías, saludables, como lo son panes de salvado, las galletitas de cereales, etc.

EMPANADAS ÁRABES

Empresas competidoras

Hay cientos de empresas que fabrican empanadas árabes. Algunas lo hacen casi exclusivamente (Abdonur, La Libanesa, El Turquito, Sheik, ...), otras fábricas de empanadas la incluyen en su lista (El Noble Repulgue, La Tradicional, Añoranza, Empanadas to go, entre otras), restaurantes árabes (La Zete, Webe, Anush, Rincón Libanés, etc.), restaurantes, rotiserías y locales de comida rápida en general.

Se diferencian en cada lugar por la receta del relleno, el tipo de masa utilizada y la forma de cocción. Los precios varían entre los \$2 y \$4,50 cada unidad.

Productos sustitutos

Las empanadas árabes no son sustituidas solo por empanadas criollas, sino también otras comidas rápidas: lomitos, pizzas, sándwiches fríos y calientes, tacos, fajitas, entre otros.

CONCLUSIONES DEL CONTEXTO EXTERNO

El año 2011 presenta grandes incertidumbres sobre la situación económica y política del país, pues es año electoral. Uno de los aspectos más preocupantes es la continua inflación que se viene produciendo, y que, por los indicadores históricos es probable que en el próximo año, los precios sigan aumentando, por lo menos un 25%. Esta continua inflación, en conjunto con la devaluación constante de la moneda, hace que disminuya constantemente el poder de compra de los consumidores. Otro dato alarmante es que el precio de la carne está subiendo a un ritmo más alto que la inflación y que se prevé que esta situación continuará al menos por tres a cinco años, por los tiempos biológicos de reproducción vacuna. Además, el futuro del precio del trigo es incierto según las políticas trigueras que se vayan a tomar a continuación y el precio internacional de dicho commodity.

Existen características culturales en el entorno de la empresa que son interesantes tener en cuenta. Por empezar, Argentina es un país que ha tenido fuertes corrientes inmigratorias en distintos períodos de su historia, por tanto es un país donde convergen y conviven distintas etnias y sus descendientes, lo cual ha influido en que distintos ingredientes y recetas extranjeras se hayan incorporado a la dieta de los argentinos. Esta dieta presenta dos elementos que la diferencian de otros, es la que incluye mayor cantidad de carne a nivel mundial (99% de los hogares la consumen, 75% al menos 3 veces por semana) y en general suelen excederse casi un 60% en harinas, pan y cereales de la ingesta sugerida por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Las dos tendencias más importantes en gastronomía para los próximos años incluye el cuidado de cuerpo, tanto por razones de salud como estéticas, y el desarrollo y consumo de nuevos sabores. Respecto a la incorporación de nuevos sabores, cabe destacar que Córdoba ha presentado el mayor crecimiento de restaurantes mexicanos en todo el país. Además, los argentinos valoran la familia, que son la institución con más confianza de los argentinos. En la familia generalmente la mujer es quien cocina y es la que toma principalmente las decisiones de compra de alimentos, apreciando aquellos que le permiten preparar comidas saludables en poco tiempo.

En el contexto tecnológico se puede apreciar el desarrollo de Internet, canal de comunicación con creciente penetración en el mercado argentino; el cual permite la comunicación directa entre empresas y usuarios. A su vez, los consumidores tienen un mayor conocimiento y más alternativas de elección sobre marcas y productos debido a la gran cantidad de información generada en la web, que sigue en continuo crecimiento.

La ciudad de Córdoba presenta una gran variedad de clientes potenciales para la panadería Ararat, que se pueden dividir en dos grupos: las empresas y los consumidores finales. Dentro del primer grupo se encuentran los supermercados, negocios minoristas,

gastronómicos y servicio de catering; entre ellos se destacan los supermercados, quienes entre las 10 marcas más importantes poseen 99 locales de tamaño mediano a grande. Cabe destacar que los supermercados y negocios minoristas comercializan el producto para consumidores finales; mientras los negocios gastronómicos y servicios de catering los utilizan como insumos, principalmente para sándwiches.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas en la industria panadera revela que la misma tiene una intensidad media de competencia y que, probablemente, su rentabilidad a largo plazo también sea moderada. Pues la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores y de ingreso de productos sustitutos son moderadas, pero el poder de negociación de los proveedores y de ciertos compradores es alta. De todas formas, es una industria que se encuentra amesetada en la madurez de su ciclo de vida y probablemente continúe de esta forma por décadas.

En relación a los productos principales de la empresa, se encuentra que el pan árabe que está en una etapa de crecimiento y madurez temprana, el mismo tiene una amplia variedad de productos sustitutos pero pocas empresas competidoras que lo produzcan. En cambio, hay cientos de empresas que realizan empanadas árabes, que están en una etapa de madurez, y a su vez tienen como sustitutos a toda la gama de comidas rápidas. Además, este producto aporta menor cantidad de margen bruto y su ingrediente principal, la carne, presenta precios inestables y crecientes para el próximo año.

Ararat

Diagnóstico

DIAGNÓSTICO

MATRIZ DE GESTIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA

- Creación de valor +

Encaje con la visión + - de la empresa	Bisutería	Joyas de la Corona
	Empanadas árabes	Pan árabe
	Chatarra	Plata de la Familia
	Otros productos temporales	---

El pan árabe es “la joya de la corona” de la empresa en análisis. Además de encajar perfectamente con la visión de la empresa, es el producto más rentable; su margen bruto es del 85,5% sobre su precio de venta; y en el último año representó un 65% de las ventas totales de la empresa.

En cambio, las empanadas árabes son “bisutería”, encajan con la visión de la empresa pero son el producto menos rentable. Por empezar, contribuyen con un margen bruto del 28,6% sobre su precio de venta, luego requieren una logística especializada de transporte y mantenimiento en frío (congelado o ultracongelado), mano de obra especializada para producirlas y tienen una vida útil corta. Además, el precio de uno de sus principales insumos, la carne vacuna, viene aumentando constantemente desde 2009 a un ritmo superior que el crecimiento de la inflación y se prevé que continuará alto entre 3 a 5 años más. Por estas razones, el año pasado significó solo el 20% de las ventas de la panadería. También es importante destacar que existen muchas empresas en la ciudad de Córdoba que producen el mismo producto y hacen que el precio se mantenga relativamente bajo, teniendo en cuenta los constantes aumentos en materia prima.

Los demás productos realizados eventualmente son “chatarra” pues no se alinean con la visión de la empresa, ni generan grandes beneficios, solo aportan movimiento al flujo de caja en momentos específicos.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Productos artesanales de excelente calidad.	Debilidades	Ausencia de acciones de comercialización proactivas.
	Adaptación de tamaños y cocción según pedido del cliente.		Irregularidad en tiempos de entrega.
	Panadería con uno de los tres hornos de piso que hay en Córdoba (para producción de pan árabe.)		Ausencia de imagen institucional y posicionamiento en el mercado.
			Alta capacidad productiva ociosa.
Oportunidades	Tendencia a consumir alimentos sanos, light, etc.	Amenazas	Inestabilidad en precios de materia prima (principalmente carne.)
	Tendencia a consumo de nuevos sabores.		Inflación alta (20 al 30% anual proyectado para 2011.)
	Necesidad de proveer buena comida y de rápida preparación para la familia.		Disminución de poder de compra de consumidores.
	Amplia variedad de clientes potenciales.		Gran variedad de productos sustitutos.
	Internet: Nuevas tecnologías de comunicación en crecimiento.		

Ver Anexo IV: FODA ponderado y balance de fuerzas.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Las fortalezas de Panadería Ararat están relacionadas a sus productos, ya que se tienen las herramientas de producción y el personal capacitado para realizar productos de alta calidad y adaptables según los pedidos de los clientes. El contexto externo presenta variables principalmente culturales que podrían sinergizar el crecimiento de la empresa a través del desarrollo de nuevos productos de alta calidad, con nuevos sabores, sanos y de rápida preparación; sin embargo será importante elegir cuidadosamente el mix de productos a producir y comerciales pues las variables económicas son delicadas, principalmente la disminución de poder de compra de los clientes, la inestabilidad de precios en las materias primas y la gran variedad de productos sustitutos en el mercado.

Dentro de las debilidades actuales más destacadas se encuentran la falta de acciones de comercialización proactivas junto con una alta capacidad ociosa en la fábrica. Sin embargo, esto se podría revertir planificando la captación de nuevos clientes ya que el mercado presenta una amplia variedad de clientes potenciales con necesidades que satisfacen los productos mencionados en el párrafo anterior.

Además, la ausencia de imagen y posicionamiento de la marca son preocupantes; pero existe un nuevo canal de comunicación en desarrollo, utilizado por los clientes meta y poco explorado por la competencia que es Internet y sus herramientas 2.0 como las redes sociales. Es importante empezar a desarrollar la identificación visual de la empresa pues la gran cantidad de productos sustitutos amenazan constantemente a la producción de la empresa, por tanto los elementos intangibles cobran una gran importancia.

Ararat

Decisiones Estratégicas de Marketing

OBJETIVOS

OBJETIVO CORPORATIVO

- Vender la empresa en 2012.

OBJETIVO DE VENTAS

- Incrementar 300% las ventas de 2011 respecto a las de 2010.

Se pretende lograr una facturación promedio mensual alrededor de \$60,000 para lograr vender la panadería a un precio más interesante del que se vendería actualmente. Se posee la capacidad productiva para lograr el incremento en el volumen de producción necesario.

OBJETIVOS DE MARKETING

- Fortalecer la imagen de marca
- Retener al menos 90% de los clientes actuales durante 2011

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para la expansión de la empresa se tendrán en cuenta tres estrategias de crecimiento de Ansoff, en el siguiente orden:

- **Penetración de mercado**, dirigida a mejorar la atención a los clientes actuales e incrementar la cantidad de clientes.
- **Desarrollo de nuevos productos**, enfocados a los mercados actuales.
- **Desarrollo de nuevos mercados**, principalmente empresas de catering y otras cuyo servicio esté destinado a proveer alimentos para reuniones y eventos.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Se seguirá una estrategia competitiva de **enfoque orientada a la diferenciación** (Porter, 1980). Si bien se trabajará en una zona geográfica delimitada, Ciudad de Córdoba, con los segmentos que se describirán a continuación; los productos serán especialidades de alta calidad.

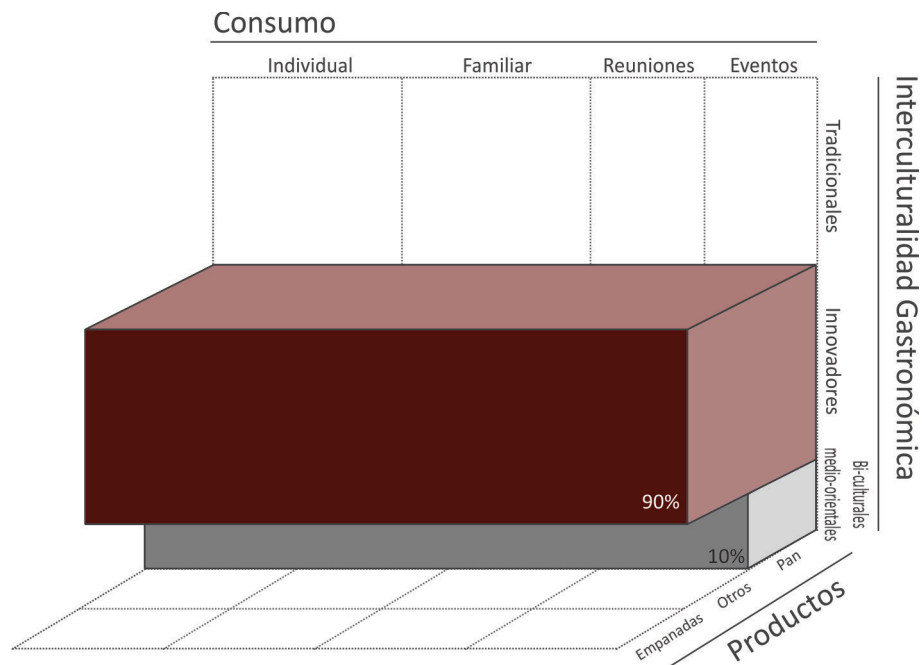
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Se trabajarán con dos segmentos.

