

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Licenciatura en Comercialización

“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TERRACOTA”

URRUTIA, MARÍA CLARA
AÑO 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación comprende el desarrollo de un plan de marketing estratégico para la empresa Terracota, un resto bar situado en la Ciudad de Córdoba, para el periodo Julio 2014 – Julio 2016.

Actualmente Terracota se encuentra atravesando una situación difícil ya que sus volúmenes de ventas decrecieron respecto a años anteriores. Es por ello que en una primera etapa del presente trabajo se debieron buscaron las por las que se vieron disminuidos, detectando que no se debió a una causa en particular, sino que fue el resultado de un conjunto de factores externos e internos que contribuyeron a que Terracota se encuentre frente a esta realidad.

Por lo tanto, se propone revertir la situación actual de la empresa, en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016, procurando aumentar sus volúmenes de ventas y diferenciar a Terracota de sus competidores. Esto se logrará a través de acciones atractivas destinadas a incentivar la demanda y así también a cambiar la experiencia del cliente en el resto bar.

Palabras claves:

Plan de marketing estratégico - resto bar - volumen de ventas - diferenciación – acciones atractivas

ABSTRACT

The following Final Thesis Work comprises the development of a strategic marketing plan for the company Terracota, a resto bar located in Córdoba city, for the period July 2014 - July 2016.

Terracota is currently facing a difficult situation because sales volumes decreased compared to previous years. That is why in the first stage of this study were due searched the why were diminished, sensing that was not due to a particular cause, but was the result of a set of external and internal factors that contributed to Terracota be facing this reality.

Therefore, it is proposed to reverse the current situation of the company, within a period from July 2014 to July 2016, seeking to increase their sales volumes and differentiate Terracota from competitors. This will be achieved through attractive measures to stimulate demand and thus also to change the customer experience in the resto bar.

Keywords:

Strategic marketing plan - resto bar - sales - differentiation - attractive actions

*Gracias aquellas personas importantes en mi vida, mamá, papá, hermanos, amigos,
que estuvieron siempre presentes para ayudarme y apoyarme incondicionalmente...*

Índice General	Página
INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO	10
MARCO TEÓRICO	11
MARCO METODOLÓGICO	21
ANÁLISIS EXTERNO	26
Análisis del macro entorno	27
Análisis del sector	36
Naturaleza del mercado (demanda)	43
Estructura del mercado (oferta)	46
ANÁLISIS INTERNO	62
Reseña histórica	63
Visión, misión y valores	63
Estructura organizativa	64
Análisis de la cartera de clientes	65
Marketing mix	64
Análisis de evolución de las ventas	74
DIAGNÓSTICO	79
Conclusiones diagnósticas	82
DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	83
Introducción y fundamentación de la propuesta	84
Objetivos corporativos	84
Objetivos de marketing	84
Cuadro estratégico	86
Estrategias	87
PROGRAMAS DE ACCIÓN	89
Programa 1	90
Programa 2	96
Programa 3	102
Programa 4	105
Programa 5	108
Programa 6	110
Presupuesto total estimado	115
Diagrama de Gantt	116
ANÁLISIS FINANCIERO	117
Escenario Pesimista	120
Escenario Probable I	124
Escenario Probable II	128
Escenario Optimista	132
Análisis del retorno de la inversión	136
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	145
Anexo 1 - Entrevista en profundidad al dueño de la empresa - Guía de pautas	146
Anexo 2 - Mystery Shopper – Guía de observación	148

Anexo 3 - Cuestionario	150
Anexo 4 - FODA ponderado	158
Anexo 5 - Matriz de posición competitiva	160

Índice de Gráficos	Página
Gráfico 1: Esquema básico del plan de marketing estratégico	13
Gráfico 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter	14
Gráfico 3: Estrategias competitivas o genéricas	17
Gráfico 4: Matriz de Ansoff	18
Gráfico 5: Inflación proyectada	29
Gráfico 6: Crecimiento de ventas on line	34
Gráfico 7: Matriz de posición competitiva	42
Gráfico 8: Atributos valorados por hombres y mujeres residentes en el barrio de Nueva Córdoba	45
Gráfico 9: Fuentes de información utilizadas para decidir a qué resto bar concurrir	46
Gráfico 10: Ubicación de los competidores	49
Gráfico 11: Mapa de grupos estratégicos	59
Gráfico 12: Organigrama de Terracota	64
Gráfico 13: Atributos más valorados de Terracota	66
Gráfico 14: Ubicación de Terracota	70
Gráfico 15: Layout del local	72
Gráfico 16: Blueprint (Mapeo de servicio)	73
Gráfico 17: Ventas mensuales de Terracota en el año 2012	74
Gráfico 18: Evolución de las ventas 2011-2012	75
Gráfico 19: Ventas por tipo de productos	76
Gráfico 20: Ventas por promociones diarias	76
Gráfico 21: Ventas por segmentos de mercado atendidos	77
Gráfico 22: Cuadro cruz	81

Índice de tablas	Página
Tabla 1: Segmentos del mercado	44
Tabla 2: Análisis de los locales físicos de los competidores	51
Tabla 3: Análisis de la atención al cliente	53
Tabla 4: Análisis de la cartera de productos y servicios de los competidores	55
Tabla 5: Análisis de la comunicación y promoción de los competidores	56
Tabla 6: Análisis de los niveles de precios de los competidores	57
Tabla 7: Segmentos a los que atiende habitualmente Terracota	65
Tabla 8: Análisis de los productos de Terracota	67

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Terracota es una pequeña empresa ubicada en la calle Obispo Salguero 687 en el barrio de Nueva Córdoba de la ciudad de Córdoba, su apertura se realizó el 24 de Junio del año 2003, actualmente cuenta con 10 años que avalan su trayectoria en el mercado.

Desde sus comienzos el dueño de la empresa decidió brindar un servicio de restauración personalizado, especializándose en la elaboración de pizzas, es por eso que se denominan “Artesanos en Pizzas”. Hoy en día, dada la necesidad de los clientes y del mercado, Terracota cuenta con una carta más amplia de productos, ofreciendo desde los productos más típicos a aquellos que requieren de una mayor elaboración. Así también, cuenta con una promoción diaria de desayuno, almuerzo y merienda, ofreciendo tres variedades dentro de cada uno.

A partir de entrevistas con el dueño de la empresa se detectó un síntoma que da cuenta de la situación actual de Terracota, donde sus volúmenes de ventas decrecieron respecto a años anteriores y hay una menor concurrencia de clientes en el resto bar. Es por ello que a lo largo del presente trabajo se deberán buscar las causas por las que se vieron disminuidos, procurando revertir dicha situación para que Terracota se encuentre en una mejor posición.

JUSTIFICACIÓN

El riesgo comercial es una realidad insoslayable en toda empresa mercantil, dado que resulta imposible eliminarlo pero no reducirlo. Generalmente son las pequeñas empresas de nuestro país las que se ven afectadas por este riesgo, dada la falta de planificación que pueda existir por parte de los directivos, lo que genera que muchas veces busquen sobrevivir día a día superando las crisis que puedan ir surgiendo.

Esta falta de planificación que puede existir en las empresas surge a partir de diferentes causas, una de ellas es la mentalidad de quienes las dirigen de que resulta necesario contar con un gran presupuesto para la confección de un plan de marketing, por otro lado, pensamientos conservadores que no motivan la elaboración de estos tipos de planes y por último la miopía administrativa que no permite construir una visión a largo plazo.

Teniendo en cuenta esta situación, se diseñará un plan de marketing para la empresa Terracota, mediante el cual se buscará aportar una mentalidad y una manera de actuar que coadyuve a aminorar este riesgo mencionado anteriormente, así también se intentará dotar de un pensamiento más estratégico a los directivos de la empresa y solucionar este problema común como es la falta de planificación. Así mismo, se pretende subsanar los problemas que posee actualmente la empresa, que fueron el motivo principal que llevó a desarrollar el presente trabajo final de graduación.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de marketing estratégico con el fin de revertir la situación actual de la empresa, la cual está relacionada con la reducción de los volúmenes de ventas, en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el sector y el mercado en el que se encuentra Terracota, teniendo en cuenta las características y tendencias del mismo.
- Realizar un análisis interno de Terracota, considerando los 8 P's propios de los servicios como así también el volumen de ventas de los últimos años.
- Identificar y analizar a los principales competidores de Terracota.
- Realizar un diagnóstico de la situación a partir de la información obtenida en los análisis tanto interno como externo.
- Definir los objetivos de marketing a alcanzar, teniendo en cuenta el objetivo general del TFG.
- Definir estrategias y acciones atractivas para así alcanzar los objetivos propuestos.
- Estimar el presupuesto para lograr los planes de acción diseñados.
- Realizar un análisis económico-financiero, mediante la utilización de indicadores (VAN, PB) y herramientas importantes como ROI (Return On Investment).

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo final de graduación está basado sobre ciertos conceptos fundamentales, que servirán de base para darle un sustento teórico y facilitar el entendimiento del mismo.

Para comenzar es necesario comprender el significado del término marketing, ya que frecuentemente se tiene un significado equivocado acerca del mismo, así también cabe aclarar que este concepto ha sido abordado por diferentes autores a lo largo de la historia del marketing, es por ello que a continuación se citarán algunas definiciones para lograr una mayor comprensión sobre su objeto de estudio.

Se decidió tomar como referencia, la brindada por la American Marketing Association, "el marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios y la sociedad en general" (Marketing Power, 2013).

Por último, se tomará la correspondiente a uno de los máximos exponentes del marketing, Philip Kotler (2006), quien lo define como "un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos" (p. 6).

Teniendo en cuenta el objetivo del trabajo, resulta necesario definir un concepto importante como es el de planificación. Sainz de vicuña ofrece una definición clara y concisa que permite comprender fácilmente este término, "la planificación es el importante reto que supone decidir hoy" (2008, p. 49). Asimismo establece que es un ejercicio de análisis y reflexión en el cual intervienen múltiples factores que deben tenerse en cuenta: económicos, políticos, social, ambiental, etc. Es por eso que hoy en día no sólo merece la pena planificar en las empresas, sino que resulta necesario este ejercicio para poder sobrevivir en momentos de tantos cambios e incertidumbre, para que no conviertan en "barcos a la deriva".

Respecto del proceso de planificación, será lógicamente distinto de acuerdo con la dimensión de la empresa, es decir si es grande, mediana o pequeña. Teniendo en cuenta que la empresa con la que se está trabajando es de tamaño pequeño, el proceso de planificación adoptado es la elaboración de un plan de marketing estratégico, el cual tiene un alcance de mediano-largo plazo (dos o tres años). Para Sainz de Vicuña, el plan de marketing estratégico es una pieza clave del proceso de planificación comercial, ya que surgen las pautas de actuación para que los departamentos de producto, ventas y comunicación elaboren sus respectivos planes (2008).

El término plan de marketing ha sido desarrollado por diferentes autores, es por ello que se decidió tomar como referencia la que propugna Sanz de la Tejada (1947) en el libro Plan de Marketing en la Práctica:

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en el periodo 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 (2008, p. 77).

Para la elaboración del presente plan, se consideró pertinente desarrollarlo en base a este libro, ya que presenta una estructura clara y sencilla de los pasos a seguir para llevarlo a cabo, es decir permite comprender fácilmente las distintas fases y etapas que lo componen. A continuación se presenta un esquema de las mismas y luego se explicarán cada una de ellas. Así también, se expondrán algunas de las principales herramientas de marketing necesarias para abordarlas.

Gráfico 1: Esquema básico del plan de marketing estratégico



Fuente: elaboración propia en base al libro “Plan de Marketing en la Práctica” (Sainz de Vicuña, 2008).

Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación

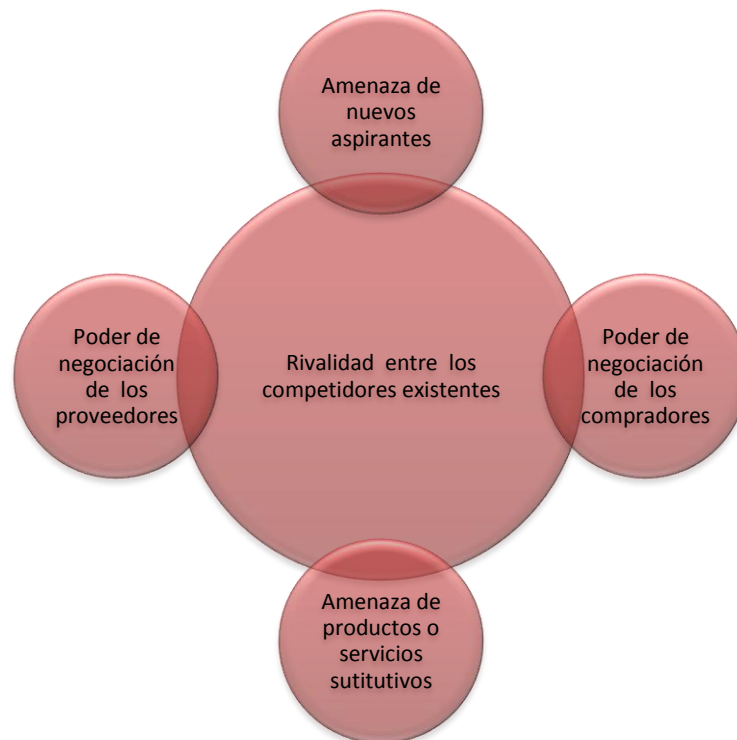
Implica un estudio riguroso y exhaustivo de la situación externa como interna de la empresa, mediante el cual se pretende recolectar información de la empresa y el mercado en el cual se encuentra establecida. Para ello resultó necesario realizar una investigación de mercados, según la American Marketing Association, puede definirse como:

La función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado. Con esta información se generan, perfeccionan y evalúan las actividades de marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía (en Hair, Bush y Ortinau, 2004, p. 4).

Modelo de las cinco fuerzas

El modelo planteado por Michael Porter, es un poderoso instrumento que permite diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. De acuerdo con este modelo, la combinación de las cuatro fuerzas competitivas determinará la rivalidad entre una empresa y sus rivales más inmediatos.

Gráfico 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia en base al libro “Ser Competitivo” (Michael Porter, 2009).

Amenaza de nuevos ingresantes

La amenaza de nuevos ingresantes a una industria determinada depende de las barreras de entrada y de la reacción que puedan tener quienes ya se encuentran establecidos.

De acuerdo con lo propuesto por Michael Porter, las barreras de entrada son “ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes” (2009, p. 39).

Así también, la reacción de quienes ya se encuentran establecidos puede influenciar la decisión de entrar o no a una industria determinada. Es decir, si la reacción es fuerte y prolongada, los beneficios de entrar a una industria pueden ser menores a los costos generados por ingresar.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que pueden tener los proveedores puede variar de poderoso a débil dependiendo de las condiciones de la industria. Los proveedores más influyentes, es decir los más poderosos, podrán cobrar un precio superior, limitar la calidad o los servicios o traspasar sus costos a los participantes de la industria.

Poder de negociación de los compradores

Al igual que en el caso de los proveedores, el poder de negociación de los compradores también puede variar de poderoso a débil. Los compradores más influyentes acaparán más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando a los participantes de la industria.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Siguiendo con lo expuesto por Michael Porter, “un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (2009, p. 47). La amenaza de un sustituto es elevada si: la equiparación entre el precio y prestaciones al producto de la industria es atractiva o si el costo de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores en una industria, puede adoptar muchas formas como puede ser: descuentos en el precio, mejoras en el producto o servicio y campañas de publicidad. Una intensa rivalidad puede limitar el rendimiento de una industria, el grado en el que la rivalidad puede afectar los beneficios obtenidos por competir depende de la intensidad con la que compiten y la base sobre la que están compitiendo. La rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o similares en tamaño e influencia, el crecimiento de la industria es lento, las barreras de salida son altas, los rivales están fuertemente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo o si los competidores no pueden interpretar correctamente las señales de los demás contrincantes.

Para llevar a cabo el análisis interno de la empresa, debe tenerse en cuenta que se trata de un resto bar el cual ofrece un producto híbrido, es decir “la oferta está compuesta por bienes y servicios por partes iguales” (Kotler, 2006, p. 403). De allí surge la importancia de definir ambos conceptos para lograr comprender el tipo de negocio con el que se está trabajando. Un producto puede concebirse como, “todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler, 2006, p. 372). Por otra parte, puede definirse a un servicio como, “un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción” (Lovelock, 2004, p. 4).

A fin de comprender la naturaleza de los servicios, resulta necesario analizar los ocho componentes de la administración integral de servicios, denominados los 8 P’s (producto, precio, plaza, promoción, procesos, personal, evidencia física, productividad y calidad) (Lovelock, 2004).

A partir de la definición de ambos conceptos resulta necesario establecer las principales características que diferencian a los servicios de los productos, a continuación se presenta un listado de los elementos diferenciadores:

- Los clientes no son propietarios de los servicios.
- Son desempeños intangibles.
- Las personas tienen mayor participación en el proceso de producción, son parte del servicio.
- Otras personas pueden formar parte del resultado del servicio (afectando la percepción sobre el mismo).
- Hay una mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas.

- Son difíciles de evaluar.
- Ausencia de inventarios después de la producción (es perecedero y no es posible almacenarlo para su posterior venta).
- El factor tiempo es relativamente importante.

Una vez concluidos ambos análisis, se lleva a cabo un diagnóstico de la situación actual a través de una herramienta muy conocida denominada FODA, por medio de la cual se pretende detectar las oportunidades y amenazas extraídas del análisis externo y las fortalezas y debilidades deducidas del análisis interno.

Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing

Esta fase abarca la formulación de los objetivos de marketing, los cuales deben estar supeditados a los objetivos corporativos, así también comprende la elaboración de las estrategias de marketing.

Objetivos

Los objetivos indican lo fines deseados, es decir lo que se pretende lograr en una empresa. Se puede distinguir dos tipos de objetivos de marketing. Al primero de ellos, se los denomina cuantitativos y se caracterizan por proponer logros mensurables, es decir, expresados en cifras exactas. El segundo, se los conoce como cualitativos, estos “proponen metas más genéricas y menos tangibles” (Sainz de Vicuña, 2008, p. 212).

Según el autor una empresa puede seguir distintos objetivos dependiendo de la dimensión que esta tenga, dado que la empresa con la que se está trabajando se encuentra dentro de la categoría de pequeñas empresas, se deberá seguir el siguiente sistemas de objetivos (2008, p. 206).:

1. Consolidación: supervivencia
2. Rentabilidad a corto plazo
3. Crecimiento (solo vegetativo)

Estrategias

La propia naturaleza del entorno que rodea a las empresas, ha contribuido a consolidar el papel que juegan las estrategias en las organizaciones, es por ello que la definición de una estrategia clara es de vital importancia para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y defendible en el tiempo.

Michael Porter, considerado como uno de los grandes estrategas académicos de la historia, define a la estrategia como “encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad”¹. Así también, realiza una distinción importante entre estrategia y eficiencia operativa. Para él, la

¹ Entrevista a Michael Porter por el canal HSM, en el año 2010, <http://www.youtube.com/watch?v=ECtx5EM3q3c> (Octubre 2013)

eficiencia operativa (calidad total, reingeniería, benchmarking...), permite obtener mayores rentabilidades pero no es suficiente para lograr competitividad a la largo plazo. Considera que ambos conceptos son fundamentales para que una empresa pueda competir diferenciándose de los competidores y manteniendo esa diferenciación el máximo tiempo posible. Así mismo, aclara que muchos directivos de empresas dejan de pensar a nivel estratégico y se dedican a la eficiencia operativa que muchas veces es más sencilla y no requiere de gran creatividad (en Carrión Maroto, 2007, p.40).

Una segunda aceptación sobre este concepto es la que propone Sainz de Vicuña, quien define a la estrategia como:

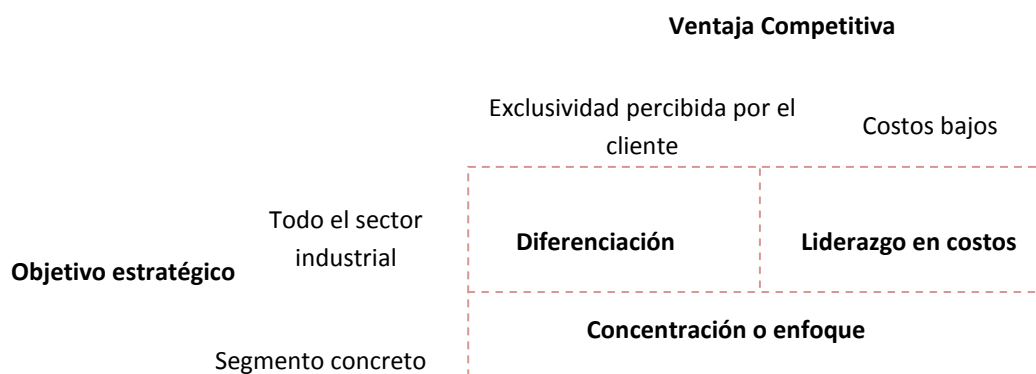
Un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales (2008, p. 237).

Siguiendo con lo expuesto por este autor, existen cuatro niveles de estrategias, a continuación se explican brevemente cada uno de ellos:

NIVEL 1 Estrategias Corporativas

En este nivel se define la visión, misión, el negocio y la estrategia competitiva. Michael Porter presenta tres estrategias genéricas que una compañía puede utilizar para lograr una ventaja competitiva en el mercado y resistir a las presiones competitivas que se puedan ejercer dentro de un mismo sector.

Gráfico 3: Estrategias competitivas o genéricas



Fuente: elaboración propia en base al libro La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral (Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez, 2012).

- **Liderazgo en costos:** se basa en la creación de una posición de bajo costo en relación con los competidores, cuando se plantee la utilización de esta estrategia la empresa debe estar dispuesta a reducir los costos a lo largo de la cadena de valor.

- Diferenciación: requiere que la empresa cree productos y/o servicios únicos. El éxito de esta estrategia reside en que los atributos sean valorados por los clientes para que estén dispuestos a pagar un precio superior.
- Especialización o enfoque: una empresa que sigue una estrategia de este tipo debe concentrar sus esfuerzos en un grupo de compradores o en un mercado geográfico determinado (en Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, 2012).

NIVEL 2 Estrategia de Cartera

En este nivel se define la dirección que va a seguir cada unidad de negocio de la empresa, especificando las alternativas de producto-mercados que tendrá que desarrollar. Es aquí donde comienza a definirse la estrategia de marketing.

Ansoff propone una matriz de dirección y crecimiento, que resulta de utilidad cuando la empresa se ha propuesto objetivos de crecimiento. La clave en esta estrategia reside en decidir si se desarrollarán nuevos productos o se cumplirán los objetivos con los actuales; por otro lado, se debe decidir si se atenderá un mercado nuevo o de lo contrario se continuará atendiendo los actuales. Antes de seleccionar la estrategia, se deben agotar las posibilidades de expansión antes de afrontar una de diversificación.

Gráfico 4: Matriz de Ansoff

	Productos	Actuales	Nuevos
Mercado			
Actuales		Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos		Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: elaboración propia en base al libro "Plan de Marketing en la Práctica" (Sainz de Vicuña, 2008).

NIVEL 3 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Consiste en identificar los distintos segmentos del mercado y detectar cuál de ellos resultan atractivos para la empresa, finalmente se deberá decidir el posicionamiento adecuado para lograr diferenciarse de sus competidores.

NIVEL 4 Estrategias funcionales

El eje central de este nivel es definir las distintas combinaciones de medios e instrumentos de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente. Las principales áreas sobre las que se trabajará son las correspondientes al marketing mix: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación).

Tercera Fase: Decisiones operativas de marketing

Esta es la fase más dinámica del plan en la que se definen los planes de acción que se llevarán a cabo teniendo en cuenta los objetivos y las estrategias de marketing propuestas en la fase anterior. En cada uno de los planes se debe incluir un responsable, plazo estimado de aplicación y un presupuesto.

Una vez desarrollados los planes de acción, deberán controlarse permanentemente, ya que a pesar de que la elaboración del plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial ninguna está exenta del mismo. Es por ello que lo ideal es desarrollar planes que sean flexibles y dinámicos que permitan ser adaptados ante cualquier circunstancia que pueda afectar la actividad de la empresa. Para llevar a cabo el seguimiento y control del plan, se deberá evaluar el impacto generado en el área financiera, para esto se utiliza una herramienta muy importante en marketing conocida como ROI (Return On Investment), la cual puede explicarse a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos generados por las acciones de marketing}}{\text{costos de los planes de marketing}}$$

Mediante esta fórmula se pretende medir el retorno de las inversiones realizadas, es decir, cuánto obtiene la empresa a partir de cada peso invertido. Si el valor del ROI es igual a uno, significa que se ha recuperado exactamente lo que se ha invertido. Si el valor obtenido es superior a uno, significa que el ROI es positivo ya que ha recuperado más de lo invertido; de lo contrario si el ROI es menor a uno, dará como resultado una pérdida ya que no se recuperará la inversión inicial.

Así también, se utilizan distintos indicadores de rentabilidad que relacionan la inversión realizada con los beneficios futuros esperados. A continuación se explicará brevemente cada uno de ellos:

- Valor Actual Neto (VAN): de acuerdo con lo expuesto por Roque Spidalieri en su libro, el valor actual neto puede ser definido como “la sumatoria de los flujos de fondos netos descontados por una determinada tasa de rendimiento o de descuento deseada” (2010, p. 508). Es un indicador que mide el valor actual de las utilidades del proyecto, entendiendo por utilidades al remanente de los ingresos después de cubrir los gastos y costos.
- Período de Recupero (Payback-PB): siguiendo con lo propuesto por el autor Roque Spidalieri (2010), período de recupero es un indicador financiero que permite determinar en qué momento del horizonte temporal de análisis se recuperará la inversión inicial realizada.

A modo de conclusión, se debe tener en cuenta que el sector de la restauración está integrado por pequeñas empresas, la mayoría de carácter familiar o puestas en marcha por emprendedores del arte culinario o por quienes buscan independencia a través de un negocio. Es por ello que en este sector como muchos otros que componen la actividad económica de nuestro país, las actividades de marketing no solo son consideradas necesarias sino que muchas veces son esenciales para el logro de una ventaja competitiva que contribuya a la satisfacción de las necesidades de los clientes, lo cual se considera el fin principal de toda empresa. Así también, la diferenciación por parte de las empresas es un factor de suma importancia, ya que en muchas ocasiones es determinante en el proceso de toma de decisión que hace que decidan por uno u

otro restaurante, es decir, la clave reside en encontrar el punto de diferenciación para destacarse de los competidores.

Si se tiene en cuenta la situación del sector gastronómico, se puede decir que se ha convertido en un área competitiva y de un vertiginoso desarrollo de nuevos negocios, donde no solo surgen nuevos sino que los competidores actuales implementan nuevas técnicas comerciales, así también incrementan su oferta de bienes y servicios para no quedar afuera del mismo. Como consecuencia, resulta de vital importancia tomar medidas para generar propuestas innovadoras y competitivas, para lograr el éxito en el mercado.

Hace no muchos años, el marketing ha ido adquiriendo un papel fundamental dentro del sector de la restauración, principalmente desde que el restaurador comprendió la necesidad de fijarse objetivos en término de beneficios, y de asociarlos a la satisfacción del cliente. Es por ello que Cooper, Floody y McNeill, nos dicen que “el marketing requiere de una comprensión adecuada, de quienes son sus clientes, de donde vienen, por qué están allí y qué es lo que esperan de su restaurante” (2003, p. 178).

Teniendo en cuenta que el sector se encuentra expuesto a constantes cambios a los cuales se deben ir adaptando, según Rochat (2000), se podrían tener en cuenta tres aspectos para garantizar o al menos lograr la continuidad de un negocio gastronómico:

1. Conocer y manejar los costos: no sólo los de las materias primas, sino todos los inherentes a la operación, como los recursos humanos, luz, gas, entre otros.
2. Abordar el aprendizaje de un comportamiento profesional.
3. Aparición de un nuevo tipo de consumidor.

Respecto a este último punto, los cambios en los hábitos de vida de la sociedad condicionaron a las empresas ya que debieron adoptar nuevas formas de prestación de servicios acordes a las necesidades actuales. Si se tiene en cuenta el sector de la restauración específicamente, algunos de los cambios que afectaron esta actividad y que incidieron en la aparición de un nuevo consumidor fueron: la incorporación de la mujer al mercado laboral, cambios en la economía, avances tecnológicos, etc., todos estos factores condicionaron este sector ya que las personas tenderán a buscar un servicio que cumpla algunos de los siguientes requisitos (Ortiz y Muela, 2007, p. 12):

- Servicio rápido
- Precio
- Seguridad alimenticia
- Cobertura horaria

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico permite reconocer los métodos y técnicas que se implementarán para recabar información durante el desarrollo de este plan de marketing.

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el objetivo general del trabajo final de graduación, resultó necesario el planteamiento de una propuesta de investigación de mercados, mediante la cual se pretende recolectar datos para llevar a cabo un análisis pertinente del contexto externo como interno de la empresa.

Esta propuesta de investigación se dividirá en dos fases o etapas. En la primera fase se consideró adecuado el planteamiento de una investigación exploratoria en la que se empleará una metodología de tipo cualitativa, ya que se pretende adquirir conocimientos preliminares sobre el problema y oportunidades de decisión. Teniendo en cuenta el objetivo general del trabajo, en una segunda etapa resulta necesario el planteamiento de una investigación descriptiva en la que utilizará una metodología de tipo cuantitativa, con el fin proporcionar hechos concretos para poder hacer pronósticos sobre las relaciones entre los factores y conductas del mercado, así también se adquirirá conocimientos sobre dichas relaciones y por último se podrá validarlas o verificarlas.

Primera etapa

A continuación se enumeran los objetivos que se pretenden lograr en esta primera etapa de la propuesta de investigación.

Objetivos

- Recolectar datos correspondientes a las distintas variables del macro entorno a fin de analizar el impacto que estas generan en la actividad de la empresa.
- Conocer aspectos internos de Terracota que resulten relevantes para este trabajo.
- Identificar y analizar los principales competidores de Terracota y sus ofertas comerciales.

Para ello, se llevará a cabo la recolección de datos primarios y secundarios. En cuanto a los datos secundarios utilizados a lo largo del trabajo, se dividen en internos y externos. Respecto a los datos secundarios internos, corresponden a aquellos datos que estaban disponibles en la empresa y se utilizaron para llevar a cabo un análisis más preciso, como por ejemplo los volúmenes de ventas correspondientes a los últimos años. Así también, resultó necesario consultar datos secundarios externos, los cuales fueron recolectados por distintas entidades como por ejemplo: Cámara Argentina de Comercio Electrónico, portales gastronómicos (Alimentación Sana, Gastronómiconet), publicaciones periódicas de diferentes diarios o revistas ya sea especializados (diario BAE, revista Mercado, Marketing Power, Waz Marketing, iProfesional) o de interés general (La Voz del Interior, La Nación, Clarín).

Para que los datos secundarios sean precisos y eficientes, se validaron de acuerdo a distintos principios:

- Exactitud, ya que al momento de evaluar los datos se tuvo en cuenta cuando fueron recolectados.
- Congruencia, al momento de evaluar las fuentes de datos secundarios se tuvo en cuenta la coherencia de la información aportada.
- Credibilidad, se evaluaron de acuerdo a distintas medidas de credibilidad como la competencia técnica y la reputación para garantizar que la información obtenida de dichas fuentes sea confiable.

Respecto a los datos primarios, se utilizó una investigación exploratoria donde se realizó una entrevista en profundidad al dueño de Terracota para conocer la empresa y obtener información. Luego, se llevaron a cabo reuniones esporádicas cuando ciertos temas no quedaron claros o cuando resultaba necesario indagar en profundidad sobre ciertas cuestiones. Dicha información se manifiesta en la sección correspondiente al análisis interno del plan. Así también, se recolectaron datos a partir de la ejecución de un Mystery Shopper como cliente incógnita, con el fin de obtener información pertinente sobre los principales competidores.

A continuación se presentan distintas tablas en las que se puede apreciar el diseño metodológico que describe esta primera fase:

Diseño metodológico	
Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas en profundidad al dueño de la empresa
Instrumento	Guía de pautas (ver anexo 1)
Unidad de análisis	Dueño de Terracota
Tamaño de la muestra	1
Diseño metodológico	
Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Mystery Shopper como cliente incógnita
Instrumento	Guía de observación (ver anexo 2)
Unidad de análisis	Competidores de Terracota: - Campestre, Rondeau 348. - Strega, Obispo Salguero 496. - Innato, Estrada 67. - Il Nonnino, Estrada 52. - Pronto Pizza, Independencia 497.
Tamaño de la muestra	5
Diseño muestral	Se llevará a cabo un muestreo no probabilístico por juicio, ya que los participantes de la muestra deberán ser seleccionados de acuerdo a un requisito en particular, es decir, deberán ser competidores de Terracota

Diseño metodológico	
Tipo de investigación	Exploratoria
Técnica	Fuentes de datos secundarios
Instrumento	Análisis documental
Unidad de análisis	Periódico y revistas de interés general y especializado, organismos públicos, páginas webs, entre otros

Segunda etapa

Como se mencionó anteriormente, en esta segunda etapa se decidió conveniente el planteamiento de una investigación descriptiva en la que utilizará una metodología de tipo cuantitativa. Para llevar a cabo esta segunda etapa se realizarán encuestas a personas entre 18 y 65 años que residan en el barrio de Nueva Córdoba.

Objetivos

- Identificar el perfil socio demográfico de los segmentos que componen la demanda de mercado.
- Profundizar sobre el comportamiento de consumo de los encuestados en este tipo de empresas.
- Averiguar cuáles son los atributos valorados al momento de elegir un resto bar.
- Conocer el comportamiento de los clientes respecto al consumo en Terracota.
- Averiguar cuáles atributos de Terracota son los más valorados por los encuestados.