Principalmente con los innovadores (70%), para situaciones de consumo individual, familiar y reuniones.

Por otro lado, se tendrán en cuenta a aquellos que por su ascendencia están acostumbrados a comer los productos a diario (30%).

Gráfico 14: Estrategia de Segmentación



Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Se posicionará la panadería Ararat como panificadora étnica.

En cuanto al producto principal, el pan árabe, se destacarán propiedades del producto tales como que es sano y diferente a panes tradicionales como francés, mignon, etc.

ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA

Se optará por estrategias de **expansión de mercado** (Walker Jr, 2004) en etapa de crecimiento, para captar una mayor participación de nuevos grupos de clientes, principalmente a los adoptadores tardíos; mientras se realizan acciones para retener a los clientes actuales.

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Se trabajará en retener y desarrollar clientes actuales. Pero principalmente se enfocará en la captura de nuevos clientes.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Producto

Se modificará la mezcla de productos. En cuanto a los productos actuales se mantendrá el pan árabe y se dejarán de producir empanadas árabes.

Se agregarán dos líneas de productos asociadas al concepto de panadería étnica.

Además se profundizará la línea de panes árabes.

Precio

Estrategia de alto valor (Kotler, 2007) para los consumidores finales. Es decir, alta calidad de productos con un precio medio de mercado, apenas abajo del principal competidor: Bimbo. A su vez se tendrán en cuenta descuentos funcionales y por cantidad (Kotler, 2007) para los intermediarios.

Distribución

Se continuarán desarrollando los canales de nivel uno. Se intensificarán los actuales: supermercados y negocios gastronómicos, mientras se introducen las empresas de catering. Manteniendo de esta forma una *distribución selectiva* (Kotler, 2007) en cuanto a los intermediarios, es decir eligiendo los distribuidores convenientes para los productos sin cubrir todos los canales posibles ni entregar exclusividad a algún actor.

Comunicación

Se realizará publicidad y ventas personales (Kotler, 2007) destinando un 40% del presupuesto de comunicación a la publicidad y un 60% al marketing directo.

El marketing directo, con una orientación a empujar (push), es decir, enfocado en los intermediarios más que en los consumidores finales.

La publicidad estará enfocada en el canal digital y el desarrollo de packaging.

Ararat

Decisiones Operativas de Marketing

CUADRO ESTRATÉGICO

Objetivos	Estrategias	Programas	Acciones	Costos	Tiempos	Responsable
Incrementar 300% las ventas de 2011 respecto a las de 2010.	<ul style="list-style-type: none"> De crecimiento: Penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de nuevos productos. Segmentación: innovadores y bi-culturales. Ciclo de vida: expansión de mercado. Precio: descuentos funcionales para distribuidores. Alto valor para consumidores finales. Distribución: selectiva. 	Harina y algo más	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos. Packaging. Marca. Banners en página web. 	\$1180	3 meses	Eduardo
		Nuevos ingredientes en la receta	<ul style="list-style-type: none"> Marketing directo a negocios gastronómicos. Ventas a supermercados. Cross selling a supermercados y distribuidoras. 	\$48500	Continuo	María
Fortalecer la imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> Competitiva: enfoque orientada a la diferenciación. Posicionamiento: panificación étnica. Comunicación: principalmente push. 	Una pizca de imagen	<ul style="list-style-type: none"> Creación de manual de identidad visual. Desarrollo de packaging. Cartelería. 	\$3120	2 meses	Eduardo
		Ararat 2.0	<ul style="list-style-type: none"> Sitio Web. Redes sociales. 	\$1150	2 meses	Eduardo
Retener al menos 90% de los clientes actuales durante 2011	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y retención de clientes actuales. 	La mezcla perfecta	<ul style="list-style-type: none"> Justo a tiempo Saludos personales 	\$5500	Continuo	Walter / María

PROGRAMAS

PRIORIDADES

José Sainz de Vicuña en su libro “El Plan de Marketing en la Práctica” recomienda priorizar los programas mediante una matriz de Eisenhower para jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes (Sainz de Vicuña, 1999). Es así que a continuación se representan los planes en una matriz con dos variables: urgencia e importancia para que los directivos de la empresa puedan tomar decisiones conforme pase el tiempo de aplicación de los programas de acuerdo a la situación de ese momento.

		Urgencia	
		Alta	Baja
Importancia	Alta	Una pizca de imagen	Ararat 2.0
		La mezcla perfecta (1)	Harina y algo más
		Nuevos ingredientes en la receta	-
	Baja	-	La mezcla perfecta (2)
-		-	

Los programas prioritarios, de alta importancia y urgencia, son:

- *Una pizca de imagen*, porque es necesario unificar la identidad visual de Ararat para el resto de los programas.
- La primera parte del programa “*la mezcla perfecta*”, denominada “justo a tiempo”, debido a que es importante mejorar el servicio, en donde hoy falla, a los clientes actuales antes de buscar nuevos clientes.
- *Nuevos ingredientes en la receta*, que es el programa que se centra en buscar nuevos clientes con los productos actuales, para incrementar el volumen de ventas y cumplir con el objetivo de crecimiento de ventas para vender el negocio a mediano plazo.

Luego, continúan los programas de vigilancia estratégica, aquellos que son importantes pero pueden ser postergados si ocurre alguna circunstancia que impida comenzar con ello cuando está planificado:

- *Harina y algo más* es un programa que desarrolla productos. Introduce al mercado nuevas formas de pan árabe y crea dos productos nuevos para la empresa que siguen el lineamiento estratégico propuesto. Este programa

brindará una variedad interesante al mix de productos ofrecidos por la empresa, y permitirá aumentar el volumen de ventas con variedad de productos.

- *Ararat 2.0* es el programa que pone a la empresa en la web; sirviendo de soporte para las demás comunicaciones y dando un espacio a la empresa para conversar virtualmente con los consumidores finales del producto.

Finalmente se encuentran programas que pueden mejorar en una u otra forma a la empresa pero que son de baja importancia y se puede esperar para implementarlos:

- La segunda parte de *la mezcla perfecta*, en donde se sistematiza la relación con los clientes, que si bien es importante para toda empresa, se debe tener en cuenta que el objetivo corporativo principal es vender la empresa a mediano plazo. Por esta razón es una acción que se puede empezar a realizar ahora, o recomendarle a los nuevos dueños que lo realicen.

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO ESTIMADO

Programas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
Una pizca de imagen	2000	1120											3120
Ararat 2.0		1000	150										1150
La mezcla perfecta	1500	1500	1500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	5625
Harina y algo más		680		500									1180
Nuevos ingredientes...			6500	6500	7000	3700	3700	4200	4200	4200	4200	4200	48400
Inversión mensual	3500	4300	8150	7125	7125	3825	3825	4325	4325	4325	4325	4325	59475

Los precios están expresados en pesos argentinos, con costos estimados a noviembre de 2010.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS

A continuación se desarrollan cinco programas que especifican las acciones a llevar a cabo para cumplir los objetivos previamente propuestos. Acompañan el desarrollo de las acciones los objetivos de los programas, su presupuesto e ingresos esperados, tiempo estimado, responsable de cada programa y forma de control de cada uno.

PROGRAMA | UNA PIZCA DE IMAGEN

Introducción

Este es el primer programa, en el cual se llevarán adelante acciones para consolidar la identidad corporativa de la marca y sus productos. Así, todas las comunicaciones que se hagan con los demás programas serán uniformes, y el mercado meta podrá comenzar a relacionar los productos con la marca.

Objetivo

- Fortalecer la identidad visual de la empresa y su línea de productos para mejorar la imagen de marca de la empresa por parte del público objetivo.

Alineada con el objetivo de marketing tendiente a fortalecer la imagen de marca de la empresa, esta instancia persigue la consolidación de la marca de la empresa, fortaleciendo los valores que identifican a Ararat y redefiniendo los atributos visuales para que se ajusten a una estética actual y moderna, y comuniquen de manera más fiel la visión corporativa.

Metodología

Para cumplir el objetivo mencionado se realizarán las siguientes acciones:

Nombre de Marca

Entre las opciones de Modificación o Permanencia del nombre de marca, se optó por **mantener el nombre Ararat**, ya que se relaciona con la visión de la empresa, y por lo investigado se ha comprobado que si bien no hay un conocimiento profundo de su significado, no posee una connotación negativa. En principio, se aplicará el nombre principalmente a la línea de productos de pan árabe y sus variedades desarrolladas a futuro. Se resaltarán elementos gráficos medio-orientales ya que se apunta a segmentos que están interesados por la variedad cultural, o bien son de esa cultura.

Identidad visual

El manual de identidad visual de la empresa sistematiza en un documento los principales factores a tener en cuenta al momento de aplicar la marca de manera ordenada en los distintos soportes. El mismo incluye: isologotipo, tipografía y paleta cromática institucional, así como las principales aplicaciones permitidas y no permitidas.

También desarrollará la identidad de las nuevas líneas de productos.

El costo de esta acción completa se estima en los \$2000.

Isologotipo



ANTERIOR



PROPUESTA

La nueva identidad visual (derecha) pretende destacar los valores más profundos de la marca y comunicar en un símbolo pregnante los nuevos atributos que se le quieren asignar.

El símbolo anterior contenía el Monte Ararat, con su cima nevada y el río que corre por el mismo, uno de los principales signos de la cultura armenia por su importancia histórica; y una espiga de trigo, haciendo referencia a la industria panadera.

El nuevo isologotipo rescata una figura de alto poder simbólico para la cultura occidental, el Arca de Noé, pero de gran importancia también para la cultura armenia, el único país de medio oriente con una fuerte presencia de religión cristiana.

La paleta cromática rescata el principal color de la marca, el rojo, e incorpora el amarillo proveniente del trigo, creando en conjunto una combinación pregnante y altamente asociada a la categoría de alimentos, debido a que la calidez es uno de los principales factores asociados al hogar y la familia.

La tipografía de origen medieval permite asociar históricamente el símbolo con el pasado pero, debido a que es una versión moderna y modificada, es de alto impacto visual y tiene un alto nivel de legibilidad.

Las dos versiones (sobre blanco y sobre rojo) permiten mayor nivel de versatilidad y aplicación a distintas superficies:



Además, versiones en escalas de grises y monocromáticas permiten su reproducción en sistemas de fax e impresiones a una tinta:



Nuevo Packaging

Pan Árabe

Se desarrollarán bolsas para presentar el pan árabe por 6 unidades en sus distintas formas para que sean diferenciados en las góndolas de clientes actuales tales como supermercados, distribuidoras, fiambrerías gourmet, etc. Cabe aclarar que a los negocios gastronómicos que utilizan el pan como insumo, se le seguirá entregando en bolsas sin impresión de a 10 un.

El material utilizado para las bolsas será polietileno y la impresión offset full color. Las mismas serán selladas, con la selladora de la empresa. El costo aproximado por unidad es de \$0,15. Se hará una primera tirada de 20.000 bolsas con un presupuesto estimado en \$3000. Sin embargo, este costo no se considerará en el presupuesto del programa pues está considerado como costo variable de producción



El mensaje destacado en los mismos estará relacionado con las características de “especialidad” o “gourmet” y de producto “sano”. También tendrá recomendaciones de usos en formato de experiencias de distintos miembros de una familia y valores nutricionales de los productos.

Pan árabe **Ararat**

Elaborado por María Mazmanian
Libertad 1930 - Tel.: 452-5378
Ingredientes: harina, agua, sal y levadura
N° Análisis Municipal 54232 - N° Hab. Municipal 016480

0% grasas trans y colesterol

Pizzas súper rápidas

“Corto el pan al medio, le pongo salsa de tomates, queso y toque de orégano, 5 minutos al horno y salen las mejores pizzas light!”

Carolina Aravena
28 años - Odontóloga
Mamá de Mica

más recetas **www.panararat.com.ar**

INDUSTRIA ARGENTINA

1420235 000009

Información Nutricional:

Porción 50 gr.	589 Kj.	7% V.D.*
Valor energético 141 Kcal. u	25 gr.	8
Hidratos de carbono	4,1 gr.	6
Proteínas	2,5 gr.	5
Grasas totales	1,2 gr.	5
Fibra alimentaria	423 mg.	17
Sodio		

Las grasas saturadas e insaturadas no se forman ya que los valores no inciden por su bajo contenido.
V.D.* = Valor Diario es en base a una dieta de 2000 Kcal. o 8400 Kj., sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de las necesidades energéticas.

ELABORADO: 06 OCT 2010
VENCIMIENTO: 13 OCT 2010

Otros productos

Se mantendrán los lineamientos de panadería étnica, productos de especialidad y alimentación sana.

Cartelería

Se colocará un cartel con el isologotipo, productos e información de la empresa en el frente del local.



Utilizando la estructura actual, e imprimiendo una lona *back light* con calidad *más plus* de impresión en 8 x 1,5mts, aproximadamente el costo del mismo sería de \$650.

Vehículos

Se ploteará la camioneta que transporta los productos en ambos laterales con el isologotipo, teléfono y página web. El costo del vinilo vehicular impreso y troquelado se aproxima en \$ 470.



Responsable

El responsable de este programa será Eduardo Mazmanián, asesor de la firma.

Control

En marzo, se realizará una auditoría interna para controlar que los elementos de comunicación tengan la nueva identidad visual desarrollada.

Costos

Se estima que el costo total anual de este programa rondará los \$3120.

Ingresos

No se esperan ingresos directos de este programa que es soporte para los siguientes, lo producido aquí será utilizado en posteriores acciones, por tanto los ingresos producidos serán indirectos.

Tiempos

Se comenzará con este programa para poder implementar la imagen en las demás acciones. Por lo tanto comenzará en enero, los primeros dos meses del año serán de diseño y de implementación inicial; pero estos elementos seguirán aplicándose en el año mientras se generen nuevos elementos que necesiten llevar los elementos desarrollados en el manual de identidad visual de la empresa.

PROGRAMA | ARARAT 2.0

Introducción

Como se ha desarrollado previamente en las variables tecnológicas del contexto externo, el uso de Internet en Argentina se encuentra en constante crecimiento.

Hoy en día es importante que las empresas se encuentren en internet, para que sean una de las primeras opciones que aparezcan cuando los clientes tienen alguna consulta sobre los productos que comercializa la empresa.

También se ha analizado que principalmente los jóvenes, quienes son importantes usuarios de internet, son aquellos que prueban nuevos sabores. Además, los usuarios tienden a buscar información sobre necesidades específicas y productos que no se encuentran masivamente en los supermercados. Los panificados étnicos no son fáciles de encontrar, por tanto será útil que la marca esté bien posicionada en la web.

De esta forma, la presencia en Internet ayudará a reforzar la marca.

Objetivos

- Obtener al menos 150 visitas a la página y 7 contactos por mes.

Metodología

Para cumplir los objetivos mencionados se realizarán las siguientes acciones:

Sitio Web

Se desarrollará un sitio con tecnología *WordPress*, que permitirá la administración del contenido por parte de la empresa.



El *template* tendrá un formato de dos columnas. En la parte principal mostrará recetas, recomendaciones de uso de los productos e invitará a la gente a enviar sus recetas y comentarios. Este contenido es importante principalmente para el posicionamiento orgánico de la página. A la derecha habrá banners con publicidad de la panadería, si hay promociones, nuevos productos, locales, etc. y más abajo, las categorías y etiquetas para encontrar notas anteriores fácilmente según el tema.

Habrà páginas adicionales que brinden información sobre los puntos de venta del producto, información nutricional de los mismos, información de compra para mayoristas que estén interesados, información institucional y formulario de contacto. Todas las secciones tendrán la posibilidad de recomendar la página en distintas redes sociales.

El precio estimado de la puesta en marcha de este sitio es de \$1000, más un costo mensual de mantenimiento de servidores de \$150 anual, teniendo en cuenta que la carga de contenido la realizará el personal de la empresa.

Redes Sociales

Se realizará una página de Facebook con el objetivo de aumentar tráfico hacia el sitio web. El nombre de la misma será "Panadería Ararat" y se ubicará en la categoría de negocio local. En la misma se pondrán enlaces hacia las recetas presentadas en el sitio. Una vez por semana se recordarán los datos para contactar la empresa y los lugares donde se pueden comprar los productos. También se incluirán estados que estén relacionados con el producto o la empresa que sean de interés general del público objetivo.



Responsables

El responsable de este programa será Eduardo Mazmanián, titular y asesor de la firma.

Control

A través de las herramientas *Google Analytics* y estadísticas de *Facebook* se podrán comprobar los objetivos mensuales propuestos.

Costos

\$1,150 en 2011. Siendo \$1000 de puesta en marcha del *Wordpress* y \$150 del pago anual del servidor.

Ingresos

Este programa no generará ingresos por si mismos puesto que está enfocado a reforzar la imagen de la empresa y sus productos. Por tanto, los ingresos generados serán indirectos.

Tiempos

Se necesita un mes de desarrollo de contenido y preparación de página, una vez que la misma sea lanzada será una acción continua. La página de *Facebook* se lanzará al mismo tiempo que el sitio web.

PROGRAMA | LA MEZCLA PERFECTA

Introducción

Según las entrevistas, la mayoría de los clientes actuales de negocios gastronómicos dicen estar conformes con el servicio brindado por Ararat. Sin embargo, resaltan que compran a Ararat porque les gusta la calidad y no hay otra panadería que ofrezca el mismo producto con esa calidad. También coinciden en que les gustaría que se cumplan los tiempos de reparto.

Tom Wise en su libro ¡Éxito! nos recuerda que *“cuesta 6 veces más atraer un cliente nuevo que retener uno actual”* (Wise, 2007). Por el momento no hay competencia directa importante respecto al producto pan árabe para negocios gastronómicos, pero Bimbo está ha entrado a los supermercados, aunque no tiene la capacidad de personalización del producto como Ararat, es importante realizar acciones defensivas. Por tanto, es importante mantener los intermediarios actuales denominados “negocios gastronómicos”, quienes tienen en general más de 3 años de relación con la panadería.

Con este programa se busca mantener a los clientes actuales mejorando el servicio y relacionándose en momentos importantes del año. De todas formas, este será el único programa destinado a estos clientes, ya que si bien hay que mantener el nivel de ventas actual, no se debe perder de vista que el objetivo corporativo es rentabilidad a corto plazo para vender el negocio.

Objetivos

- Retener al menos el 90% de clientes negocios gastronómicos actuales.
- Mejorar los tiempos de entrega de los productos a intermediarios.

Metodología

Para cumplir los objetivos mencionados se realizarán las siguientes acciones:

Justo a tiempo

Esta acción se realizará para mejorar los tiempos de entrega de los productos. Consiste en determinar un horario de entrega diario con un margen de una hora más o una hora menos; en caso que el repartidor no entregue el pedido en ese horario, por cada hora tarde que llegue se descontará un 10% del total de la compra de ese día. El monto será descontado en la compra del mismo día de la semana siguiente.

De esta manera, la empresa trabajará en ajustar los horarios de producción y coordinar la logística para cumplir con lo requerido por los clientes, y en caso que no se haga, los clientes serán recompensados.

Se enviará una carta comunicando la acción a los clientes y se le pedirá que llamen a la panadería para coordinar su horario de entrega. (Costo aproximado por carta: \$2)



En principio, esta acción durará 3 meses, tiempo en el que se estima se podrán regularizar la distribución de pedidos a negocios gastronómicos.

Restricciones: se aplica para compras mayores a \$50 por día, con al menos 4 compras por semana. En caso de realizar una compra por semana (mayor a \$200), habrá una tolerancia mayor o menor a 2 horas.

Se destinará un límite de presupuesto de \$4500 para los 3 meses que durará esta acción. El gasto será variable de acuerdo a la eficiencia de las entregas.

Saludos personales

El trato con cada cliente es personal, y en general diario o al menos semanal, sin embargo no hay una sistematización de comunicación que a los clientes los haga sentir especiales, que su proveedor se acuerda de ellos además de tomar el pedido de lo que necesitan. Por este motivo se realizará una agenda, para que cualquier persona que se encargue de administrar la panadería conozca las fechas en las que se realizarán las siguientes acciones:

- Fin de año: Se enviarán pan dulces especiales con una tarjeta de salutación: “Gracias por acompañarnos en el 2010. Nuestros mejores deseos para este nuevo año que comienza” a cada cliente (costo aproximado de \$20 por cliente.)
- Cumpleaños: Se llamará personalmente por teléfono al dueño o encargado de cada negocio gastronómico para saludarlo por su cumpleaños.
- Otros: se tendrán en cuenta fechas festivas de las distintas religiones de los clientes, tales como Roshe Shaná, Pesaj, Navidad Armenia, Ramadán, Navidad , Pascuas, etc.

Responsable

El responsable de la acción *justo a tiempo* será Walter Minuet, encargado de la distribución de la empresa. María Mazmanian será responsable de los saludos personales y su sistematización.

Control

Revisión semanal de facturación.

Costos

El límite del costo total de este programa será de \$5625, si las operaciones de la empresas son eficientes, el costo del programa podría ser menor.

Ingresos

No se esperan ingresos directos de esta acción, sino mantener las ventas actuales y en el futuro poder vender otros productos a los mismos clientes.

Tiempos

La acción *justo a tiempo* comenzará a principios de año, ya que con ella se van a ajustar los tiempos de reparto, es importante que en el resto del año el nivel de servicio se mantenga. Además se prevé que durará tres meses, tiempo suficiente para hacer los ajustes necesarios.

Los saludos personales se realizan durante todo el año dependiendo de las fechas importantes para cada cliente.

PROGRAMA | HARINA Y ALGO MÁS

Introducción

Es necesario elegir el mix de productos de la empresa que se alineen con la visión de la misma y que al mismo tiempo sean rentables.

Según el análisis previo, se observó que las empanadas árabes no están siendo tan rentables como lo esperado, sus insumos siguen aumentando de precio, necesitan mayores costos de infraestructura, personal, inversiones en equipos de frío y tienen mucha competencia en el mercado al que se dirige la empresa. Por estas razones, se discontinuará la producción de las mismas.

Por otro lado, la estrategia de posicionamiento elegida para Ararat es el concepto de panadería étnica. Esta estrategia se basa en que hay una creciente tendencia, principalmente en jóvenes, por probar nuevos sabores.

Aun así se priorizará el pan árabe, pues la panadería es conocida por este producto y es su especialidad. Es posible desarrollar variedades y es necesario mantener los formatos de panes árabes conocidos.

Para los demás productos se tendrán en cuenta utilizar las tecnologías y habilidades disponibles actualmente en la empresa; además que permitan la sinergia en la venta de los mismos para clientes actuales y potenciales.

Objetivo

- Extender la profundidad y amplitud en la línea de productos.

Metodología

Para cumplir el objetivo mencionados se realizarán las siguientes acciones:

Desarrollo de Productos

Para comenzar, en 2011 se crearán más variedades de pan árabe y se incorporarán 2 productos nuevos. Al finalizar el año se analizará el rendimiento de los mismos y la posibilidad de seguir desarrollando productos.

Pan árabe



Pan árabe tamaño copetín

Se ha detectado que el pan árabe es usado muchas veces para compartir sándwiches en reuniones familiares con distintos rellenos y aderezos, y también para acompañar comidas tradicionales, por lo que el pan tradicional “mediano” resulta grande para una porción.

Al hacerse artesanalmente cada pan, no hay necesidad de tener maquinaria especial, solo capacitar al personal de producción.

Este pan será ofrecido a negocios que ofrezcan servicios de patas para eventos o similar, y para restaurantes. Por esta razón, se realizarán dos presentaciones. La primera consiste en envasar en bolsas de 20 unidades, con una etiqueta que presente los datos esenciales (fecha de vencimiento, números de análisis, etc.) pero sin desarrollo de imagen institucional, ya que el fin de estos productos es ser insumos de otras empresas quienes cambiarán la presentación para sus clientes finales. Precio para intermediarios \$6. Por otro lado, para los restaurants que presentarán los productos en la mesa, se envasarán individualmente, como se hace con los grisines.