A continuación se presenta una tabla en la que se puede apreciar el diseño metodológico que describe esta segunda fase:

Diseño metodológico	
Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas aplicadas por personas
Instrumento	Cuestionario (ver anexo 3)
Tamaño de la muestra	52
Unidad de análisis	Hombres y mujeres, entre 18 y 65 años, que residan en el barrio de Nueva Córdoba.
Diseño muestral	Se llevará a cabo un muestreo no probabilístico por cuota, ya que se seleccionará a los participantes de acuerdo con cuotas preespecificadas en relación a dos variables consideradas importantes para esta investigación como son el sexo y la edad. A continuación se presenta una tabla en la que se exhiben las cuotas con la cantidad de personas a encuestar dentro de cada una.

Sexo/Edad	18 a 40 años	41 a 65 años	Total
Femenino	16	10	26
Masculino	16	10	26
Total	32	20	52

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO

En el siguiente apartado se llevará a cabo un análisis del entorno en el cual se desenvuelve Terracota. En primer lugar, se analizará el impacto que pueden generar distintas variables (políticas, económicas, demográficas, socio-culturales y tecnológicas) en la actividad de la empresa. Luego, se indagará el sector en el que actúa, la naturaleza (demanda) y la estructura (oferta) del mercado.

MACRO ENTORNO

Escenario Político

Respecto al escenario político de nuestro país se puede decir que se encuentra inestable, ya que existe una fuerte polarización de la sociedad Argentina. Por un lado están quienes apoyan el modelo económico, político y social impulsado desde el gobierno Nacional; por el otro están aquellos individuos, políticos y sectores que se oponen a las medidas tomadas por la actual mandataria.

Esta división de bandos comenzó en el año 2008 cuando se produjo el conflicto con el sector agropecuario por la resolución 125 y se acrecentó en su segundo mandato, ya las medidas tomadas desde el gobierno trajeron muchos cambios para el país, más allá de si fueron positivas o negativas generaron una situación de inestabilidad. Algunas de las medidas tomadas que más produjeron efecto fueron trabas a las importaciones, cepo cambiario, la expropiación de YPF, prohibición de girar dividendos al exterior y la asfixia fiscal, entre otras medidas. Todas estas decisiones políticas tomadas desde el gobierno nacional en los últimos tiempos minan la economía del país complicando a las empresas y reduciendo su valor.

Un dato muy importante que resulta necesario mencionar es que desde el 2011 desaparecieron 44.750 firmas, la consultora Claves afirma, “es claro que la mayor parte de esta movilidad se corresponde con las empresas más pequeñas, dado que las grandes son pocas y tienen una estabilidad mucho mayor”, este dato queda en evidencia a través de un estudio en el que se observa que de 2011 a 2013 la caída en la cantidad de empresas de hasta 65 empleados fue de aproximadamente un 8% (lanación.com.ar, 2013, p. 1).

Una de las medidas que más generó efecto en el sector gastronómico fueron las retenciones impuestas a las exportaciones de trigo (23%). Desde que intervino el gobierno a través de esta medida, el productor agropecuario perdió rentabilidad, por ende las áreas sembradas de este cultivo se redujeron en los últimos tiempos, según Luis Miguel Etchevehere de la Sociedad Rural Argentina, mientras no había retenciones se producían entre 16 y 18 millones toneladas por año. Hoy en día las cantidades son menores, la última cosecha fue de 9 millones de toneladas, la cual se considera la peor de 111 años. A partir de esta situación, aumento la escasez de esta materia prima y de sus principales derivados, generando que se disparen a valores muy altos sus respectivos precios. Es por eso que se pide que se eliminen o reduzcan las retenciones ya que es la única medida que revertiría este problema, y se produzca la cantidad necesaria de este cultivo para que no se disparen los precios del trigo y de sus principales derivados (lagaceta.com.ar, 2013).

Sumado a esto nos encontramos en un año electoral que afecta tanto a las personas como a las empresas. Respecto al efecto generado en las empresas, un estudio realizado por la consultora Manpower, demuestra que los empresarios se encuentran más cautos respecto a la toma de decisión. Por ejemplo, apenas un 15% espera aumentar la dotación de empleados en el tercer trimestre, lo que corresponde a un 7% menos que el trimestre anterior. Otro dato importante que arroja el estudio es que un 8% de 800 encuestados, prevé una disminución respecto a la contratación de personal y un 76% no espera cambios, es decir no aumentarán ni disminuirán la cantidad de empleados (iprofesional.com, 2013). En los individuos genera un efecto similar que en las empresas, ya que buscarán ser más prudentes en las decisiones que tomen dado que desconocen el panorama político después de las elecciones de Octubre.

Escenario Económico

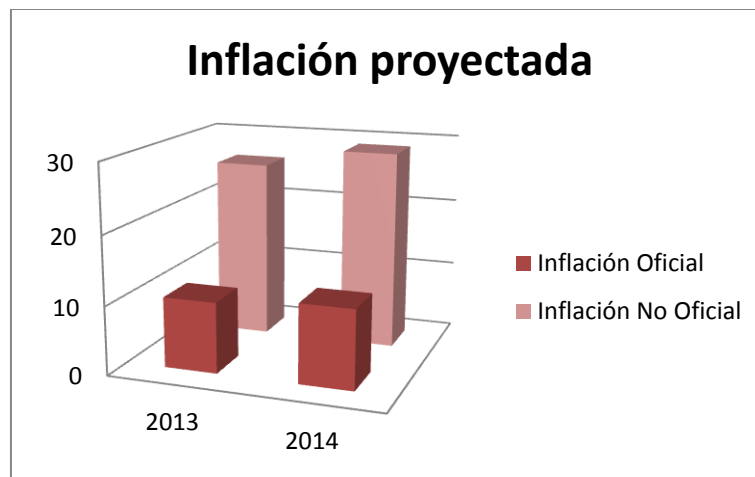
Luego de un 2012 caracterizado por ser un año difícil, ya que se produjo un descenso de los principales indicadores económicos como crecimiento, actividad industrial, construcción, inflación y empleo, si se comparan estos resultados con la actividad económica de los demás países de la región, Argentina ha perdido en sus indicadores claves frente a todos sus vecinos. Según expertos en el tema esta situación económica puede deberse a medidas tomadas por parte de gobierno nacional como restricciones en el mercado cambiario, algunas trabas al comercio exterior, generando así un impacto negativo en el ambiente de los negocios (lanación.com.ar, 2013).

Este 2013 se perfila como un año moderado de crecimiento bajo, en el que la pérdida de competitividad de nuestro país continúa siendo un problema macroeconómico de fondo. El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF), pronostica un crecimiento de 3,5% para América Latina, sin embargo se espera que Argentina sea el país que menos crezca (2, 5%) después de Venezuela (1%). Los principales factores que ayudarán a que la economía tenga un leve crecimiento son la mejora de la cosecha agrícola, especialmente por las subas en soja y maíz, el repunte de Brasil, que se traducirá en más demanda al sector industrial local, y el impulso que pueda tener la obra pública en un año electoral (lanación.com.ar, 2013).

Antes de comenzar con los indicadores más importantes en materia económica, resulta necesario mencionar que a partir del relevamiento de datos del tema en cuestión, se detectó una brecha entre las mediciones realizadas por organismos gubernamentales y no oficiales. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) publica valores menores si se los compara con los informes realizados por institutos extraoficiales.

Respecto a la inflación, las fuentes no oficiales proyectan que llegará a un 26, 1% este año y un 28, 9% para 2014, mientras que la inflación oficial esperada para este 2013 será 10,3% y de un 11, 5% para el 2014 (ambito.com, 2013).

Gráfico 5: Inflación proyectada



Fuente: elaboración propia en base datos publicados en el diario *Ámbito Financiero* y recopilados por *LatinFocus Consensus Forecast*, Julio 2013.

En el gráfico anterior, se puede apreciar la inflación proyectada para el 2013 y 2014, así también se puede observar la disparidad existente entre los datos publicados por fuentes oficiales y no oficiales. Esta situación genera que las personas muchas veces actúen de una manera más precavida dada la confusión que puede causar este mismo escenario presentado de maneras diferentes de acuerdo a la fuente de la que se trate. Por otro lado, tampoco permite comprender claramente la situación económica de nuestro país dado que las estimaciones realizadas indican dos realidades distintas.

Uno de los productos que más sufrió el efecto de la inflación este año fue la harina, como se mencionó en el entorno político, las medidas tomadas desde el gobierno nacional motivaron la siembra de soja en vez de trigo, lo que hizo que disminuyan las áreas sembradas de este cultivo. Por ende al haber menos cantidad, generó la suba del precio del trigo impactando negativamente en sus derivados, el más afectado fue la harina aumentando de \$150 a \$240 (50kg) (*diariohoy.net*, 2013). Esta situación influye en el sector gastronómico, ya que la harina es un ingrediente común para realizar distintos menús, el impacto no solo se sufre en el precio sino también en la escasez que se genera, la cual es la principal causa de este aumento.

En cuanto al PBI (Producto Bruto Interno) se esperan diferentes valores de acuerdo al estudio que se considere, el previsto para este 2013 es de un 3,3%, mientras que el menor pronóstico formulado por *Credit Suisse* es de un 2,5% y el mayor lo proyecta *OJF & Asociados* con 5,1% (*ambito.com*, 2013).

A partir de los datos esperados para este 2013 en lo que respecta a materia económica, las distintas variables repercutirán en mayor o menor medida en cada uno de los sectores a pesar de que se espera un leve crecimiento económico. Sin embargo, la inflación es considerada como uno de los males de nuestra economía de hoy en día, ya que afecta directa o indirectamente a todos los sectores especialmente a los más débiles, así también afecta la capacidad de ahorro que puede tener las personas debido a que se les dificulta hacer frente a la suba indiscriminada de los precios. Asimismo, la elevada variación de los precios también

influye en el salario el salario real y en el poder adquisitivo de los individuos, ya que hace que se vea disminuido y por ende caigan los niveles consumo.

En cuanto al sector gastronómico como se mencionó anteriormente, la inflación es lo que produce mayor impacto, ya que aumentan los costos laborales de las empresas y los precios muchas veces no pueden acompañar esas subas, debido a que se puede poner en riesgo la competitividad de las empresas. Esta situación repercute negativamente su rentabilidad, ya que los márgenes de ganancia se achican, las pequeñas empresas son las más sufridas ante este escenario dado que el respaldo que pueden tener es mucho menor al de una multinacional.

Escenario Demográfico

El panorama demográfico cambió mucho luego de la crisis 2001 ya que marcó un quiebre histórico en los hábitos de consumo de los argentinos, las marcas y comercios de Argentina debieron adaptarse a una nueva realidad, caracterizada por clientes más compulsivos y oportunistas.

Hoy en día, de acuerdo a la realidad del país hace que se generen nuevas costumbres entre los consumidores argentinos. Algunas de las que generaron mayor impacto en el mercado gastronómico son (planetajoy.com, 2011):

- Los cupones de descuentos, son los definen las salidas a comer afuera. Tanto es así que antes de consumir preguntan si tienen descuento con alguna tarjeta.
- Se privilegia el día Lunes para salir a comer, teniendo en cuenta que es el día de menor clientela de la semana, los restaurantes ofrecen grandes rebajas en dichos días pocos convencionales para romper con la estacionalidades en las ventas y así perder menos dinero.
- Llevarse el vino al restaurante es una tendencia que creció, ya que son muchos los lugares que incorporaron el descorche, según datos de la consultora especializada Moebius Marketing, aumentó un 27%.
- Pedir platos para compartir, como consecuencia de este fenómeno son cada vez más los restaurantes que cobran precio extra por compartir plato.
- Pedir la comida que queda en el plato para llevársela a sus hogares es una costumbre que surgió en otros países, los argentinos la adoptaron y cada vez es más frecuente.

Por otro lado, las personas no dejan de salir a comer afuera sino que adoptan nuevas formas como algunas de las que se mencionaron anteriormente o reducen su frecuencia de consumo en este tipo de empresas. Según un estudio realizado por el Observatorio del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, el 35,8% de los encuestados sale a comer afuera una vez a la semana, el 25,9% lo hace una vez al mes y el 23,6% lo hace excepcionalmente. Otro dato importante arrojado por dicha investigación está relacionado con los atributos que las personas valoran al momento de elegir uno u otro restaurante, la atención al cliente y la limpieza con un 94,2% resultaron ser los factores más importantes, seguidos de la originalidad

en los platos, ambientación, relación precio-calidad y las promociones ofrecidas (clarín.com, 2013).

Otro cambio que se dio en los hábitos de consumo de los argentinos está relacionado con las fuentes que estos utilizan para tomar decisiones, ya que según un estudio llevado a cabo en América Latina por comScore confirma que los encuestados en Argentina son más proclives a tomar decisiones de compra en base a la información obtenida de Internet. “Un 97% de los encuestados respondió que Internet ha sido levemente a muy importante en proveer información para tomar decisiones de compra. Además, la tendencia actual indica que las personas están comenzando a dedicar cada vez más horas al uso de Internet en detrimento de otros medios tradicionales” (wazmarketing.com, 2012, s/p). Este es un dato muy importante que se debe tener en cuenta, dado que de las empresas que conforman la estructura del mercado son pocas las que tienen contacto web, ya sea una página web o hacen uso de las redes sociales, lo que se consideraría una oportunidad para Terracota para lograr diferenciarse de los competidores y así obtener potenciales clientes.

Considerando esta situación, las empresas del mercado gastronómico no solo deberán mantenerse alertas a la situación económica y política que atraviesa el país, sino también a los cambios que se van generando en los hábitos de consumo, teniendo en cuenta que podrían generar un impacto negativo o positivo. Es por ello que las empresas podrían aprovecharlos para lograr una diferenciación y así evitar que se produzcan pérdidas considerables en el negocio.

Escenario Socio-cultural

En lo referente al ámbito socio-cultural que atañe al sector gastronómico son varias las tendencias que se están instalando en la sociedad argentina.

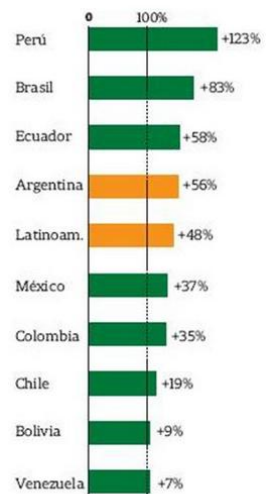
Una de las más importantes está relacionada con la alimentación saludable, la cual irrumpió con mucha fuerza luego de la crisis del año 2001/2002. Se dice que se derramó de arriba hacia abajo, ya que en un primer momento los más preocupados por la comida sana eran los pertenecientes al segmento ABC1 (clase alta), luego se volcó al C2 (clase media-alta), para posteriormente llegar al segmento C3, el cual está compuesto por personas de clase media típica.

Las personas como las empresas comenzaron a tomar conciencia sobre el consumo de productos light, esta preocupación no solo se muestra en el pensamiento respecto al consumo de este tipo de productos sino también en sus comportamientos, es decir comienza a reflejarse en la billetera de las personas. De acuerdo a un estudio realizado por la consultora especializada Kantar Worldpanel, los argentinos pagan 56% más al elegir por alimentos saludables en lugar de los tradicionales, lo que significa un 8% superior al sobrecosto promedio en América Latina.

A continuación se presenta un gráfico extraído de un artículo del diario La Nación, en el que se puede apreciar que Argentina se encuentra en cuarto lugar, luego de Perú, Brasil y Ecuador, en el ranking de los países de América Latina que más pagan por un alimento sano.

Como se mencionó anteriormente, las empresas también comenzaron a preocuparse por esta tendencia ya instalada en la sociedad. Datos arrojados en un estudio realizado por la consultora Kantar Worldpanel, demuestran que empezaron a adoptar sus ofertas a esta realidad, es decir buscan distinguir entre lo que es saludable y lo que no. Según Juan Manuel Primbas, country manager de Kantar Worldpanel, el mercado de la alimentación sana aún tiene mucho potencial, afirmando que "los consumidores demandan cada vez más productos saludables, por lo que las marcas vieron que ése es el camino por recorrer para crecer en ventas y rentabilidad" (lanación.com.ar, 2013, p. 4).

El sobrecosto de lo sano
Cuánto más pagan los habitantes de distintos países de América Latina por productos saludables



Fuente: La Nación (2013)

Así también, es importante mencionar que existe una influencia social por mantener una silueta o consumir productos light. Lo que se considera unas de las causas primordiales de la existencia de una mayor demanda de alimentos sanos, asimismo son las culpables de una mayor oferta gastronómica orientada a la alimentación saludable.

Por otro lado se encuentran aquellas personas que se ven obligadas a llevar una alimentación saludable y equilibrada, esto se da por que tienen problemas de salud como por ejemplo hipertensión, diabetes, obesidad, colesterol, etc. Según expertos en el tema, esto se da a partir de los 40 años cuando la salud comienza a ser una preocupación en las personas y requiere de mayores cuidados (alimentación-sana.org).

Para finalizar con las causas por lo que se consume este tipo de alimentos, resulta interesante destacar los datos arrojados en una encuesta realizada por la agencia de investigación Kantar Worldpanel, de acuerdo a lo citado en Mercado (2012), existen "cuatro razones por la que los argentinos consumen productos light: para tener una dieta más sana (61%), para cuidar su peso (56%), por recomendación médica (42%) o para darse un gusto con otras comidas (25%)" (s/p).

Teniendo en cuenta este escenario, todas las empresas pertenecientes al sector gastronómico, podrían aprovechar esta tendencia ya instalada en la sociedad argentina, teniendo en cuenta que se trata de un mercado que está en crecimiento y aún tiene mucho potencial. Es por eso que los restaurantes y resto bares deberían considerar la posibilidad de incorporar un menú "light" orientado a aquellas personas que prefieren alimentos reducidos en calorías, o a quien se ven obligados a elegir platos más sanos, ya que padecen algún problema de salud.

Otra tendencia social que está imponiendo cada vez más en nuestro país está relacionada con el uso de las redes sociales. A partir de un estudio realizado por la empresa ComStore, los usuarios locales consumieron cerca de 10 horas (9, 8 horas por visitante al mes) en Noviembre del 2012 posicionando a la Argentina como el país que más utiliza las redes sociales a nivel global, además se determinó que Facebook es la más elegida dentro de todas las opciones. A partir de estos datos, las empresas podrían aprovechar esta tendencia que se convirtió en un fenómeno imparable en la sociedad, ya sea como herramienta de posicionamiento, publicidad o como gestión de clientes (tn.com.ar, 2012).

Por último, resulta necesario mencionar otra tendencia socio-cultural vinculada al consumo a través de delivery. Este servicio surgió hace mucho tiempo pero cada vez se vuelve más imprescindible en todo tipo de negocio. La vida moderna ha llevado al auge de este tipo de negocios, en el que la falta de tiempo y la comodidad se han convertido en unas de las principales causas por las que surgió este servicio. En un estudio realizado por la consultora de investigación de mercado y opinión pública, Social Trend Latam, se refleja esta tendencia relacionada con la falta de tiempo que existe en las personas en relación a cada uno de los géneros, femenino y masculino. Se pudo observar que las mujeres son las que más manifiestan este padecimiento ya que el 63% de las encuestadas, de entre 22 y 55 años, carece de tiempo necesario para llevar a cabo todas las tareas que deban realizar. En los hombres tampoco es un asunto menor, ya que 6 de cada 10 encuestados expresaron lo mismo en relación al tiempo (diarioveloz.com.ar, 2013).

Sumado a lo expuesto anteriormente, en una noticia publicada en el diario Clarín, puede observarse que este servicio continua creciendo y se afianza con mayor fuerza en el mercado gastronómico. Uno de los principales factores que generó esta situación fue la actitud de las personas respecto al consumo en este tipo de empresas, las cuales retrajeron el consumo saliendo menos a comer afuera. Roberto Brunello, titular de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica, afirmó que “notan menos salidas a restaurantes, mayor cautela al ordenar y más envíos a domicilio, así también destacó que en los últimos tiempos el cliente se inclina por el delivery para ahorrarse la bebida” (clarín.com, 2013, s/p).

A partir de dicha situación puede afirmarse que si bien la empresa se ve perjudicada por el retraimiento en el consumo por parte de las personas, Terracota podría aprovechar esta tendencia incorporando el servicio de delivery. De esta manera, el impacto en los volúmenes de ventas sería menor ya que podría captar a aquellas personas estén dispuestas a gastar menos dinero sin resignar la experiencia de comprar comida hecha.

Escenario Tecnológico

Respecto al escenario tecnológico, es posible afirmar que el comercio electrónico en Argentina es considerado una tendencia que no deja de crecer. Según un estudio realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el año 2012 alcanzó 16.700 millones de pesos en ventas, de los cuales 15.300 corresponden a la modalidad empresa-consumidor y 1.400 millones a operaciones entre consumidores. Esta cifra representa un crecimiento de un 44% respecto al año anterior, ya que en el 2011 se logró ventas por 11.593 millones de pesos. A continuación se presenta una tabla y un gráfico en la que se puede apreciar el crecimiento de ventas online en Argentina, desde el año 2009 a una estadística proyectada para este año.

Gráfico 6: Crecimiento de ventas on line

Crecimiento de ventas On Line	2009	2010	2011	2012	2013 (est.)
% Total	24,9	48,0	49,5	44,0	48,0



Fuente: cace.org.ar (2012)

Existen muchos aceleradores del e-commerce que se consideran las principales causas de este crecimiento desde el año 2009 al 2013, entre las más importantes se encuentran: mayor penetración de internet en el país, el crecimiento de la banda ancha en hogares, el crecimiento económico, los planes de pagos en cuotas sin interés, y el fuerte ingreso de jóvenes a la red (cace.org.ar, 2012).

Otro de los aceleradores del comercio electrónico y considerado el más importante de todos, es la curva de experiencia y aprendizaje, es decir cuando los usuarios tienen una compra satisfactoria y cuando aprenden que, como y a quien comprar, genera que recomienden a nuevos usuarios comprar a través de este medio y a su vez están dispuestos a seguir comprado, incrementando no solo el monto a comprar sino también que estarán dispuestos a comprar bienes y servicios superiores (cace.org.ar, 2012). Un dato que es importante mencionar, hace referencia a que la experiencia y el aprendizaje adquirido sobre este medio, permiten reducir el miedo y la resistencia que las personas puedan tener a este nuevo canal, según datos brindados por la consultora especializada Oh! Panel, 7 de cada 10 cordobeses compraron alguna vez por Internet en lo que va del año, esto quiere decir que la mayoría de los ciudadanos ya se encuentran aggiornados con estos nuevos medios (lavo.com.ar, 2013).

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, el e-commerce es una oportunidad que las empresas cordobesas deberían aprovechar, ya que es una tendencia instalada a nivel mundial. Así también, les permite explorar un canal alternativo de ventas con un mayor alcance y beneficios. Asimismo, se considera uno de los modos más efectivos para crecer y extender los territorios (lavo.com.ar, 2013).

Conclusiones macro entorno

En primer lugar, resulta necesario hacer énfasis en la situación política-económica que atraviesa nuestro país.

Respecto a la situación política, las decisiones tomadas desde el gobierno nacional muchas veces impactan negativamente en las empresas, reduciendo su valor o afectando la actividad de las mismas. Una de las medidas que más afectó al sector gastronómico fueron las retenciones impuestas a las exportaciones de trigo (23%). Desde que intervino el gobierno a través de esta medida se redujeron las áreas sembradas de este cultivo, por ende las producciones también se vieron disminuidas y como resultado aumentaron los precios de sus principales derivados, uno de los más afectados fue la harina aumentando de \$150 a \$240 (50kg) (Iagaceta.com.ar, 2013). Otra cuestión que resulta necesario mencionar es que nos encontramos en un año electoral que afecta tanto a las empresas como a las personas. De acuerdo a estudios realizados por una reconocida consultora, un 76% de 800 encuestados, no espera cambios respecto a la contratación de personal, esto demuestra que las empresas se encuentran más precavidas respecto a sus decisiones (iprofesional.com, 2013).

En cuanto a la situación económica puede decirse que complica tanto a las empresas como la realidad política, ya que el período inflacionario en el que nos encontramos, impacta negativamente en los costos de las empresas, haciendo que estos se vean incrementados. Estos aumentos en los precios de las materias primas e insumos, difícilmente podrían trasladarse a los precios finales de los productos, ya que generaría que las empresas pierdan competitividad, dado que los consumidores tenderían a buscar los precios más bajos antes de decidir a qué local gastronómico concurrir.

Las empresas del sector no solo deberán mantenerse alertas a la situación política-económica que atraviesa el país sino también a los cambios que se van generando en los hábitos de consumo de los argentinos, considerando que deberán adoptar nuevas formas en la prestación del servicio para evitar que se produzcan pérdidas en el negocio.

Por otra parte, la empresa podría aprovechar las nuevas tendencias sociales que ya están instaladas y que cada vez cobran mayor fuerza en la sociedad. Una muy importante para el sector en cuestión es la relacionada con la alimentación saludable, que no solo llegó a las clases sociales más altas (ABC1) sino que ya irrumpió en la clase media típica (C3), lo que se considera una ventaja para Terracota dado que los segmentos a los que atiende pertenecen en su mayoría a ese estrato social. Otra tendencia interesante en nuestro país está relacionada con el uso de las redes sociales, ya que los datos arrojados por el informe de la empresa ComStore indican que los usuarios argentinos son los que más utilizan las redes sociales a nivel global desatancándose Facebook por sobre las demás. Así también, reveló que en Argentina son más proclives a tomar decisiones de compra en base a la información obtenida de Internet en detrimento de los medios tradicionales. Por último, Terracota podría aprovechar la tendencia relacionada a los servicios de delivery, si bien no es nueva cada vez cobra mayor fuerza en nuestra sociedad. Sumado a esto si se considera la situación económica que atraviesa nuestro país, se podría incorporar este servicio para atraer a aquellas personas que estén dispuestas a seguir comiendo comida hecha pero a menores costos, reduciendo así el impacto generado en los volúmenes de ventas.

Evolución del sector

El sector gastronómico abarca distintos tipos de emprendimientos o establecimientos, según el CIU (Código Industrial Internacional Uniforme), se denomina al sector “actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas”, esta clase comprende el servicio de comida a los clientes, ya sea para que se les sirva en mesas o se sirvan ellos mismos, tratándose de comida para consumir en local, para llevar o entregar a domicilio. Así también, abarca la preparación y el servicio de para el consumo inmediato desde vehículos, sean motorizados o no.

Esta actividad se puede clasificar de la siguiente manera:

- Restaurantes
- Cafeterías
- Resto bares
- Restaurantes de comida rápida
- Reparto de pizza a domicilio
- Restaurantes de comida para llevar
- Vendedores ambulantes de helados
- Puestos ambulantes de comidas
- Preparación de alimentos en puestos de mercados

Teniendo en cuenta que son muchas las empresas que componen el sector gastronómico, se debió llevar a cabo una sub segmentación a partir de la realizada anteriormente. Para ello, teniendo en cuenta todos los tipos de negocios identificados, se eligió el que más define a la empresa en análisis (Terracota), luego se buscó una variable que permita redefinir el sector más específicamente y así detectar todas las empresas que forman el sector en el que se encuentra Terracota. La variable que se decidió utilizar es la geográfica considerando que la cercanía entre las empresas es un factor clave a tener en cuenta, ya que si un cliente debe decidir a qué resto bar concurrir va a considerar todas las opciones que estén más cercanas dejando de lado aquellas empresas que se encuentren más lejos. Para concluir, se considerarán como competidoras de Terracota a aquellas que sean resto bares y que se encuentren ubicadas cerca de la empresa, ya que ninguna se encuentra a una distancia no mayor a las seis cuadras.

Empresa	Dirección	Cercanía a Terracota
Terracota	Obispo Salguero 687	-
Strega	Obispo Salguero 496	a dos cuadras de Terracota
Campestre	Rondeau 348	a dos cuadras y media de Terracota
Innato	Estrada 67	a seis cuadras de Terracota
Il Nonnino	Estrada 52	a seis cuadras de Terracota
Pronto Pizza	Independencia 497	a cinco cuadras de

Por otro lado, si se tiene en cuenta la dimensión de las empresas que conforman el sector en cuestión, se puede afirmar que todas son de tamaño pequeño ya sea por el monto de facturación o por la cantidad de empleados que poseen. Un dato importante que se releva en un informe llevado a cabo por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y de Desarrollo Regional (Sepyme), es que la mayoría de las empresas que componen este sector son PyMES y locales pequeños, un 49% cuenta entre 5 y 10 empleados. Otra distinción que cabe mencionar hace referencia a la cantidad de locales que cada una posee, el 82% tiene un solo local y el 18% restante se divide de la siguiente manera: 12,9% con dos locales y el 5,1% más de dos (inet.edu.ar, 2009).

El sector gastronómico es uno de los más dinámicos y sensibles a las oscilaciones económicas y como muchos otros que forman parte de la economía Argentina resulta muy importante, más en aquellos lugares donde se desarrolla la mayor parte de las actividades económicas y financieras del país. Esto quiere decir que en las provincias más importantes, en términos económicos, como Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, la actividad gastronómica representa el 70% (Cabrera, 2013).

Para analizar la evolución del sector gastronómico, dado que no se cuenta con datos oficiales actualizados, se debió tomar los correspondientes a distintas instituciones y diarios especializados.

Así como muchos otros sectores, el gastronómico tampoco es ajeno a las crisis, a partir del último cuatrimestre del 2008, el consumo fue disminuyendo. Según la AHRCC (Asociación de Hoteles y Restaurantes, Confiterías y Cafés), la demanda de gastronomía disminuyó un 20% entre Noviembre de 2008 y Marzo del 2009. En la ciudad de Córdoba también es preocupante la situación, y se demuestra mediante el cierre de los locales más temprano que lo normal (inet.edu.ar, 2009).

Si se analiza la situación actual del sector gastronómico, puede afirmarse que esta tendencia de crisis continua, ya que a partir de informes especializados se muestra que la rentabilidad continúa en baja, reduciéndose de un 28% al 15% en el plazo de un año. Otro dato del mercado que indica la realidad del sector, esta dado por la poca durabilidad que tienen este tipo de locales, ya que desde el 2000 al 2010 el 65% de nuevos proyectos gastronómicos no prosperaron los 18 meses de vida, así también se caracteriza por una alta infidelidad, entre el 60% y 70% de los clientes captados se perdieron después de la primera compra (infobae.com, 2012).

La preocupación en la ciudad de Córdoba continúa ya que en los últimos 90 días se registraron el cierre de 50 bares, confiterías y restaurantes. Desde la Cámara Gastronómica Argentina, explicaron que la afluencia de público se ha reducido muchísimo y está situación impacta de lleno en la actividad. Sumado a esto, el aumento de los costos de los insumos, impuestos y alquileres, genera que sean pocas las empresas que puedan resistir estas subas, pero tampoco pueden trasladarlo a las cartas ya que la concurrencia a los locales sería mucho menor (gastronómiconet.com, 2013). Otro dato más reciente que termina de confirmar la situación

crítica que atraviesa este sector, está relacionada con el aumento del menú diario el mismo se incremento un 12% luego de la devaluación, teniendo en cuenta que los ingresos de las personas se mantuvieron fijos. Como consecuencia de esta situación, se muestra una menor afluencia de comensales en este tipo de empresas. Según Germán Dutto propietario de un local gastronómico, “antes venían tres o cuatro veces a la semana, ahora vienen dos”. Así también confirmó que las ventas bajaron mucho este último mes reduciéndose entre un 35 o 40 por ciento (lavoz.com.ar, 2014, p. 1A).

Teniendo en cuenta los indicadores mencionados anteriormente, se puede concluir que el sector gastronómico en nuestro país se encuentra atravesando una situación difícil.

Por otro lado, si se consideran las características de las empresas que conforman el mercado gastronómico, nos obliga a analizar un servicio en particular que ha surgido hace mucho tiempo pero que cada vez se vuelve más imprescindible en todo tipo de negocio. El servicio de delivery consiste en la entrega o reparto a domicilio de productos solicitados por clientes, ya sea mediante teléfono o internet. La vida moderna ha llevado al auge de este tipo de negocios, en el que la falta de tiempo se ha convertido en una de las principales causas por las que surgió este servicio.

Hoy en día el servicio de delivery se vio favorecido, ya que según una nota publicada en el diario Clarín, los clientes retrajeron el consumo orientándose a opciones más económicas, con mayor cautela al ordenar y más envíos a domicilio. Sumado a esto, se debe tener en cuenta lo expuesto por Santiago Binello de Subway, quien opino que “Hoy la gente busca algo saludable, personalizado, rápido y barato” (clarín.com.ar, 2013, s/p), buscando minimizar el gasto total.

Para lograr un análisis más profundo de este servicio, se realizó una pequeña investigación desarrollada informalmente en la que se les pregunto a cada una de las empresas competidoras la cantidad de repartos que realizan mensualmente. El objetivo principal es evaluar el rendimiento del servicio en el barrio de Nueva Córdoba y determinar la cantidad de pedidos que deberá vender Terracota en un futuro para estar a la altura de las demás empresas del mercado. Teniendo en cuenta que todos los competidores ofrecen este servicio por lo tanto resulta necesario la incorporación del mismo para poder competir en este mercado y así también generar mayores ventas.

Cantidad de pedidos				
Campestre	Strega	Innato	Il Nonnino	Pronto Pizza
40 (por día) x 7= 280 x 4= 1120 al mes	85 (por día) x 7= 595 x 4= 2380 al mes	65 (por día) x 7= 455 x 4= 1820 al mes	30 (por día) x 7= 210 x 4= 840 al mes	20 (por día) x 7= 140 x 4= 560 al mes

Fuente: elaboración propia a partir de datos consultados en cada una de las empresas en análisis

En la tabla presentada arriba, se puede observar las cantidades que venden cada uno de los competidores en la actualidad. El que más vende es Strega con 2380 pedidos al mes marcando una gran diferencia por sobre los demás, en el otro extremo se encuentra Pronto Pizza que solo vende el 23% de lo que vende su competidor.