Pan árabe con salvado

Es la versión del “pan negro” en pan árabe, a la receta tradicional se le agrega salvado.

Se comercializará en supermercados y distribuidoras en conjunto con el pan tradicional, siguiendo el packaging desarrollado para tal fin, con algún elemento gráfico que resalte la diferencia y diferentes recetas recomendadas. A los locales gastronómicos se les venderá a pedido, pero no se realizarán acciones de cross selling con este producto.

El precio será un 15% superior al del pan árabe tradicional, quedando a \$ 4.15 para intermediarios y \$6.80 al público.

Tortillas



Tortillas mejicanas de harina de trigo

Para continuar con el concepto de panadería étnica, se producirán tortillas de trigo mejicanas. “En México, una tortilla de harina o tortilla de trigo es una preparación aplanada de harina de trigo, sin levadura. Forma parte del repertorio alimenticio de las cocinas regionales en todo el país, sobre todo del norte.” (Wikipedia, 2011)

Las materias primas, insumos y tecnologías utilizados en su creación son las mismas que el pan árabe; el segmento de mercado que lo consume es el mismo; los canales de distribución podrían ser exactamente los mismos; y la cantidad de oferentes del mercado es similar al pan árabe.

Además, se observa un aumento en la demanda de las mismas debido al incremento de presencia de restaurantes estilo mejicano en la ciudad de Córdoba y el desarrollo de recetas por cocineros gourmet que las utilizan, por ejemplo fajitas, tacos, quesadillas, burritos, wraps, etc. Estas comidas son fáciles y rápidas de hacer. Las tortillas también son recomendadas en las dietas como reemplazo del pan en sándwiches por su menor cantidad de calorías. Además, aún hay pocos fabricantes de este productos, el principal es Bimbo, seguido por Antomex, quienes proveen a restaurantes mexicanos, y Mexicanísima, una empresa cordobesa.

Para la presentación se seguirá el formato de los competidores actuales, en bolsas de 10 unidades. El precio sugerido al público será de \$6 y precio por mayor para los distribuidores \$4 por bolsa de 10 unidades.



Bizcochos



Bizcochos

Considerando el mercado en el que la panadería realiza sus actividades, se hará una línea nacional. El primer producto serán los bizcochos, los cuales se consumen principalmente acompañando el mate. Se realizará una versión con aceite en vez de grasa para que su contenido graso sea menor y a su vez, libres de colesterol; para continuar con el lineamiento de productos saludables.

Se eligen los bizcochos como primer producto de la línea porque es posible realizarlos con la infraestructura actual y puede ser comercializado a través de los mismos distribuidores que los demás productos.

Se presentarán en bolsas de 200 gramos, cuyo costo rondará los \$4 para consumidores finales y \$2,50 para los distribuidores.



Marca

Se utilizará la marca del fabricante, Panadería Ararat, con “una misma denominación de para todos los productos” (Kotler, 2007).

La extensión de la denominación de marca que se venía utilizando con el pan árabe es factible y apropiada. La gama de productos es similar y comparten atributos de alta calidad, procedencia de diferentes países y alimentación sana.

Packaging

Se desarrollarán diseños para envasar cada producto en sus bolsas. Los costos estimados para las mismas serán de \$0,15 por unidad, consideradas en los costos variables de producción.

Banners en página web

Se harán banners publicitarios con fotos y características que describan los nuevos productos y donde encontrarlos. Los mismos se encontrarán a la derecha del sitio web propio desarrollado a comienzo de año. Costo estimado: \$500

Responsable

El responsable de este programa será Eduardo Mazmanián, pues tiene experiencia en creación y desarrollo de productos panificados.

Control

Planilla de avance de proyecto.

Costos

Análisis y permisos bromatológicos municipales, \$170 por producto. \$680 en total. \$500 diseños banners web.

Total aproximado: \$1180

Ingresos

No se esperan ingresos directos de este programa, pero se espera que los productos desarrollados aquí produzcan el 50% de las ventas de la empresa en 2011.

Tiempos

Se comenzarán a desarrollar en febrero. Teniendo en cuenta que el proceso municipal para obtener el permiso para cada nuevo producto demora alrededor de 2 meses, se introducirán al mercado en el mes de abril.

PROGRAMA | NUEVOS INGREDIENTES EN LA RECETA

Introducción

En los últimos cinco años se han mantenido los clientes de negocios gastronómicos y de supermercados que se contactaron al principio, pero no se hizo ninguna acción para buscar nuevos clientes.

En general, los clientes actuales se han desarrollado a un punto que no necesitan comprar mayor cantidad de pan árabe, es por esto que se vuelve esencial buscar nuevos intermediarios que vendan pan árabe en sus negocios, o lo utilicen de insumo para sus productos.

Además se han desarrollado nuevos productos para ser comercializados con los mismos distribuidores, por esta razón se realizará cross selling a quienes ya compran pan árabe.

Objetivos

- Sumar al menos 30 negocios gastronómicos y 2 cadenas de supermercados como clientes de pan árabe.
- Capturar 20 distribuidores de nuevos productos, tortillas y bizcochos.
- Desarrollar 10 clientes actuales para que comercialicen los nuevos productos.

Metodología

Para cumplir los objetivos mencionados se realizarán las siguientes acciones:

Marketing Directo a negocios gastronómicos

Se seleccionarán negocios gastronómicos que no vendan pan árabe ni lo usen como insumo todavía, primero que se encuentren cerca del área de reparto actual: alrededor de Barrio General Paz, San Vicente, Centro, Rodríguez del Busto, Villa Libertador y Ruta 20; luego se buscarán en barrios que queden de paso entre una zona y otra, para poder cumplir con los tiempos de entrega prometidos. También se tendrán en cuenta las colectividades medio orientales y sus proveedores.

A estos negocios se le enviará una bolsa (del nuevo packaging) con variedad de tamaños de pan árabe, una bolsa de tortillas y una de bizcochos.

Con estas muestras se le enviará una carta con una descripción breve de los productos, precios, teléfono y página web para pedir más información.



Se adjuntará también un imán fuerte con el nombre de la empresa y forma de contacto para que lo tengan presente.



Junto con esta carta habrá un cupón de descuento, a modo de *call to action*, con el cual si comienza a comprar dentro de la primera semana que recibió el mismo obtendrá un 20% de descuento en el primer mes de compra; se estima que este es un tiempo adecuado para que el negocio pueda probar el producto y ver si les es útil y rentable. [Si los ingresos esperados por mes en total son \$47000, su 20% será el costo de esta acción: \$9400]

Además, a los dos días de enviada la muestra de producto con información y cupón de descuento, se llamará por teléfono al local para preguntarle qué les pareció y ver el interés para ofrecerles los productos.

Ventas a supermercados

Para ingresar a vender a los supermercados es importante conocer al departamento de compras, por la experiencia previa a Ararat, los dueños poseen contactos y conocen el proceso de negociación de los distintos supermercados. Por esta razón, se prepararán muestras que serán enviadas junto a la lista de precios y carta de presentación para retomar el contacto con cadenas de supermercados a las cuales se les ha vendido antes.

Cross selling a supermercados y distribuidoras

Se presentarán muestras de tortillas y bizcochos en los supermercados y distribuidoras que son actualmente clientes de Ararat, y tienen clientes que pueden interesarse en estos productos, junto con la lista de precios. Se concertará una reunión para negociar los requerimientos de ingreso de nuevos productos.

Personal

Para desarrollar esta tarea será necesario contratar una persona que se dedique exclusivamente a vender. Esto influirá en el presupuesto en \$1500 por mes más 5% de comisión sobre las ventas de nuevos clientes.

Responsable

La responsable de este programa será María Mazmanián, encargada de la empresa.

Control

Revisión mensual de facturación. Cantidad de cupones de descuento activados.

Costos

\$10000 de muestras y descuentos. \$38500 en personal de ventas. Aprox: \$48500 anual.

Ingresos

Considerando que en promedio un negocio gastronómico compra \$800 por mes de pan árabe y un supermercado \$5000 de este producto. Se estima que los ingresos mensuales aproximados de nuevos clientes serán de \$34000 por pan árabe. Además, se espera vender alrededor de \$29000 mensuales de los productos nuevos a partir del tercer mes introducidos al mercado.

Tiempos

Será una actividad continua, a partir de marzo, cuando generalmente los negocios comienzan a retomar sus actividades habituales luego de las vacaciones.

ESCENARIOS FUTUROS

Para realizar los flujos de fondos proyectados para el 2011 se tendrán en cuenta tres escenarios; el primero será el esperado dónde reflejará lo descrito en la sección de decisiones operativas de marketing, los otros dos se verán afectados por el contexto externo y modificarán lo proyectados. Los tres escenarios se realizan con precios constantes según lo presupuestado en noviembre de 2010, pues la inflación afectará tanto en los gastos como en los precios de los productos por igual.

Escenario esperado

- Los programas salen según lo proyectado.
- Se mantienen los costos fijos y variables proyectados según historial de 2010 y cálculo de costos de nuevas recetas.

Escenario Pesimista

- Los nuevos productos no tienen la aceptación esperada y se vende un 50% de lo proyectado. El pan árabe tiene un crecimiento más lento y se vende 30% menos de lo proyectado por mes. Esto puede deberse a aparición de un nuevo competidor o menor aceptación de los clientes hacia los nuevos sabores.
- Por la inestabilidad económica del año electoral, los costos fijos aumentan un 30%; también lo hace la harina y el plástico incrementando un 20% los costos variables de producción.

Escenario Optimista

- Los productos nuevos son muy bien aceptados y no ingresan nuevos competidores, por lo que su demanda se duplica a la esperada. E incluso la demanda del pan árabe es un 20% mayor a la proyectada por el incentivo de utilizarlo en dietas promovido por un programa televisivo para bajar de peso.
- El 2011 es un año record de cosecha de trigo y los precios bajan disminuyendo 10% los costos variables de los productos. Los costos fijos se mantienen.

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO CON PROYECTO – ESCENARIO ESPERADO

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Ingresos Brutos por Ventas	29880	37080	41040	45000	60800	68785	78710	79210	79210	79210	79210	79210	757345
Pan árabe tradicional	29880	37080	41040	45000	50400	50400	50400	50400	50400	50400	50400	50400	556200
Pan árabe con salvado	0	0	0	0	2075	3735	5810	5810	5810	5810	5810	5810	40670
Pan árabe copetín	0	0	0	0	4200	7200	12000	12000	12000	12000	12000	12000	83400
Tortillas	0	0	0	0	4000	7200	10000	10000	10000	10000	10000	10000	71200
Bizcochos	0	0	0	0	125	250	500	1000	1000	1000	1000	1000	5875
Costos Variables	4316	5356	5928	6500	8707,5	9803	11196	11310	11310	11310	11310	11310	108356,5
Pan árabe tradicional	4316	5356	5928	6500	7280	7280	7280	7280	7280	7280	7280	7280	80340
Pan árabe con salvado	0	0	0	0	290	522	812	812	812	812	812	812	5684
Pan árabe copetín	0	0	0	0	609	1044	1740	1740	1740	1740	1740	1740	12093
Tortillas	0	0	0	0	500	900	1250	1250	1250	1250	1250	1250	8900
Bizcochos	0	0	0	0	28,5	57	114	228	228	228	228	228	1339,5
Costos Fijos	15620	15620	15620	15620	16820	16820	16820	16820	16820	16820	16820	16820	197040
Alquiler	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	16800
Servicios	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	13440
Sueldos	12750	12750	12750	12750	13950	13950	13950	13950	13950	13950	13950	13950	162600
Asesoría	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
INGRESOS NETOS	9944	16104	19492	22880	35272,5	42162	50694	51080	51080	51080	51080	51080	451948,5
Otros gastos por Programas	3500	4300	8150	7125	7125	3825	3825	4325	4325	4325	4325	4325	59475
Una pizca de imagen	2000	1120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3120
Ararat 2.0	0	1000	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1150
La mezcla perfecta	1500	1500	1500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	5625
Harina y algo más	0	680	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	1180
Nuevos ingredientes...	0	0	6500	6500	7000	3700	3700	4200	4200	4200	4200	4200	48400
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	6444	11804	11342	15755	28147,5	38337	46869	46755	46755	46755	46755	46755	392473,5

ROI : $(\$451948,50 - \$59475) / \$59475 = 6,60$.

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO CON PROYECTO – ESCENARIO PESIMISTA

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Ingresos Brutos por Ventas	29880	37080	41040	45000	55600	59592,5	64555	64805	64805	64805	64805	64805	656772,5
Pan árabe tradicional	29880	37080	41040	45000	50400	50400	50400	50400	50400	50400	50400	50400	556200
Pan árabe con salvado	0	0	0	0	1037,5	1867,5	2905	2905	2905	2905	2905	2905	20335
Pan árabe copetín	0	0	0	0	2100	3600	6000	6000	6000	6000	6000	6000	41700
Tortillas	0	0	0	0	2000	3600	5000	5000	5000	5000	5000	5000	35600
Bizcochos	0	0	0	0	62,5	125	250	500	500	500	500	500	2937,5
Costos Variables	5179,2	6427,2	7113,6	7800	9592,5	10249,8	11085,6	11154	11154	11154	11154	11154	113217,9
Pan árabe tradicional	5179,2	6427,2	7113,6	7800	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	96408
Pan árabe con salvado	0	0	0	0	174	313,2	487,2	487,2	487,2	487,2	487,2	487,2	3410,4
Pan árabe copetín	0	0	0	0	365,4	626,4	1044	1044	1044	1044	1044	1044	7255,8
Tortillas	0	0	0	0	300	540	750	750	750	750	750	750	5340
Bizcochos	0	0	0	0	17,1	34,2	68,4	136,8	136,8	136,8	136,8	136,8	803,7
Costos Fijos	20306	20306	20306	20306	20306	20306	20306	20306	20306	20306	20306	20306	243672
Alquiler	1820	1820	1820	1820	1820	1820	1820	1820	1820	1820	1820	1820	21840
Servicios	1456	1456	1456	1456	1456	1456	1456	1456	1456	1456	1456	1456	17472
Sueldos	16575	16575	16575	16575	16575	16575	16575	16575	16575	16575	16575	16575	198900
Asesoría	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	5460
INGRESOS NETOS	4394,8	10346,8	13620,4	16894	25701,5	29036,7	33163,4	33345	33345	33345	33345	33345	299882,6
Otros gastos por Programas	3500	4300	8150	7125	7125	3825	3825	4325	4325	4325	4325	4325	59475
Una pizca de imagen	2000	1120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3120
Ararat 2.0	0	1000	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1150
La mezcla perfecta	1500	1500	1500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	5625
Harina y algo más	0	680	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	1180
Nuevos ingredientes...	0	0	6500	6500	7000	3700	3700	4200	4200	4200	4200	4200	48400
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	894,8	6046,8	5470,4	9769	18576,5	25211,7	29338,4	29020	29020	29020	29020	29020	240407,6

ROI: $(299882,6 - 59475) / 59475 = 4.04$.

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO CON PROYECTO – ESCENARIO OPTIMISTA

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Ingresos Brutos por Ventas	35856	44496	49248	54000	71200	97250	117100	118100	118100	118100	118100	118100	1059650
Pan árabe tradicional	35856	44496	49248	54000	50400	60480	60480	60480	60480	60480	60480	60480	657360
Pan árabe con salvado	0	0	0	0	4150	7470	11620	11620	11620	11620	11620	11620	81340
Pan árabe copetín	0	0	0	0	8400	14400	24000	24000	24000	24000	24000	24000	166800
Tortillas	0	0	0	0	8000	14400	20000	20000	20000	20000	20000	20000	142400
Bizcochos	0	0	0	0	250	500	1000	2000	2000	2000	2000	2000	11750
Costos Variables	4681,2	5809,2	6429,6	7050	9143	12426	14926	15130	15130	15130	15130	15130	136115
Pan árabe tradicional	4681,2	5809,2	6429,6	7050	6580	7896	7896	7896	7896	7896	7896	7896	85822
Pan árabe con salvado	0	0	0	0	520	936	1456	1456	1456	1456	1456	1456	10192
Pan árabe copetín	0	0	0	0	1092	1872	3120	3120	3120	3120	3120	3120	21684
Tortillas	0	0	0	0	900	1620	2250	2250	2250	2250	2250	2250	16020
Bizcochos	0	0	0	0	51	102	204	408	408	408	408	408	2397
Costos Fijos	15620	15620	15620	15620	16820	16820	16820	16820	16820	16820	16820	16820	197040
Alquiler	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	16800
Servicios	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	1120	13440
Sueldos	12750	12750	12750	12750	13950	13950	13950	13950	13950	13950	13950	13950	162600
Asesoría	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
INGRESOS NETOS	15554,8	23066,8	27198,4	31330	45237	68004	85354	86150	86150	86150	86150	86150	726495
Otros gastos por Programas	3500	4300	8150	7125	7125	3825	3825	4325	4325	4325	4325	4325	59475
Una pizca de imagen	2000	1120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3120
Ararat 2.0	0	1000	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1150
La mezcla perfecta	1500	1500	1500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	5625
Harina y algo más	0	680	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	1180
Nuevos ingredientes...	0	0	6500	6500	7000	3700	3700	4200	4200	4200	4200	4200	48400
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	12054,8	18766,8	19048,4	24205	38112	64179	81529	81825	81825	81825	81825	81825	667020

ROI: $(726495-59475)/59475=11.22$.

Retorno sobre inversión

Aplicando el proyecto con un escenario esperado, por cada peso invertido se recuperan \$6,60.

En un contexto optimista, se recuperarían \$11,22 por peso invertido. Este escenario es menos probable, pero es importante considerarlo como opción para ajustar producción y logística en caso que fuera necesario.

Si el contexto externo influye de forma negativa y se presenta un contexto pesimista, aun así se recuperarían \$4,04 por peso invertido.

En los tres escenarios proyectados se prevé que su ROI será mayor a 1, por tanto será positivo para la empresa realizar el plan desarrollado en este documento.

Ararat

Conclusiones

CONCLUSIONES

Actualmente la empresa se encuentra en un punto de equilibrio en el que genera ingresos solo para cubrir sus gastos, es difícil vender un negocio con una cartera de clientes pequeña y una facturación poco ambiciosa. Por esta razón se enfocaron los objetivos y estrategias en el crecimiento de ventas. A su vez, se han planteado programas de acción realizables, con un enfoque realista para que sea loguable en el próximo año.

Aplicar en Panadería Ararat este plan de marketing anual le aporta:

- Hacer que nuevamente sea una empresa rentable: Se ha visto que aplicando el plan, con un escenario esperado, cada peso invertido se vería reflejado en \$6,60 de rentabilidad. Incluso, si las ventas no fueran las proyectadas, en un escenario pesimista, el retorno de la inversión sería de un 404%.
- Un primer paso hacia el posicionamiento de la marca, que hoy por hoy se había perdido.
- Un comienzo de estrategia defensiva para mantener clientes actuales, en caso que la competencia crezca.
- Posibilidades de crecimiento a futuro.

El plan anual de marketing propuesto está dividido en cinco programas de acción.

El primer programa, “Una pizca de imagen”, propone fortalecer la identidad visual de la empresa y su línea de productos para mejorar la imagen de marca de la empresa por parte del público objetivo; la unificación de elementos visuales también colaborará en las futuras comunicaciones de la empresa. Estos elementos serán utilizados a su vez para desarrollar comunicaciones complementarias a través de un nuevo canal, internet, en el programa “Ararat 2.0”. Ararat 2.0 propone ubicar a la empresa en el espacio virtual en que los clientes y potenciales clientes se encuentran, dando un primer paso para un canal que presenta alto potencial futuro. Con el desarrollo de imagen y con las comunicaciones se busca dar a conocer la marca, para que los potenciales clientes puedan reconocer la empresa y asociarla a los atributos deseados que la diferencian de la competencia, y que así Ararat esté presente como opción en el momento de la compra.

En la investigación realizada los clientes actuales resaltaron la calidad de los productos, la disconformidad con la inestabilidad en tiempos de entrega y la falta de opciones de proveedores que compitan con Ararat. La mayoría de los clientes de la empresa compran sus productos hace más de cinco años. Con el fin de retenerlos y previniendo el surgimiento de nuevos competidores, se crea el programa “La mezcla perfecta”, el cual se enfoca en la mejora de servicio y da un primer paso en marketing relacional.

Para posicionar Ararat como panadería étnica será importante realizar líneas de productos cuya procedencia represente la panificación de distintas culturas. Aquí es donde “Harina y algo más” se comienza a implementar. En este programa se trabaja la profundidad de línea del pan árabe y se desarrollan las líneas de tortillas mexicanas y bizcochos argentinos. La elección de estas dos líneas para comenzar la variedad étnica están dadas por distintas razones, la línea mexicana se debe a una oportunidad de mercado ya que la demanda de tortillas mexicanas están en continuo aumento y existen pocas empresas que la realicen; en cambio los bizcochos, que generalmente se consumen en compañía del mate, abre la línea argentina que es el origen de donde reside el público objetivo de la empresa y que al ser una receta sin grasa animal refuerza los conceptos de productos sanos de la Panadería Ararat. Se espera que la venta de estos nuevos productos represente alrededor del 37% de las ventas mensuales de la panadería.

Finalmente el programa “Nuevos ingredientes en la receta” se concentra en capturar nuevos clientes y desarrollar los actuales. Aquí es donde se presenta un plan de ventas sistemático que será el que genere el fuerte incremento de ventas y la ampliación de la cartera de clientes que espera la empresa para incrementar el valor llave de la misma. Si bien probablemente este sea el programa más importante para enfrentar el problema de inestabilidad de ventas, será importante realizar los otros programas para ofrecer una promesa de valor sólida con mayor probabilidad de aceptación por los potenciales clientes que si se intentara aplicar solo.

Teniendo en cuenta los aportes mencionados, se considera que se alcanzó el diseño del Plan de Marketing a partir de un esquema ordenado y sistemático de etapas, atendiendo a las metodologías, paradigmas y modelos teóricos planteados al comienzo de este Trabajo Final de Graduación.

RECOMENDACIONES

- Para el desarrollo de los programas de acción y sus respectivos presupuestos se han tenido en cuenta costos e ingresos según los precios actuales; se ha decidido realizarlo de esta forma pues los datos proyectados de inflación y otros índices económicos son muy variables según la fuente. Para tener más certeza, se recomienda actualizarlos al menos bimestralmente con la tasa de inflación real del momento.
- Mejorar el sistema administrativo para poder clasificar clientes, saber qué y cuánto consumen fácilmente; para poder trabajar sobre un programa de CRM a posteriori.
- Diseñar cuidadosamente la logística de la empresa para ser más eficientes en la distribución de los productos.
- En caso que la producción crezca y hagan falta más herramientas de cocción, Invertir en un horno túnel, para lograr una cocción más eficiente de las tortillas.
- Luego de revisar el funcionamiento de las nuevas líneas de productos se podrá modificar o ampliar la mezcla de productos de la empresa.
Para continuar ampliando se aconseja desarrollar la línea de tortillas sumando el tamaño mayor de tortillas, para hacer burritos, y tortillas de maíz.
Además, abrir nuevas líneas: italiana con pre pizzas, y francesa con *crêpes*.
- Si la página web logra sus objetivos en el primer año, potenciarla con una campaña de *SEM* y publicidad en páginas donde se encuentre el target de la empresa. Además, potenciar la comunicación con los clientes finales en Facebook para obtener *feedback* de los productos que compran a través de los intermediarios, realizar concursos para que los clientes se involucren, etc.
- También se puede incorporar un pequeño *e-commerce* dentro del sitio publicitando ciertos combos para reuniones y eventos, coordinando el delivery para compras mayores a \$100.