Por otro lado, se les pregunto la cantidad de pedidos que vendían cuando comenzaron a ofrecer este servicio, para determinar cuánto debe vender Terracota cuando comience a ofrecerlo. La mayoría indicó que vendía entre un 10% y 20% de lo que venden en la actualidad.

Así también, se debió indagar acerca de la cantidad de pedidos que entrega un repartidor en una hora y en un radio de cobertura determinado, a partir de ello se pudo conocer que entregan entre 10-15 pedidos en una hora en un radio de 10-12 cuadras aproximadamente. Dicha información resultará de suma importancia para conocer la capacidad de entrega que tiene un repartidor en general.

Para concluir con el análisis de este servicio se deberán mencionar aquellos elementos que resultan necesarios para la prestación del mismo y que generalmente son similares entre todas las empresas del sector, ya que no se perciben diferencias entre quienes prestan servicio de delivery. Entre los elementos necesarios se encuentran:

- Moto propia de la empresa o del repartidor
- Casco
- Heladera térmica
- Generalmente no utilizan vestimenta o solo una remera con el logo de la empresa

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se analizará el sector gastronómico bajo el modelo de las cinco fuerzas planteado por Michael Porter. Mediante el cual, se pretende determinar la competitividad y atractivo del sector.

Poder de negociación de los proveedores:

Se consideran proveedores de las empresas pertenecientes a este sector, a quienes suministran las materias primas, productos semi-elaborados y elaborados, necesarios para realizar los distintos menús y brindar un buen servicio. En cuanto al poder de negociación que estos tienen es escaso, ya que es posible disponer de otro proveedor similar en caso de que sea necesario. Al momento de considerar otro proveedor, se debe tener en cuenta la calidad y los precios ofrecidos para no alterar la rentabilidad de la empresa, así también se debe considerar las marcas que ofrecen los demás proveedores dado que es importante mantener la imagen que se construyen los clientes sobre las empresas.

Poder de negociación de los clientes:

Respecto al poder de negociación de los clientes se puede decir que por un lado, poseen un bajo poder, ya que no pueden influir en la fijación de los precios o promociones. Pero por otro lado, cabe aclarar que tienen poder ya que el costo de cambiar de marca o sustituto es bajo o nulo, es decir se pueden cambiar fácilmente de una marca o empresa a otra. Sumado a esto, se debe tener en cuenta que los productos ofrecidos por las empresas del sector no presentan muchas diferencias entre ellos, por lo que buscarán adquirirlos al precio más bajo.

En base a lo anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es medio.

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:

Respecto a las compañías que compiten en la industria, se puede decir que aunque son pocas las que compiten de manera directa son muchos los competidores indirectos que hay en el mercado, es decir, empresas que a pesar de no tener el mismo formato de negocio ofrecen productos similares. Así también, cabe mencionar que la falta de diferenciación mencionada anteriormente hace que se intensifique la competencia por el precio de los productos, por ejemplo, al mediodía está dada por quien tiene el menú ejecutivo más económico.

Amenaza de nuevos ingresantes:

Respecto a la amenaza de nuevos ingresantes, se podría decir que las barreras de entradas al mercado son medias, ya que no se requiere grandes inversiones para el desarrollo y puesta en marcha de un negocio de este tipo (resto bar), asimismo, tampoco es necesario una gran cantidad de empleados para llevar a cabo esta actividad. Otro factor importante es el “efecto de la experiencia”, es decir, los años en el mercado contribuyen a obtener experiencia en la industria en la que se desenvuelve permitiendo reducir los costos y lograr economías de escalas, pero esto no se considera un obstáculo para los nuevos ingresantes sino que solo es una ventaja para quienes ya se encuentran en el mercado.

Por último, un factor determinante en la amenaza de nuevos ingresantes es la regulación y los controles municipales que se les realizan mensualmente. Algunos de los controles que tienen son:

- Bromatología, para garantizar que los insumos estén en buen estado.
- Habilitación de bomberos, se debe disponer de los instrumentos necesarios para evitar un incendio no previsto, así también, deben contar con salidas de seguridad para desalojar rápidamente el lugar en caso de que ocurra algún accidente de este tipo.
- Habilitación municipal, se debe llevar a cabo por un director técnico de salubridad, quien controla todos los meses que se respeten las condiciones de higiene. La municipalidad a su vez, exige la presencia de dos baños para ambos sexos, equipados para ser utilizados por discapacitados o de lo contrario, contar con un baño exclusivo para ellos.
- Blanqueo laboral, es una regulación impuesta para asegurar que se cumplan los derechos de los trabajadores, otorgándoles licencia por enfermedad, vacaciones pagas, horarios de refrigerio en la jornada laboral, entre otros.

Fuente: información obtenida a partir de entrevistas con el dueño de la empresa.

Amenaza de productos sustitutos:

Para analizar la amenaza de productos sustitutos, se debe tener en cuenta la necesidad que satisfacen los productos ofrecidos por la empresa. Es decir, se deben considerar aquellas empresas que si bien no corresponden a la misma categoría que está (resto bar), pero pueden ofrecer productos similares que satisfagan la misma necesidad como es la alimenticia. Por lo tanto, se puede decir que la sustitución se establece en función de las empresas, ya que lo que se busca son los sustitutos de los resto bares que cuenten con una oferta similar.

Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de sustitución se considera alta, ya que en sus comienzos Terracota era uno de los pocos resto bares que había en la zona, hace muy poco tiempo aproximadamente un año y medio, fueron surgiendo nuevos negocios que a pesar de no tener el mismo formato que la empresa (resto bar), satisfacen en cierta medida la misma necesidad. Algunos ejemplos de esto:

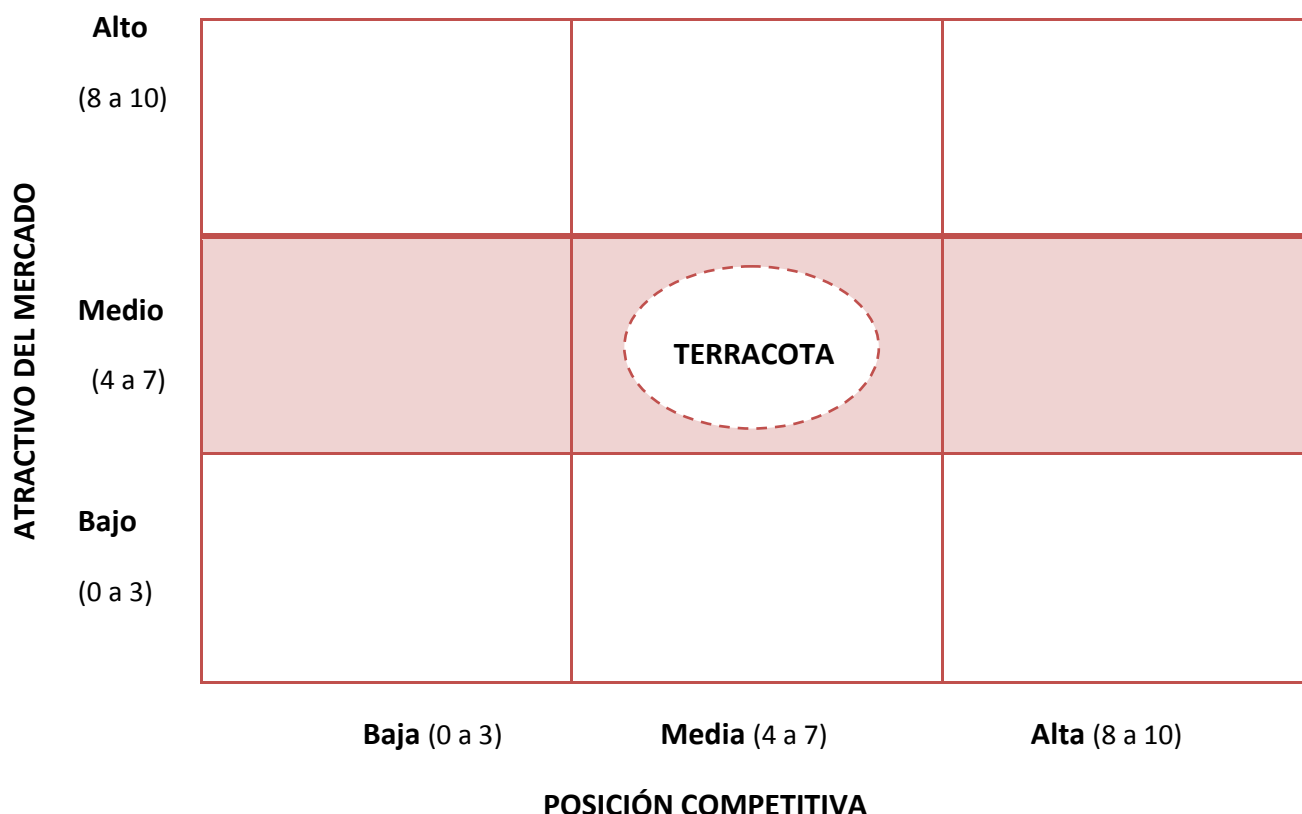
- Siamo:
 - Dirección: Obispo Salguero 599
 - Lugar naturista
 - Ofrece menú ejecutivo diario
 - A pesar de que es más caro, la calidad y la presentación de los productos lo distingue.
- Wollen:
 - Dirección: Av. Poeta Lugones 408, esquina Obispo Salguero
 - Heladería
 - Ofrece menú ejecutivo diario, cafetería, sandwichería, ensaladas, tartas
 - Lugar agradable, buena visualización de afuera hacia adentro.
- Hornito Santiagueño:
 - Dirección: Obispo Salguero 708
 - Especialización en la elaboración de empanadas
 - Se puede comer ahí o pedir por delivery.
- Lo de Jacinto:
 - Dirección: Obispo Salguero 582
 - Especialización en la elaboración de empanadas
 - Se puede comer ahí o pedir por delivery.

Esto se considera una amenaza muy fuerte para la empresa, ya que con la apertura de estas nuevas empresas Terracota dejó de ser la única empresa en la zona, por lo tanto los clientes tienen una mayor variedad de opciones al momento de decidir a qué lugar concurrir.

Matriz de posición competitiva

Para la construcción de la matriz de posición competitiva de McKinsey-General Electric se manejan dos variables: el atractivo del mercado y la posición competitiva de Terracota en el mercado (Ver anexo 5: Matriz de posición competitiva).

Gráfico 7: Matriz de posición competitiva



Fuente: elaboración propia en base al libro “Plan de Marketing en la Práctica” (Sainz de Vicuña, 2000).

Como se puede ver en la matriz planteada anteriormente, Terracota obtuvo una puntuación media en ambas variables (atractivo del mercado y posición competitiva), lo que se considera que se debe ser prudente en la asignación de recursos y buscar posicionarse en el cuadrante de la derecha, en el cual el atractivo del mercado es medio pero la posición competitiva es alta. Terracota por lo tanto, deberá crecer en ese mercado aumentando su volumen de ventas, es decir, revirtiendo el problema más grave que posee Terracota en la actualidad.

Conclusiones análisis del sector

A modo de conclusión a partir del análisis del sector, se puede decir que se encuentra atravesando una situación difícil, ya que la rentabilidad del mismo disminuyó de un 28% a un 15%. Así también, debido a los constantes aumentos de los costos y por ende de los precios, se evidencia una menor concurrencia de comensales, por lo que también se generó una reducción generalizada de los volúmenes de ventas.

Por un lado, se detectó que en la actualidad Terracota posee competidores directos que se encuentran en un radio no superior a las seis cuabras generando una mayor oferta para los clientes y así también una alta rivalidad en la industria. Por otro lado, se pudo detectar la apertura de nuevas empresas, con otras características distintas, pero que ofrecen productos similares como el menú ejecutivo, sadwichería, tartas, empanadas, ensaladas. Esto se

considera una gran amenaza para la empresa, ya que los clientes de la zona tienen un abanico más amplio de posibilidades al momento de decidir a qué lugar concurrir.

Otro punto a destacar está relacionado con la entrega por delivery, servicio que todos los competidores directos poseen y que aumentan su volumen de ventas mediante este. E incluso se detectó que las nuevas empresas que brindan productos sustitutos también poseen el servicio de entrega a domicilio.

Sumado a esto, el costo de cambiar de marca para los clientes es bajo por ende podrían cambiarse fácilmente en caso de que no estén satisfechos con el producto-servicio recibido, así también, los productos de las empresas del sector no presentan demasiadas diferencias lo que genera que los clientes busquen precio al momento de decidir a qué local gastronómico concurrir.

Teniendo en cuenta que el sector en el cual actúa Terracota resulta complejo, la empresa deberá buscar la forma de diferenciarse de sus competidores, es decir, implementar acciones que resulten atractivas con el fin de atraer clientes y mejorar su accionar en el mercado

NATURALEZA DEL MERCADO (DEMANDA)

Dado que no se cuenta con datos concretos sobre la naturaleza del mercado, se debió llevar a cabo una investigación de tipo cuantitativa con el objetivo de identificar el perfil socio demográfico de los segmentos de mercado y llegar a una aproximación respecto al comportamiento de los consumidores en este tipo de empresas.

Los datos presentados son solo una mera aproximación sobre el perfil y el comportamiento de los consumidores del mercado de Nueva Córdoba, no pudiendo realizar generalizaciones sobre los mismos.

Para ello se consideró pertinente dividirlos en función de los rangos etarios establecidos al momento de realizar las encuestas, ya que se considera a la edad como una variable que permite dividir la demanda y así obtener información valiosa sobre cada uno de los segmentos.

Se distinguieron dos segmentos de mercado a uno se lo denominó “Adultos Jóvenes” que son los que tienen entre 18-40 años y al segundo se lo conoce como “Adultos Mayores” que son los que tienen entre 41-65 años. Dichos nombres son producto de una elaboración propia a fin de distinguir cada uno de los segmentos.

Tabla 1: Segmentos del mercado

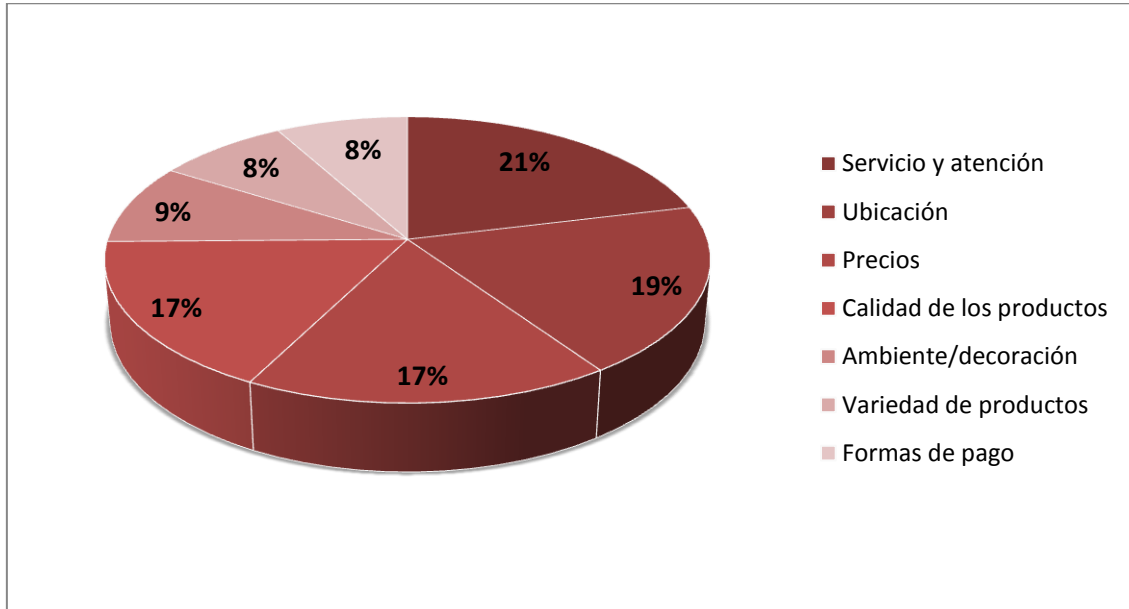
Segmentos de mercado	Descripción
Adultos Jóvenes	<p>Hombres y mujeres entre 18 y 40 años. Residentes en el barrio de Nueva Córdoba. La mayoría de los adultos jóvenes son estudiantes. Otra gran proporción de este segmento son empleados de distintas instituciones o empresas que no poseen estudios ya sea terciario o universitario. Por último, la menor proporción de este segmento son profesionales ya recibidos que se encuentran activos laboralmente.</p> <p>El principal motivo por el que concurren a un resto bar la mayoría de este segmento es para saciar una necesidad alimenticia. En segundo lugar para llevar a cabo reuniones con amigos y/o pareja. En última instancia para satisfacer una necesidad de interacción social.</p> <p>La mayor parte de este segmento concurre habitualmente a este tipo de empresas durante la noche y una menor proporción lo hace durante el mediodía.</p>
Adultos mayores	<p>Hombres y mujeres entre 41 y 65 años. Residentes en el barrio de Nueva Córdoba. La mayoría son casados y una menor proporción son divorciados.</p> <p>La mayor parte de los que pertenecen a este segmento son profesionales que tienen estudios terciarios o universitarios y una menor proporción son empleados de distintas instituciones o empresas.</p> <p>El principal motivo por el que concurren a un resto bar la mayoría lo hace para satisfacer una necesidad alimenticia, otra proporción de este segmento concurre a este tipo de empresas para llevar a cabo reuniones de negocio y en última instancia están quienes van por reuniones de amigos y/o pareja.</p> <p>La gran mayoría de los que pertenecen a este segmento concurren a este tipo de empresas durante el mediodía y una menor proporción lo hace durante la noche.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación cuantitativa

Así también, a partir de dicha investigación se llegó a una aproximación respecto a cuáles son los principales atributos que los consumidores consideran al momento de elegir uno u otro

resto bar. A continuación se presenta un gráfico en el que se puede apreciar el porcentaje correspondiente a cada uno de ellos.

Gráfico 8: Atributos valorados por hombres y mujeres residentes en el barrio de Nueva Córdoba



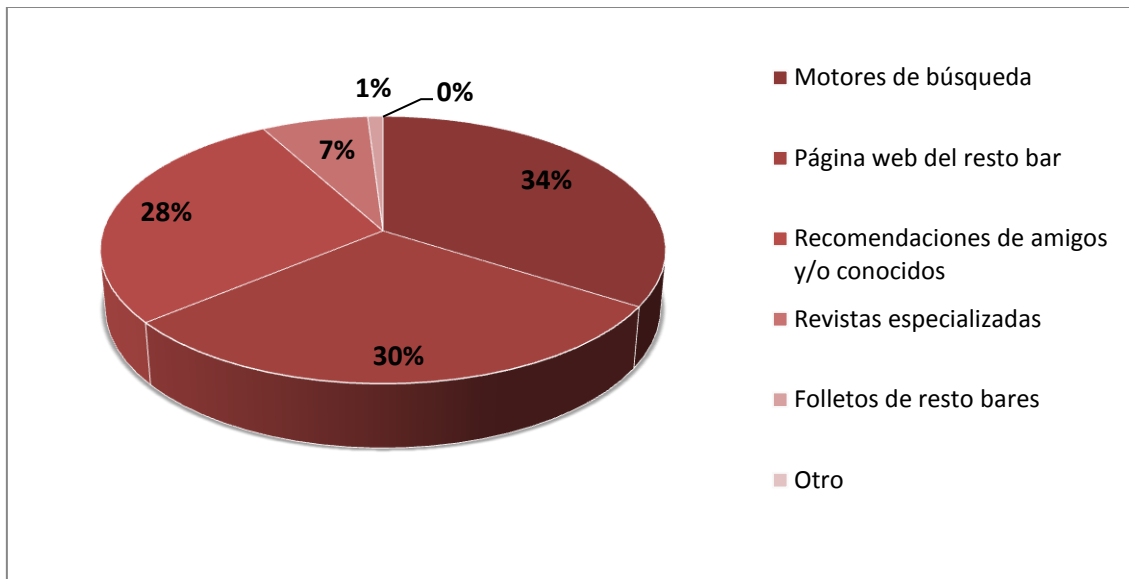
Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en la investigación cuantitativa

De acuerdo a los datos obtenidos, el factor más importante al momento de elegir un resto bar es el servicio y atención recibida, en segundo lugar consideran la ubicación como factor significativo, seguido de los precios ofrecidos, calidad y variedad de productos, ambiente/decoración y por último las formas de pago ofrecidas.

Los atributos enlistados anteriormente, pueden concebirse como los factores clave de éxito de este mercado, ya que marcan un indicio sobre cuáles son las características más valoradas por los segmentos de mercado. Es por ello que las empresas podrían fijar su atención en dichos factores y así desarrollar sus ventajas competitivas. En el caso de Terracota, y observando los datos antes presentados, trabajar sobre la atención y el servicio y los precios, permitirá generar un factor atractivo para la población objetivo, teniendo en cuenta que son los atributos más valorados por los habitantes de Nueva Córdoba.

Otro dato importante que se relevó a través de las encuestas está relacionado con el lugar en el que realizan la búsqueda de información para decidir si ir a uno u otro resto bar. A continuación se presenta un gráfico en el que se puede apreciar el porcentaje correspondiente a cada una de las fuentes analizadas.

Gráfico 9: Fuentes de información utilizadas para decidir a qué resto bar concurrir



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en la investigación cuantitativa

A partir de los datos presentados se puede concluir que la mayor parte de los encuestados realiza la búsqueda de información en motores de búsqueda, en segundo lugar se encuentra la página web del resto bar, seguido de las recomendaciones de amigos y/o conocidos. Las fuentes menos elegidas son las revistas especializadas y los folletos que se reparten en los hogares.

Por lo tanto, se puede concluir que los motores de búsqueda como las páginas web de los resto bares son determinantes en el proceso de toma de decisión, ya que son las fuentes más utilizadas al momento de decir a que resto bar concurrir.

El hecho de que las búsquedas web sean el principal recurso utilizado por los potenciales clientes, brinda una herramienta de promoción de la marca importante para Terracota, y con las nuevas tecnologías como espacios de interacción (redes sociales) los costos de uso de la red pueden disminuirse drásticamente.

ESTRUCTURA DEL MERCADO (OFERTA)

A fin de comprender la estructura de mercado en el que se desarrolla Terracota, cabe aclarar que se da una situación de competencia monopolística. En este tipo de estructura son tres las condiciones que se deben dar: elevado número de competidores, diferenciación del producto o servicio ofrecido y libre entrada y salida de la industria en el largo plazo. En un mercado que opera bajo esta estructura, cada productor puede fijar hasta un cierto punto el precio de su producto ya que la competencia es quien establece el máximo que se podrá cobrar, dado que los productos presentan ciertas diferencias pero se trata de bienes cercanos (Krugman y Wells, 2006).

Ciclo de vida de las empresas

Para analizar el ciclo de vida de las empresas, en un primer momento se debe saber que se pueden encontrar en una u otra etapa dependiendo de los productos/servicios ofrecidos, competencia existente, nivel de ventas, es decir si está en aumento, decreciendo o logro estabilizarse. Así también, la inestabilidad macroeconómica provocada por medidas tomadas desde el gobierno puede generar influencia extendiendo la etapa en la que se encuentre la empresa.

En base a información, se puede afirmar que los restos bares se ubican en la etapa de madurez, ya que existen varios factores que los clasifican dentro de esta etapa, a continuación se exponen algunos de ellos:

- Las ventas continúan decreciendo o logran estabilizarse.
- Se busca atraer segmentos de mercado adicionales mediante la expansión de nuevos servicios o productos, como ser menues light, servicio de delivery, etc.
- Se genera intensa competencia en relación a los precios, como por ejemplo la que se produce con los menús ejecutivos, así también muchos más descuentos y promociones que las que se ofrecían años atrás.
- Por último, se considera que los productos ofrecidos por estas empresas ya se encuentran establecidos en el mercado.

Análisis de la competencia

Para obtener información sobre las empresas que conforman la estructura del mercado, resultó necesario efectuar una investigación cualitativa, más específicamente un Mystery Shopper como cliente incógnita. Mediante esta técnica se pretende obtener información sobre el mix de marketing que sigue cada uno de los competidores, es decir, se analizarán sus niveles de precios, plaza, promociones, productos y servicios.

En el siguiente cuadro se pueden observar todas las firmas consideradas competidoras de la empresa en análisis:



Strega

Es una empresa de la ciudad de Córdoba, que tiene distintos locales en capital como en el interior. Ofrece productos y servicios haciendo énfasis en la calidad y sabor de los mismos. Así también, ofrecen la venta de la franquicia de la empresa.



Campestre

Es una pequeña empresa de la ciudad de Córdoba, cuenta con un local en el barrio de Nueva Córdoba. Posee 10 años en el mercado, que avalan su trayectoria. Ofrece un servicio de restauración y de delivery.



Innato

Es una empresa de la ciudad de Córdoba, cuenta con un solo local ubicado en el barrio de Nueva Córdoba. Ofrece un servicio de restauración personalizado y delivery a domicilio.



Il Nonnino

Es una empresa de la ciudad de Córdoba, cuenta dos locales uno ubicado en el barrio de Nueva Córdoba y otro en el Cerro de las Rosas. Ofrece un servicio de restauración personalizado y un servicio de delivery, garantizando la calidad de sus productos.



Pronto Pizza

Es una empresa pequeña de la ciudad de Córdoba, cuenta con un local ubicado en el barrio de Nueva Córdoba. Ofrece un servicio de restauración y servicio de delivery.

Análisis de la ubicación

A continuación se presenta una tabla en la que se puede apreciar la ubicación geográfica de cada una de las empresas que conforman la estructura de mercado:

Empresa	Dirección	Cercanía a Terracota
Terracota	Obispo Salguero 687	-
Strega	Obispo Salguero 496	a dos cuadras de Terracota
Campestre	Rondeau 348	a dos cuadras y media de Terracota
Innato	Estrada 67	a seis cuadras de Terracota
Il Nonnino	Estrada 52	a seis cuadras de Terracota
Pronto Pizza	Independencia 497	a cinco cuadras de Terracota

Gráfico 10: Ubicación de los competidores



Fuente: Google maps en conjunto con datos obtenidos del Mystery Shopper

Si se analiza la ubicación geográfica de las empresas competidoras se puede apreciar que todas excepto Terracota se encuentran estratégicamente ubicadas, ya que se localizan en el corazón de Nueva Córdoba, calles Estradas o Rondeau. Esto se considera una desventaja para la empresa, ya que las calles mencionadas anteriormente son las que tienen mayor tráfico ya sea durante el día o la noche, por lo tanto quienes no saben de su existencia puede que no lo visiten si no lo visualizan. Por otro lado, cabe aclarar que si bien la ubicación de Terracota no es estratégica puede verse beneficiada ya que es el único resto bar en dos cuadras a la redonda.

Análisis de los locales físicos

A partir de la observación directa de los locales físicos se construyó una tabla teniendo en cuenta el aspecto externo e interno de los locales y se pudieron extraer las siguientes conclusiones.

Tabla 2: Análisis de los locales físicos de los competidores

		Empresas					
		Terracota	Campestre	Strega	Innato	Il Nonnino	Pronto Pizza
Aspecto externo		Cartelería exterior difícil de visualizar, con poca iluminación	Cartelería exterior que se visualiza a una gran distancia por su iluminación y tamaño	Cartelería exterior que se visualiza a una gran distancia	Cartelería exterior que se visualiza a una gran distancia por su iluminación y tamaño	Cartelería exterior que se visualiza a una gran distancia por su tamaño, pero posee poca iluminación	Cartelería exterior que se visualiza a una gran distancia por su iluminación y tamaño
Aspecto interno	Estilo del local	Tiene su estilo propio, con un diseño rustico. Poco iluminado. Mesas y sillas de algarrobo. Decorado con postales de Dionisio Ramos y cuadros antiguos.	Tiene su estilo propio, con un diseño campestre. Algo iluminado Sillas estilo sillón y mesas de madera. Decorado con adornos de campo como imágenes de caballos, pastizales, etc.	Moderno todo de madera brillante. Algo iluminado. Poco decorado, ya que tiene un estilo más serio.	Tiene un estilo moderno. Mucha iluminación. Decorado y pintado en su interior con colores rojo, bordo, verde y blanco.	Tiene un estilo antiguo algo rustico. Poco iluminado. Mesas y sillas de madera. No tiene nada de decoración, pintado de color blanco.	Tiene un estilo moderno. Mucha iluminación. Decorado y pintado de colores negro y blanco.
	Aspecto o presencia del mozo (Bueno, Malo, Regular)	El aspecto de los mozos es regular , ya que: -La vestimenta es un delantal negro liso que no llama la atención y puede considerarse bastante común.	El aspecto de los mozos es bueno , ya que: -La vestimenta está en buenas condiciones, prolijos. Utilizan una camisa negra con el logotipo impreso en color blanco y un delantal negro rayado con rojo.	El aspecto de los mozos es bueno , ya que: - Por un lado, se encuentra en buenas condiciones y así también, utiliza los colores institucionales (naranja - violeta) y el logotipo de la	El aspecto de los mozos es bueno , ya que: -La vestimenta está en buenas condiciones, utilizan una remera roja con cuello verde y el logotipo impreso en verde.	El aspecto de los mozos es regular , ya que: -La vestimenta no está en muy buenas condiciones, utilizan una remera negra con el logotipo impreso en color blanco.	El aspecto de los mozos es bueno , ya que: -La vestimenta está en optimas condiciones, utilizan una camisa negra con delantal negro.

				empresa. Esto ayuda a que los clientes se formen una buena imagen sobre el resto bar, ya que el personal constituye la cara visible del mismo.			
Aspecto de las cartas (Bueno, malo, regular)	Regular , son cartas convencionales de color negro, con hojas blancas impresas en letras negras.	Bueno , cartas modernas de cartón, fondo blanco escritas en color verde, marrón y bordo. Así también, presentan ilustraciones de colores en las que se reflejan los distintos platos.	Bueno , cartas plásticas con tapa en color violeta, en su interior fondo blanco escritas en color violeta y naranja. Así también, presentan ilustraciones de colores en las que se reflejan los distintos platos.	Regular , ya que no están en muy buen estado. Son modernas de cartón, color bordo con ilustraciones de colores en las que se reflejan los distintos platos.	Regular , son cartas convencionales de color negro, con hojas blancas impresas en letras negras, en el margen superior presenta el logotipo en color azul.	Bueno , cartas plásticas en color blanco con negro. Presentan ilustraciones de colores en las que se reflejan los distintos platos.	
Capacidad	13 mesas	15 mesas	18 mesas	19 mesas	22 mesas	12 mesas	

Fuente: elaboración propia en base a Mystery Shopper (ANEXO 2)

Respecto al aspecto externo, todas las empresas competidoras poseen una cartelera externa que permite su visualización a gran distancia y se encuentran ubicadas sobre la vereda, es decir, están expuestas al tráfico de personas. La única empresa que se dificulta su visualización es Terracota ya que por un lado, hay un árbol afuera del local que entorpece el tráfico de las personas y por el otro, posee un cartel pequeño y poco iluminado.

A partir de esta información, puede afirmarse que se encuentra en desventaja respecto a los demás, ya que los potenciales clientes pueden no darse cuenta de la existencia del resto bar.

Respecto al aspecto interno, todas las empresas son de tamaño pequeño ya que la cantidad de mesas varía entre 12 y 22, las que tienen mayor superficie son Il Nonnino, Innato, Strega y las de menor tamaño son Pronto Pizza, Terracota y Campestre. Así también, cabe mencionar que cada una tiene su estilo propio ya sea moderno, antiguo, rustico o campestre, lo que se considera una ventaja para que se diferencien entre sí.

En lo referente al aspecto de los mozos todos tienen una vestimenta similar, ninguno utiliza un uniforme que le permita diferenciarse y llamar la atención.

Por último, respecto a las cartas se puede decir que son bastantes similares algunas están en mejor estado que otras pero no se perciben grandes diferencias entre ellas.

Análisis de la atención al cliente

Tabla 3: Análisis de la atención al cliente

Empresas						
	Terracota	Campestre	Strega	Innato	Il Nonnino	Ponto pizza
Atención del mozo (Amabilidad, empatía, simpatía, cortesía, entre otros aspectos)	4	5	3	5	4	4
Interés que muestra el mozo en la experiencia del cliente en el resto bar	3	4	3	4	3	3
Actitud proactiva del mozo hacia la venta	4	5	3	5	3	4
Tiempo que espera el cliente desde que el mozo le tomó el pedido hasta que le llevan el plato a la mesa	20 minutos	15 minutos	15 minutos	20 minutos	18 minutos	25 minutos

Fuente: elaboración propia en base a Mystery Shopper (ANEXO 2)

Para evaluar la atención al cliente, se debió visitar cada uno de los locales en análisis con el objetivo de obtener una información más precisa y así realizar comparaciones entre cada una de las empresas. Para ello se consideró oportuno evaluar una serie de variables que ayudarán

a determinar que empresas del sector tienen el mejor comportamiento respecto a la atención al cliente. Para analizar las primeras tres se estableció una escala del 1 al 5, siendo 1 deficiente, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 excelente.

Para medir la atención del mozo se consideraron aspectos como amabilidad en el trato, empatía, simpatía, cortesía con la que atiende a los clientes. A partir de los datos obtenidos, se puede observar que las empresas que obtuvieron una mayor puntuación fueron Campestre e Innato, seguidos de Il Nonnino, Pronto Pizza y Terracota, en último lugar se ubica Strega que fue la que recibió una menor puntuación respecto a esta variable.