Ararat

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- América Economía. (21 de Octubre de 2010). *Precio de la carne en Argentina seguirá alto hasta 2014*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de América Economía: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/precio-de-la-carne-en-argentina-seguira-alto-hasta-2014>
- Argañaraz, N. (10 de Octubre de 2010). ¿De qué atraso cambiario me hablan? *La Voz del Interior - Negocios*, pág. 5.
- Arocena, F. (31 de Octubre de 2009). *Comida mexicana supera al fast food en Córdoba*. Recuperado el 23 de Abril de 2011, de Punto a Punto Blog: <http://www.papblog.com.ar/2009/10/30/comida-mexicana-supera-al-fast-food-en-cordoba/>
- Atela, I., Peiron, M., & Porro, A. (2004). El pan. *Opciones Barcelona*, 6-18.
- Atela, I., Peiron, M., & Porro, A. (2004). Los elaboradores de Pan. *Opciones Barcelona*, 19-22.
- Camara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba. (s.f.). Recuperado el 25 de Abril de 2011, de <http://www.casac.org.ar/mapa.html>
- Cilley, C. (2010). Argentinos bajo la lupa. *Congreso de Marketing UBP*. Córdoba.
- D'Alessio. (Abril de 2010). *Internet en la Argentina*. Recuperado el 19 de Mayo de 2010, de D'Alessio IROL: http://www.dalessio.com.ar/xpublico/archivos/1346_I_13_Libro_Internet_sintesis.pdf
- Dalmaso, L. (2006). Del Ararat a las sierras. *Rumbos*, 20-28.
- Etchepare, C. (Febrero de 2010). *El problema del trigo en la argentina*. Recuperado el 4 de Octubre de 2010, de Cámara Argentina de Supermercados: http://www.cas.com.ar/informes/trigo_19-02-10.php
- Euromonitor International. (13 de Noviembre de 2009). *Tendencias de consumo e innovación en panificados*. Recuperado el 10 de Marzo de 2011, de Énfasis Alimentación Online: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14982-tendencias-consumo-e-innovacion-panificados>
- Giddens, A. (2004). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Buenos Aires: Alfaguara.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2003). *Investigación de Mercados*. México DF: Mc Graw Hill.

- Infonegocios. (16 de Noviembre de 2010). *Llega el primer hipermercado chino a Córdoba*. Recuperado el 25 de Abril de 2011, de <http://www.infonegocios.info/nota.asp?nrc=25359&nprt=1>
- Klich, I. (25 de Setiembre de 2009). *Árabes, judíos y árabes judíos en la Argentina de la primera mitad del novecientos*. Recuperado el 07 de Octubre de 2010, de Estudios Interdisciplinarios de América Latina y El Caribe: http://www1.tau.ac.il/eial/index.php?option=com_content&task=view&id=738
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Krakowiak, F. (13 de Agosto de 2010). *El trigo le mete presión al precio del pan*. Recuperado el 11 de Octubre de 2010, de Página 12: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-151263-2010-08-13.html>
- Krosty. (23 de Diciembre de 2008). *En la dieta argentina, sobra carne y faltan verduras*. Recuperado el 10 de Octubre de 2010, de Blog Nutricion: <http://blognutricion.com/2008/12/23/en-la-dieta-argentina-sobra-carne-y-faltan-verduras/>
- La Nación. (28 de Enero de 2010). *Confirman que el precio de la carne subió 40%*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de La Nación: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1226823
- Lezcano, I. A. (2006). *Productos Panificados: el Pan*. Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de Dirección Nacional de Alimentos - Dirección de Industria Alimentaria: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/farina/Panificados/ptos_panificados_12_05.htm
- Maslo, B. (2010). Comunicación Digital Hoy. *Digital Media Trends* (pág. 29). Córdoba: Google Business Solutions.
- Merlina. (27 de Setiembre de 2010). *Materias primas Agrícolas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2010, de <http://lasmateriasprimas.com/materias-primas-agricolas.html>
- Pantanelli, I. A. (1999). *Análisis de la cadena de Productos de Panificación*. Recuperado el 4 de Octubre de 2010, de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/farina/pani/Panificados.PDF>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, USA: The Free Press.

- Redacción La Nación. (08 de Octubre de 2010). *Para la UIA, la industria creció 15,9% en agosto*. Recuperado el 12 de Octubre de 2010, de La Nación: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1312828
- Redacción La Voz. (10 de Octubre de 2010). La era digital en los países emergentes. *La Voz del Interior*, pág. 11.
- Sainz de Vicuña, J. M. (1999). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Scarpinelli, L. (19 de Noviembre de 2010). *Estiman que el precio de la carne subirá hasta un 15% en lo que queda del año*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de La Nación: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1325987
- Turello, J. (10 de Octubre de 2010). Qué hay seguro para 2011 y qué no. *La Voz del Interior - Negocios*, pág. 5.
- Vasconcelos, J. (10 de Octubre de 2010). La economía, de aquí a las elecciones. *La Voz del Interior*, pág. 5.
- Verdegay, A. M. (1 de Agosto de 2000). *Innovación Tecnológica en Panadería*. Recuperado el 10 de Octubre de 2010, de Universitat de Barcelona: <http://www.ub.es/geocrit/sn-69-15.htm>
- Viera, I. A. (5 de Agosto de 2010). *Los precios del trigo retomaron la tendencia alcista en Chicago*. Recuperado el 11 de Octubre de 2010, de Panorama Agropecuario: <http://www.sudesteagropecuario.com.ar/archives/14444>
- Walker Jr, O. (2004). *Marketing Estratégico. Enfoque de toma de decisiones*. Mc Graw Hill.
- Wikipedia. (26 de Marzo de 2011). *Wikipedia - Tortillas de Harina*. Recuperado el 26 de Marzo de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Tortilla_de_harina
- Wise, T. (2007). *¡Éxito! Estrategias, tácticas e ideas de marketing y ventas que funcionan*. Buenos Aires: Aguilar.

Ararat

Anexos

ANEXOS

Anexo I : Guías de Pautas y Resumen de Entrevistas	
Guía de pautas para comercios gastronómicos	I
Guía de pautas para consumidores finales	II
Entrevistas a negocios gastronómicos	III
Entrevistas a consumidores finales	V
Anexo II: Inflación	VII
Anexo IV: Supermercados en la ciudad de Córdoba	VIII
Anexo IV: FODA ponderado y Balance de Fuerzas	XIII
Anexo V : Estimación de Ingresos y Costos	XV

ANEXO I: GUÍAS DE PAUTAS Y RESUMEN DE ENTREVISTAS

GUÍA DE PAUTAS | PARA COMERCIOS GASTRONÓMICOS

Datos generales del negocio

Reseña histórica del negocio, ubicación geográfica, cantidad de personas que trabajan en el local, productos que vende, cómo son los clientes.

¿Quién toma la decisión de compra?

Nombre, edad, profesión, cargo que ocupa en el negocio,...

Relación con Ararat

Tiempo que es cliente, relación con los miembros de la empresa, cómo los conoció, etc.

Productos que compran, atributos y motivos.

¿Qué compra? ¿Por qué?

¿Para qué los utiliza? ¿Qué atributos necesita que tengan los productos?

¿Qué opinan de los precios de Ararat?

Servicios

¿Cómo lo atiende el personal de Ararat?

¿Qué servicios le gustaría que le provean?

Competencia

¿Compran otro tipo de pan?

¿Compran empanadas o las fabrican?

Otros

GUÍA DE PAUTAS | PARA CONSUMIDORES FINALES

Perfil personal

Edad, sexo, ocupación
Ascendencia familiar

Pan Árabe

¿Me podría explicar qué es el pan árabe?
¿Cómo lo conoció?
¿Con qué frecuencia lo consume?
¿Qué es lo que le gusta del pan árabe?
¿Cómo lo consume? Si no tiene pan árabe, que usa para el mismo fin?
¿Sabe dónde se puede conseguir?
¿Recuerda cuánto cuesta? ¿Hasta cuánto pagaría?

Empanadas Árabes

¿Consume empanadas árabes? ¿Con qué frecuencia?
¿Qué es lo que le gusta de las empanadas árabes?
¿Qué tipo son sus preferidas?
¿A dónde suele comprar este producto?
¿A qué precio están las empanadas árabes actualmente?

Ararat/Armenia/Medio Oriente

¿Sabe que significa Ararat? (en caso que responda que no, preguntar a qué lo asocia, qué es lo primero que se le viene a la mente)
¿Conoce algo de la cultura armenia?
¿Qué percepción tiene de los armenios?

ENTREVISTAS A NEGOCIOS GASTRONÓMICOS

Cliente	La Quesería	Ambassador	Gloria	Marikena	Mauri	Camino
Datos generales	Fiambrería y quesería. Productos de buena calidad. 7 años. 3 personas. Clientes “de clase media para arriba” Oncativo y Viamonte	Restaurante/bar. Más de 40 años, hace 5 años nuevos dueños. En Av. Patria esq. Libertad, Ba. General Paz. 11 años Va “gente de trabajo” y del hospital, de la zona, del barrio.	Fábrica de sándwiches. Aprox 10 años. Familiar, 3 personas. Ubicada en Quevedo a 2 cuadras de la cancha de Racing. Provee a kioscos, escuelas y bares de zonas aledañas a Nueva Italia, General Paz, Yofre, etc.	Fábrica de sándwiches. Aprox 10 años. Familiar, 2 personas. Ubicada en Garibaldi entre Buchardo y Charcas, Ba. Pueyrredón. Provee a kioscos, y bares de General Paz, Pueyrredón, etc.	Fábrica de sándwiches y un local. Aprox 18 años. 6/7 personas. Ubicada en Rivera Indarte entre Rioja y H.Primo. Provee a minoristas: kioscos, panaderías, despensas del centro en general y zona peatonal.	Fábrica de sándwiches. 17 años. 12 empleados + 12 repartidores. Ba Villa Libertador “Todo tipo de negocios” Kioscos, clubes, eventos, en toda la ciudad.
Quién compra	Arnold, dueño. Abogado. 42 años.	Gabriel, socio, contador. Pablo, socio, chef. Aprox 30-35 años.	Gloria, dueña. Comerciante. Aprox 45 años.	Teresa, dueña. Comerciante. Aprox 35 años.	Ana, dueña. Comerciante. Aprox 40 años.	Daniel, dueño. Comerciante. Aprox 40 años.
Productos que compran, atributos y motivos.	Pan Árabe: “Natural” “un sabor casero” Lo venden envasado. Los clientes dicen que lo usan para sándwiches, lomitos o pizzetas. “el precio está bien, la gente nunca se ha quejado” “la calidad es indiscutible” Pizza blanca: Buena calidad, sin salsa.	Pan Árabe: Para hacer tostados y lomos. Lo tienen para ofrecer variedad. (en lomo prefieren pan de lomo, en tostados mitad árabe y mitad miga). El precio es normal “todo aumenta” “les queda cómodo el tamaño, porque es grande...” Es importante que no sea tan finito para poder cortarlo.	Pan Árabe: Lo compra para tener una variedad diferente. Lo prefiere con color por la presentación del sándwich. Compra a diario para que esté fresco. Considera que el precio es bajo	Pan Árabe: Es una alternativa, más exclusivo. “No tiene miga, no engorda.” Calidad en pan para la presentación	Pan Árabe: Le gusta el tipo de pan para hacer sándwiches. “La gente quiere variedades, quiere algo nuevo”. Valora que sean siempre del mismo tamaño para la presentación. Considera que el precio es bajo	Pan Árabe: “Que sea hueco y finito”, “que no sea pizzeta” “Es un pan más sano” “porque no lleva grasa” “liviano” “caliente es muy bueno” “uno de lo más dietéticos que hay” Le sirvió para entrar en el mercado porque era distinto. // Compra a diario para que esté fresco. Precio alto “por la materia prima que lleva” “pero puede ser por el proceso”
Relación con Ararat	Hace 6 o 7 años. Lo conoció por recomendación y “porque le dijeron que era bueno”	Hace 5 años empezaron los nuevos dueños y empezaron a comprar porque se encuentran cerca. “Mantiene la calidad, nos conocemos”	Compraba pan árabe a los dueños anteriores del local, desde que Ararat está ahí sigue comprando. Le queda cómoda la ubicación para retirar el pan.	Abrió hace 10 años, estaban a una cuadra de la panadería y compran desde entonces.	15 años. Compraba pan árabe a los dueños anteriores del local, desde que Ararat está ahí sigue comprando. Les gusta la calidad de pan	Compraba pan árabe a Doña Rosa, tuvo un problema y encontró a Ararat. Hace más de 5 años.