En lo referente a la segunda variable lo que se indagará es el interés que demuestra el mozo en la experiencia del cliente, es decir, por ejemplo cuando pregunta si se siente cómodo, si necesita algo, si la está pasando bien, si tuvo algún inconveniente, etc. A partir de los resultados obtenidos, se puede apreciar que al igual que en la primer variable los mejores resultados los obtuvieron Campestre e Innato, en el otro extremo se encuentran las demás empresas.

En la tercer variable lo que se analizará es la actitud del mozo respecto a la venta, es decir, si intenta ofrecer los productos antes de que el cliente lo solicite. Por ejemplo, cuando uno va a un resto bar y termina de comer el plato principal si el mozo ofrece postre antes de que el cliente decida pedirlo. A partir de los datos obtenidos, se puede observar que al igual que en las dos variables analizadas anteriormente, Campestre e Innato son los que obtuvieron las mejores puntuaciones, seguidos de Terracota, Pronto Pizza, Strega e Il Nonnino.

Respecto al tiempo que debe esperar un cliente en las empresas en análisis es de 15 a 25 minutos aproximadamente, en un extremo se encuentran Campestre y Strega que son las que menos tardan, en el otro extremo se encuentra Pronto Pizza que es la que más minutos se debe esperar.

Teniendo en cuenta la información analizada, se puede concluir que la empresa que brinda la mejor atención es Campestre, ya que obtuvo puntuación más alta en todas las variables analizadas, así también resultó ser la que menos tiempo se debe esperar entre que te atienden y te sirven el pedido.

Análisis de la cartera de productos y servicios

A continuación se presenta una tabla en la que se puede observar cada uno de los productos y servicios ofrecidos por las empresas competidoras.

Tabla 4: Análisis de la cartera de productos y servicios de los competidores

Empresas						
	Terracota	Campestre	Strega	Innato	Il Nonnino	Ponto pizza
Servicios que brinda	- Restaurante	- Restaurante - Delivery	- Restaurante - Delivery	- Restaurante - Delivery s/ cargo	- Restaurante - Delivery s/ cargo	- Restaurante - Delivery s/ cargo
Productos ofrecidos	-Pizzas -Lomos -Empanadas -Ensaladas -Tartas -Otros platos -Menú ejecutivo	-Pizzas -Lomos -Empanadas -Platos tradicionales -Parrilla -Fajitas -Ensaladas -Menú ejecutivo	-Pizzas y calzoni -Lomos -Tartas y empanadas - Hamburguesas -Sándwiches y milanesas -Entradas y ensaladas -Pastas -Menú ejecutivo	-Pizzas -Lomos -Pastas -Fajitas -Cocina Criolla -Minutas -Milanesas -Supremas -Sándwich -Ensaladas -Menú ejecutivo	-Pizzas -Lomos -Empanadas -Pastas - Hamburguesas -Menú ejecutivo	-Pizzas -Lomos -Empanadas -Calzones -Ensaladas -Sándwiches -Menú ejecutivo

Fuente: elaboración propia en base a Mystery Shopper (ANEXO 2)

Como se puede observar en el cuadro anterior, casi todas las empresas ofrecen los mismos productos exceptuando a Campestre e Innato que son los que poseen una carta más amplia, ya que también ofrecen comida mexicana (fajitas) y comida criolla (parrillada). Así también, se puede apreciar que todas las empresas competidoras ofrecen un menú ejecutivo, el cual incluye bebida, plato principal y postre a un precio promocional, es por ello que se genera competencia de precios sobre todo el turno del mediodía.

Respecto a los servicios ofrecidos, todas las empresas que compiten ofrecen servicio de restaurante y de delivery, excepto Terracota que no posee este último servicio. La ausencia de este la pone en total desventaja, ya que se reduce el margen de cobertura que pueda tener y genera que no esté a la altura de las demás para competir en el mercado. Como así también, afecta la capacidad de ventas de Terracota, ya que en estos momentos las personas actúan de manera más precavida buscando disminuir el gasto total en este tipo de empresas, por lo que se genera un mayor pedido a domicilio y menos salidas a comer afuera.

Análisis de los canales de comunicación y promoción

Respecto a los canales de comunicación, se indagó acerca de cuáles son los que se están utilizando hoy en día y el fin principal de cada uno de ellos, así también se llevó a cabo un análisis de las acciones de marketing que implementan cada uno.

Tabla 5: Análisis de la comunicación y promoción de los competidores

Empresas						
	Terracota	Campestre	Strega	Innato	Il Nonnino	Pronto Pizza
Página web/Finalidad	-	-	http://www.stregapizzas.com.ar Describir la empresa, sus productos, servicios y promociones	http://www.innatoweb.com.ar (fuera de sistema)	-	-
Presencia en redes sociales/Finalidad/Cantidad de "Me Gusta"	Facebook (Usuario de Facebook) Uso inadecuado de esta red social, ya que publican información irrelevante	-	-	Facebook (Fan Page 447 MG) Mostrar los productos, menús diarios y promociones	Facebook (Fan Page 428 MG) Mostrar los productos, menús diarios y promociones	-
Acciones de marketing	-Sorteos -Publicidad en una radio -Promoción de desayuno, menú ejecutivo y merienda.	-Promoción de menú ejecutivo -Promos delivery (6 promos que combinan varios productos a diferentes precios)	-Promos salón (50% de descuento en la 2da unidad de pizza de la misma variedad) -Promos delivery (8 promos que combinan varios productos a diferentes precios) -Promoción menú ejecutivo y merienda	-Promoción de menú ejecutivo	-Promoción de menú ejecutivo	-Promoción de menú ejecutivo

Fuente: elaboración propia en base a Mystery Shopper (ANEXO 2)

En cuanto a la estrategia de comunicación, se puede observar que son pocas las empresas que utilizan los medios digitales. Solo dos de ellas tienen página web, Strega hace un uso adecuado de la misma, ya que la utiliza para exhibir los productos ofrecidos, novedades y las distintas promociones. Innato la exhibe en un su página de facebook pero al ingresar se encuentra fuera de servicio, por lo tanto se puede decir que el uso que hace no es el adecuado ya que la

promociona y no se puede acceder. Respecto a las redes sociales, solo tres empresas hacen uso del facebook, dos de ellas tienen una fan page en la que publican productos, promociones diarias y novedades de la empresa; Terracota es la única que posee un usuario de facebook (agregar amigos), en el cual se realizan publicaciones irrelevantes, ya que no tienen relación con la actividad de la empresa y además se encuentra desactualizado.

Respecto a las acciones de marketing que realizan las empresas, todas ofrecen una promoción diaria que es el menú ejecutivo, otras ofrecen combos de productos y solo una realiza promociones en fechas especiales. Así también, algunas de ellas ofrecen descuentos en la segunda unidad consumida.

A modo de conclusión, a través del Mystery Shopper se pudo detectar que las acciones de comunicación y promoción destinadas a generar incentivos en las ventas son escasas y en muchos casos nulas, esto genera que salir a comer afuera sea cada vez más dificultoso para los clientes.

Análisis de precios

A continuación se presenta una tabla en la que se puede observar los niveles de precios de cada una de las empresas que compiten, así también se puede apreciar las formas de pago que cada una ofrece.

Tabla 6: Análisis de los niveles de precios de los competidores

		Empresas					
		Terracota	Campestre	Strega	Innato	Il Nonnino	Pronto Pizza
Estrategia de precios	Precio de pizza	Precios medios	Precios bajos	Precios altos	Precios bajos	Precios altos	Precios medios
	Precio de menú ejecutivo	Precios bajos	Precios bajos	Precios altos	Precios medios	Precios medios	Precios altos
Formas de pago		Efectivo, tarjetas de débito y crédito	Efectivo	Efectivo	Efectivo, tarjetas de débito y crédito	Efectivo, tarjetas de débito y crédito	Efectivo, tarjetas de débito y crédito

Fuente: elaboración propia en base a Mystery Shopper (ANEXO 2)

Para conocer los niveles de precios de los competidores, se averiguó por un lado el precio de la pizza, ya que se considera un producto común y representativo en todas las empresas que compiten. Sumado a esto, se tuvo en cuenta que Terracota se considera “Artesanos en Pizzas” por lo que resultó necesario conocer la competitividad de este producto en el mercado, ya que de acuerdo al estímulo textual que la representa se considera una de las especialidades de la empresa.

Se puede afirmar que una empresa posee un nivel de precios bajos cuando oscilan entre \$40-\$50, medios cuando están entre \$51-\$60 y altos cuando varían entre \$61-\$70.

Empresa	Precios	Niveles de precios
Terracota	\$55	Medios
Campestre	\$49	Bajos
Strega	\$65	Altos
Innato	\$42	Bajos
Il Nonnino	\$60	Medios
Pronto Pizza	\$55	Medios

En base a las comparaciones realizadas, se pudo observar que los mejores precios los tienen Campestre e Innato. A éstos le siguen Terracota, Il Nonnino y Pronto Pizza, los cuales tienen un nivel de precios medios y en último lugar se encuentra Strega con un nivel de precios altos.

A partir de este análisis, se puede concluir que Terracota no es la que posee los precios más bajos pero así tampoco es la que cobra el precio más alto del mercado. Esto es de suma importancia, ya que si se considera la situación económica que atraviesa nuestro país, los consumidores pueden estar mucho más sensibles al precio al momento de decidir a qué resto bar concurrir.

Por otro lado, para lograr un análisis más profundo se averiguaron los precios de las promociones diarias que ofrece cada una de las empresas, con el objetivo de conocer la competitividad del menú ejecutivo de Terracota respecto a las demás.

Se considera que una empresa posee un nivel de precios bajos cuando oscilan entre \$30-\$40, medios cuando están entre \$41-\$50 y altos cuando varían entre \$51-\$60.

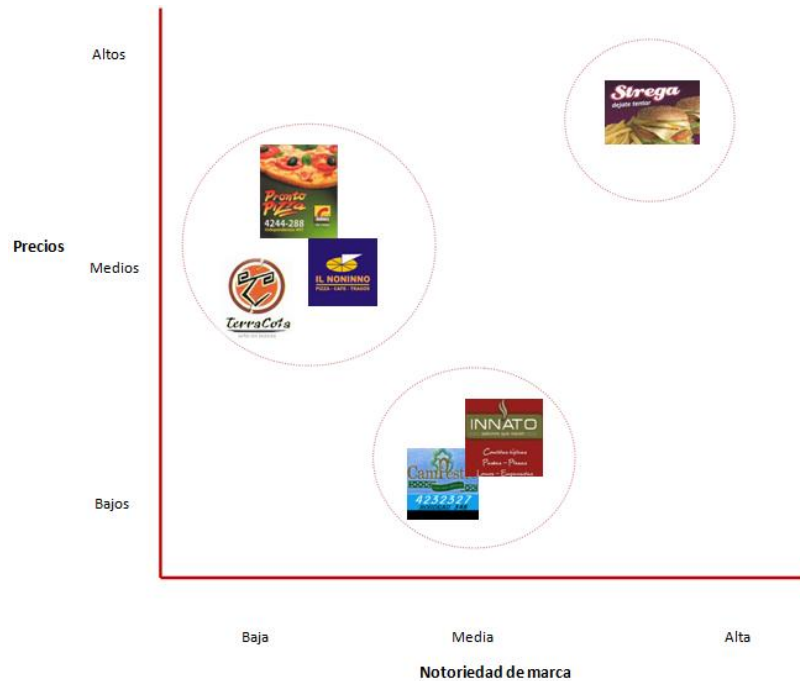
Empresa	Precios	Niveles de precios
Terracota	\$35	Bajos
Campestre	\$30	Bajos
Strega	\$58	Altos
Innato	\$46	Medios
Il Nonnino	\$45	Medios
Pronto Pizza	\$60	Altos

A partir de las comparaciones realizadas, puede observarse que en un extremo se encuentran Terracota y Campestre que son las que tienen los precios más bajos de los menús ejecutivos. En el otro extremo, se ubican Strega y Pronto Pizza que son las que poseen los precios más altos de promociones diarias. Esto se considera una ventaja competitiva para Terracota dado que como se mencionó anteriormente, la situación económica que atraviesa nuestro país es delicada y los consumidores pueden estar cuidadosos respecto al consumo en este tipo de empresas. Así también, se los considera sensibles al precio y puede que este factor afecte la toma de decisión de los consumidores.

Respecto a la forma de pagos que tienen las empresas del mercado, todas poseen una amplia forma de pago (efectivo, tarjeta de débito y crédito), excepto dos que solo ofrecen pago en efectivo. Esta situación se considera una ventaja, ya que de las empresas que se localizan más cerca a Terracota, ésta es la única que posee la forma de pago más amplia.

Mapa de grupos estratégicos

Gráfico 11: Mapa de grupos estratégicos



El mapa de grupos estratégicos se construyó a partir de dos variables consideradas importantes en este tipo de empresas. La primera de ellas hace referencia al nivel de precios ofrecidos en uno de los productos más importante como la pizza, considerando precio bajo cuando oscilan entre \$40-\$50, medios cuando están entre \$51-\$60 y altos cuando varían entre \$61-\$70. La segunda variable refleja la notoriedad de marca que tiene cada una de las empresas competidoras en el mercado de Nueva Córdoba, pudiendo ser baja, media o alta. Para obtener dicha información se les pregunto a los encuestados residentes en el barrio de Nueva Córdoba si conocían cada una de las empresas que se les nombraban por haber concurrido alguna vez o por conocerlas de nombre. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Strega	44%
Innato	23%
Campestre	18%
Il Nonnino	7%
Pronto Pizza	7%

Se consideró que la notoriedad de marca de Terracota es baja ya que de 52 encuestados solo 20 conocen a la empresa por haber concurrido alguna vez o por conocerla de nombre y nunca haber visitado el resto bar, es decir, menos de la mitad de los encuestados conocen la empresa.

De acuerdo a lo expuesto en el mapa de grupos estratégicos, puede desprenderse que al tratarse de pequeñas empresas que a pesar de que hace muchos años que están en el mercado no tienen una elevada notoriedad de marca. Esto puede deberse a que son pocos los esfuerzos promocionales que realizan para hacerse reconocidas en el mercado que compiten, ya que solo una de ellas posee una notoriedad de marca elevada.

Conclusiones de la naturaleza de la demanda y estructura de la oferta

Se consideró pertinente realizar conclusiones respecto al análisis realizado de la demanda y la oferta, con el objetivo de obtener una información más valiosa a través de la interrelación de distintos datos, así también se pretende clarificar la información analizada y que resulte más fácil su comprensión.

Uno de los principales factores a destacar está relacionado con los atributos más valorados por los actuales y potenciales clientes, estos resultaron ser: calidad del servicio y atención, ubicación, precios y calidad de los productos. Dichos atributos deben ser tenidos en cuenta por las empresas ya que les permitirían lograr una diferenciación en el mercado y por ende obtener ventajas competitivas respecto a las demás.

Luego del análisis de la competencia, respecto a la calidad del servicio y atención se puede decir, que Terracota obtuvo una puntuación media pero no resultó ser la mejor. Por lo tanto, la implementación de acciones atractivas e interesantes le permitirán mejorar su posición respecto a este atributo y por ende lograr una diferenciación en el mercado. Por otro lado, esto podría ser un potenciador importante de la empresa, ya que si se tienen en cuenta las acciones de marketing aplicadas por los competidores, resultaron ser nulas o escasas, ya que ninguna implementa ninguna acción diferente a las demás.

En lo referente al segundo atributo considerado importante para los potenciales clientes, se puede decir que todas las empresas se encuentran estratégicamente ubicadas excepto Terracota. En un principio la ubicación de la empresa resultaba beneficiosa pero con el tiempo fueron surgiendo nuevos negocios, dejando de ser la única en la zona, lo que contribuyó a la saturación del mercado y a que haya una mayor variedad de opciones para los clientes. Así también, los competidores ofrecen entrega por delivery, servicio que Terracota no presta, pero que permitirá generar una mayor cobertura y recapturar clientes antiguos como generar una cartera de potenciales clientes más amplia que la actual.

Respecto al tercer atributo, luego del análisis de los niveles de precios de los competidores, se puede decir que Terracota resulta competitiva respecto a los precios del menú ejecutivo. Esto se considera una gran fortaleza ya que si se tiene en cuenta la situación compleja que atraviesa el sector, y la situación económica del país, tener precios buenos junto con la implementación de acciones de promoción y comunicación para generar incentivos en las ventas la pondrían en una situación mejor que en la que se encuentra actualmente.

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS INTERNO

Mediante este análisis se pretende conocer el contexto interno de la empresa, es decir, su historia, visión, misión y valores. Para realizarlo se tuvo en cuenta que Terracota ofrece un producto híbrido, es por ello que además de las cuatro P de la mezcla de marketing (Producto/ Servicio, Precio, Plaza, Promoción/ Comunicación), se consideraron otras variables como Proceso, Personal, Evidencia Física, Productividad y Calidad

Por último, se llevó a cabo un análisis de ventas correspondiente a los últimos años de la empresa.

RESEÑA HISTÓRICA

La empresa nace en el año 2003, cuando el actual dueño decide comprar la empresa al dueño anterior, la apertura se realiza el 24 de Junio de dicho año. La idea básica del negocio fue crear un lugar de comidas caseras principalmente de pizzas, por eso se denominan “Artesanos en Pizzas”. La empresa comenzó con una carta muy simple que consistía en pizzas, lomos y empanadas, pero luego por el propio interés del dueño fueron incorporando nuevos productos a la carta convirtiéndose en un resto bar. Actualmente cuentan con una carta amplia que abarca desde lo más típico de la empresa (pizzas, lomos, empanadas) hasta tartas, ensaladas, pastas, milanesas, entre otros. Así también, ofrece un desayuno diario, un menú ejecutivo que incluye plato principal, gaseosa, postre y merienda.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Terracota no cuenta con una definición formal de su visión, misión y valores. Pero a partir de entrevistas con el dueño de la empresa y visitas al resto bar, se pudo deducir lo siguiente:

Visión

Mantenerse en constante evolución, adaptándonos a los cambios que van surgiendo en el entorno. Trabajamos para ser reconocidos por la calidad de nuestras pizzas, el buen trato que el consumidor recibe en nuestra empresa y que el cliente desee volver una y otra vez. Cuando en nuestro mercado alguien quiera comer pizza, seamos la primera opción para hacerlo.

Misión

Terracota es una empresa de servicios, dedicada a elaboración y venta de pizzas caseras, entre otras comidas de calidad, teniendo como compromiso superar las expectativas de los clientes, brindándoles y garantizándoles la mejor pizza del mercado, así como un lugar agradable para comer.

Valores

Los valores que identifican a Terracota son:

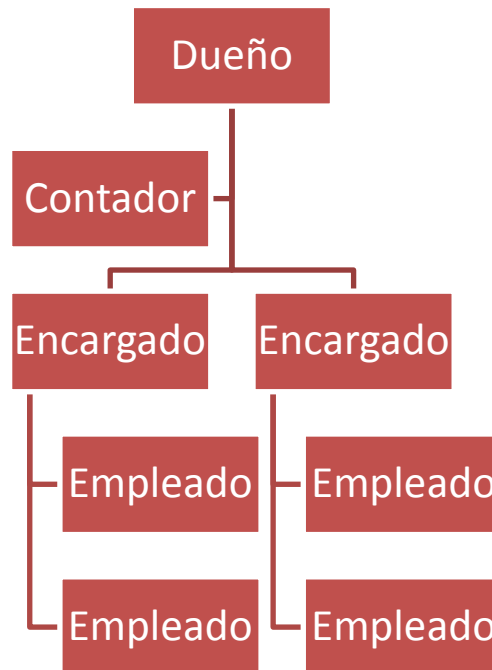
- Calidad: esmero continuo por brindar productos y servicios de una excelente calidad.
- Responsabilidad: cumplir con los compromisos y responsabilidades asumidas.

- Compromiso: con los clientes y sobre todo con sus necesidades, buscando superar sus expectativas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa no se encuentra formalizada a través de un organigrama, pero a partir de entrevistas con el dueño se llegó a la siguiente estructura organizativa:

Gráfico 12: Organigrama de Terracota



Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por el dueño de la empresa

Como se puede observar Terracota está formado por 7 personas, uno de ellos es el dueño de la empresa, quien está a cargo de la dirección y administración de la misma. Así también, cuenta con dos encargados por turno, uno por la mañana y otro por la noche. Además, tiene cuatro empleados fijos que llevan a cabo las tareas de mozos, limpieza del lugar y cocineros, de los cuales dos asisten por la mañana y dos por la noche. Cuando es necesario contratan temporalmente a más empleados, esto sucede cuando se encuentran en época de mayor demanda de Septiembre a Diciembre.

Asimismo la empresa cuenta con un asesor externo quien se encarga de las tareas contables, como: efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisar, clasificar y registrar documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.

ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES

Características

Terracota no cuenta con una base de datos que le permita conocer en profundidad cada uno de los segmentos que atiende. Al momento de elaborar el análisis de la cartera de clientes se tuvo en cuenta la información brindada por el dueño de la empresa, quien identifica a grandes rasgos quiénes son sus clientes pero no puede conocer en profundidad sus características.

A continuación se expone una tabla en la que se pueden apreciar los segmentos a los que atiende habitualmente pero cabe aclarar que en su mayoría residen o trabajan cerca del resto bar.

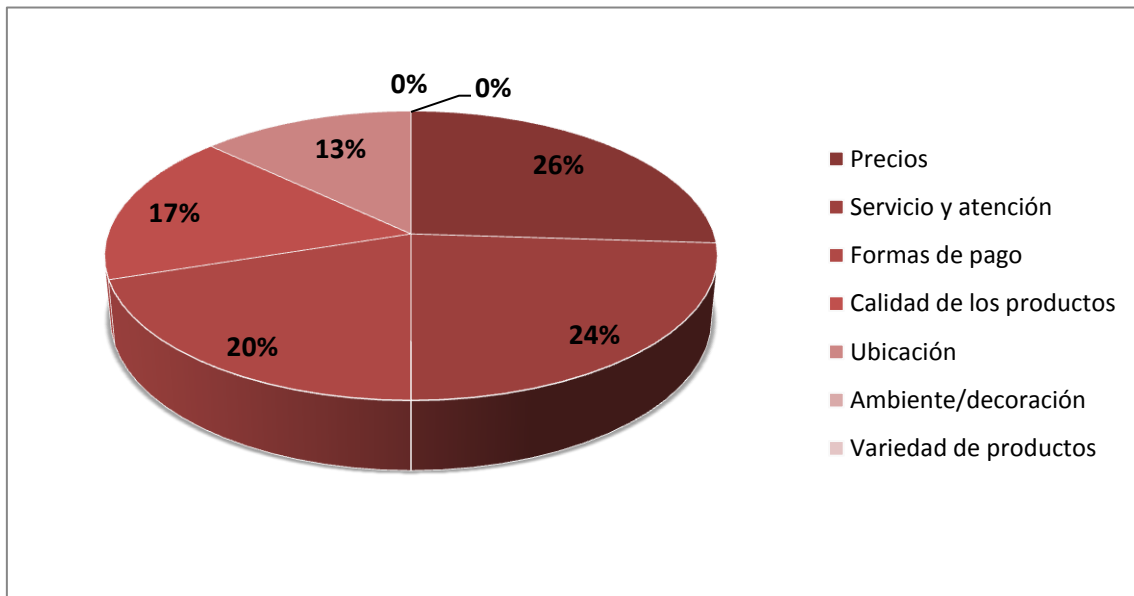
Tabla 7: Segmentos a los que atiende habitualmente Terracota

	Descripción
Segmento Familiar	Parejas jóvenes con 2 o 3 hijos, residentes en la ciudad de Córdoba Capital, más específicamente en el barrio de Nueva Córdoba. Nivel socioeconómico: medio, pertenecientes a la clase social C3 y cuyo ingreso promedio es de \$10.200. Motivo de visita: ocio, conveniencia ya que residen cerca del resto bar.
Segmento Trabajador	Hombres y mujeres entre 30 y 65 años de edad, residentes en la ciudad de Córdoba Capital. Nivel socioeconómico: medio, pertenecientes a la clase social C3 y cuyo ingreso promedio es de \$10.200. Motivo de visita: trabajo (reuniones), conveniencia, ya que quienes concurren en esta circunstancia trabajan cerca del resto bar.
Segmento Relacional	Hombres y mujeres entre 18 y 30 años de edad, residentes en la ciudad de Córdoba Capital, más específicamente en el barrio de nueva Córdoba. Nivel socioeconómico: medio y medio-alto, pertenecientes a la clase social C3 y C2. Los que pertenecen a este segmento son estudiantes que residen en el barrio, cabe aclarar que generalmente no poseen ingresos ya que los mantienen los padres. Motiva de visita: ocio, recreación, esparcimiento.
Segmento Turista	Hombres y mujeres entre 18 y 65 años de edad, residentes en distintas ciudades de Argentina o en el extranjero. Nivel socioeconómico: variado. Motivo de visita: ocio, conveniencia ya que puede ser que justo pasen por el resto bar y les agrade quedarse a comer sin conocerlo necesariamente.
La mayoría de los consumidores concurren a Terracota los fines de semana, ya que de los encuestados un 61% eligió esa opción ante un 39% que seleccionó los días de semana. Así también, de los que alguna vez visitaron Terracota la mayoría lo hizo hace más de 15 días, solo un 11% fue hace 7-15 días.	

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el dueño de Terracota en conjunto con lo relevado mediante la investigación cuantitativa

A partir de la investigación cuantitativa aplicada a hombres y mujeres residentes en el barrio de Nueva Córdoba se pudieron obtener datos relevantes para profundizar el análisis de la cartera de clientes. Uno de ellos está relacionado con los atributos más valorados de Terracota, para obtener dicha información se les presentó una lista de todos atributos y debían marcar los tres más valorados. A continuación se presenta un gráfico en el que se puede apreciar los resultados obtenidos.

Gráfico 13: Atributos más valorados de Terracota



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en la investigación cuantitativa

El atributo más valorado por los consumidores resultó ser el precio con un 26%, luego se encuentra el servicio y atención con un 24%, seguido de las formas de pago, calidad de los productos y ubicación. En último lugar, se encuentra el ambiente/decoración y variedad de productos.

MARKETING MIX

Productos / servicios

Como se trata de un resto bar, no solo resulta necesario analizar la cartera de productos sino también se debe tener en cuenta los servicios ofrecidos.

Respecto a la cartera de productos, se puede decir que Terracota cuenta con una carta amplia de productos, la cual esta desagregada en las distintas especialidades. Si bien se dice que presenta una cartera amplia de productos es muy similar a la de los competidores por lo que resulta más difícil la diferenciación.

A continuación se muestra la variedad de productos ofrecida por Terracota.

Tabla 8: Análisis de los productos de Terracota

Pizzas	Sándwiches calientes	Minutas	Entre mesas	Empanadas	Tartas	Pastas
Muzzarella	Lomos	Lomo al plato	Papas fritas	Jamón y queso	Espinaca	Tallarines
Napolitana	Tostados	Suprema	Ensaladas	Choclo	Choclo	Ravioles
Fugazza	Carlitos	Costeleta	Omelette	Carne	Jamón y queso	Ñoquis
Napolitana	Hamburguesas	Lomo de atún	Rabas			
Palmitos		Colita de cuadril	Tablas			
Especial		Milanesa	Revuelto de gramajo			
Rúcala		Filet de merluza				
Anchoas						
Entre otras						

Postres	Bebidas
Flan	Cervezas (Quilmes, Heineken, Corona)
Budín de pan	Vinos
Helados	Gaseosas
Ensalada de frutas	Aguas saborizadas
	Aguas

Por otro lado, Terracota ofrece un servicio esencial, el cual se basa en la atención personalizada a cada uno de los consumidores que asisten al lugar. Además del servicio esencial, brinda servicios complementarios destinados a agregar valor como por ejemplo: wifi, posibilidad de hacer reservas, tv cable, aire acondicionado, calefacción, entre otros.

Promoción y comunicación

Respecto a la estrategia de comunicación y promoción, Terracota no cuenta con una planificación sobre lo que se hará así tampoco cuenta con un presupuesto definido para esta actividad, solo realiza acciones cuando se le presenta alguna oportunidad al dueño.

Promoción

Actualmente brinda tres promociones diarias, ofreciendo un precio promocional de desayuno, almuerzo (menú ejecutivo) y merienda. Este tipo de promociones permite que sea más accesible para los consumidores, ya que se ofrecen tres opciones a tres precios diferentes. Los

resultados de este tipo de promociones son positivos sobre todo los resultantes del menú ejecutivo, asimismo hacen que la empresa sea más competitiva, ya que el precio de cada uno de estos combos tienen un precio competitivo con respecto a la competencia.

Así también, la empresa lleva a cabo un sorteo diario en la radio Suceso, el mismo consiste en un almuerzo en el resto bar, el cual incluye un plato, postre y gaseosa. Si se analiza esta acción, puede decirse que no se considera estratégica, ya que quienes la escuchan pertenecen a otro segmento al cual no atiende habitualmente la empresa y así también no es al que se pretende dirigir. A partir de lo expuesto, el dueño debería analizar la posibilidad de dirigir los esfuerzos económicos dedicados a esta acción a otra que resulte más atractiva para los segmentos considerados estratégicos para Terracota.

Comunicación

En lo que concierne a la comunicación digital, Terracota solo hace uso del facebook para comunicarse con sus clientes, su dominio es <https://www.facebook.com/terracota.arteenpizzas?ref=ts&fref=ts>. Respecto a la utilidad que se le da a este medio se detectó que no es la apropiada.

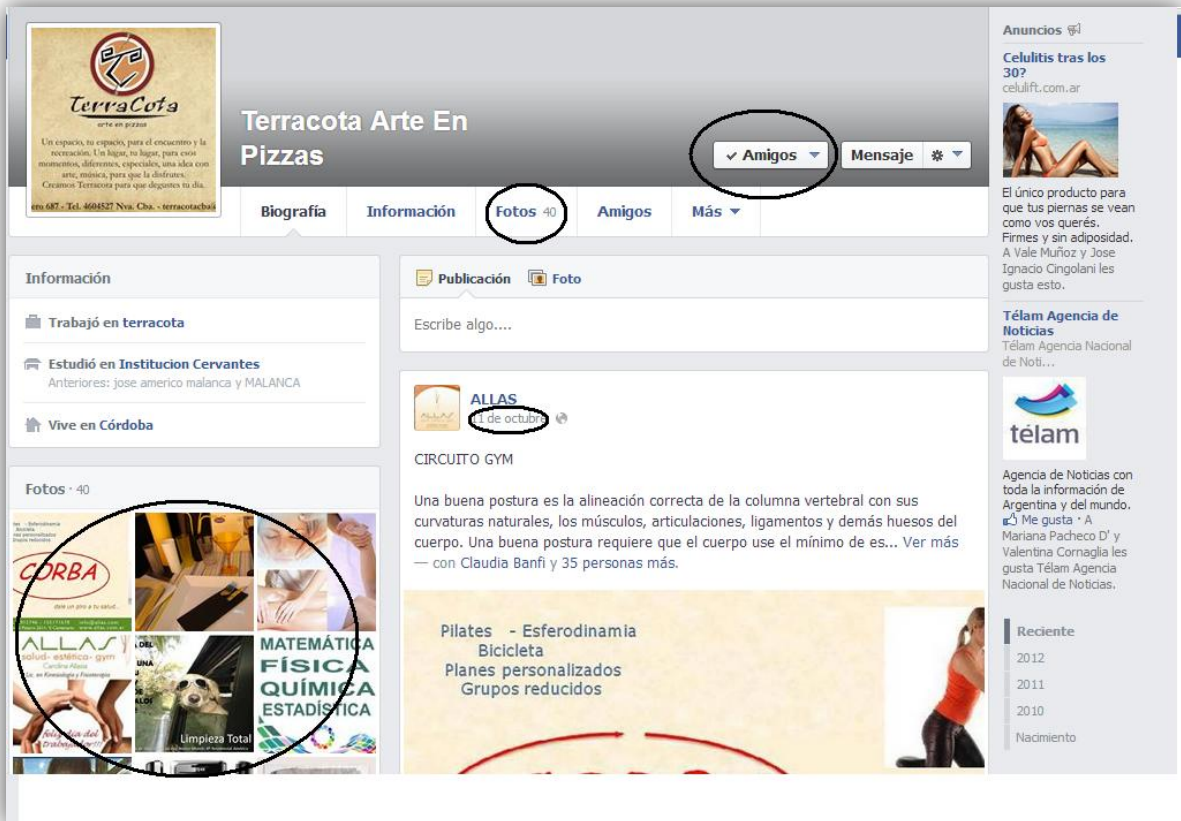
En primer lugar, cuenta con un usuario de facebook en el que debe agregar amigos (solo tiene 347 amigos), lo que se considera que no resulta pertinente para las empresas, ya que tiene un número limitado de amigos y no permite realizar análisis estadísticos.

En segundo lugar, las publicaciones que realiza no tienen relación con la actividad de la empresa, ya que son personales del dueño y no hacen referencia al negocio, sus productos o sus servicios.

Por último, otra cuestión a tener en cuenta es la desactualización de la página, por lo general este tipo de redes deben estar actualizadas constantemente, por lo menos una vez al día.

A partir de esto, se puede decir que se considera una debilidad troncal en la empresa, ya que se genera un desaprovechamiento importante de un canal que tiene un costo nulo pero gran alcance en el tipo de cliente que acude a Terracota. Sumado a esto, se debe tener en cuenta que a partir del análisis del macro entorno se detectó que los argentinos basan sus decisiones de compras en la información obtenida de internet.

En la siguiente imagen se puede observar el facebook de Terracota, señalizando las cuestiones recién mencionadas.



A partir del análisis de la comunicación y promoción que realiza la empresa, se puede concluir que Terracota carece de acciones atractivas que busquen generar incentivos para consumir, ya que en todos los años que el dueño está a cargo del negocio nunca implementó ninguna estrategia diferente sino que siempre realizó las actividades necesarias como para mantener el negocio.