ENTREVISTAS A NEGOCIOS GASTRONÓMICOS (CONT.)

Cliente	La Quesería	Ambassador	Gloria	Marikena	Mauri	Camino
Servicios	“Malo” porque llevan el pan a las 11am y pierden los clientes que van a la mañana, entonces no compran los rellenos del sándwich.	“Excelente”. Compran una vez por semana y lo congelan.	Está conforme. Le gusta que cuando hay algún problema le avisan y le llevan a su fábrica el pedido. Valora la honestidad.	Valora la calidad, sin importar que sea más caro.	Está “más o menos” conforme. No le gusta que lleven tamaños diferentes y que haya días que no le lleven (freza para tener stock por las dudas)	Bueno. Le gustaría que le lleven todos los días, inclusive el domingo para que esté fresco. Se le hizo un tamaño especial para ellos, les gusta.
Competencia	Venden línea Fargo (lactal, viena, hamburguesa, lomo)	Ellos producen el pan para todos los menús. Compran miga y lomo a otras panaderías.	Compra pan inglés, francés, de lomo, viena, etc. a distintos proveedores.	Compra pan inglés, francés, de lomo, viena, etc. a distintos proveedores.	Compra pan inglés, francés, alemán, Fargo (viena, lomo). Cada tipo a un proveedor distinto.	Pan alemán, inglés, viena (pebetón),
Otros		“la gente que no pide pan árabe es porque no lo conocen, mientras lo van probando lo van pidiendo”, “a la gente le encanta”// Tienen otro negocio, un comedor pero no compran pan árabe porque no hacen sándwiches. “el tostado sale con la cafetería”	Lo rellena solo con ternera.	El sándwich con pan árabe lleva carne o bondiola (lechuga, tomate, huevo, pickles). Es el más caro.	Le gustaría tener algo nuevo para mostrar variedad. Bondiola, ternera y queso, vegetariano, de milanesa.	Distintos rellenos (jamón asado, pavo ahumado, jamón crudo, ternera), con una aceituna arriba para presentación. El producto más caro. “los paisanos están acostumbrados a ese pan”

ENTREVISTAS A CONSUMIDORES FINALES

Nombre	Adriana Yeremián	Ing. Guillermo Contreras	Irene Tuviansky	Lic. Guillermo Cuello
Perfil	Ama de casa, 66 años. Presidenta del club de damas de UGAB (Club Armenio) Familia de ascendencia armenia.	Vendedor de seguros de vida de Prudential Financial. 49 años. Familia con ascendencia italiano/suizoalemanes y judío/criollo.	Comerciante, 46 años. Ascendencia judía.	Creativo digital, 28 años.
Pan Árabe	Características “es muy liviano, no tiene miga y es digestivo porque... no cae pesado”, “es finito”, “sirve para quienes hacen dieta para adelgazar, porque no engorda... en la dieta te lo dan, 1 o 2 panes por día... lo recomendó el Dr. Cormillot”	“muy sano, natural, tiene poco sabor, ideal por su forma y sabor para hacer sándwiches” “acompaña cualquier comida y no le cambia el sabor, lo realza”	“pan comodín: lo uso para todo” “es finito, no tiene miga, se abre en el medio solo: es como una bolsita que se puede rellenar” “no tiene materia grasa: es muy saludable... hasta el Dr. Cormillot lo recomienda como pan light” “no es grasoso” “rinde más que el pan francés” “No es figazza.”	Más bajito, tiene menos miga. Tamaño ideal para lomito o para dos hamburguesas. “es como más chatito, me da la sensación que estoy comiendo menos” menos conservantes, sabor distinto al pan de viena/lomito. Sabor casero. “es más sano y más llenador”
	Cómo conoció Cultura culinaria familiar	Trabajó en una panadería	Viaje a Israel (por falafels, en '82/'83)	Quería probar cosas extranjeras
	Frecuencia Diaria	Semanal/mensual	Diaria	Diario
	Uso Desayuno, sándwich, acompaña cena o almuerzo	Sándwiches con distintos rellenos. Ideal para compartir en reuniones con grupo grande (flia o amigos) informal	Sirve para el desayuno si le ponés dulce, sirve para el almuerzo o cena si le pones carne y verdura, o para un copetín	Para lomito, hamburguesas o tostado para el desayuno (con mermelada light). Compra mucho y congela.
	Lugares de venta Panadería Ararat (vive a 2 cuadras, en Ba. Pueyrredón)	En supermercados (libertad, vea) y en algunas panaderías. En el centro en panaderías que venden sándwiches, generalmente le ponen ingredientes de mayor calidad y es más caro que los otros	En supermercados (Dino, Libertad, Buen Día), panadería Ararat (libertad), distribuidoras (zona	En supermercado Dino (no encuentra en Disco, ni en panaderías de barrio), en restaurantes.
	Precio 10 un \$5 a \$6	Piensa que un precio adecuado sería entre \$10 y \$12 las 10 unidades (=2kg de mignon)	\$6, \$7 las 6 unidades. “hoy está barato” “antes era más caro que los otros panes”	Entre \$6 y \$9 las 6 unidades.

ENTREVISTAS A CONSUMIDORES FINALES (CONT.)

Nombre	Adriana Yeremián	Ing. Guillermo Contreras	Irene Tuviansky	Lic. Guillermo Cuello	
Empanadas Árabes	Características	“Es muy rico” Le gusta la masa casera, no preparada	“A las empanadas árabes no le pueden meter cosas de mala calidad... tienen que tener carne si o si... lo que está abierta se puede ver si es una buena empanada”	“yo las puedo comprar ahí que sé que es buena calidad” “las otras empanadas me da recelo comprarlas porque no sé qué tienen” Importancia buenos ingredientes.	“es la que siempre hacemos en casa” le gusta el relleno
	Frecuencia	Alta (al menos 2 veces por semana)	Semanal/quincenal	Semanal/quincenal	Semanal/quincenal
	Ocasión de consumo	Para reuniones con amigos “es muy práctica”, para servir como entrada	Consumo familiar y reuniones	Infaltable en reuniones y cumpleaños. Una vuelta de empanadas como entrada.	Reuniones de amigos, familiares
	Preferencias de receta	“con orégano no es” “carne molida, cebolla, tomate y perejil, cuando lo vas a comer le agregás limón”	“calidad de la carne y de la masa” “masa gruesita pero crocante, no aceitoso” “mucho limón”	“carne, tomate y cebolla” “me gusta con un poquito de perejil porque parece más casera” “masa casera, mas gruesita”	Poco condimento, masa tipo pascualina para empanadas. Poca cebolla. Sequita.
	Compra en	Ararat porque sabe cómo lo hace y le gusta la calidad	En su casa, por delivery, al Turquito (Pque Capital Sur, Residencial Velez Sarsfield)	Ararat porque ha visto cómo la hacen y eso le da confianza, sino prefiere cocinarlas ella.	Pocos lugares porque no le gusta cualquier receta. DB.
	Precio	“La docena ronda los \$30 aprox”	“creo que estaba a \$24 o \$26 la docena”	\$25-\$30 la docena	Más o menos a \$2-2,50 por unidad
Cultura Medio-oriental	Significado de Ararat	Un monte. Estuvo el arca de Noé anclado... Además “el problema de cuando Turquía se apoderó de la zona”... “sentimiento patrio profundo”	No se acuerda. Lo relaciona con la panadería	Monte donde quedó anclada el arca de Noé. Simbólicamente, representativo para el pueblo armenio	Existe un monte.
	Conocimiento/percepción de cultura armenia/otras culturas	Mucho. Presidenta del club de damas de UGAB (Club Armenio). Los árabes tienen una cultura gastronómica muy similar a los armenios, a veces cambian los condimentos.	Hay muchos armenios en la zona de Barrio Pueyrredón. “a mí me marca el tremendo sufrimiento por el genocidio y cómo es una comunidad que se mantiene unida y respetan las tradiciones que han traído de allá”	Pueblo de diáspora igual que el pueblo judío, pueblos diezmados por los genocidios. Razas con muchas características en común. Buena relación. Los armenios en mayoría son zapateros y relojeros u otros comerciantes que se relaciona mucho con la comunidad.	Fue a una fiesta en el club armenio. Le tiene aprecio especial a las comunidades minoritarias.

ANEXO II: INFLACIÓN

Para los cálculos financieros se han tenido en cuenta los índices de inflación publicados por el INDEC en los últimos 5 años, tal como lo demuestra la siguiente tabla:

Año	Tasa de Inflación Anual
2006	9.80%
2007	8.50%
2008	7.20%
2009	2.20%
2010	10.90%

Para analizar los precios, por ejemplo de las ventas de los últimos 6 años, es necesario analizarlos a precios constantes, por eso se elige un año base y se realiza el proceso de deflactación.

La deflactación es el ajuste por inflación cuando se disminuye el nivel de una variable para poder compararla con su nivel en un período de tiempo diferente. Por ejemplo, para comparar el PBI nominal del año 2010 con el PBI nominal del año 2009, es necesario que el PBI del año 2010 se ajuste por la inflación anual durante el año 2010 con la siguiente fórmula:

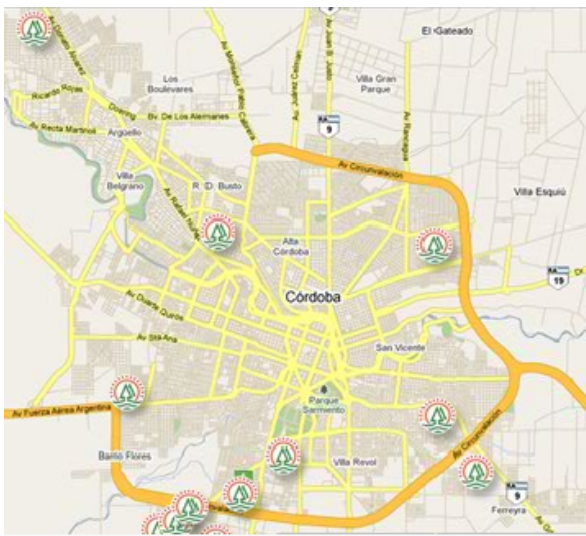
$$\frac{\text{PIB}_{2010}}{(1 + \text{Inflación}_{2010})}$$

ANEXO III: SUPERMERCADOS EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA

A continuación se presenta una breve descripción de las diez cadenas de supermercados más importantes en la ciudad de Córdoba, en orden alfabético.

Los gráficos de distribución geográfica fueron extraídos del sitio web de CASAC (Camara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba)

Almacor



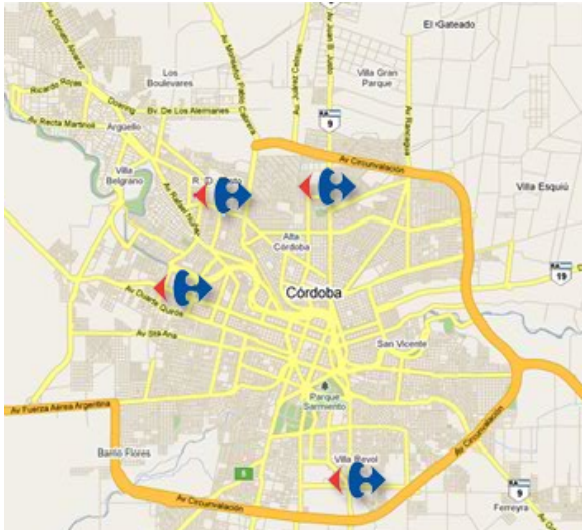
Tiene 12 sucursales con pequeñas superficies de venta, ofrecen variedad de productos esenciales de alimentos y limpieza; en pocas cantidades y con una o dos marcas de cada producto. Se ubican en barrios de clase social media y media baja: Villa Libertador, Santa Isable, Yofre Norte, Colón, Parque Horizonte, Iponá, Villa Allende Parque, Marquez de Sorbremonte, San Felipe, Inaudi, Santa Isabel, Malvinas Argentinas.