Comunicación gráfica

- Isologotipo:

En cuanto a la identidad visual, la empresa cuenta con un isologotipo que permite identificar y reconocer a la empresa, se constituye de un símbolo grafico y un estímulo textual que dice “Arte en Pizzas”.



El mismo se puede encontrar en distintos lugares de la empresa como por ejemplo, en el cartel que da a la calle, en la vajilla, en las cartas de comidas, etc.

- Folleto:

En los folletos se exhiben las especialidades de la empresa, imágenes ilustrativas de algunos de productos típicos, el menú ejecutivo con los horarios en el que se puede comer y por último la información de contacto, es decir, dirección y teléfono. Estos se encuentran en el resto bar para que los clientes se los lleven a sus casas pero no se reparten en la vía pública.

Plaza

La empresa ofrece su servicio de restauración en la única sucursal que posee en la calle Obispo Salguero 635, en la ciudad de Córdoba Capital.

Si se analiza la localización de la empresa, se considera que no se encuentra estratégicamente ubicada, ya que no está localizada en el corazón de Nueva Córdoba donde se encuentran la mayoría de lugares de comida, la mayor parte de estos se concentran en las calles Estrada o Rondeau. En un principio esta localización resultaba beneficiosa ya que era el único resto bar en la zona por lo tanto podía cubrir las necesidades de los clientes locales y obtener buenos resultados de ello. Luego, aproximadamente hace un año y medio, fueron surgiendo nuevos negocios en la zona que a pesar de no tener el mismo formato ofrecen productos similares. Esto generó que la empresa deje de ser la única y le aporó a los clientes una mayor variedad de opciones.

Posteriormente se presenta un mapa que muestra la localización de Terracota:

Gráfico 14: Ubicación de Terracota



Fuente: Google maps

Precios

En lo referente a la fijación de precios, Terracota aplica la denominada fijación de precios basada en los costos, la cual consiste en agregar una cantidad al costo de producir cada producto ofrecido. Asimismo, al momento de fijar los precios también tiene en cuenta los precios de la competencia además de los costos producidos por fabricar cada uno de los productos ofrecidos.

Si se observa el gráfico número 13, el precio es el atributo más valorados por los clientes de Terracota. Esto se considera una ventaja muy importante ya que la mayoría de los consumidores se los considera sensibles al precio, por ende si son altos, elegirían aquel competidor que les ofrezca un precio menor. Así también, resulta de suma importancia considerar los precios de la competencia al momento de fijar los propios para ser competitivos respecto a los demás.

Respecto a las formas de pago que ofrece la empresa son efectivo, tarjetas de debito y crédito. Esta variable también tuvo una valoración importante por los clientes de Terracota, lo que resulta beneficioso para la empresa, ya que los clientes actuales y potenciales tendrán un abanico más amplio de posibilidades de pago.

En lo que respecta a la rentabilidad, la empresa tiene productos que contribuyen a obtener una mayor rentabilidad como: pizza, pizza rellena o lomo. En cambio, existen otros productos que tienen una menor margen como por ejemplo las empanadas, en este caso la empresa necesita vender un mayor volumen para obtener la misma rentabilidad que con alguno de los productos recién mencionados.

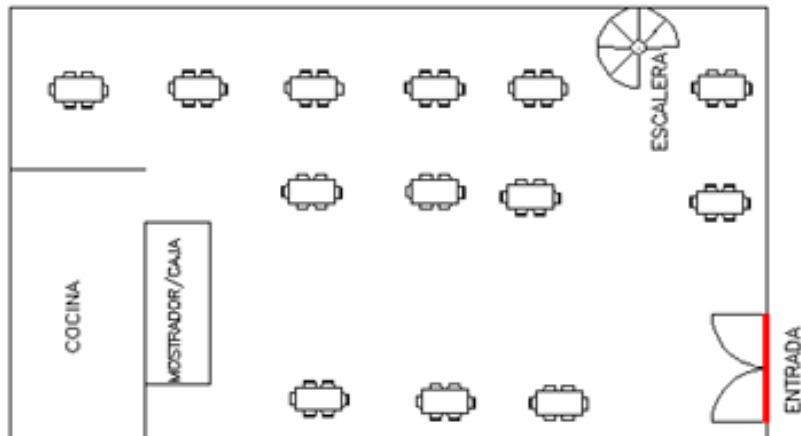
En cuanto a la política de descuentos, la empresa no cuenta con ningún programa de descuentos solo realiza una promoción diaria como se mencionó anteriormente.

Evidencia física

El inmueble que alquila Terracota en la calle Obispo Salguero, dispone de dos plantas. En el primer piso se encuentra el lugar en el cual se brinda el servicio de resto bar. En el mismo hay trece mesas dispersadas con el espacio suficiente para garantizar la comodidad del cliente. Así también, se puede ubicar al fondo del local la cocina y delante de esta, se encuentra el mostrador donde está la caja registradora y una computadora. En la segunda planta se ubican los baños y también se utiliza para almacenar insumos.

Respecto a la ambientación que tiene el local, puede afirmarse que presenta un estilo rústico caracterizado por la utilización de muebles de madera natural, cuadros pintados por artistas de la ciudad, afiches de músicos, paredes de colores claros, poca iluminación en el interior como exterior del negocio.

Gráfico 15: Layout del local



Fuente: elaboración propia en base a observación directa del local

Productividad y calidad

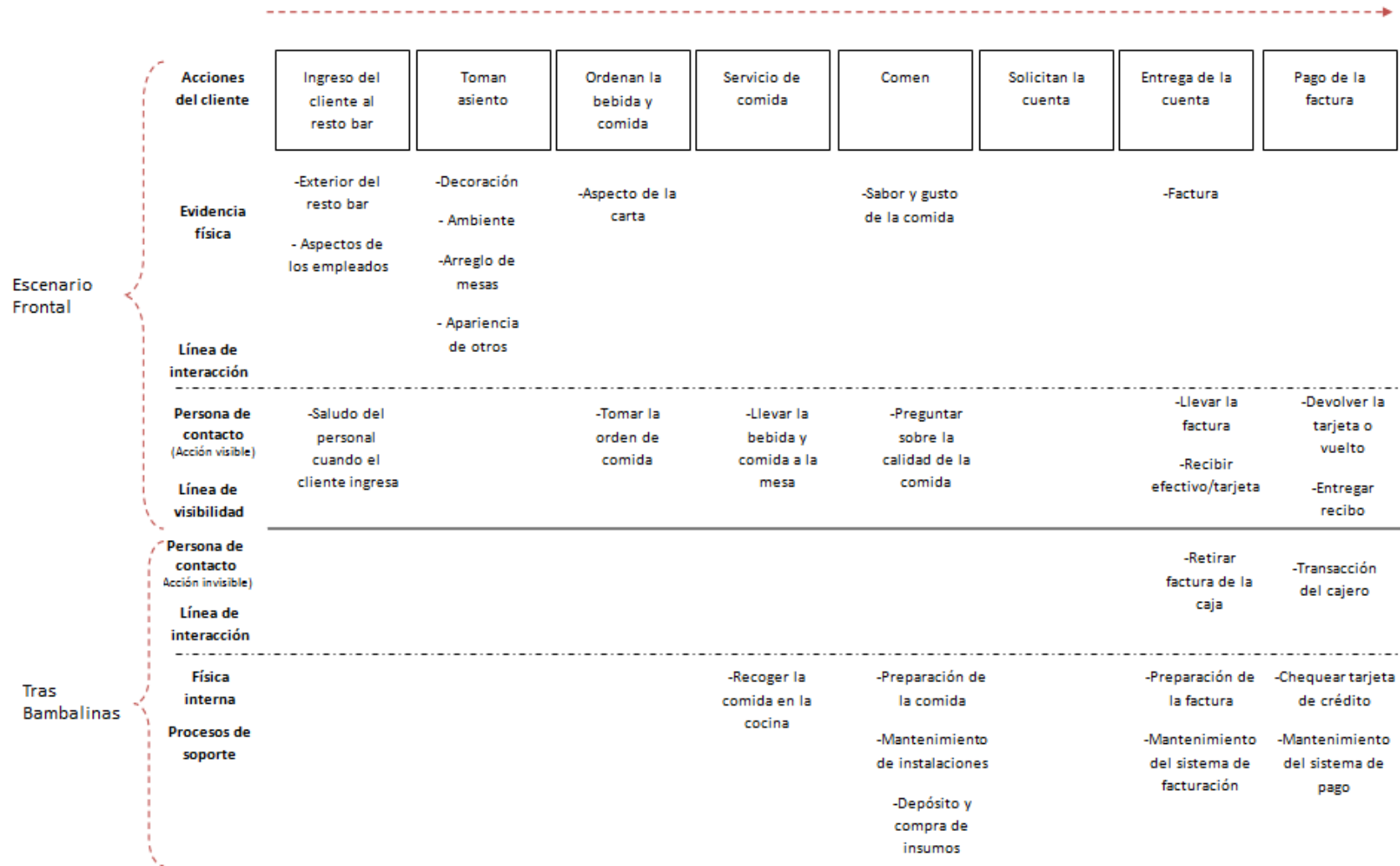
Terracota, es una empresa que busca lograr la máxima calidad, ya sea en el servicio como en la elaboración de los menús. Es por ello que lo que pretende es diferenciarse por medio de la calidad de sus productos y no por tener los costos más bajos del mercado.

Proceso

Se presenta un diagrama de flujo en el cual se exponen las distintas actividades que participan en la prestación y producción del servicio. Así también, se muestran las diferentes acciones que realizan los clientes desde que llegan hasta que se van del resto bar. Como se puede observar la mayor parte de las acciones se producen en el escenario frontal, lo que se considera una ventaja ya permite la tangibilización del servicio.

Por último, se puede decir que el proceso que llevan a cabo los clientes para solicitar y consumir el servicio resulta sencillo, ya que son pocas las actividades que intervienen desde su llegada hasta que paga la factura, el tiempo promedio de duración es de 20 minutos aproximadamente.

Gráfico 16: Blueprint (Mapeo de servicio)



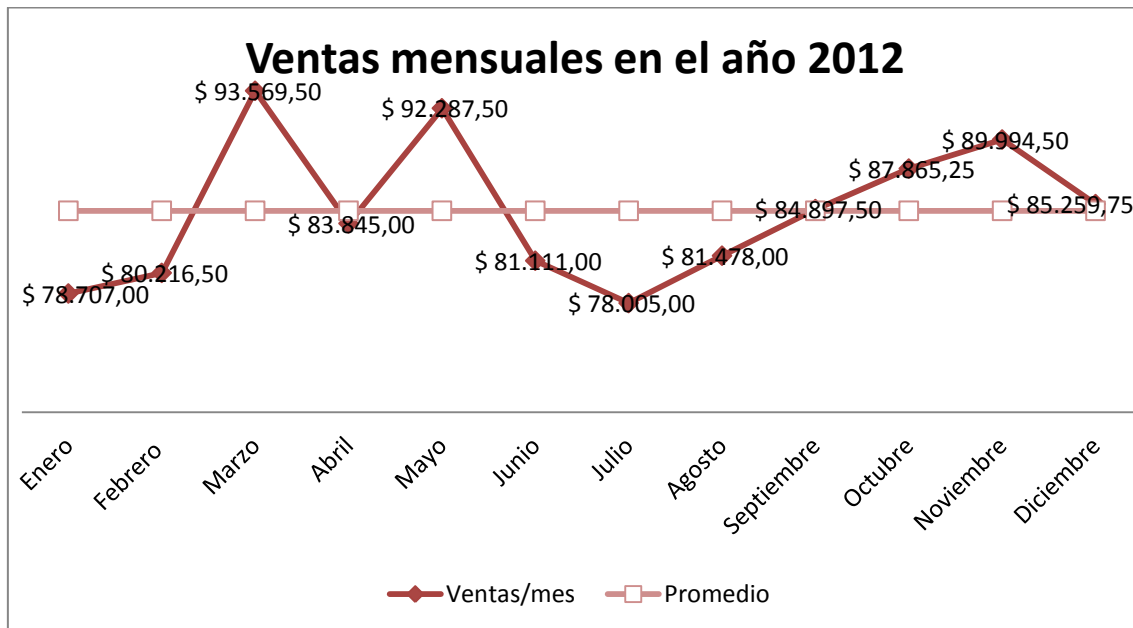
Fuente: elaboración propia en base al libro “Administración de servicios” (Lovelock, 2004).

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

En el análisis de la evolución de las ventas, se evaluará en primera instancia las ventas mensuales correspondientes al año 2012 y en segunda instancia se llevará a cabo un análisis comparativo entre el 2011 y 2012.

Análisis de evolución de ventas mensuales

Gráfico 17: Ventas mensuales de Terracota en el año 2012



Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el dueño de la empresa

A partir del gráfico se presentan los valores expresados en moneda local, los cuales corresponden al volumen de ventas del año 2012.

Se puede visualizar que las ventas oscilan entre \$78.005 y \$93.569,50, el mínimo se presentó en el mes de Julio y el máximo se obtuvo en Marzo. Esto se da principalmente por cuestiones climáticas, ya que cuando comienza a hacer frío las ventas comienzan a disminuir y se incrementan nuevamente en la época de primavera-verano, en la cual hace calor y las personas tienden a salir más. Así también cabe destacar que en los meses de Enero y Febrero las ventas tienden a decaer, debido a que la empresa se encuentra ubicada en un barrio que está poblado de estudiantes que en esa época se vuelven a su lugar de origen y porque muchas personas se encuentran de veraneo en otras ciudades.

En el gráfico también se pueden visualizar la facturación mensual promedio, la misma alcanza los \$ 84.769,71. Otro dato importante es lo máximo que ha llegado a aumentar las ventas de un mes a otro es de un 17%, el mismo se produjo del mes de Febrero a Marzo. Este crecimiento se originó durante esos meses, ya que Marzo es el mes en que comienza la actividad normal de todas las empresas porque terminan las vacaciones y porque el barrio en el que se ubica la empresa vuelve a estar poblado como comúnmente se encuentra. Por

último, resulta importante mencionar que Marzo fue el mes que más contribuyó a las ventas totales con un 9,20%, este valor fue calculado a partir del volumen de ventas total.

Otro dato importante es que la rentabilidad promedio en un mes es de aproximadamente \$49.769,71. Esta información no se encuentra en el gráfico presentado anteriormente pero se conoce a partir de los datos aportados por el dueño de Terracota.

Para concluir este análisis, en una entrevista con el dueño de la empresa, el mismo afirmó que actualmente la empresa se encuentra en un momento en el que busca mantenerse, dado que los costos fijos son cada vez mayores y la rentabilidad por ende disminuye.

Análisis de evolución de ventas interanual

Gráfico 18: Evolución de las ventas 2011-2012



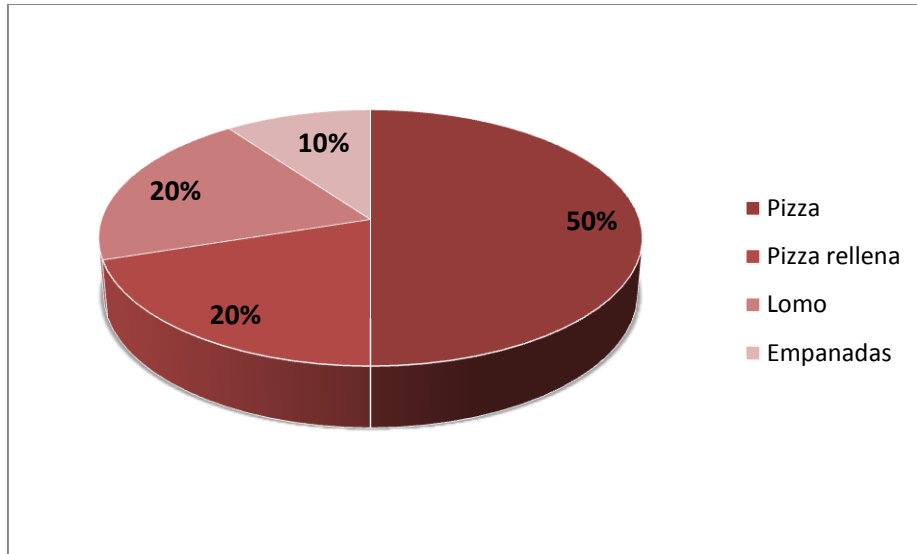
Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el dueño de la empresa

A partir del gráfico presentado, se puede realizar un análisis comparativo entre los dos últimos años. En el mismo, se puede observar que las ventas anuales expresadas en moneda local correspondientes al año 2012 decrecieron en un 8,07% respecto al año anterior. Esto generó una preocupación muy fuerte en el dueño de la empresa ya que los volúmenes de ventas decrecen y los costos que debe afrontar para mantener el negocio son cada vez más altos, complicándose cada vez la situación de la empresa.

Ventas por tipo de productos

Según el dueño de la empresa, los productos que más se venden son los más típicos de la empresa. De acuerdo al gráfico, los más demandados son las pizzas, seguido de pizzas rellenas y lomos, en último lugar se encuentran las empanadas que solo aportan un 10% al volumen de ventas.

Gráfico 19: Ventas por tipo de productos



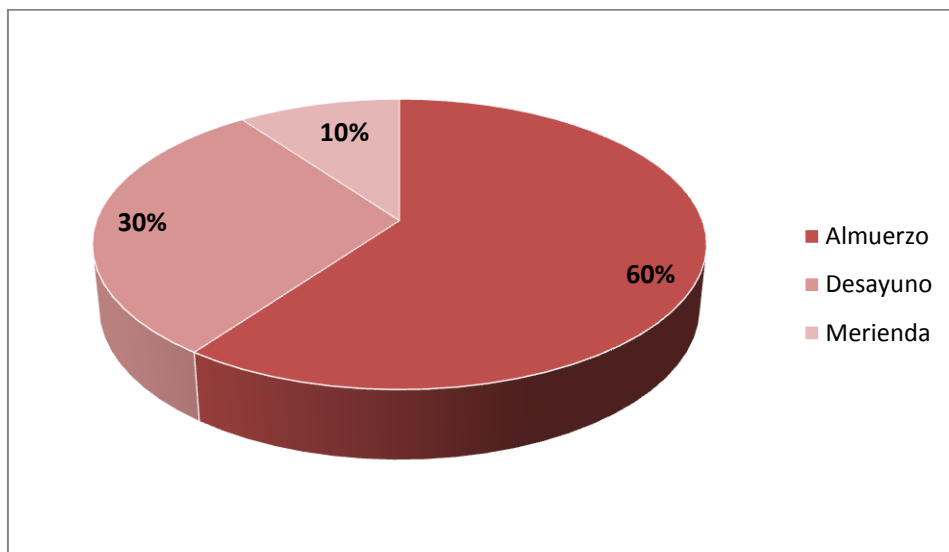
Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el dueño de la empresa

Ventas por promociones diarias

Teniendo en cuenta que una de las principales fortalezas de la empresa está relacionada con las promociones diarias que ofrece Terracota, resulta importante destacar el porcentaje de ventas aproximado de cada una de ellas.

En primer lugar, se encuentran las promociones de almuerzo que aportan un 60% del total de ventas provenientes de estas promociones. En segundo lugar, se encuentran las correspondientes al desayuno y en último lugar están las de merienda que son las menos consumidas por los clientes.

Gráfico 20: Ventas por promociones diarias

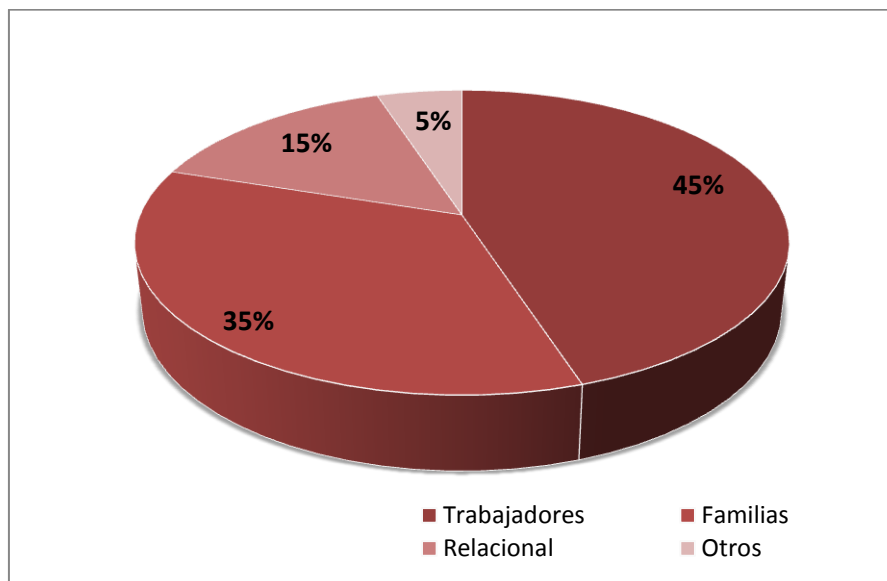


Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el dueño de la empresa

Ventas por segmentos de mercado atendidos

De acuerdo a los segmentos que atiende la empresa, resultó importante detallar las ventas por cada segmento atendido. En el gráfico siguiente se puede observar que la mayor parte de las ventas provienen del segmento Trabajador, aportando un 45%. En segundo lugar, se ubica el segmento Familias, que también reporta un gran porcentaje de ventas. En tercer lugar, se encuentra el denominado Relacional, generando un 15% de las mismas. En última instancia se ubica “otros”, el cual está formado por el público turista, de paso, entre otros que puedan concurrir muy esporádicamente.

Gráfico 21: Ventas por segmentos de mercado atendidos



Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el dueño de la empresa

Se puede concluir que quienes concurren habitualmente a Terracota son los trabajadores y las familias que residen cerca de la empresa. Así también que el menú ejecutivo y las pizzas son unos de los más demandados, considerando a la pizza como el producto estrella de la empresa ya que no solo que es el más demandado sino que también se denominan “Artesanos en Pizzas” de acuerdo al estímulo textual.

CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO

Una de las principales falencias que tiene la empresa en la actualidad es la falta de acciones atractivas e interesantes para los clientes, ya que en los 10 años de trayectoria en el mercado nunca implementó acciones destinadas a generar incentivos en los clientes, sino que siempre se mantuvo en la misma posición ocupándose de las tareas operativas de la cotidianidad del negocio.

Uno de los canales de comunicación utilizados por el dueño de la empresa es Facebook, sin embargo se pueden observar publicaciones inadecuadas o irrelevantes para el negocio de la empresa, como personales del dueño y que no hacen referencia al negocio, sus productos o sus servicios. Esto genera un desaprovechamiento importante de un canal que tiene un costo nulo pero gran alcance en el tipo de cliente que acude a Terracota.

Otra situación que se detectó a partir del análisis de la cartera de productos, ya que resulta amplia pero no posee diferencias respecto de sus principales competidores. Esto se considera una gran desventaja, ya que si se tiene en cuenta la falta de acciones atractivas recién mencionada y la escasa comunicación y promoción, puede que se encuentre en una situación de indiferencia para los consumidores teniendo en cuenta que no se busca generar incentivos para que decidan ir a Terracota y no a otro lugar.

Otro punto que resulta necesario mencionar es la ubicación que posee la empresa, esto en un principio se consideraba una fortaleza ya que era la única en una cuadra a la redonda y atendía generalmente a los clientes de la zona. Sin embargo, en los últimos dos años surgieron nuevos negocios de gastronomía aportándole a la zona una mayor variedad de opciones.

Por otro lado, no solo los competidores directos, sino que también los sustitutos, poseen servicio de delivery en su mayoría, ampliando la zona de influencia de su negocio. Terracota, como se mencionó anteriormente, no posee este servicio, lo que ve acotada sus ventas sólo a las 13 mesas que posee en el local. En la competencia analizada, las ventas por delivery alcanzan, en el que más vende, hasta 85 pedidos diarios.

Por otro lado, se puede decir que la empresa también tiene fortalezas. Una de las más importantes es la variedad y los precios competitivos de los menús diarios. Esto se considera muy importante ya que la delicada situación económica que atraviesa el país genera que los consumidores estén cada vez más sensibles a los precios y descuentos.

Otro elemento a tener en cuenta, es el hecho de que la empresa posee 10 años en el mercado. La experiencia en el negocio de alimentos como el now how generado, son fuentes importantes que permiten reducir costos como así también tener un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de un negocio de estas características.

A modo de conclusión del análisis interno, se puede decir que a todos los puntos recién mencionados, tanto a las debilidades como a las fortalezas, se les debe conceder suma atención si lo que se pretende es revertir la situación actual de la empresa para ubicarla en una mejor posición y así diferenciarla de sus competidores directos e indirectos.

DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Esta etapa consiste en realizar un diagnóstico en base al análisis externo e interno que atañe a la empresa.

Para llevar a cabo dicho diagnóstico se utilizó una herramienta muy conocida como la matriz FODA.

MATRIZ FODA

El siguiente cuadro de cruz se presentan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Terracota. Para seleccionar las más relevantes, en primer lugar se expusieron todas las detectadas y luego se les asignó un puntaje de acuerdo a su importancia y su probabilidad de ocurrencia (Ver anexo 4: FODA ponderado).

Gráfico 22: Cuadro cruz



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del análisis externo e interno de la empresa

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Como diagnóstico de la situación, se puede concluir que Terracota se encuentra atravesando una situación difícil ya que sus volúmenes de ventas decrecieron respecto a años anteriores. Este síntoma fue la razón principal por la que el dueño solicitó la intervención de un profesional, con el fin de revertir la situación actual de la empresa. Es por ello que en una primera etapa del presente trabajo se buscaron las causas por las que se vio disminuido el volumen de ventas, y a partir de ello se detectó que no se debe a una causa en particular, sino que se debe a un conjunto de factores externos e internos que contribuyeron a que Terracota se encuentre frente a esta realidad.

En primer lugar se observó que la situación política-económica que atraviesa el país complica a todos los sectores de la economía Argentina. El sector gastronómico tampoco está ajeno a la crisis ya que no solo se redujo su rentabilidad, sino que hubo una reducción generalizada de los volúmenes de ventas de las empresas. Esto se debe principalmente a los constantes aumentos que sufren los precios de las cartas, ya que en un principio los absorbían los propios negocios pero en la actualidad el nivel de inflación impide esta absorción, obligándolos a trasladarlos a los precios finales.

Así también, como se mencionó anteriormente, durante mucho tiempo Terracota fue el único negocio en la zona. Hace aproximadamente un año y medio surgieron nuevas empresas en la cuadra en la que se localiza el resto bar, que si bien no tienen el mismo formato de negocio, ofrecen productos similares o bien productos sustitutos en el rubro gastronómico. Sumado a esto, el dueño de la empresa no cuenta con las herramientas fundamentales y necesarias, tales como el conocimiento detallado del comportamiento de los consumidores actuales y potenciales que permitan establecer e implementar una cultura organizativa que contribuya a establecer acciones atractivas que busquen generar incentivos en los clientes para que se sientan más a gusto en el resto bar y decidan volver. Ya sea por falta de tiempo, comodidad o inexperiencia de no saber qué hacer, el dueño siempre se mantuvo en la misma posición, ocupándose en tareas operativas de la cotidianeidad del negocio, y no en el diseño estratégico que le permitiría mejorar la posición de la empresa en el mercado local.

Por otro lado, respecto de los competidores directos, se puede destacar que si bien Terracota se encuentra emparejado en lo que refiere a la calidad del servicio y atención al cliente, la competencia ha desarrollado el delivery como un servicio que les permite ampliar la zona de influencia y obtener mayores ventas. Como se observó en el análisis realizado anteriormente, a pesar de que es uno de los servicios más demandados por el público en la actualidad, Terracota no lo posee.

Teniendo en cuenta la situación complicada que atraviesa el país, en la que los consumidores son más cautelosos al consumir, el surgimiento de nuevos negocios, la implementación de servicios como el delivery por parte de la competencia y la falta de información y acciones que busquen generar incentivos para consumir por parte de Terracota, se desencadenó la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, en la cual los volúmenes de ventas decrecieron y hay una menor concurrencia de clientes al resto bar.

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Mediante la propuesta de aplicación profesional se buscará darle un giro al negocio implementando acciones atractivas destinadas a generar incentivos en los clientes, con el objetivo de recuperar las ventas perdidas en la zona, incrementar el tráfico de clientes en el resto bar y lograr diferenciar a Terracota de las demás empresas del mercado.

OBJETIVOS

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Para definir el objetivo corporativo con el que trabajará la empresa, se debe tener en cuenta dos situaciones que ayudarán a determinarlo, estas son la dimensión de la empresa y las características del mercado en el que actúa. Terracota se considera una empresa pequeña debido al monto de facturación anual y a la cantidad de empleados que tiene. Es por ello que el objetivo corporativo que se desea lograr es el de consolidación en el mercado, ya que la empresa se encuentra en un mercado altamente fragmentado, es decir, en el que participan una gran cantidad de actores y en el que todos buscan ganar participación de mercado por sobre los demás.

OBJETIVOS DE MARKETING

- Incrementar las ventas del resto bar en un 17% en el plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.

Al momento de plantear este objetivo se tomó en consideración que las ventas del año 2012 disminuyeron en un 8,07% respecto al año 2011 y teniendo en cuenta la delicada situación que atraviesa el sector en cuestión, se propuso recuperar las ventas perdidas e incrementar un 8,93% extra a partir de la implementación de acciones atractivas destinadas a generar incentivos en los clientes, revirtiendo así la situación actual de la empresa.

- Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.

El punto principal de este objetivo radica en la implementación de acciones que resulten atractivas e interesantes, destinadas a incentivar la demanda y a cambiar la experiencia del cliente en el resto bar. Este objetivo se definió a partir del análisis interno realizado anteriormente, donde se detectó que la falta de accionar por parte de la empresa se convirtió en una debilidad muy importante, ya que si se tiene en cuenta la saturación del mercado y la situación complicada que atraviesa el sector,

genera que los consumidores estén cada vez más sensibles a las acciones promocionales que realizan las distintas empresas.

CUADRO ESTRATÉGICO					
Objetivos de marketing	Estrategias de marketing	Programas	Costo	Plazo	Responsables
Incrementar las ventas del resto bar en un 17% en el plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016	Estrategia de cartera Estrategia funcional (plaza, promoción/comunicación)	- Terracota llegó a casa - Cambiando la experiencia del cliente - Balloon Day - Cumple Feliz	\$ 34.966,00 \$ 7.702,00 \$ 3.150,00 \$ 8.130,00 \$ 53.948,00	Julio de 2014 a Junio de 2016	- Dueño de la empresa - Repartidor - Mozas y encargadas de cada turno - Promotoras
Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016	Estrategia funcional (producto, promoción/comunicación)	- Terracota llegó a casa - Cambiando la experiencia del cliente - TerraLight - Balloon Day - Cumple Feliz - Conócenos	\$ 34.966,00 \$ 7.702,00 \$ 1.400,00 \$ 3.150,00 \$ 8.130,00 \$ 1.400,00 \$ 56.748,83	Julio de 2014 a Junio de 2016	

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Respecto a las estrategias corporativas planteadas por Michael Porter, Terracota seguirá una estrategia de diferenciación, ya que se buscará diferenciarse de la competencia por medio de la implementación de acciones atractivas e interesantes que busquen captar la atención de los clientes y así también que contribuyan a incrementar las ventas de la empresa.

Teniendo en cuenta que Terracota no posee una definición formal de su visión y misión, se planteará la definición de las mismas, ya que se consideran cruciales para el accionar de una empresa.

Misión

Brindar servicios gastronómicos que se destaquen por la calidad y atención ofrecida, acompañados por un precio competitivo, que permita cubrir las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Visión

Ser una empresa reconocida en el mercado de Nueva Córdoba por la implementación de acciones atractivas destinadas a cambiar la experiencia del cliente en el resto bar.

ESTRATEGIA DE CARTERA

Estrategia de Crecimiento (Ansoff)

Si bien se considera que las estrategias de crecimiento planteadas son exigentes para la empresa en cuestión, resulta necesaria la adopción de las mismas para lograr competir en este mercado y diferenciarse de los competidores. Por lo tanto se plantearán dos estrategias correspondientes a la matriz de Ansoff, a continuación se detallan cada una de ellas:

- I. Penetración de mercado: a partir de los objetivos planteados, se continuará haciendo foco en el mercado actual, garantizándoles la calidad del servicio y atención al cliente, mediante la implementación de acciones atractivas destinadas a cambiar la experiencia del cliente en el resto bar. Con esto se intentará lograr una mayor satisfacción en el consumidor y así también atraer clientes de la competencia.
- II. Estrategia de desarrollo de nuevos servicios y productos: a partir del análisis del macroentorno, surgió la necesidad de incorporar un nuevo servicio para poder competir en este mercado y estar a la altura de los competidores. Así también, se detectó una nueva tendencia relacionada con la alimentación saludable o light, que permitirá ampliar la cartera de productos de la empresa diferenciándola de los competidores.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Se trabajará con los segmentos que atiende actualmente Terracota, estos son: segmento familia, segmento trabajador, segmento relacional y en última instancia el segmento turista, buscando aumentar el volumen de ventas y diferenciarse de la competencia.

Respecto a la estrategia de posicionamiento, se buscará posicionar a Terracota como un resto bar diferente caracterizado por la implementación de acciones atractivas garantizando la calidad del servicio y atención ofrecida.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Producto/Servicio

Si bien la empresa seguirá brindando los mismos productos y servicios, se consideró oportuno ampliar el mix de los mismos, sugiriendo la incorporación de nuevos productos y servicios que permitan satisfacer mejor las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Precio

Se hará énfasis en la relación precio-calidad de los productos para seguir atrayendo a los clientes actuales y a su vez atraer potenciales clientes. Así también, se intentará mantener aparejado los precios de Terracota en relación a los de los competidores, para continuar teniendo precios competitivos en el mercado.

Plaza

Se sugerirá la incorporación de un nuevo canal de distribución, con el objetivo de profundizar las ventas en el barrio en el que se localiza la empresa (Nueva Córdoba).

Promoción/Comunicación

Respecto a la estrategia de comunicación y promoción, se realizarán acciones atractivas destinadas a generar incentivos en la demanda y a diferenciar a Terracota de sus competidores.

Por otro lado, se activará y profundizará la comunicación con los clientes mediante la utilización de canales digitales como Facebook. El objetivo de esta estrategia se basa en optimizar e incrementar la relación empresa-cliente.

PROGRAMAS DE ACCIÓN

PROGRAMAS DE ACCIÓN

PRIMER PROGRAMA: Terracota llegó a casa

Coadyuva objetivos generales

- Incrementar las ventas del resto bar en un 17% en el plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.
- Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.



Introducción

El primer programa constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de una propuesta más atractiva y necesaria para otorgarle a la empresa lo que falta para estar al nivel de sus competidores. Así también, si se considera la delicada situación que atraviesa el sector gastronómico, Terracota podría verse favorecida con la incorporación del servicio de delivery teniendo en cuenta que los consumidores salen menos a comer afuera, encargando cada vez más mediante este servicio con el fin de gastar menos dinero.

La idea principal de este programa consiste en implementar un servicio de delivery para realizar repartos en el barrio en el que se localiza la empresa. Se consideró oportuno comenzar a ofrecer este servicio solo en Nueva Córdoba, dado que le resultaría complejo empezar a realizar entregas en distintos puntos de la ciudad si se tienen en cuenta las distancias y los costos que esto conlleva. Por otro lado, se tomó en consideración que le resultaría difícil llegar a otras zonas en la Terracota no resulta conocida y a su vez se desconocen los competidores que podría tener.

Para fomentar la utilización del servicio durante el periodo de prueba establecido, se consideró pertinente que no tenga costo extra para los clientes, es decir, no se les cobrará costo de envío.

Objetivos del programa

- Lograr una mayor cobertura geográfica en el barrio en el que se localiza la empresa.
- Incrementar un 20% las ventas mensualmente.²
- Lograr que solo el 1% de los pedidos se entreguen fuera del tiempo prometido.³
- Diferenciar el servicio de delivery de Terracota mediante la implementación de acciones basadas en la calidad del servicio.

² Dicho porcentaje se calculó en función de las cantidades que venden los competidores hoy en día, a partir de ello se planteó un porcentaje de crecimiento teniendo en cuenta que se pretende alcanzar por lo menos el mínimo que venden las demás empresas en la actualidad.

³ Se estableció un porcentaje bajo de pedidos entregados fuera del tiempo prometido, ya que lo que se pretende es garantizar la calidad del servicio.

Metodología

Respecto a la metodología, se llevarán a cabo distintas acciones algunas de ellas resultan necesarias para la prestación del servicio y otras contribuyen a la diferenciación del mismo. Teniendo en cuenta que es un servicio común en muchas empresas por lo tanto resulta necesario lograr un diferencial respecto de los competidores.

- Acciones basadas en la implementación del servicio de delivery: se deberá contratar un repartidor con moto propia y carnet de conducir al día. Así también se deberá firmar un contrato para evitar conflictos en caso de que ocurra algún accidente.
- Acciones basadas en la calidad del servicio: teniendo en cuenta que se pretende garantizar la calidad del servicio y atención ofrecida, se consideró pertinente la implementación de acciones que permitan cumplir con dicha promesa.

Por un lado, se llevarán a cabo acciones respecto a la imagen y la estética del servicio, para ello se decidió realizar un ploteo en el casco con el logo de Terracota, al igual que la caja de delivery, y el repartidor utilizará un mameluco blanco con el logo pequeño en la parte delantera y uno más grande en la espalda.

Por otro lado, cuando el cliente realice el pedido en Terracota se le dirá el tiempo que deberá esperar para que se le lleve el pedido a su domicilio, así también se le dirá que el mismo será el encargado de controlar el tiempo que tarda la empresa, ya que si tarda más de lo prometido se le dará un regalo al cliente por haber esperado más de lo indicado. Dicho regalo consiste en un descuento para utilizar en el resto bar los días Lunes, se consideró pertinente entregarlos para ese día ya según lo investigado son los días que menos ventas tienen en general todas las empresas del sector. De esta manera se garantiza que la empresa entregue a tiempo sus pedidos, de lo contrario se premiará al cliente como se indicó recién.

Así también, se buscará crear una base de datos a partir del registro de los datos de los clientes cuando llaman para realizar algún pedido. Esto se realiza a fin de lograr un mayor conocimiento sobre los clientes que soliciten este servicio.

Los datos que se deben pedir para crear la base de datos son: nombre y apellido, número de teléfono celular, dirección. Así también, se deberá registrar cada uno de los pedidos que realizan para saber qué es lo que demanda habitualmente cada uno de los clientes.

Respecto al speech de venta que deberá decir quién esté a cargo de la atención telefónica estará basado en el trato cordial, respetuoso y tono amistoso de la persona, buscando garantizar la calidad del servicio. Cuando el cliente llama en primer lugar se lo debe saludar, luego se le debe pedir los datos para registrarlo en la base de datos, posteriormente se procederá al encargo del pedido, luego se le debe decir el tiempo que debe esperar y se le dirá que debe controlarlo, finalmente se lo debe saludar amablemente y agradecerle por haber realizado su pedido en Terracota.

Para la comunicación de este programa, se diseñarán folletos de Terracota a fin de comunicar a clientes actuales y potenciales la incorporación de este servicio. Los mismos serán entregados por los encargados de cada turno en las dos esquinas de la empresa, una semana previa al lanzamiento del mismo se comenzará con la entrega de la folletería.

Responsables

Las personas responsables de este programa serán el dueño de la empresa, quien realice los repartos y los encargados de cada turno ya que deberán entregar los folletos.

Control

Para controlar este servicio se consideró pertinente el desarrollo de una encuesta de satisfacción, con el objetivo de medir la calidad del servicio y así detectar posibles fortalezas y debilidades.

Encuesta enviada por mensaje de texto:

Usted ha comprado en Terracota, queremos evaluar la satisfacción de este nuevo servicio. Se le solicita que conteste la siguiente pregunta:

¿Cuál es su opinión respecto del servicio de delivery recibido?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

Muchas gracias, su opinión es muy importante.

Terracota

Costos e Ingresos

Para determinar la cantidad de pedidos mensuales que deberá vender Terracota, se tuvo en cuenta que los competidores logran un número alto de pedidos, y que le resultaría imposible a la empresa alcanzar dichos volúmenes en los primeros meses. Por lo tanto, se consideró oportuno tener en cuenta el porcentaje que vendían los competidores en un principio, que era aproximadamente entre un 10-20% del total actual. A partir de ello, se planteó que Terracota comience vendiendo un 10% del valor promedio de todos los competidores e ir incrementando otro 20% mes a mes, ya que lo que se pretende es estar a la altura de los competidores y continuar creciendo luego de alcanzar la cantidad que vende las demás empresas dado que el servicio está en crecimiento y que los competidores continuarán aumentando sus volúmenes de ventas.

A continuación, se presenta una tabla en la que se puede apreciar la cantidad de pedidos que se pretende alcanzar mes a mes.

Cantidad de pedidos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Mensuales	134,4	161,28	193,53	232,24	278,69	334,43

Cantidad de pedidos	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mensuales	401,31	481,57	577,89	693,47	832,16	998,60

A partir del cálculo de cantidad de repartos mensuales, se analizaron los costos e ingresos para la prestación de este servicio, a continuación se presenta una tabla en la que se pueden apreciar dichos valores:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pedidos mensuales	134,40	161,28	193,54	232,24	278,69	334,43	401,32	481,58	577,90	693,47	832,17	998,60
Cadete (\$5 x envió)	\$ 672,00	\$ 806,40	\$ 967,68	\$ 1.161,22	\$ 1.393,46	\$ 1.672,15	\$ 2.006,58	\$ 2.407,90	\$ 2.889,48	\$ 3.467,37	\$ 4.160,85	\$ 4.993,02
Mensaje de texto para conocer la satisfacción del cliente respecto al servicio	\$ 53,76	\$ 64,51	\$ 77,41	\$ 92,90	\$ 111,48	\$ 133,77	\$ 160,53	\$ 192,63	\$ 231,16	\$ 277,39	\$ 332,87	\$ 399,44
Mameluco blanco plateado con el logo	\$ 580,00						\$ 580,00					
Casco plateado con logo	\$ 440,00						\$ 440,00					
Caja térmica de delivery plateada	\$ 700,00						\$ 700,00					
Descuento de un 15% por pedidos entregados fuera de tiempo	\$ 57,12	\$ 68,54	\$ 82,25	\$ 98,70	\$ 118,44	\$ 142,13	\$ 170,56	\$ 204,67	\$ 245,61	\$ 294,73	\$ 353,67	\$ 424,41
Folletos full color x 1000	\$ 500,00											
Total de Gastos	\$2.522,88	\$ 939,46	\$1.127,35	\$1.352,82	\$ 1.623,38	\$1.948,06	\$ 4.077,67	\$ 2.805,20	\$ 4.039,49	\$ 4.039,49	\$ 4.847,39	\$ 5.816,86
Total de Ingresos	\$6.720,00	\$8.064,00	\$9.676,80	\$11.612,16	\$13.934,59	\$16.721,51	\$20.065,81	\$24.078,97	\$28.894,77	\$34.673,72	\$41.608,47	\$49.930,16
Diferencia entre Ingresos/Costos	\$4.197,12	\$7.124,54	\$8.549,45	\$10.259,34	\$12.311,21	\$14.773,45	\$15.988,14	\$21.273,77	\$25.528,52	\$30.634,24	\$36.761,08	\$44.113,30

Como se puede observar en la tabla, en el mes 7 se contratará otro repartidor ya que la cantidad de pedidos es muy elevada para que lo realice una sola persona.

Plazo

Terracota llegó a casa	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Preparación												
Implementación												
Control												
Terracota llegó a casa	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16
Implementación												
Control												

Este programa se implementará en un principio por un plazo de un año, comenzando en Septiembre de 2014, el mes previo a su ejecución se utilizará para la contratación del repartidor, para comprar el casco, la caja de delivery y el uniforme.

Una vez que se cumplieron los 12 meses de ejecución se evaluará el desempeño del servicio verificando si se cumplieron los objetivos propuestos, en caso de que los resultados sean positivos se continuará ofreciéndolo.

SEGUNDO PROGRAMA: Cambiando la Experiencia del cliente

Coadyuva objetivos generales

- Incrementar las ventas del resto bar en un 17% en el plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.
- Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.

Introducción

Este programa consiste en la implementación de distintas acciones que contribuyan a generar una experiencia diferente del cliente en el resto bar, es decir, que visitar Terracota no sea solo ir a comer sino que también se genere un espacio de entretenimiento o esparcimiento para los clientes. Algunas de ellas tendrán un fin económico para la empresa ya que contribuirán a aumentar el volumen de ventas, otras en cambio, se implementarán con el objetivo de diferenciar a Terracota de los competidores.

Objetivos del programa

- Diseñar acciones que contribuyan a generar una experiencia diferente del cliente en el resto bar, a través del entretenimiento.
- Contribuir a incrementar las ventas de la empresa a través de acciones promocionales diferentes a las que aplican los competidores.

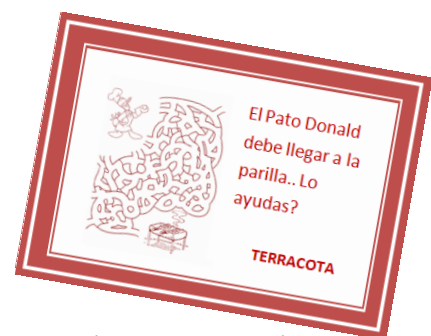
Metodología

A los fines de que Terracota pueda brindar una experiencia innovadora en la prestación del servicio para los clientes, se diseñaron tres acciones:

- **Acción 1: Individuales lúdicos:** mediante la impresión de juegos en los individuales de papel, se le brindará al cliente la posibilidad de interactuar con los comensales de su mesa desde una actividad lúdica, permitiendo distenderse y generar una nueva experiencia. Esta actividad no tendrá beneficio económico para los clientes, pero facilitará generar un ambiente relajado al momento de comer y que la espera se haga más amena.

Para esto, al momento de preparar la mesa, el mozo les comentará a los clientes la nueva estrategia de la empresa a los fines de darla a conocer y que el cliente se involucre en la acción.

Debido a los tipos de clientes que tiene Terracota, se diseñarán dos formatos, uno para adultos y otro para niños.

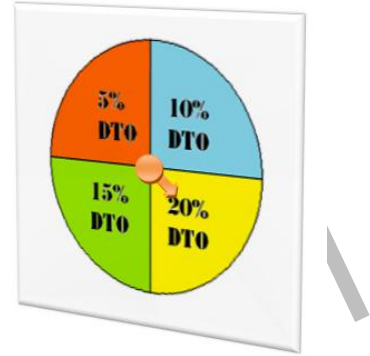


(Juego para niños)

Para los niños se realizarán impresiones como: laberintos, crucigramas, juegos de la oca, sopas de letras, entre otros. Mientras que para los adultos, se realizarán otros juegos como: trivias, acertijos de pensamiento lateral, sudoku, entre otros.

- **Acción 2: La Ruleta:** esta acción consiste en el diseño de una ruleta de promociones con el fin de incentivar las ventas en fechas especiales. Se consideró oportuno hacerlo de esta manera ya que se buscará que el cliente no solo obtenga algún beneficio sino que también se divierta y viva una experiencia diferente en el resto bar.

La ruleta será de madera y tendrá un pie para que se sostenga sola, será de un tamaño considerable para colocarla afuera del local y que resulte llamativa para los que pasen por la calle. Respecto a las promociones, tendrá cuatro grandes divisiones una de ellas corresponde a un descuento de un 5%, otra de un 10%, de un 15% y de un 20%.



Respecto a la ejecución como se mencionó anteriormente se colocará afuera del local y se invitará quienes estén comiendo a que se acerquen a tirar la ruleta. Cada una de las semanas previas a las fechas elegidas, por ejemplo, para el día de la madre se invitará a que vayan a festejar a Terracota con su mamá y que obtengan algún beneficio de una manera más divertida. Esto se comunicará mediante Facebook y así también se les dirá a quienes vayan a comer al resto bar durante esos días.

La ruleta se tirará en los días especiales, en el turno del mediodía en un horario establecido. Sólo se permitirá una tirada por mesa y el descuento se aplicará sobre el total consumido por la mesa.

Las fechas elegidas para realizar esta acción serán: día de los enamorados, día de la mujer, día del trabajador, día del padre, día del amigo, día de la madre.

Objetivos: conseguir que 13 personas tiren la ruleta en cada una de las fechas especiales		
	x 1 Día	x 6 días
Cantidad de mesas ocupadas	13	78
Costos	\$ 312,00	\$ 1.872,00
Ingresos	\$ 1.248,00	\$ 7.488,00
Diferencia entre Ingresos/Costos	\$ 936,00	\$ 5.616,00

El costo se calculó teniendo en cuenta que hay 13 mesas en el resto bar y que en el peor de los casos salga el descuento máximo esperado en todas las tiradas, es decir, del 20% y se aplicará sobre un consumo de \$120, considerando que \$60 es el consumo promedio por persona y que en cada fecha especial habrá por lo menos 2 o más comensales por mesa.

- **Acción 3: Juegos de Ingenio**

Los días Lunes se realizará la promoción del ingenio. Esta promoción consiste en brindar a cada mesa dos juegos de ingenio. Los comensales harán el pedido y en el momento que se le sirvan las bebidas se les entregarán los dos juegos de ingenio, que deberán resolver antes de que llegue el plato a la mesa. El tiempo estimado de entrega del plato principal es de 20 minutos, y el tiempo de resolución de los juegos de ingenio promedio es de 7 a 10 minutos (Puslezdeingenio.com, s/f). Para aquellos que resuelvan los juegos en tiempo, se aplicará un descuento del 30% del total de lo consumido.



Teniendo en cuenta que el día Lunes es el de menor concurrencia para el mercado en general, se pretende incentivar la demanda mediante promociones lúdicas y diferenciadas de la competencia.

Objetivos: conseguir ocupar 25 mesas en el turno del mediodía en el plazo de 6 meses						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Cantidad de mesas ocupadas	13	16	19	22	27	32
Cantidad de soluciones correctas	7	8	9	11	14	16
Costos	\$ 252,00	\$ 288,00	\$ 324,00	\$ 396,00	\$ 504,00	\$ 576,00
Ingreso x día	\$ 1.560,00	\$ 1.872,00	\$ 2.246,40	\$ 2.695,68	\$ 3.234,82	\$ 3.881,78
Ingresos Mensuales	\$ 5.232,00	\$ 6.336,00	\$ 7.689,60	\$ 9.198,72	\$ 10.923,26	\$ 13.223,12

Se calculó iniciar con un total de 13 mesas ocupadas en el turno del mediodía de los días Lunes, considerando que en promedio por día ocupan 25 mesas total por turno y teniendo en cuenta que el día Lunes es el de menor concurrencia.

Por otro lado, se estimó una base de 2 personas por mesa, teniendo en cuenta que el público objetivo son jóvenes profesionales y trabajadores de la zona de Nueva Córdoba, que salen a almorzar en compañía, con un valor de consumo por persona de \$60.

Por otro lado, se estimó que el 50% de las mesas lograrán resolver los dos juegos en el tiempo requerido. Y se aplicó un descuento del 30% a cada mesa sobre el total de lo consumido.

Responsables

Los responsables de este programa dependerán de la acción de la que se trate. En la primera y tercera serán las mozas de cada turno, ya que son las encargadas de comunicarles a los clientes la implementación de las mismas con el fin de darlas a conocer. En la segunda acción serán varios los responsables, las mozas del turno del mediodía tendrán la responsabilidad de enseñarles a los clientes como funciona el juego y a su vez estas estarán supervisadas por el encargado de ese turno.

Control

En la primera acción se evaluará el involucramiento de los clientes hacia los juegos implementados, es decir, si demuestran interés o no por los mismos.

En la segunda acción se controlará la cantidad que asistió en cada una de las fechas especiales y la motivación de las personas hacia obtener un beneficio. Así también se deberá evaluar las cantidades de cada uno de los descuentos que salió en cada fecha en particular.

En la tercera acción se evaluará el interés que demuestra la persona para intentar resolver el juego de ingenio, de esta manera se podrá verificar cuan atractivos son los juegos para los clientes de Terracota. Por otro lado, se controlará la cantidad de juegos de ingenios resueltos por los clientes para saber cuántos beneficios fueron otorgados.

Costos e Ingresos

Costos	Acción 1	Impresión Manteles Individuales x 10000	\$ 1.500,00
	Acción 2	Construcción de ruleta	\$ 1.200,00
		Costo de Promoción	\$ 1.872,00
	Acción 3	Costos de los Juegos	\$ 790,00
		Costos de Promoción	\$ 2.340,00
Subtotal			\$ 7.702,00
Ingreso	Acción 1		\$ 0,00
	Acción 2		\$ 7.488,00
	Acción 3		\$ 52.602,70
	Subtotal		\$ 60.090,70
Diferencia entre Ingresos/Costos			\$ 52.388,70

Plazo

Primer acción	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Preparación												
Implementación												
Control												
Primer acción	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16
Implementación												
Control												

Teniendo en cuenta que esta acción tiene un costo bajo para la empresa, se consideró aplicarla durante los dos años que dura el plan. Comenzando en Agosto de 2014 ya que en el mes previo a su ejecución se diseñarán cada uno de los individuales con sus respectivos juegos.

Segunda acción	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Preparación												
Implementación												
Control												

Esta acción se aplicará por el plazo de un año pero solo en las fechas indicadas, las cuales corresponden a los días festivos mencionados arriba.

Tercer acción	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Preparación												
Implementación												
Control												
Tercer acción	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16
Preparación												
Implementación												
Control												

Esta acción se aplicará los días Lunes por el plazo de seis meses comenzando en Abril hasta Septiembre de 2015, se eligieron esos meses ya que las ventas en los meses de invierno tienden a decaer por lo tanto se buscará incentivar la demanda en esos meses. Previo a su ejecución se deberán comprar los juegos, por lo que requiere un mes de preparación.

TERCER PROGRAMA: Lanzamiento "TerraLight"

Coadyuva objetivos generales

- Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.

Introducción

Teniendo en cuenta que Terracota se denomina "Artesanos en Pizzas" y a partir de la oportunidad detectada en el análisis del macro entorno sobre la creciente tendencia del consumo de productos saludables en la dieta de los argentinos, se consideró oportuno lanzar una nueva línea de productos, denominada "TerraLight", en la que el producto estrella sean las pizzas light personalizadas. Lo que se pretende mediante este programa es aprovechar esta oportunidad y ampliar el mix de productos ofrecidos por la empresa. Así también, se buscará diferenciar a Terracota de sus competidores proponiendo una oferta diferente a los clientes.

Otros productos que incluirá TerraLight, además de las pizzas light personalizadas:

- Lomitos vegetarianos
- Ampliar la variedad de ensaladas
- Empanadas y tartas de verduras con masa integral



Pizza + light + personalizada: masa integral, lechuga, zapallitos, tomates cherry, pimiento, queso.

Objetivos del programa

- Lanzar una nueva línea de productos denominada "TerraLight", logrando ampliar la cartera de productos de la empresa.

Metodología

La metodología para llevar a cabo este programa consiste en la creación de un evento de lanzamiento en el resto bar. Para promocionar esta nueva línea de productos se elaborarán las masas de pizzas integrales en tamaño mediano (4 porciones) y los clientes tendrán la posibilidad de personalizarlas eligiendo los ingredientes que le quieran agregar para que puedan degustar.

Por otro lado, se decorará el local (por dentro y por fuera) con adornos y cartelera de color verde durante todo el mes de lanzamiento, comenzando una semana antes de la fecha en la que se realizará el evento. Por último, se imprimirán folletos en los que se describa cada uno de los productos para informar a los clientes y comunicarles sobre esta nueva incorporación.

La comunicación de este programa se llevará a cabo mediante:

- Cartelería en el exterior del local que llame la atención a los clientes que pasen por ahí.
- Folletos con imágenes ilustrativas de los productos y que expliquen cada uno de estos, dichos folletos serán entregados por una de las empleadas a quienes pasen por la calle durante el día del lanzamiento, invitándolos a probar los productos. La encargada de repartirlos deberá estar disfrazada de color verde con una gran máscara en la cabeza que diga “TerraLight” para llamar la atención y generarles inquietud acerca de los que se está promocionando.
- También se comunicará mediante la fan page, donde se subirán fotos y videos de la preparación del evento y del día del lanzamiento.
- Se asociará al programa N° 4 Balloon Day para la promoción.

Responsables

El responsable será la encargada de repartir los folletos y los encargados por turno. Los mozos deberán informar a los clientes sobre la nueva línea al momento de tomar el pedido.

Control

Se deberá controlar la cantidad de personas que concurrieron el día del evento, la aceptación por parte de quienes visiten el local y la repercusión en los medios online.

Costos

		Cantidades	
Costos	Decoración con adornos verdes y fotos ilustrativas colgadas en el local	-	\$ 400,00
	Cartelería y folletos	3 carteles y 100 folletos	\$ 500,00
	Disfraz	1	\$ 200,00
	Pizzas de tamaño pequeño para personalizar	Se elaborarán 50 pizzas medianas de masa integral + ingredientes saludables para personalizarlas	\$ 300,00
Costos totales			\$ 1.400,00

Plazo

"TerraLight"	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Preparación												
Implementación												
Control												

El programa se llevará a cabo en el mes de Mayo del año 2015, el mes previo su ejecución se comenzará a preparar cartelería, folletos, disfraz, elementos para decorar Terracota. El local se decorará durante todo el mes, los folletos se entregaran una semana previa al lanzamiento y durante la semana del evento y por último el lanzamiento propiamente dicho se realizará el segundo Viernes de ese mes.

CUARTO PROGRAMA: Balloon Day

Coadyuva objetivos generales

- Incrementar las ventas del resto bar en un 17% en el plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.
- Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.

Introducción

Considerando que la empresa se encuentra ubicada en un barrio que está poblado en su mayoría por estudiantes, quienes se caracterizan por participar activamente de promociones que puedan ser novedosas y/o generar algún tipo de actividad diferenciada, por lo cual se consideró oportuno desarrollar una intervención a las 12:30 del mediodía en Plaza España, hasta entregar 500 globos. Se decidió realizarla ahí ya que es un área muy transitada y que a esa hora salen los estudiantes de Ciudad Universitaria y la gran mayoría pasa por ahí a pie para irse a su hogar.



Esta intervención consiste en entregar globos de descuentos a quienes pasen por ahí, a cambio de que cada uno llene un cupón con sus datos.

Objetivos del programa

- Entregar 500 globos a quienes pasen por el lugar de la intervención.
- Lograr que el 20% de los globos entregados se presenten en el local, es decir, que 100 personas vayan a Terracota a utilizar el descuento durante los 3 días.
- Incentivar la demanda de pizzas light personalizadas y del producto estrella de la empresa.
- Armar una base de datos de potenciales clientes.

Metodología

Para llevar a cabo Balloon Day se comprarán 500 globos, 250 rojos y 250 verdes, impresos en color blanco, de un lado tendrá el logo de Terracota y del otro dirá "20-30% off entregando este globo en Terracota", así también se le anexará un papel con un mapa que indique la localización de la empresa y los días que pueden ir. Por otro lado, se contratarán 2 promotoras para que entreguen los globos a quienes pasan por el lugar de la intervención a cambio de que

llenen un cupón con sus datos personales: Nombre, Apellido, email y fecha de nacimiento, con el objetivo de armar una base de datos de potenciales clientes.

Teniendo en cuenta que la pizza es el producto estrella ya que se consideran “Artesanos en Pizzas” y que el mes previo a esta intervención se llevará a cabo el lanzamiento de “TerraLight”, se buscará incentivar la demanda de esta nueva línea de productos y así también del producto estrella de la empresa. Por lo tanto quienes presenten el globo en Terracota obtendrán un 30% de descuento en el consumo de pizzas light personalizadas y un 20% en pizzas comunes durante el día de la intervención y dos días después. Se decidió realizarlo de esta manera para que quede espacio disponible para quienes vayan sin el globo y así también para que no se sature el negocio y poder brindar un mejor servicio.

Para comunicar Balloon Day, días previos a la intervención se contratarán las mismas promotoras para que entreguen folletos comunicando sobre el evento. En el folleto dirá que es lo que se hará, el día, el beneficio y cuando pueden consumir el descuento. Esto se realiza a fin de darlo a conocer, generar una mayor concurrencia y así obtener mejores resultados económicos.

Responsables

Los responsables de este programa serán las promotoras ya que son las responsables de entregar los globos y de que llenen los cupones correctamente. Por otro lado, los encargados de cada turno deberán controlar que todo esté en orden cuando las personas vayan al local a consumir el descuento.

Control

Se deberá controlar que se entreguen los 500 globos y qué cantidad de personas que concurrieron a Terracota con sus respectivos globos. Así también, se deberá verificar que porcentaje de ellos consumieron pizzas comunes y pizzas light, a fin de saber la aceptación de esta nueva línea de productos.

Costos e ingresos

		Pizza común	Pizza lighth
Porcentaje de descuento		20%	30%
Precio x pizza		\$ 60,00	\$ 70,00
Descuento		\$ 12,00	\$ 21,00
Cantidad de pizzas		50	50
Costos			
		\$ 600,00	\$ 1.050,00
	Globos x 500	\$ 600,00	
	Varillas porta globos	\$ 200,00	
	Promotoras	\$ 400,00	
	Folletos x 1500	\$ 300,00	
Costos totales		\$ 3.150,00	
Ingresos			
		\$ 3.000,00	\$ 3.500,00
Ingresos totales		\$ 6.500,00	
Diferencia entre Ingresos/Costos		\$ 3.350,00	

Los costos e ingresos resultaron de la cantidad de personas que se pretende que concurra al resto bar en los tres días y así también de la comunicación previa que se hará de Balloon Day.

Plazo

Segunda acción	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Preparación												
Implementación												
Control												

Balloon Day se realizará el 24 de Junio de 2015, el Lunes de esa semana se repartirán los folletos a fin de difundir la intervención.

QUINTO PROGRAMA: Cumple Feliz

Coadyuva objetivos generales

- Incrementar las ventas del resto bar en un 17% en el plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.
- Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.

Introducción

Este programa consiste en invitar a los cumpleaños de cada mes a que festejen su cumpleaños en Terracota.

Objetivos del programa

- Lograr que al menos 100 personas festejen su cumpleaños en Terracota el plazo de 12 meses⁴.

Metodología

Respecto a la metodología, se les enviará un email la semana previa a su cumpleaños a quienes estén en la base de datos elaborada a partir de programa Balloon Day. En el email se les enviará una tarjeta como la que se muestra a continuación:

Como se puede observar en la tarjeta, la promoción consiste en una torta de cumpleaños y la cena del cumpleaños. Para acceder a dicha promoción deberá llevar a 2 invitados además de él.

Para comunicar este programa no solo que se les enviará un e-mail, sino que también se cargará constantemente en la fan page de Terracota. Otro modo de comunicación será a través de la elaboración de unos carteles para ubicarlos arriba de cada mesa, en el se expresará de una manera muy explicativa esta promoción para evitar posibles confusiones. Esto se realiza a fin de que las mozas no se olviden y no deban explicarla cada vez que va un cliente nuevo.



⁴ El número de cumpleaños que se desea obtener surgió del objetivo del programa Balloon Day, ya que cada uno de los que retiró un globo (500 totales) completó un cupón con sus datos personales.

Responsables

La responsabilidad de este programa estará a cargo del dueño de la empresa, quien deberá enviar los emails una semana previa a cada uno de los cumpleaños que se tengan registrados.

Control

Se deberá controlar:

- Cuantas personas concurrieron a Terracota para festejar su cumpleaños a lo largo del año y se deberá controlar si se alcanzó el objetivo propuesto.
- Comentarios recibidos por los cumpleañoses acerca del servicio recibido en Terracota.

Costos e ingresos

Costos	Cena	\$60 por persona * 100 cumpleañoses	\$ 6.000,00
	Torta	\$20 cada torta * 100 cumpleañoses	\$ 2.000,00
	Carteles para cada mesa	\$10 cada cartel * 13 mesas	\$ 130,00
Costos totales			\$ 8.130,00
Ingresos	\$60*3*100		\$ 12.000,00
Diferencia entre Ingresos/Costos			\$ 3.870,00

El ingreso de esta acción se calculó en base a \$60 (gasto promedio por persona), 2 personas que deben llevar los cumpleañoses y 100 que es la cantidad de personas que se desea lograr en un año.

Plazo

Cumple feliz	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16
Preparación												
Implementación												
Control												

El programa comenzará en Julio de 2015 y finalizará en Junio de 2016. Se eligieron dichos meses, ya que para llevar a cabo esta acción se requieren las fechas de cumpleañoses y el e-mail de cada una de las personas que estén en la base de datos de Terracota elaborada a partir del programa Balloon Day.

Coadyuva objetivos generales

- Diferenciar a Terracota de sus competidores mediante la implementación de acciones que resulten atractivas para los clientes en un plazo comprendido de Julio de 2014 a Julio de 2016.



Introducción

A partir del análisis del contexto externo que atañe a la empresa, se detectó una oportunidad relacionada con la creciente tendencia de los usuarios argentinos respecto al uso de internet y de redes sociales. Teniendo en cuenta que Terracota esta a fuera del mundo digital, ya que tiene un usuario de Facebook pero su uso resulta inadecuado. Por lo tanto se consideró oportuno comenzar a introducirla mediante la creación de una Fan Page, ya que es un canal de comunicación que tiene un gran alcance a un costo bajo o nulo.

Sumado a esto, a partir del análisis de los competidores se pudo detectar que son pocas las empresas que hacen un uso correcto de este medio, por lo que se podría aprovechar para diferenciar a Terracota de sus competidores.

Objetivos del programa

- Insertar a Terracota en el mundo digital a través de la creación de una Fan Page.
- Lograr 2000 “Me Gusta” en el plazo de 2 años⁵.
- Informar a los clientes y potenciales clientes sobre la actividad de la empresa y sus novedades.

Metodología

Como se mencionó anteriormente se utilizará la red social Facebook para introducir a Terracota en el mundo digital. La misma se utilizará como un medio de comunicación donde se realizarán publicaciones relevantes con la actividad de la empresa, como puede ser el menú diario de desayuno, almuerzo y merienda.

Así también, se deberán comunicar cada uno de los programas de acción propuestos:

-Terracota llegó a casa, se deberá comunicar la incorporación del servicio de delivery. Para ello se realizarán promociones cada 3 meses, comenzando el mes previo al lanzamiento del programa.

-Cambiando la experiencia del cliente, se los deberá invitar en cada una de las fechas especiales en las que se tirará la ruleta. Por ejemplo, para el día de la madre se invitará a que vayan a festejar a Terracota con su mama y que obtengan algún beneficio de una manera más

⁵ Se calculó en base a las estadísticas de Facebook, donde se establece que por día 10 personas aproximadamente pongan “me gusta” a la Fan Page.

divertida. Así también, se deberá comunicar la incorporación de los juegos de ingenio y sus beneficios. Para ello, se llevarán a cabo 8 promociones, mes de por medio, teniendo en cuenta que este programa conlleva 3 acciones, dos que tienen fines económicos a las cuales se les deberá dar un mayor énfasis para darlas a conocer.