Buenos Días



Con un concepto similar al de Almacor, Buenos Días tiene 22 locales en la ciudad de Córdoba. Lo diferencian de su competidor recién mencionado las ubicaciones de los mismos. 7 locales se encuentran en el centro, 4 en Nueva Córdoba, y los demás en General Paz, San Martín, Dean Funes, Altamira, San Lorenzo, Lomas de la Carolina, Cerro de la Rosas, Alto Alberdi, Alberdi, Matienzo y Los Paraísos.

Carrefour



Carrefour tiene 4 hipermercados en la ciudad de Córdoba. Ubicados en Barrio Jardín, Quebrada de las Rosas, Hipolito Irigoyen y Alto Verde. Son grandes superficies con amplia variedad de productos y diferentes marcas.

Cordiez



Cordiez es una cooperativa de trabajo, con más de 40 años de trayectoria y 15 sucursales en la ciudad de Córdoba, también con pequeñas a medianas superficies. Están ubicados en los barrios de Los Paraísos, Villa Libertador, Empalme, Carola Lorenzini, Ameghino Sud, Guiñazú, Ferreyra, Itzaingó, 1° de Mayo, SEP, Alto Alberdi, San Vicente, Altamira, Alta Córdoba, Centro y Argüello.

Dinosaurio



Dinosaurio posee tres establecimientos con supermercados de tamaño mediano, con selección de productos de calidad y gran variedad. Apuntando a clases sociales media y alta sus locales se ubican en barrios Poeta Lugones, San Francisco y Crisol.

Disco



Pertenecientes al grupo Cencosud, hay 28 locales de Disco en la ciudad de Córdoba: 6 en el centro, 3 en Nueva Córdoba, 2 en Argüello, 2 en Cerro, 2 en Alto Alberdi, y uno en cada uno de los siguientes barrios: Velez Sarsfield, Jardín, Pueyrredón, San Martín, Paso de los Antes, Parque Atlántica, Villa Belgrano, Poeta Lugones, General Paz.

Disco tiene una variedad de productos de alta calidad y apunta a clases sociales medias y altas.

Libertad



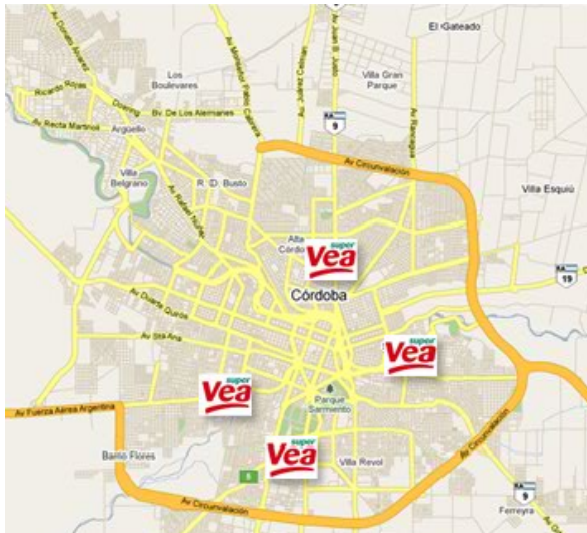
El grupo Casino tiene 4 sucursales de Libertad. El primero, de Rodríguez del Busto, es conocido por los cordobeses como “el hiper”. Los demás se ubican en General Paz, Maipu y Rivera Indarte. Libertad ha desarrollado también el concepto de centro comercial junto a sus hipermercados.

Mariano Max



Mariano Max es una cadena cordobesa de supermercados, donde sus dueños son dos hermanos. Los caracteriza comprar en efectivo y eso hace que consigan precios muy competitivos en el mercado. Sus 4 locales están estratégicamente ubicados en zonas de bajos recursos donde otras cadenas multinacionales no tienen presencia: Villa Corina, Centro América II, Jose I. Diaz y La Madrid.

Vea



Para complementar Disco, Grupo Cencosud abrió 4 locales de Veja con el mismo concepto que antes tenía de Minisol “mayores que un almacén y menores que un supermercado”. Los mismos se encuentran en Alta Córdoba, San vicente, Los Naranjos e Iponá.

Walmart



Walmart tiene tres hipermercados en la ciudad. Bajo una administración estadounidense propone diferenciarse por sus precios bajos y variedad de productos y marcas, tanto nacionales como importados. Sus locales se encuentran en Barrio Talleres, Quebrada de las Rosas y Córdoba Sur.

ANEXO IV: FODA PONDERADO Y BALANCE DE FUERZAS

FODA PONDERADO

		Importancia*	
Fortalezas	Productos artesanales de excelente calidad	4	
	Más de 30 años de experiencia	2	
	Adaptación de tamaños y cocción según pedido del cliente	4	
	Panadería con uno de los tres hornos de piso que hay en Córdoba (para producción de pan árabe)	3	
Debilidades	Ausencia de imagen institucional y posicionamiento en el mercado	4	
	Ausencia de acciones de comercialización proactivas	4	
	Alta capacidad productiva ociosa	3	
	Inestabilidad en ventas	2	
	Irregularidad en tiempos de entrega	5	
	Falta de equipo y transporte de frío para proveer empanadas a supermercados	3	
		Importancia*	Probabilidad de ocurrencia
Oportunidades	Tendencias a consumir alimentos sanos, light, etc.	4	90%
	Diversas corrientes inmigrantes que se interrelacionan en el mismo país.	3	100%
	Tendencia a consumo de nuevos sabores.	5	80%
	Internet: Nuevas tecnologías de comunicación en crecimiento	4	90%
	Necesidad de proveer buena comida y de rápida preparación para la familia	4	90%
	Amplia variedad de clientes potenciales	5	90%
	Dieta argentina con alto contenido de carne y trigo	3	90%
Amenazas	Inestabilidad en precios de materia prima (principalmente carne)	5	90%
	Inflación alta (20 al 30% anual)	4	90%
	Disminución de poder de compra de consumidores	5	90%
	Gran variedad de productos sustitutos	4	80%
	Industria amesetada a largo plazo	2	90%

*Siendo 1 muy poco importante y 5 muy importante.

BALANCE DE FUERZAS

	Fortalezas	Debilidades
	<p>Productos de excelente calidad.</p> <p>Flexibilidad en producción.</p> <p>Herramientas de producción adecuadas.</p>	<p>Falta de ventas proactivas.</p> <p>Tiempos de entrega irregulares.</p> <p>Ausencia de imagen y posicionamiento.</p> <p>Alta capacidad ociosa.</p>
Oportunidades	Maxi-Maxi	Maxi-Mini
<p>Tendencia a consumir alimentos sanos y nuevos sabores.</p> <p>Necesidad de comida rápida para la familia.</p> <p>Amplitud de clientes potenciales.</p> <p>Internet en crecimiento.</p>	<p>Posibilidad de desarrollar productos de alta calidad, sanos, con nuevos sabores y de rápida preparación.</p>	<p>Planificar la captación de nuevos clientes y aumentar la producción.</p> <p>Comunicar identidad visual a través de internet.</p>
Amenazas	Mini-Maxi	Mini-Mini
<p>Inestabilidad en precios de materias primas.</p> <p>Alta inflación y disminución de poder de compra.</p> <p>Gran variedad de productos sustitutos.</p>	<p>Elegir cuidadosamente el mix de productos a producir y comercializar.</p>	<p>Desarrollar elementos de imagen intangibles para diferenciar los productos de la competencia.</p>

ANEXO V: ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y COSTOS

Ingresos

Se determinaron dos tipos de clientes, los supermercados y los negocios gastronómicos. En promedio, cada firma de supermercado compra \$5000 mensuales de pan árabe, y cada negocio gastronómico, \$800 mensuales. Teniendo en cuenta que una bolsa de pan árabe por 6 unidades se vende a \$3,60 a los intermediarios mencionados; se estima que los supermercados consumen mensualmente 1390 paquetes y los negocios gastronómicos 220.

Las empanadas árabes se venden a \$1,40 por unidad a supermercados y negocios gastronómicos; y el precio de venta al público es de \$25 la docena.

Nota: Estos precios no incluyen IVA, expresados en pesos argentinos a noviembre de 2010.

Costos

Tomando precios a noviembre de 2010:

INSUMOS

Para realizar 1000 unidades de pan árabe mediano se estima un costo de \$60.50 en insumos (harina, levadura y sal), más \$25 de packaging para envasarlos cada 6 unidades. Se estiman \$85,50 de insumos para producir 166 bolsas de pan árabe. Es decir, cada bolsa de pan árabe mediano de 6 unidades tiene un costo variable de \$0.52.

El costo variable unitario de las empanadas árabes, solo en insumos, asciende a \$1, más packaging.

Costos variables de nuevos productos

Pan árabe con salvado, el costo variable por bolsa de 6 unidades asciende a \$0.58.

Pan árabe copetín en bolsa por 20 unidades, \$0.87

Tortillas en bolsa por 10 unidades, \$0,50

Bizcochos en bolsa de 200grs, \$0,57

COSTOS FIJOS mensuales aproximados

Alquiler: \$1400

Servicios en general (gas, luz, agua, municipalidad, teléfono fijo, celulares y combustible): \$1120

Sueldos \$ 12750

Asesoría (contador + dirección técnica) \$350

Total mensual de costos fijos: \$15220

Precios de productos

Para las ventas estimadas del flujo de fondos proyectados se tomaron los siguientes precios de venta a intermediarios:

Producto	Precio
Pan árabe	
Tradicionalx6un	\$3,60
Salvado x 6un	\$4,15
Copetín x 20un	\$6
Tortillas x 10un	\$4
Bizcochos x 200gr	\$2,5

Do you like green eggs and ham? Would you like them here or there?
Would you like them in a house?
Would you eat them in a box? Would you like them with a mouse?
Would you? Would you eat them with a fox?
Could you?
in a car?

Eat them! Eat them! Here they are.

You may like them. You will see. You may like them in a tree!

A train! A train!
Could you, would you, on a train?
In the dark? Here in the dark!
Would you, could you,
Would you, could you, in the rain? in the dark?

You do not like green eggs and ham?

Could you, would you, with a goat? Would you, could you, on a boat?

You do not like them. SO you say.

Try them! Try them!
And you may.

Try them and you may I say.



"Green Eggs and Ham"
Random House - 1960

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Apellido y nombre del autor	Mazmanian F, Denise
E-mail	denisemazmanian@gmail.com
Título de grado que obtiene	Licenciatura en Comercialización (Marketing)

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Título del TFG en español	Plan de Marketing Ararat
Título del TFG en inglés	Ararat Marketing plan
Integrantes de la CAE	Daleoso, Susana; Varas, Andrea
Fecha de último coloquio con la CAE	16 de mayo de 2011
Versión digital del TFG	plandemarketingararat.pdf

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN FORMATO ELECTRÓNICO

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis en 2012.



El Marketing es imprescindible en todas las etapas de vida de una empresa, cualquiera sea el tamaño de la misma. Bajo esta premisa, el presente trabajo final de graduación propone un plan de marketing anual para Panadería Ararat, una PyME de Córdoba que actualmente tiene como objetivo corporativo la venta de la empresa.

Panadería Ararat produce pan y empanadas árabes, y los comercializa en negocios gastronómicos y cadenas de supermercados. Las ventas de la empresa han sido inestables en los últimos cinco años principalmente por su falta de acciones de comercialización proactivas.

Luego de un diagnóstico de situación derivado de un análisis profundo del contexto interno y externo de la empresa, y con el objetivo de aumentar el valor llave de la empresa para una mejor venta futura, se propone un aumento de ventas a través de acciones concretas de ventas, desarrollo de productos y el fortalecimiento de la imagen corporativa con el concepto de **Panadería Étnico**.