-TerraLight, semana previa al lanzamiento se los deberá invitar al evento que se realizará y así también se deberá comunicar la incorporación de esta nueva línea de productos y la posibilidad de personalizar tu pizza light. Para ello, se desarrollarán 3 promociones cada 4 meses aproximadamente, considerando la continuidad de la nueva línea luego del lanzamiento.

-Balloon Day, días previos a su ejecución se deberá comunicar en qué consiste la acción, el beneficio que obtendrán y que días lo podrán utilizar. Para ello, se realizará una promoción una semana antes del lanzamiento, con el objetivo de convocar gente al lugar donde se desarrollará la acción.

-Cumple Feliz, teniendo en cuenta que es un programa que se aplicará por el plazo de un año se deberá publicar la promoción que ofrece Terracota para lo cumpleaños. Para ello, se realizarán 7 promociones en Facebook, iniciando un mes antes del lanzamiento del programa, y se realizarán mes de por medio.

Se consideró oportuno plantear dos formas de obtener “Me Gusta” en Facebook.

La primera es muy sencilla y consiste en darles la posibilidad a los clientes de que ingresen a su cuenta de Facebook y pongan “Me Gusta” en la página de la empresa, se les deberá comunicar que es una página nueva y que de esta forma no solo están colaborando a sumarse sino que también resulta beneficioso para ellos ya que podrán enterarse más fácilmente de todas las novedades de la empresa y de todas las promociones incorporadas. Esto se realizará mediante una netbook que será llevada por las mozas a cada una de las mesas antes de que los clientes paguen la cuenta y se retiren del local.

La segunda forma consiste en la realizar publicidades a través de Facebook, ya que la empresa actualmente no cuenta con una Fan Page y le resultaría muy difícil comenzar a tener “Me Gusta”, por lo tanto se tomó esta decisión para insertarla en mundo digital y facilitar el proceso de obtención de “Me Gusta” a un costo considerado bajo. Sobre cada programa se realizará una promoción de 5 días mediante el sistema de promoción de Facebook, que de acuerdo a las estadísticas de la red social, alcanza a un total de 38000 personas y estimando que un 10% (3800 usuarios) se pondrá en contacto con la página. Estas promociones estarán segmentadas por edad, sexo y lugar de residencia. El fin principal de estas promociones a través de Facebook, es la comunicación y promoción de cada uno de los programas propuestos.

Responsables

El dueño de la empresa será el encargado de crear la página y las encargadas de cada turno serán las responsables de realizar las publicaciones diarias manteniendo actualizada la Fan

Page. Por otro lado, las mozas deberán llevar la netbook a cada mesa para lograr sumar más fans a la página de Facebook.

Control

Se controlará mensualmente a través de las estadísticas de Facebook, para ver si se están alcanzando los objetivos propuestos.

Costos

Programas	Promoción	Alcance Por Publicación (expresado en miles)	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
Terracota Llego a casa	5 días de promoción	15 a 38		\$50,00			\$50,00			\$50,00			\$50,00	
Cambiando la Experiencia	5 días de promoción	8 a 22	\$50,00		\$50,00		\$50,00		\$50,00		\$50,00		\$50,00	
TerraLigth	5 días de promoción	15 a 38											\$100,00	
Balloon Day	5 días de promoción	15 a 38												\$100,00
Cumple Feliz	5 días de promoción	8 a 22												\$50,00

Programas	Promoción	Alcance Por Publicación (expresado en miles)	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
Terracota Llego a casa	5 días de promoción	15 a 38		\$50,00										
Cambiando la Experiencia	5 días de promoción	8 a 22	\$50,00		\$50,00									
TerraLigth	5 días de promoción	15 a 38				\$100,00					\$100,00			
Balloon Day	5 días de promoción	15 a 38												
Cumple Feliz	5 días de promoción	8 a 22		\$50,00		\$50,00		\$50,00		\$50,00		\$50,00		\$50,00

Programas	Promoción	Alcance Por Publicación en personas (expresado en miles)	Cant. De Publicaciones	Costo por Publicación	Total
Terracota Llego a casa	5 días de promoción	15 a 38	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Cambiando la Experiencia	5 días de promoción	8 a 22	8	\$ 50,00	\$ 400,00
TerraLigth	5 días de promoción	15 a 38	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Balloon Day	5 días de promoción	15 a 38	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Cumple Feliz	5 días de promoción	8 a 22	7	\$ 50,00	\$ 350,00

Costos Totales	\$ 1.400,00
-----------------------	--------------------

Plazo

Conócenos	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15
Preparación												
Implementación												
Control												
Conócenos	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16
Implementación												
Control												

La Fan Page de Terracota se creará en Julio de 2014 y se pondrá en funcionamiento en ese mismo mes.

PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO	
Programas	Costos
Terracota llego a casa	\$ 34.966,00
Cambiando la experiencia del cliente	\$ 7.702,00
TerraLight	\$ 1.400,00
Balloon Day	\$ 3.150,00
Cumple Feliz	\$ 8.130,00
Conócenos	\$ 1.400,00
TOTAL	\$ 56.748,00

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																										
Programa	Acciones	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	
Terracota llega a casa				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Cambiando la experiencia del cliente	Acción 1		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Acción 2	■		■	■				■	■			■													
	Acción 3										■	■	■	■	■	■										
TerraLight											■	■														
Balloon Day													■	■												
Cumple Feliz														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Conócenos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

El cronograma de actividades se elaboró en base a la fecha de implementación de cada uno de los programas y sus respectivas acciones.

ANÁLISIS FINANCIERO

ESCENARIOS FUTUROS

A partir de los programas planteados anteriormente se llevará a cabo un análisis financiero para analizar el retorno de la inversión que se realizará, para ello se plantean cuatro escenarios distintos para los años 2014, 2015 y 2016. En el primer escenario, denominado pesimista, no se alcanzan los objetivos propuestos. En el segundo escenario, conocido como probable I, tampoco se alcanzan los objetivos propuestos pero arroja resultados positivos. En el tercer escenario, denominado probable II, se alcanzan los objetivos planteados en las decisiones estratégicas de marketing. Por último, se encuentra el conocido como optimista, en este escenario los planes resultaron exitosos y contribuyeron a aumentar las ventas superando los objetivos planteados en la sección anterior.

ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario no se alcanzan los objetivos propuestos y las ventas solo aumentaron en un 8,5%, es decir, en un 50% respecto a lo planteado. Esta situación pudo deberse a que los planes planteados no tuvieron aceptación por parte del público objetivo, o porque la situación económica del país que afectó tanto a los consumidores como a la empresa. En este caso cabe aclarar que solo se recuperarán las pérdidas producidas en Terracota del año 2011 al 2012.

ESCENARIO PROBABLE I

En este escenario los planes de acción planteados tuvieron aceptación por parte de los clientes pero no la suficiente para alcanzar los objetivos propuestos, ya que las ventas solo aumentaron en un 13,6% lo que representa un 80% del objetivo planteado. Esta situación pudo deberse a factores externos como la aparición de más competidores directos e indirectos o una mayor amenaza por quienes compiten actualmente.

ESCENARIO PROBABLE II

En este escenario los planes arrojaron resultados positivos, permitiendo alcanzar los objetivos planteados en la sección correspondiente a las decisiones estratégicas de marketing, dado que las ventas aumentaron en un 17%. Esto se dio principalmente por que las acciones diseñadas tuvieron la aceptación esperada y se mantuvo la situación prevista, ya sea interna de la empresa como externa, es decir no ocurrieron cambios que generen un efecto trascendental en el plan de marketing.

Si se cumple este escenario, se lograría revertir la situación actual de la empresa, aumentando sus volúmenes de ventas y generando un mayor tráfico de clientes en el resto bar.

ESCENARIO OPTIMISTA

Si se cumple este escenario los planes resultarán muy exitosos, ya que las ventas aumentarán en un 21%, es decir un 4% extra de lo planteado en el objetivo de marketing. Esto se daría en caso de que los planes tuvieran una aceptación mayor a la esperada, logrando poner a la empresa en una realidad totalmente distinta a la actual.

Tasa de costo de capital

La tasa de costo de capital que se utilizará para llevar a cabo el flujo de fondos en el análisis financiero, resultó de un promedio realizado entre las distintas tasas ofrecidas por los bancos de Argentina para préstamos personales a 24 meses. Se tomó esta decisión teniendo en cuenta que las tasas de costo de capital ofrecidas por los bancos son resultado de estudios sensibles, ya que tienen en cuenta el efecto de la inflación entre otros riesgos. Las que se tomaron como referencia son las siguientes:

- Banco Nación: TEA 27, 73% para préstamos personales de 19 a 24 meses.
- Banco Córdoba: TEA 28, 56% para préstamos personales de 19 a 24 meses.
- Banco Hipotecario: TEA 33, 05% para préstamos personales de 24 meses.
- Banco Macro: TEA 38, 49% para préstamos personales de 19 a 24 meses.

En base a esas tasas se realizó un promedio y la tasa de costo de capital a utilizar será de 31, 95%.

Tasa de de inflación proyectada

Para llevar a cabo el análisis financiero se utilizó una tasa de inflación proyectada para el año próximo, teniendo en cuenta que el plan se desarrollará desde Julio de 2014 a Junio de 2016. Es por ello que resultó necesario tener en cuenta esta tasa para incorporar el efecto de la inflación en este análisis. Dicha tasa se obtuvo del análisis económico realizado en la sección del macro entorno. Se tomó en consideración esos valores dado que la consultora que llevó a cabo el estudio se considera especializada en el tema en cuestión y por lo tanto se puede asegurar la confiabilidad de la fuente.

A continuación se presentan los flujos de fondos correspondientes a cada escenario, se ordenaron por año para una mejor comprensión de los mismos.

Pesimista

TERRACOTA Escenario Pesimista	2014						
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas asociados a la empresa		\$84.769,71	\$85.337,67	\$85.909,43	\$86.485,02	\$87.064,47	\$87.647,80
Ingresos Programa 1				\$6.720,00	\$8.064,00	\$9.676,80	\$11.612,16
Ingresos Programa 2		\$1.248,00		\$1.248,00	\$1.248,00		
Ingresos Programa 3							
Ingresos Programa 4							
Ingresos Programa 5							
Ingresos Programa 6		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan		\$624,00	\$-	\$3.984,00	\$4.656,00	\$4.838,40	\$5.806,08
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS		\$85.393,71	\$85.337,67	\$89.893,43	\$91.141,02	\$91.902,87	\$93.453,88
Egreso Programa 1	\$4.260,00			\$1.282,88	\$939,46	\$1.127,35	\$1.352,82
Egreso Programa 2	\$1.710,00	\$312,00	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3							
Egreso Programa 4							
Egreso Programa 5							
Egreso Programa 6		\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$-	\$100,00	\$-
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$5.470,00	\$362,00	\$115,22	\$1.710,10	\$1.316,68	\$1.292,57	\$1.418,04
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$85.031,71	\$85.222,45	\$88.183,33	\$89.824,34	\$90.610,30	\$92.035,85
Impuesto		\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$77.031,71	\$77.222,45	\$80.183,33	\$81.824,34	\$82.610,30	\$84.035,85
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$-5.470,00	\$77.031,71	\$77.222,45	\$80.183,33	\$81.824,34	\$82.610,30	\$84.035,85
SALDO ACTUAL	\$-5.470,00	\$74.980,74	\$75.166,40	\$78.048,45	\$79.645,77	\$80.410,81	\$81.798,39
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$-5.470,00	\$69.510,74	\$144.677,14	\$222.725,59	\$302.371,36	\$382.782,17	\$464.580,56

TERRACOTA Escenario Pesimista	2015											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$88.235,04	\$88.826,22	\$89.421,35	\$90.020,48	\$90.623,62	\$91.230,79	\$91.842,04	\$92.457,38	\$93.076,85	\$93.700,46	\$94.328,25	\$94.960,25
Ingresos Programa 1	\$13.934,59	\$16.721,51	\$20.065,81	\$24.078,97	\$28.894,77	\$34.673,72	\$41.608,47	\$49.930,16				
Ingresos Programa 2		\$1.248,00	\$1.248,00	\$5.232,00	\$6.336,00	\$8.937,60	\$9.198,72	\$10.923,26	\$13.223,12			
Ingresos Programa 3												
Ingresos Programa 4						\$6.500,00						
Ingresos Programa 5							\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$6.967,30	\$8.984,76	\$10.656,91	\$14.655,49	\$17.615,39	\$25.055,66	\$25.903,60	\$30.926,71	\$7.111,56	\$500,00	\$500,00	\$500,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$95.202,34	\$97.810,97	\$100.078,26	\$104.675,96	\$108.239,00	\$116.286,45	\$117.745,63	\$123.384,09	\$100.188,41	\$94.200,46	\$94.828,25	\$95.460,25
Egreso Programa 1	\$1.623,38	\$1.948,06	\$2.337,67	\$2.805,20	\$3.366,24	\$4.039,49	\$4.847,39	\$5.816,86				
Egreso Programa 2	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$317,22	\$353,22	\$701,22	\$461,22	\$569,22	\$641,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3					\$1.400,00							
Egreso Programa 4						\$3.150,00						
Egreso Programa 5							\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$200,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$150,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$1.738,60	\$2.375,28	\$2.764,89	\$3.222,42	\$5.319,46	\$7.940,71	\$6.036,11	\$7.163,58	\$1.368,72	\$892,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$93.463,74	\$95.435,69	\$97.313,37	\$101.453,54	\$102.919,54	\$108.345,74	\$111.709,52	\$116.220,51	\$98.819,69	\$93.307,74	\$94.085,54	\$94.667,54
Impuesto	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$83.223,74	\$85.195,69	\$87.073,37	\$91.213,54	\$92.679,54	\$98.105,74	\$101.469,52	\$105.980,51	\$88.579,69	\$83.067,74	\$83.845,54	\$84.427,54
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$83.223,74	\$85.195,69	\$87.073,37	\$91.213,54	\$92.679,54	\$98.105,74	\$101.469,52	\$105.980,51	\$88.579,69	\$83.067,74	\$83.845,54	\$84.427,54
SALDO ACTUAL	\$81.007,91	\$82.927,36	\$84.755,04	\$88.784,98	\$90.211,95	\$95.493,68	\$98.767,90	\$103.158,78	\$86.221,25	\$80.856,06	\$81.613,15	\$82.179,65
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$545.588,47	\$628.515,83	\$713.270,87	\$802.055,85	\$892.267,80	\$987.761,48	\$1.086.529,38	\$1.189.688,16	\$1.275.909,41	\$1.356.765,47	\$1.438.378,62	\$1.520.558,27

TERRACOTA Escenario Pesimista	2016					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	19	20	21	22	23	24
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$95.596,49	\$96.236,98	\$96.881,77	\$97.530,88	\$98.184,34	\$98.842,17
Ingresos Programa 1						
Ingresos Programa 2						
Ingresos Programa 3						
Ingresos Programa 4						
Ingresos Programa 5	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$96.096,49	\$96.736,98	\$97.381,77	\$98.030,88	\$98.684,34	\$99.342,17
Egreso Programa 1						
Egreso Programa 2	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3						
Egreso Programa 4						
Egreso Programa 5	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$-	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$742,72	\$792,72	\$842,72	\$792,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$95.353,77	\$95.944,27	\$96.539,05	\$97.238,16	\$97.941,62	\$98.549,45
Impuesto	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$82.246,57	\$82.837,07	\$83.431,85	\$84.130,96	\$84.834,42	\$85.442,25
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$82.246,57	\$82.837,07	\$83.431,85	\$84.130,96	\$84.834,42	\$85.442,25
SALDO ACTUAL	\$80.056,75	\$80.631,53	\$81.210,48	\$81.890,97	\$82.575,70	\$83.167,35
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$1.600.615,03	\$1.681.246,56	\$1.762.457,04	\$1.844.348,01	\$1.926.923,72	\$2.010.091,07

Tasa de crecimiento mensual	0,67%
Tasa de costo de capital anual	0,3195
Tasa de costo de capital mensual	0,026625
Tasa de inflación proyectada	28%
VAN	\$187.605,59
PB	1

ROI	Ingreso generado por acciones de marketing	\$172.285,83	2,036
	Costos de los planes de marketing	\$56.748,83	

Probable I

TERRACOTA Escenario Probable I	2014						
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas asociados a la empresa		\$84.769,71	\$85.337,67	\$85.909,43	\$86.485,02	\$87.064,47	\$87.647,80
Ingresos Programa 1				\$6.720,00	\$8.064,00	\$9.676,80	\$11.612,16
Ingresos Programa 2		\$1.248,00		\$1.248,00	\$1.248,00		
Ingresos Programa 3							
Ingresos Programa 4							
Ingresos Programa 5							
Ingresos Programa 6		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan		\$998,40	\$-	\$6.374,40	\$7.449,60	\$7.741,44	\$9.289,73
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS		\$85.768,11	\$85.337,67	\$92.283,83	\$93.934,62	\$94.805,91	\$96.937,53
Egreso Programa 1	\$3.480,00			\$1282,88	\$939,46	\$1.127,35	\$1.352,82
Egreso Programa 2	\$1.990,00	\$312,00	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3							
Egreso Programa 4							
Egreso Programa 5							
Egreso Programa 6		\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$-	\$100,00	\$-
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$5.470,00	\$362,00	\$115,22	\$1.710,10	\$1.316,68	\$1.292,57	\$1.418,04
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$85.406,11	\$85.222,45	\$90.573,73	\$92.617,94	\$93.513,34	\$95.519,49
Impuesto		\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$77.406,11	\$77.222,45	\$82.573,73	\$84.617,94	\$85.513,34	\$87.519,49
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$-5.470,00	\$77.406,11	\$77.222,45	\$82.573,73	\$84.617,94	\$85.513,34	\$87.519,49
SALDO ACTUAL	\$-5.470,00	\$75.345,17	\$75.166,40	\$80.375,20	\$82.364,99	\$83.236,55	\$85.189,29
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$-5.470,00	\$69.875,17	\$145.041,57	\$225.416,78	\$307.781,77	\$391.018,32	\$476.207,61

TERRACOTA Escenario Probable I	2015											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$88.235,04	\$88.826,22	\$89.421,35	\$90.020,48	\$90.623,62	\$91.230,79	\$91.842,04	\$92.457,38	\$93.076,85	\$93.700,46	\$94.328,25	\$94.960,25
Ingresos Programa 1	\$13.934,59	\$16.721,51	\$20.065,81	\$24.078,97	\$28.894,77	\$34.673,72	\$41.608,47	\$49.930,16				
Ingresos Programa 2		\$1.248,00	\$1.248,00	\$5.232,00	\$6.336,00	\$8.937,60	\$9.198,72	\$10.923,26	\$13.223,12			
Ingresos Programa 3												
Ingresos Programa 4						\$6.500,00						
Ingresos Programa 5							\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$11.147,67	\$14.375,61	\$17.051,05	\$23.448,78	\$28.184,62	\$40.089,06	\$41.445,75	\$49.482,74	\$11.378,50	\$800,00	\$800,00	\$800,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$99.382,72	\$103.201,83	\$106.472,40	\$113.469,25	\$118.808,23	\$131.319,85	\$133.287,79	\$141.940,12	\$104.455,34	\$94.500,46	\$95.128,25	\$95.760,25
Egreso Programa 1	\$1.623,38	\$1.948,06	\$2.337,67	\$2.805,20	\$3.366,24	\$4.039,49	\$4.847,39	\$5.816,86				
Egreso Programa 2	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$317,22	\$353,22	\$701,22	\$461,22	\$569,22	\$641,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3					\$1.400,00							
Egreso Programa 4						\$3.150,00						
Egreso Programa 5							\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$200,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$150,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$1.738,60	\$2.375,28	\$2.764,89	\$3.222,42	\$5.319,46	\$7.940,71	\$6.036,11	\$7.163,58	\$1.368,72	\$892,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$97.644,12	\$100.826,55	\$103.707,51	\$110.246,83	\$113.488,77	\$123.379,14	\$127.251,68	\$134.776,54	\$103.086,62	\$93.607,74	\$94.385,54	\$94.967,54
Impuesto	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$87.404,12	\$90.586,55	\$93.467,51	\$100.006,83	\$103.248,77	\$113.139,14	\$117.011,68	\$124.536,54	\$92.846,62	\$83.367,74	\$84.145,54	\$84.727,54
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$87.404,12	\$90.586,55	\$93.467,51	\$100.006,83	\$103.248,77	\$113.139,14	\$117.011,68	\$124.536,54	\$92.846,62	\$83.367,74	\$84.145,54	\$84.727,54
SALDO ACTUAL	\$85.076,98	\$88.174,68	\$90.978,94	\$97.344,15	\$100.499,77	\$110.126,81	\$113.896,25	\$121.220,75	\$90.374,58	\$81.148,08	\$81.905,16	\$82.471,67
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$561.284,59	\$649.459,27	\$740.438,21	\$837.782,37	\$938.282,14	\$1.048.408,95	\$1.162.305,19	\$1.283.525,95	\$1.373.900,53	\$1.455.048,60	\$1.536.953,77	\$1.619.425,43

TERRACOTA Escenario Probable I	2016					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	19	20	21	22	23	24
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$95.596,49	\$96.236,98	\$96.881,77	\$97.530,88	\$98.184,34	\$98.842,17
Ingresos Programa 1						
Ingresos Programa 2						
Ingresos Programa 3						
Ingresos Programa 4						
Ingresos Programa 5	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$96.396,49	\$97.036,98	\$97.681,77	\$98.330,88	\$98.984,34	\$99.642,17
Egreso Programa 1						
Egreso Programa 2	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3						
Egreso Programa 4						
Egreso Programa 5	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$-	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$742,72	\$792,72	\$842,72	\$792,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$95.653,77	\$96.244,27	\$96.839,05	\$97.538,16	\$98.241,62	\$98.849,45
Impuesto	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$82.546,57	\$83.137,07	\$83.731,85	\$84.430,96	\$85.134,42	\$85.742,25
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$82.546,57	\$83.137,07	\$83.731,85	\$84.430,96	\$85.134,42	\$85.742,25
SALDO ACTUAL	\$80.348,77	\$80.923,54	\$81.502,49	\$82.182,99	\$82.867,71	\$83.459,37
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$1.699.774,20	\$1.780.697,74	\$1.862.200,23	\$1.944.383,22	\$2.027.250,93	\$2.110.710,30

Tasa de crecimiento mensual	0,67%
Tasa de costo de capital anual	0,3195
Tasa de costo de capital mensual	0,026625
Tasa de inflación proyectada	28%
VAN	\$193.533,20
PB	1

ROI	Ingreso generado por acciones de marketing	\$275.657,33	3,857
	Costos de los planes de marketing	\$56.748,83	

Probable II

TERRACOTA Escenario Probable II	2014						
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas asociados a la empresa		\$84.769,71	\$85.337,67	\$85.909,43	\$86.485,02	\$87.064,47	\$87.647,80
Ingresos Programa 1				\$6.720,00	\$8.064,00	\$9.676,80	\$11.612,16
Ingresos Programa 2		\$1.248,00		\$1.248,00	\$1.248,00		
Ingresos Programa 3							
Ingresos Programa 4							
Ingresos Programa 5							
Ingresos Programa 6		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan		\$1.248,00	\$-	\$7.968,00	\$9.312,00	\$9.676,80	\$11.612,16
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS		\$86.017,71	\$85.337,67	\$93.877,43	\$95.797,02	\$96.741,27	\$99.259,96
Egreso Programa 1	\$3.480,00			\$1.282,88	\$939,46	\$1.127,35	\$1.352,82
Egreso Programa 2	\$1.990,00	\$312,00	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3							
Egreso Programa 4							
Egreso Programa 5							
Egreso Programa 6		\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$-	\$100,00	\$-
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$5.470,00	\$362,00	\$115,22	\$1.710,10	\$1.316,68	\$1.292,57	\$1.418,04
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$85.655,71	\$85.222,45	\$92.167,33	\$94.480,34	\$95.448,70	\$97.841,93
Impuesto		\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$77.655,71	\$77.222,45	\$84.167,33	\$86.480,34	\$87.448,70	\$89.841,93
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$-5.470,00	\$77.655,71	\$77.222,45	\$84.167,33	\$86.480,34	\$87.448,70	\$89.841,93
SALDO ACTUAL	\$-5.470,00	\$75.588,13	\$75.166,40	\$81.926,37	\$84.177,80	\$85.120,38	\$87.449,89
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$-5.470,00	\$70.118,13	\$145.284,53	\$227.210,90	\$311.388,71	\$396.509,09	\$483.958,98

TERRACOTA Escenario Probable II	2015											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$88.235,04	\$88.826,22	\$89.421,35	\$90.020,48	\$90.623,62	\$91.230,79	\$91.842,04	\$92.457,38	\$93.076,85	\$93.700,46	\$94.328,25	\$94.960,25
Ingresos Programa 1	\$13.934,59	\$16.721,51	\$20.065,81	\$24.078,97	\$28.894,77	\$34.673,72	\$41.608,47	\$49.930,16				
Ingresos Programa 2		\$1.248,00	\$1.248,00	\$5.232,00	\$6.336,00	\$8.937,60	\$9.198,72	\$10.923,26	\$13.223,12			
Ingresos Programa 3												
Ingresos Programa 4						\$6.500,00						
Ingresos Programa 5							\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$13.934,59	\$17.969,51	\$21.313,81	\$29.310,97	\$35.230,77	\$50.111,32	\$51.807,19	\$61.853,42	\$14.223,12	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$102.169,63	\$106.795,73	\$110.735,16	\$119.331,45	\$125.854,39	\$141.342,11	\$143.649,23	\$154.310,80	\$107.299,97	\$94.700,46	\$95.328,25	\$95.960,25
Egreso Programa 1	\$1.623,38	\$1.948,06	\$2.337,67	\$2.805,20	\$3.366,24	\$4.039,49	\$4.847,39	\$5.816,86				
Egreso Programa 2	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$317,22	\$353,22	\$701,22	\$461,22	\$569,22	\$641,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3					\$1.400,00							
Egreso Programa 4						\$3.150,00						
Egreso Programa 5							\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$200,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$150,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$1.738,60	\$2.375,28	\$2.764,89	\$3.222,42	\$5.319,46	\$7.940,71	\$6.036,11	\$7.163,58	\$1.368,72	\$892,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$100.431,04	\$104.420,45	\$107.970,27	\$116.109,03	\$120.534,93	\$133.401,40	\$137.613,12	\$147.147,22	\$105.931,25	\$93.807,74	\$94.585,54	\$95.167,54
Impuesto	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$90.191,04	\$94.180,45	\$97.730,27	\$105.869,03	\$110.294,93	\$123.161,40	\$127.373,12	\$136.907,22	\$95.691,25	\$83.567,74	\$84.345,54	\$84.927,54
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$90.191,04	\$94.180,45	\$97.730,27	\$105.869,03	\$110.294,93	\$123.161,40	\$127.373,12	\$136.907,22	\$95.691,25	\$83.567,74	\$84.345,54	\$84.927,54
SALDO ACTUAL	\$87.789,70	\$91.672,89	\$95.128,21	\$103.050,27	\$107.358,32	\$119.882,23	\$123.981,81	\$133.262,07	\$93.143,47	\$81.342,75	\$82.099,84	\$82.666,34
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$571.748,68	\$663.421,57	\$758.549,78	\$861.600,04	\$968.958,37	\$1.088.840,60	\$1.212.822,41	\$1.346.084,47	\$1.439.227,94	\$1.520.570,69	\$1.602.670,53	\$1.685.336,87

TERRACOTA Escenario Probable II	2016					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	19	20	21	22	23	24
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$95.596,49	\$96.236,98	\$96.881,77	\$97.530,88	\$98.184,34	\$98.842,17
Ingresos Programa 1						
Ingresos Programa 2						
Ingresos Programa 3						
Ingresos Programa 4						
Ingresos Programa 5	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$96.596,49	\$97.236,98	\$97.881,77	\$98.530,88	\$99.184,34	\$99.842,17
Egreso Programa 1						
Egreso Programa 2	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3						
Egreso Programa 4						
Egreso Programa 5	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$-	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$742,72	\$792,72	\$842,72	\$792,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$95.853,77	\$96.444,27	\$97.039,05	\$97.738,16	\$98.441,62	\$99.049,45
Impuesto	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$82.746,57	\$83.337,07	\$83.931,85	\$84.630,96	\$85.334,42	\$85.942,25
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$82.746,57	\$83.337,07	\$83.931,85	\$84.630,96	\$85.334,42	\$85.942,25
SALDO ACTUAL	\$80.543,44	\$81.118,22	\$81.697,17	\$82.377,66	\$83.062,39	\$83.654,04
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$1.765.880,31	\$1.846.998,53	\$1.928.695,70	\$2.011.073,36	\$2.094.135,75	\$2.177.789,79

Tasa de crecimiento mensual	0,67%
Tasa de costo de capital anual	0,3195
Tasa de costo de capital mensual	0,026625
Tasa de inflación proyectada	28%
VAN	\$197.484,94
PB	1

ROI	Ingreso generado por acciones de marketing	\$344.571,66	5,072
	Costos de los planes de marketing	\$56.748,83	

Optimista

TERRACOTA Escenario Optimista	2014						
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas asociados a la empresa		\$84.769,71	\$85.337,67	\$85.909,43	\$86.485,02	\$87.064,47	\$87.647,80
Ingresos Programa 1				\$6.720,00	\$8.064,00	\$9.676,80	\$11.612,16
Ingresos Programa 2		\$1.248,00		\$1.248,00	\$1.248,00		
Ingresos Programa 3							
Ingresos Programa 4							
Ingresos Programa 5							
Ingresos Programa 6		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan		\$1.510,08	\$-	\$9.641,28	\$11.267,52	\$11.708,93	\$14.050,71
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS		\$86.279,79	\$85.337,67	\$95.550,71	\$97.752,54	\$98.773,40	\$101.698,52
Egreso Programa 1	\$3.480,00			\$1282,88	\$939,46	\$1.127,35	\$1.352,82
Egreso Programa 2	\$1.990,00	\$312,00	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3							
Egreso Programa 4							
Egreso Programa 5							
Egreso Programa 6		\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$-	\$100,00	\$-
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$5.470,00	\$362,00	\$115,22	\$1.710,10	\$1.316,68	\$1.292,57	\$1.418,04
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$85.917,79	\$85.222,45	\$93.840,61	\$96.435,86	\$97.480,83	\$100.280,48
Impuesto		\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$-5.470,00	\$77.917,79	\$77.222,45	\$85.840,61	\$88.435,86	\$89.480,83	\$92.280,48
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$-5.470,00	\$77.917,79	\$77.222,45	\$85.840,61	\$88.435,86	\$89.480,83	\$92.280,48
SALDO ACTUAL	\$-5.470,00	\$75.843,23	\$75.166,40	\$83.555,10	\$86.081,26	\$87.098,41	\$89.823,51
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$-5.470,00	\$70.373,23	\$145.539,63	\$229.094,73	\$315.175,99	\$402.274,40	\$492.097,91

TERRACOTA Escenario Optimista	2015											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$88.235,04	\$88.826,22	\$89.421,35	\$90.020,48	\$90.623,62	\$91.230,79	\$91.842,04	\$92.457,38	\$93.076,85	\$93.700,46	\$94.328,25	\$94.960,25
Ingresos Programa 1	\$13.934,59	\$16.721,51	\$20.065,81	\$24.078,97	\$28.894,77	\$34.673,72	\$41.608,47	\$49.930,16				
Ingresos Programa 2		\$1.248,00	\$1.248,00	\$5.232,00	\$6.336,00	\$8.937,60	\$9.198,72	\$10.923,26	\$13.223,12			
Ingresos Programa 3												
Ingresos Programa 4						\$6.500,00						
Ingresos Programa 5							\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$16.860,85	\$21.743,11	\$25.789,71	\$35.466,27	\$42.629,23	\$60.634,70	\$62.686,70	\$74.842,64	\$17.209,98	\$1.210,00	\$1.210,00	\$1.210,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$105.095,90	\$110.569,33	\$115.211,07	\$125.486,75	\$133.252,85	\$151.865,49	\$154.528,74	\$167.300,02	\$110.286,82	\$94.910,46	\$95.538,25	\$96.170,25
Egreso Programa 1	\$1.623,38	\$1.948,06	\$2.337,67	\$2.805,20	\$3.366,24	\$4.039,49	\$4.847,39	\$5.816,86				
Egreso Programa 2	\$65,22	\$377,22	\$377,22	\$317,22	\$353,22	\$701,22	\$461,22	\$569,22	\$641,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3					\$1.400,00							
Egreso Programa 4						\$3.150,00						
Egreso Programa 5							\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$200,00	\$50,00	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$150,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$1.738,60	\$2.375,28	\$2.764,89	\$3.222,42	\$5.319,46	\$7.940,71	\$6.036,11	\$7.163,58	\$1.368,72	\$892,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$103.357,30	\$108.194,05	\$112.446,18	\$122.264,33	\$127.933,39	\$143.924,78	\$148.492,63	\$160.136,44	\$108.918,10	\$94.017,74	\$94.795,54	\$95.377,54
Impuesto	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00	\$10.240,00
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$93.117,30	\$97.954,05	\$102.206,18	\$112.024,33	\$117.693,39	\$133.684,78	\$138.252,63	\$149.896,44	\$98.678,10	\$83.777,74	\$84.555,54	\$85.137,54
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$93.117,30	\$97.954,05	\$102.206,18	\$112.024,33	\$117.693,39	\$133.684,78	\$138.252,63	\$149.896,44	\$98.678,10	\$83.777,74	\$84.555,54	\$85.137,54
SALDO ACTUAL	\$90.638,05	\$95.346,02	\$99.484,94	\$109.041,68	\$114.559,80	\$130.125,42	\$134.571,65	\$145.905,45	\$96.050,80	\$81.547,16	\$82.304,25	\$82.870,75
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$582.735,96	\$678.081,98	\$777.566,92	\$886.608,60	\$1.001.168,40	\$1.131.293,83	\$1.265.865,48	\$1.411.770,93	\$1.507.821,72	\$1.589.368,88	\$1.671.673,13	\$1.754.543,88

TERRACOTA Escenario Optimista	2016					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	19	20	21	22	23	24
Ingresos por ventas asociados a la empresa	\$95.596,49	\$96.236,98	\$96.881,77	\$97.530,88	\$98.184,34	\$98.842,17
Ingresos Programa 1						
Ingresos Programa 2						
Ingresos Programa 3						
Ingresos Programa 4						
Ingresos Programa 5	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Ingresos Programa 6	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos asociados al plan	\$1.210,00	\$1.210,00	\$1.210,00	\$1.210,00	\$1.210,00	\$1.210,00
INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$96.806,49	\$97.446,98	\$98.091,77	\$98.740,88	\$99.394,34	\$100.052,17
Egreso Programa 1						
Egreso Programa 2	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22	\$65,22
Egreso Programa 3						
Egreso Programa 4						
Egreso Programa 5	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50	\$677,50
Egreso Programa 6	\$-	\$50,00	\$100,00	\$50,00	\$-	\$50,00
EGRESOS ASOCIADOS AL PLAN	\$742,72	\$792,72	\$842,72	\$792,72	\$742,72	\$792,72
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$96.063,77	\$96.654,27	\$97.249,05	\$97.948,16	\$98.651,62	\$99.259,45
Impuesto	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20	\$13.107,20
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$82.956,57	\$83.547,07	\$84.141,85	\$84.840,96	\$85.544,42	\$86.152,25
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	\$82.956,57	\$83.547,07	\$84.141,85	\$84.840,96	\$85.544,42	\$86.152,25
SALDO ACTUAL	\$80.747,85	\$81.322,63	\$81.901,58	\$82.582,07	\$83.266,80	\$83.858,45
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$1.835.291,73	\$1.916.614,35	\$1.998.515,93	\$2.081.098,00	\$2.164.364,80	\$2.248.223,25

Tasa de crecimiento mensual	0,67%
Tasa de costo de capital anual	0,3195
Tasa de costo de capital mensual	0,026625
Tasa de inflación proyectada	28%
VAN	\$201.634,27
PB	1

ROI	Ingreso generado por acciones de marketing	\$416.931,71	6,347
	Costos de los planes de marketing	\$56.748,83	

RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

A partir de los escenarios realizados anteriormente, se pueden extraer una serie de conclusiones para una mejor comprensión de cada uno de ellos. En el siguiente apartado se explican detalladamente:

En el primer escenario, Pesimista, a pesar de que las acciones de marketing conllevan costos altos, Terracota recuperaría \$2,03 por cada peso invertido y se beneficiaría con un ingreso generado por las acciones de marketing de \$172.285,83.

En el segundo escenario, Probable I, a pesar de que no se alcanza el objetivo propuesto la empresa obtiene beneficios positivos. Por cada peso invertido recuperaría \$3,85 y obtendría un ingreso generado por las acciones de marketing de \$275.657,33.

En el tercer escenario, Probable II, Terracota alcanzaría el objetivo de ventas planteado en las dediciones estratégicas de marketing. Alcanzando un ingreso generado por las acciones de marketing de \$344.571,66 y recuperando por cada peso invertido \$5,07.

En el cuarto escenario, Optimista, se plantea el mejor de los casos, ya que, se superarían los objetivos propuestos. Obteniendo un retorno de la inversión de \$6,34 y logrando un ingreso generado por las acciones de marketing de \$416.931,71.

Como conclusión sobre el análisis financiero, Terracota obtendría resultados positivos en cualquiera de los escenarios. En el peor de los casos no alcanzaría los objetivos propuestos pero los beneficios resultarán positivos y en el mejor de los casos, se superarán los objetivos de ventas planteados, obteniendo un ingreso generado por las acciones de marketing mayor al esperado.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como conclusión del presente trabajo se puede decir que Terracota se encuentra atravesando una situación difícil ya que sus volúmenes de ventas disminuyeron respecto a años anteriores. A partir de esto, se llevó a cabo un análisis externo e interno, que permitiera identificar las posibles causas de esta situación.

Respecto del ámbito externo, es necesario destacar que la inestabilidad política-económica por la que atraviesa el país, afecta a todas las industrias de la economía Argentina, inclusive a la gastronómica. Por otro lado, se observó que la zona de Nueva Córdoba el mercado gastronómico se encuentra saturado, y si centramos la observación dentro del radio de influencia directa de Terracota, se detectó un incremento de la competencia indirecta, que brindan los mismos productos o productos sustitutos a los que ofrece esta empresa.

En relación al análisis interno, se observó que la empresa posee una debilidad importante respecto de sus competidores, y es que no brinda servicio de delivery, acotando significativamente sus ventas a las 13 mesas que posee en el local, como también su zona de influencia, ya que este servicio permitiría ampliar el radio de alcance de la empresa. Así mismo, en el análisis comparativo con las empresas de competencia directa, se detectó que Terracota está ubicada en un punto medio en relación a todas las variables analizadas, lo que podría ser un factor favorable para el desarrollo de los planes y el éxito de los mismos.

Por otro lado, se detectó que el dueño de la empresa en los 10 años que tiene en el mercado, no ha desarrollado acciones destinadas a generar incentivos para los clientes, fomentando que el cliente elija a Terracota por sobre otras empresas y repita su experiencia en el local.

A partir de los resultados expuestos, se plantearon seis programas de acción, orientadas a incrementar las ventas y a diferenciar a Terracota de los competidores a partir de la experiencia que viva el cliente, incentivando el consumo en el resto bar.

Dentro de las propuestas planteadas, la más importante es la implementación del servicio de delivery, diferenciándolo de la competencia a partir de la estética y de la calidad del servicio, fomentando que el cliente interactúe activamente con la empresa. Por otro lado, se plantean acciones orientadas directamente a contribuir con el cambio en la experiencia del cliente, tales como la inclusión de actividades en el local, juegos, e intervenciones sociales.

En el análisis financiero, se plantearon cuatro escenarios futuros mediante los cuales se pretende medir el retorno de la inversión realizada. Para ello se utilizó una tasa de costo de capital la cual se obtuvo de un promedio entre las distintas tasas ofrecidas por los bancos de Argentina para préstamos personales a 24 meses. Se tomó esta decisión teniendo en cuenta que las tasas de costo de capital ofrecidas por los bancos son resultado de estudios sensibles, ya que tienen en cuenta el efecto de la inflación, entre otros riesgos. Dentro de todos los escenarios proyectados, Terracota obtendría resultados positivos en cualquiera de ellos, ya que se recuperarían los costos producidos por las acciones de marketing. En el peor de los casos no alcanzaría los objetivos propuestos pero los ingresos resultarían positivos y en el mejor de los casos, se superarían los objetivos de ventas planteados, obteniendo un ingreso generado por las acciones de marketing mayor al esperado.

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones finales que podrían tenerse en cuenta para mejorar el accionar de la empresa, algunas de ellas son de concreción inmediata y otras pueden ser concretadas más a largo plazo, cuando la empresa se encuentre en una mejor posición económica:

- Cuando la empresa se encuentre en una mejor situación económica y a fin de aprovechar el auge del comercio electrónico en nuestro país, se recomienda la creación de una página web en la que los clientes puedan realizar sus pedidos online en vez de tener que perder tiempo y dinero en un llamando telefónico. Esto se plantea como recomendación ya que la construcción y mantención de este canal con estas características conlleva costos altos que hoy en día no puede afrontar.
- Otra recomendación está relacionada con la revisión permanente de las tendencias de mercado que se podrían aprovechar con el objetivo de mejorar el accionar de la empresa. Así también, debería evaluar constantemente que hacen los competidores directos e indirectos a fin de estar al tanto de la situación del mercado e implementar acciones cuando resulte necesario para no quedar afuera del mismo.
- Así también, el dueño de la empresa debería inculcar en sus empleados la política de aprender a escuchar al cliente ya que resulta de vital importancia y le podría brindar información valiosa sobre la empresa. Otra forma más sencilla para obtener información sobre el producto/ servicio ofrecido, podría ser mediante la incorporación de un buzón de sugerencias o una encuesta de satisfacción que deban completar los clientes antes de retirarse del resto bar. Esto le permitiría al dueño de Terracota medir la calidad del producto/servicio a un costo considerado bajo, a partir de la evaluación de la información obtenida podría implementar las mejoras que resulten necesarias para optimizar el accionar del negocio.
- Por otro lado, resultaría muy beneficioso para la empresa mantener actualizada la base de datos de los clientes, es decir, se recomienda diseñar cupones como los propuestos en uno de los programas de acción para que los clientes llenen cada vez que van al resto bar. Esto se plantea a fin de obtener información sobre los mismos y para la implementación de posibles acciones en un futuro.
- Otra sugerencia destinada al dueño de la empresa, se basa en el enfoque de sus esfuerzos físicos y mentales, esto hace referencia a la importancia que debe darle al tiempo dedicado a tareas administrativas y estratégicas, en relación al tiempo invertido en tareas operativas que hacen al funcionamiento diario del negocio, las cuales pueden ser delegadas a un empleado.
- Por último, cuando se deseen aplicar los programas propuestos se deberán actualizar los precios y los costos, ya que todos los ingresos y costos están calculados en base a los datos actuales. Se tomó esta decisión teniendo en cuenta que los datos de inflación proyectados varían según la fuente de la que se trate ya sea pública o privada.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS EN PAPEL

- Cooper, B., Floody, B. y McNeill, G. (2003). Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Colombia. Norma Grupo Editorial.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2004). Investigación de Mercados. México (DF). Segunda edición. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing. México. Duodécima edición. Pearson Prentice Hall.
- Krugman, P. y Wells, R. (2006). Introducción a la economía: microeconomía. Barcelona. Primera edición. Reverté S.A.
- Lovelock, C. (2004). Administración de Servicios. México. Primera edición. Pearson Prentice Hall.
- Maroto, C. (2007). Estrategia de la Visión a la Acción. Madrid. Segunda edición. Esic editorial.
- Martínez, D. y Gutiérrez, A. (2012). La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid. Díaz de Santos.
- Ortiz, P., Ortiz, M. y Gil, M. (2007). Técnicas de Servicio y Atención al Cliente. Madrid. Segunda edición. Paraninfo.
- Porter, M. (2009). "Ser Competitivo". Barcelona. Deusto.
- Rochat, M. (2000). Marketing y Gestión de la Restauración. Barcelona. Gestión 2000.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2008). El plan de Marketing en la Práctica. Madrid. Quinta edición. Editorial Esic.
- Spidalieri, R. (2010). Planificación y Control de Gestión. Primera edición. Editorial Brujas.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS EN LÍNEA

- Alimentación-sana.org. *Cocina light, una tendencia actual*. Recuperado el 16 de Junio de 2013.
<http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/cocinalight.htm>
- Cabrera S. (2013). Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. Publicado en Septiembre de 2013 en Cuadernos

del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]. Cuaderno 45. 14 (45): 165-174. (Versión Digital). Recuperado el 12 de Febrero de 2014 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8790&id_libro=421

Cace.org.ar (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 10 de Octubre de 2013 de <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

CIIU (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013 de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

Clarín.com (2013). *Encuesta: casi el 36% sale a comer afuera una vez a la semana*. Publicado el 29 de Octubre de 2013. Suplemento Ciudades. S/p. (Versión Digital). Recuperado el 8 de Marzo de 2014 de http://www.clarin.com/ciudades/Encuesta-sale-comer-afuera-semana_0_1001899925.html

Diariobae.com (2013). *Proyectan un crecimiento del 45% en el comercio electrónico local*. Recuperado el 8 de Agosto de 2013 de <http://www.diariobae.com/diario/2013/05/20/28708-proyectan-un-crecimiento-del-45-en-el-comercio-electronico-local.html>

Diariohoy.net (2013). *Julio, el mes de la inflación*. Publicado el 05 de Julio de 2013 en Diario Hoy. Suplemento Política. Recuperado el 10 de Octubre de 2013 de <http://diariohoy.net/politica/julio-el-mes-de-la-inflacion-12567>

Diarioveloz.com.ar (2013). *¡A las corridas! Al argentino no le alcanza el tiempo*. Publicado el 12 de Mayo de 2013. Recuperado el 15 de abril de 2013 de <http://www.diarioveloz.com/notas/94448-a-las-corridas-al-argentino-no-le-alcanza-el-tiempo>

Franco, L. (2013). *Proyectan que la inflación llegará al 26% este año y a 29% en 2014*. Publicado el 24 de Julio de 2013 en *Ámbito.com*. Suplemento Economía. S/p. (Versión Digital). Recuperado el 10 de Octubre de 2013 de <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=698903>

García, N. (2014). *Menú del día: cayó 40% la demanda en los locales de comidas*. Publicado el 25 de Febrero de 2014 en *La Voz*. Suplemento Ciudadanos. P. 1A. (Versión Impresa). Recuperado el 2 de de Marzo de 2014 de

<http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/menu-del-dia-cayo-40-la-demanda-en-los-locales-de-comidas>

Gastronomiconet.com (2013). *Cerraron 50 restaurantes en Córdoba Capital en los últimos 90 días*. Publicado el 28 de Mayo de 2013. Recuperado el 10 de Octubre de 2013 de <http://gastronomiconet.com/index.php/destacadas/7656-jb-span-desaceleracion-del-consumo-jb-span-en-90-dias-cerraron-50-restaurantes-en-cordoba-capital>

Grosz, M. (2013). *La gente cambia el restorán por la comida al paso*. Publicado el 15 de Noviembre de 2013 en Clarín. Suplemento Sociedad. (Versión Digital). Recuperado el 2 de Marzo de 2014 de http://www.clarin.com/sociedad/gente-cambia-restoran-comida-paso_0_1030097108.html

Inet.edu.ar (2009). *Informe sectorial hotelería-gastronomía*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013 de http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/hoteleria-gastronomia-informe-sectorial.pdf

Infobae.com (2012). *La rentabilidad de los negocios gastronómicos se redujo a la mitad*. Publicado el 11 de Septiembre de 2012. Suplemento Economía. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013 de <http://www.infobae.com/2012/09/11/670005-la-rentabilidad-los-negocios-gastronomicos-se-redujo-la-mitad>

Lagaceta.com.ar (2013). *Según La Rural, falta harina por culpa del gobierno*. Publicado el 25 de Junio de 2013. Suplemento Economía. Recuperado el 10 de Octubre de 2013 de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/550059/segun-rural-falta-harina-culpa-gobierno.html?origen=mlt>

Lavoz.com.ar (2013). *¿Qué le suma el ecommerce a las empresa?*. Publicado el 27 de Enero de 2013. Suplemento Empresas. S/p. (Versión Impresa). Recuperado el 4 de Agosto de 2013 de <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/que-le-suma-ecommerce-empresas>

Manzoni, C. (2012). *Las cartas de 2013: trece problemas y trece opiniones sobre la economía que viene*. Publicado el 23 de Diciembre de 2012 en La Nación. Suplemento Economía. P. 1. (Versión Impresa). Recuperado el 18 de Junio de 2013 de <http://www.lanacion.com.ar/1539543-las-cartas-de-2013-trece-problemas-y-trece-opiniones-sobre-la-economia-que-viene>

Manzoni, C. (2013). *Los argentinos gastan más en comidas saludables*. Publicado el 15 de septiembre de 2013 en La Nación. Suplemento Economía. P. 4. (Versión Impresa).

Recuperado el 6 de Junio de 2013 de <http://www.lanacion.com.ar/1619892-los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable>

Marketingpower.com (2013). *Definición de marketing*. Recuperado el 8 de Octubre de 2013 de <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Mercado.com (2012). *Los argentinos, grandes consumidores de productos light*. Publicado el 13 de Marzo de 2012. Suplemento Vida y Estilo. Recuperado el 20 de Septiembre 2013 de <http://www.mercado.com.ar/notas/vida-y-estilo/374133/los-argentinos-grandes-consumidores-de-productos-light>

Nasi, S. (2013). *Los cordobeses bajan la guardia en el comercio electrónico*. Publicado el 30 de Junio de 2013 en La Voz. Suplemento Empresas. S/p. (Versión Digital). Recuperado el 10 de Agosto de 2013 de <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/cordobeses-bajan-guardia-comercio-electronico>

Novoa, C. (2013). *Por “efecto elecciones”, caen los planes de contratación de personal para el tercer trimestre*. Publicado el 11 de Junio de 2013 en Iprofesional. Recuperado el 10 de Octubre de 2013 de <http://www.iprofesional.com/notas/162675-Por-efecto-elecciones-caen-los-planes-de-contratacin-de-personal-para-el-tercer-trimestre>

Planetajoy.com (2011). *5 nuevos hábitos en el restaurante en tiempos de inflación*. Publicado el 14 de Febrero de 2011. Suplemento Comer. Recuperado el 2 de Marzo de 2014 de <http://www.planetajoy.com/?page=ampliada&id=2801>

Tn.com.ar (2012). *La Argentina encabeza el uso de las redes sociales*. Publicado el 20 de Diciembre de 2012. S/p. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013 de http://tn.com.ar/tecnologia/la-argentina-encabeza-el-uso-de-las-redes-sociales_294321

Utdt.edu (2013). *Economía 2013, ¿Modelo Agotado?*. Publicado el 25 de Febrero de 2013. Recuperado el 10 de Junio de 2013 de http://www.utdt.edu/ver_notas_prensa.php?id_notas_prensa=8389&id_item_menu=6

Wazmarketing.com (2012). *Nuevos hábitos de consumo de medios en Argentina*. Publicado el 30 de Octubre de 2012. Recuperado el 2 de Marzo de 2014 de <http://www.wazmarketing.com/habitos-consumo-medios-argentina/>

ANEXOS

ANEXO 1 - Entrevistas en profundidad al dueño de la empresa - Guía de pautas

A continuación se presenta la guía de pautas por medio de la cual se recogió información acerca de la empresa Terracota y fue aplicada al dueño de la misma, dicha información puede encontrarse en el análisis interno del plan.

Información Interna

- Historia de la empresa e idea planteada desde que surgió.
- Logotipo de la empresa.
- Cantidad de empleados y turnos en los que van.
- Existencia o no de asesores externos.
- Evolución de las ventas en los últimos años.
- Evolución de las ventas a lo largo del año.
- Misión y visión de la empresa.
- Objetivos de la empresa.

Organización del área comercial

- Existencia o no de un área comercial, en caso de que si, constitución de la misma.

Análisis de la cartera de clientes

- Segmentos a los que se dirige la empresa.
- Cartera de clientes: características-cantidad.
- Fidelización y satisfacción de sus clientes: como se mide.
- Existencia o no de base de datos, en caso de que si, en que variables se divide-cantidad de miembros.
- Existencia o no de un buzón de sugerencias.

Estrategia de servicio y producto

- Variedad de servicios que ofrece la empresa.
- Variedad de productos que ofrece la empresa.
- Fortalezas y debilidades del servicio.
- Servicio más solicitado.
- Productos más solicitados.
- Ventaja que los distingue de la competencia.

Estrategia de plaza/distribución

- Ubicación del local.
- Canales de distribución existentes para llegar a los clientes.

Estrategia de comunicación/promoción

- Estrategia de distribución que utilizan.
- Estrategia de promoción que aplican.
- Objetivo de comunicación.
- Medios en los cuales publicitan.
- Época del año en la cual lo realizan.

Estrategia de precio

- Estrategia de fijación de precios.
- Líder en costos o en diferenciación.
- Variedad de formas de pago.
- Competitividad de la empresa en el mercado.
- Política de descuentos.

ANEXO 2 - Mystery Shopper - Guía de Observación

EMPRESAS						
	Terracota	Campestre	Strega	Innato	Il Nonnino	Pronto Pizza
BLOQUE SERVICIOS						
Restaurante Delivery						
BLOQUE PRODUCTOS						
Pizza						
Sándwiches calientes						
Empanadas						
Tartas						
Pastas						
Minutas						
Entre mesas						
BLOQUE PRECIOS						
Estrategia de precios						
Formas de pago						
BLOQUE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN						
Página web/ finalidad						
Presencia en redes sociales/ finalidad/ Cantidad de "Me Gusta"						
Acciones de marketing						
BLOQUE ASPECTO DE LOS LOCALES						
Visibilidad exterior						
Aspecto interno						
Estilo del local						
Aspecto o presencia del mozo (bueno, malo o regular)						
Aspecto de las cartas (bueno, malo o regular)						

Capacidad						
BLOQUE DE ATENCIÓN						
Atención del mozo (Amabilidad, empatía, simpatía, cortesía, entre otros aspectos)						
Interés que muestra el mozo en la experiencia del cliente en el resto bar						
Actitud proactiva del mozo hacia la venta						
Tiempo que espera el cliente desde que el mozo le tomó el pedido hasta que le llevan el plato a la mesa						

ANEXO 3 - Cuestionario

Las personas encuestadas deben tener entre 18-65 años y deben residir en el barrio de Nueva Córdoba.

*Obligatorio

Edad *

Sexo *

- Femenino
- Masculino

Estado civil *

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado

Ocupación *

¿Qué atributos tiene en cuenta al momento de elegir un resto bar? *

Seleccionar 3 opciones

- Precios
- Ubicación
- Variedad de productos
- Ambiente/decoración
- Calidad de los productos
- Servicio y atención
- Formas de pago

¿Cuál es el motivo principal por el que concurre a este tipo de empresas? *

- Alimentación

- Interacción social
- Reunión de trabajo
- Reunión con amigos y/o pareja
- Otros:

¿En qué momento del día visita habitualmente este tipo de empresas? *

- Mañana
- Mediodía
- Mediatarde
- Noche

¿Dónde realiza la búsqueda de información para elegir a que resto bar concurrir? *

- Página web del resto bar
- Revistas especializadas
- Motores de búsqueda
- Recomendaciones de amigos y/o conocidos
- Folletos de resto bares
- Otros:

¿Escuchó nombrar alguna vez el resto bar Terracota? *

- Si
- No

En caso de haber escuchado sobre Terracota y de nunca haber visitado el resto bar, ¿cuál fue el motivo que lo llevo a esa acción?

- No tuve buenas recomendaciones
- No me agrado la estética del lugar
- No lo tuve en cuenta dentro de mis opciones
- Otros:

Si la respuesta anterior fue si, ¿alguna vez visitó el resto bar?

- Si

- No

Si la respuesta anterior fue si, ¿cuándo fue la última vez que concurrió?

- Hace menos de 7 días
- Entre 7 y 15 días
- Más de 15 días

¿Cuándo concurre habitualmente?

- Días de semana
- Fines de semana

¿Qué atributos son los más valora de Terracota?

Seleccionar 3 opciones

- Precios
- Ubicación
- Variedad de productos
- Ambiente/decoración
- Calidad de los productos
- Servicio y atención
- Formas de pago

A continuación se presenta un listado de empresas ubicadas en el barrio de Nueva Córdoba y pertenecientes al mercado gastronómico. Usted deberá marcar cuál de ellas reconoce por haber concurrido alguna vez o por conocer el nombre de la empresa. *

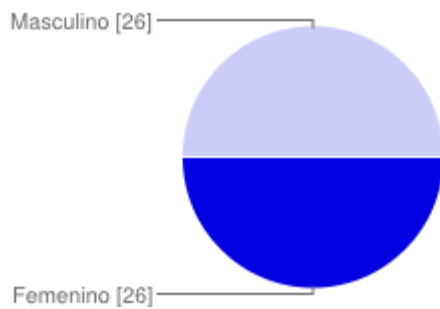
- Campestre
- Strega
- Pronto Pizza
- Innato
- Il Nonnino
- Ninguno de todos los anteriores

Resumen – 52 respuestas

Edad

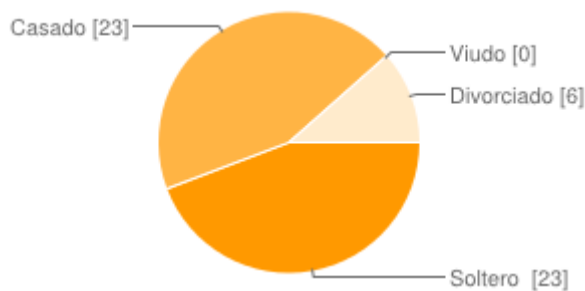
35 33 34 39 37 38 42 40 22 23 24 25 28 30 32 19 20 55 64 65 60 49 48 45 44 47 51 50

Sexo



Femenino	26	50%
Masculino	26	50%

Estado civil



Soltero	23	44%
Casado	23	44%
Viudo	0	0%
Divorciado	6	12%

Ocupación

Medica Empleada en una empresa de salud Arquitecta Empleada en una institución educativa Médico Diseñador gráfico Arquitecto Profesora de pilates Empleado en una inmobiliaria Veterinaria Empleado de comercio Empleado de banco estudiante Empleado pública Abogada Profesora Empleado administrativo Abogado Vendedor Contador Escribano Empleado Contadora Farmacéutica Empleado Público Empleada de comercio Estudiante Vendedor de seguros Vendedora

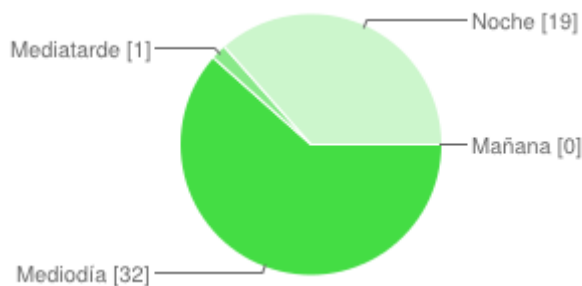
¿Qué atributos tiene en cuenta al momento de elegir un resto bar?

Precios	27	17%
Ubicación	31	20%
Variedad de productos	13	8%
Ambiente/decoración	14	9%
Calidad de los productos	26	17%
Servicio y atención	34	22%
Formas de pago	12	8%

¿Cuál es el motivo principal por el que concurre a este tipo de empresas?

Alimentación	33	41%
Interacción social	11	14%
Reunión de trabajo	8	10%
Reunión con amigos y/o pareja	28	35%
Otro	0	0%

¿En qué momento del día visita habitualmente este tipo de empresas?



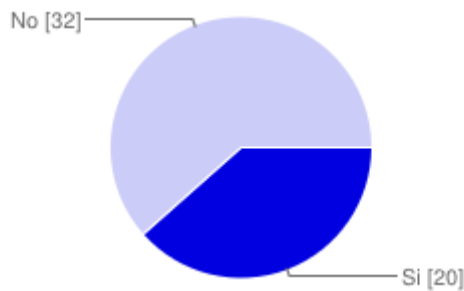
Mañana	0	0%
Mediodía	32	62%
Mediatarde	1	2%
Noche	19	37%

¿Dónde realiza la búsqueda de información para elegir a que resto bar concurrir?

Página web del resto bar	31	30%
Revistas especializadas	7	7%

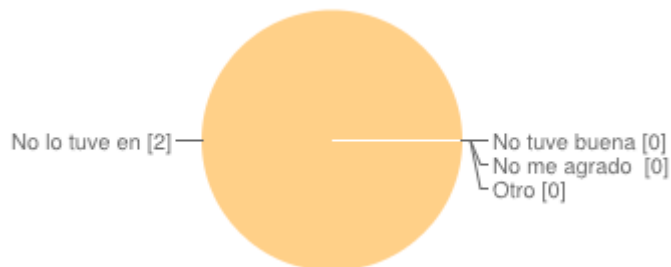
Motores de búsqueda	35	34%
Recomendaciones de amigos y/o conocidos	29	28%
Folletos de resto bares	1	1%
Otro	0	0%

¿Escuchó nombrar alguna vez el resto bar Terracota?



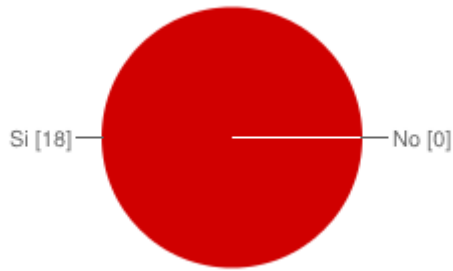
Si	20	38%
No	32	62%

En caso de haber escuchado sobre Terracota y de nunca haber visitado el resto bar, ¿cuál fue el motivo que lo llevo a esa acción?



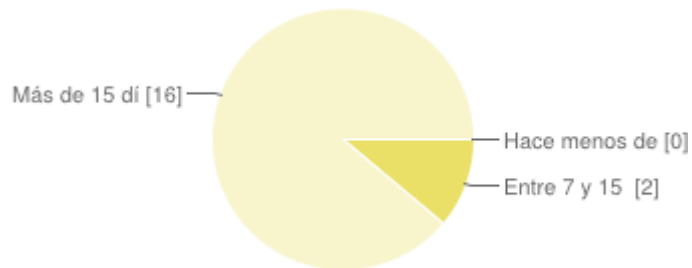
No tuve buenas recomendaciones	0	0%
No me agrado la estética del lugar	0	0%
No lo tuve en cuenta dentro de mis opciones	2	100%
Otro	0	0%

Si la respuesta anterior fue si, ¿alguna vez visitó el resto bar?



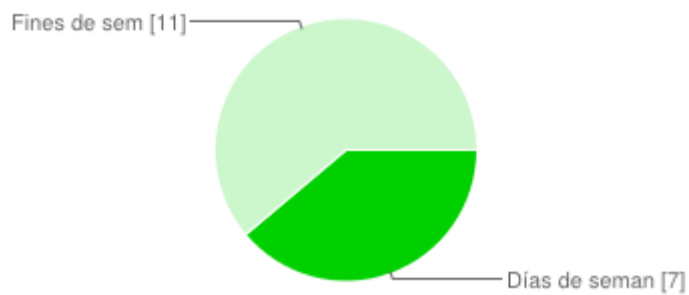
Si	18	100%
No	0	0%

Si la respuesta anterior fue si, ¿cuándo fue la última vez que concurrió?



Hace menos de 7 días	0	0%
Entre 7 y 15 días	2	11%
Más de 15 días	16	89%

¿Cuándo concurre habitualmente?



Días de semana	7	39%
Fines de semana	11	61%

¿Qué atributos son los más valora de Terracota?

Precios	14	26%
---------	-----------	-----

Ubicación	7	13%
Variedad de productos	0	0%
Ambiente/decoración	0	0%
Calidad de los productos	9	17%
Servicio y atención	13	24%
Formas de pago	11	20%

A continuación se presenta un listado de empresas ubicadas en el barrio de Nueva Córdoba y pertenecientes al mercado gastronómico. Usted deberá marcar cuál de ellas reconoce por haber concurrido alguna vez o por conocer el nombre de la empresa.

Campestre	15	18%
Strega	36	44%
Pronto Pizza	6	7%
Innato	19	23%
Il Nonnino	6	7%
Ninguno de todos los anteriores	0	0%

ANEXO 4 - FODA Ponderado

OPORTUNIDADES	Probabilidad de ocurrencia	Importancia	Impacto
Creciente tendencia de la sociedad respecto del consumo de alimentos saludables	3	3	9
Creciente tendencia en la sociedad a consumir mediante el servicio de delivery	3	3	9
Tendencia ya instalada en la sociedad Argentina respecto al uso de las redes sociales	3	3	9
Creciente tendencia de los consumidores a comprar online	3	2	9

AMENAZAS	Probabilidad de ocurrencia	Importancia	Impacto
Inestabilidad política-económica	3	3	9
Contexto complejo en el que opera Terracota, dado que disminuyó la rentabilidad del sector y los volúmenes de ventas de las empresas	3	3	9
Apertura de nuevas empresas en la zona, que a pesar de no tener el mismo formato de negocio ofrecen productos similares	3	3	9
Saturación del mercado por competidores directos e indirectos	3	3	9
Cambio en los hábitos de consumo de los argentinos en empresas de este tipo	3	3	9

FORTALEZAS	Importancia
Precios competitivos de los menús diarios	3
Variedad de menús diarios (Desayuno, menú ejecutivo, merienda)	2
Amplitud en las formas de pago	2

DEBILIDADES	Importancia
Ausencia de acciones atractivas e interesantes que busquen generar incentivos para consumir	3
No posee un servicio de delivery, que le permita lograr más ventas en el barrio en el que se localiza la empresa	3
Escasa e inadecuada comunicación	3
Escasa promoción	3
Ubicación poco estratégica, ya que no se encuentra ubicado en una calle muy transitada y su posición es poco visible	3

PONDERACIÓN

Referencias:

Probabilidad de ocurrencia:

- (1) poco probable
- (2) medianamente probable
- (3) muy probable

Importancia:

- (1) poco importante
- (2) medianamente importante
- (3) muy importante

Impacto:

Probabilidad de ocurrencia X Importancia

ANEXO 5 – Matriz de Posición Competitiva

Factores de atractivo de mercado	Importancia	Calificación	Total
Poder de negociación de los clientes	0,3	7	2,1
Barreras de entrada	0,3	6	1,8
Situación de la competencia (actuales y nuevos entrantes)	0,3	5	1,5
Economías de escala y experiencia	0,1	5	0,5
Total atractivo del mercado	1		5,9

Factores posición competitiva	Importancia	Calificación	Total
Diferenciación de los competidores	0,4	7	2,8
Oportunidad de ventaja competitiva	0,3	6	1,8
Servicio	0,2	4	0,8
Capacidad y recursos	0,1	3	0,3
Total posición competitiva	1		5,7

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR
TESIS DE POSGRADO O GRADO**

A LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Empresarial Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Urrutia, María Clara
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36004605
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Plan de Marketing Estratégico para la Empresa Terracota”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	mariaclaraurrutia@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Empresarial Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, 25 de Abril de 2014

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Empresarial Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de toda la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 25 de Abril de 2014

Firma

Aclaración: Urrutia, María Clara

Esta Secretaría/Departamento de Posgrado de la Unidad Académica: _____
_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma

Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.