



**ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING
Y DIRECCIÓN COMERCIAL**

**TESIS - OPTIMIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE
MARKETING PARA LA GRAN FLAUTA:
INCREMENTO DE PARTICIPACIÓN Y
RENTABILIDAD**

ALUMNO: FEDERICO SIMON - 35.866.520

DIRECTOR: MG. FEDERICO PAVIOLO

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SIGLO XXI

ÍNDICE

I. Resumen ejecutivo	5
II. Introducción	6
• Contextualización	6
• Descripción de la empresa	7
• Cultura de la empresa	7
• Misión y visión	8
• Problema	8
• Objetivos	9
• Justificación	10
• Marco teórico	10
• Metodología	12
• Cronograma	13
III. Análisis estratégico	14
• Pestel	14
• Las cinco fuerzas de Porter	17
• Análisis FODA	19
• Estudio de mercado	21
IV. Plan de acción	25
• Plan comercial	25
• Estudio técnico	29
• Estrategias de marketing	35
• Análisis de las cuatro P	38
V. Estudio de Inversión	40
• Activos tangibles e intangibles	40
• Recursos humanos	41
• Capital de trabajo	41
• Inversión en publicidad	41
• Estructura de financiamiento	42

VI. Estudio de Ingresos y Egresos	42
• Pronóstico de ventas	42
• Gastos de operación directos	42
• Gastos de operación indirectos	42
• Gastos fijos y variables	43
VII. Análisis económico y financiero	43
• Proyección de ventas del canal B2B	43
• Acumulado de ventas	43
• Periodo de recuperación de la inversión	44
• Retorno de la inversión	44
• Tasa interna de retorno	44
VIII. Conclusiones	45
• Identificación de oportunidades	45
• Reconocimiento de desafíos actuales	45
• Importancia de la personalización	45
• Efectividad de estrategias competitivas	45
IX. Recomendaciones	46
• Implementación de estrategias proactivas de marketing	46
• Desarrollo de un canal de ventas B2B efectivo	46
• Personalización de la experiencia del cliente	46
• Monitoreo continuo de resultados	46
X. Propuesta de Solución	46
• Desarrollo de un plan de marketing formalizado	46
• Implementación de un canal de ventas B2B mejorado	47
• Integración de tecnologías de personalización	47
• Monitoreo continuo y evaluación de resultados	47

XI. Valor Agregado de la Propuesta	47
• Diferenciación competitiva	47
• Fidelización de clientes mayoristas	47
• Incremento sostenible de ingresos	48
• Adaptabilidad y flexibilidad	48
• Mejora de la imagen de marca	48
• Contribución al desarrollo local	48
XII. Bibliografía	49
XIII. Agradecimientos	50
XIV. Anexos	51
• Fotos	51

I. RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se enfoca en la intervención estratégica de marketing en la empresa "La Gran Flauta", ubicada en Mercedes (Buenos Aires), con el objetivo de optimizar su participación de mercado, fortalecer las relaciones comerciales y maximizar los ingresos. La investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas y análisis bibliográfico.

En la fase de diagnóstico, se identificaron las deficiencias en la gestión de clientes B2B, la falta de acciones proactivas de marketing y la ausencia de un plan estratégico. Se realizó un análisis del macro y microentorno, evaluando factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Los resultados del estudio de campo indican la necesidad de implementar un canal de ventas B2B efectivo, centrándose en la segmentación y targeting del mercado local de emprendimientos gastronómicos. Se propone una estrategia de generación de demanda, con énfasis en la propuesta de valor única, relaciones comerciales sólidas y personalizadas. El informe final resume las acciones propuestas, el cronograma de implementación y la viabilidad económica del proyecto.

Los resultados obtenidos respaldan la efectividad de la intervención, posicionando a La Gran Flauta para un crecimiento sostenible y una mayor rentabilidad.

Esta tesis contribuye al campo del marketing estratégico al proporcionar una metodología integral para abordar desafíos específicos en el canal de ventas B2B, destacando la importancia de comprender a fondo el entorno empresarial y aplicar estrategias adaptadas a las necesidades del mercado.

I. INTRODUCCIÓN

Contextualización

La Gran Flauta es una panadería pyme con 12 empleados que opera en la calle 13 y 15 del partido de Mercedes, Provincia de Buenos Aires. Fue fundada por Jorge Simon hace más de 20 años. La misma se encarga de elaborar panificados, facturas y pastelería para vender a mostrador en el local, así como también la venta al por mayor a los emprendimientos gastronómicos de la ciudad.

La facturación anual es de aproximadamente USD 150.000 anuales variando según el momento del año y fechas especiales. Por ejemplo, en diciembre siempre hay picos de venta producto de días festivos como la navidad, año nuevo, y feriados. Por otro lado, en el curso normal del negocio, los sábados y domingos suelen haber picos de venta, siendo el momento más importante de la semana los domingos por la mañana.

La panadería lleva en su logo los colores de letras blancas sobre un fondo rojo en representación de la bandera de Austria. Esto es así porque Juan Simon, el padre de Jorge, de nacionalidad Austriaca, inició su trayectoria en la industria de panificados trabajando para una empresa molinera en aquel país. Luego, fue recorriendo varias partes del mundo hasta asentarse en Argentina, abriendo su propia panadería “Viena”.

En su juventud, Jorge siempre trabajó en esa panadería junto a sus hermanos y su padre, realizando los procesos de amasado, atención al público y reparto, tiempo en el cual aprendió el oficio de la panadería. Cerca del año 2000, y ya habiéndose graduado de diseñador industrial, decide abrir su propio emprendimiento.

Junto a su esposa deciden alquilar un pequeño local, tomar prestadas algunas maquinarias del padre y otras comprarlas usadas, diseñar él mismo el layout de la panadería, así como el diseño del mobiliario, y atenderla junto a un equipo de tres personas compuesto por un maestro panadero, otra persona de atención al público, y una persona de maestranza.

Así es como, con el paso del tiempo, y “a pulmón”, el emprendimiento fue creciendo hasta ser lo que es hoy, una panadería de 12 empleados que opera en un lugar céntrico de la ciudad, que cuenta con maquinaria industrial y un amplio reconocimiento del mercado.

Descripción de la empresa

La organización “La Gran Flauta” opera en la industria de panificados. En su abanico de productos, podemos distinguir principalmente a los panificados, facturas, y pastelería.

Es una pequeña empresa familiar que atiende a través del canal minorista. Fue fundada en el año 2002 por Jorge Simon, continuando la tradición y experiencia familiar en la industria. Su padre fue molinero y también dueño de una panadería.

Inicialmente comenzaron las operaciones en un pequeño local y contando con 5 empleados: dos en mostrador, dos en producción, y una persona de limpieza. Conforme avanzaron los años, el negocio fue creciendo hasta contar en la actualidad con 12 empleados.

Su fuente de ingresos principal consiste en los consumidores finales de la ciudad que compran día a día en el comercio. Empero, también cuenta con unos pocos clientes en el ámbito gastronómico que compran en cantidad para ofrecer sus productos. Por ejemplo, hamburgueserías, restaurantes, bares, hoteles.

Durante los últimos dos años, la empresa fue adquiriendo maquinaria industrial para incursionar en la comercialización de productos congelados y aumentar su capacidad de producción. Como las máquinas ya no entraban en su único local, se decidió abrir un centro de producción a unas pocas cuadras. Esta situación generó que La Gran Flauta aumente su capacidad ociosa siendo que aumentó su capacidad de producción y mantuvo su nivel de ventas actual. Ergo, habiendo creado las condiciones operativas para escalar el negocio, el plan es crear un nuevo canal de ventas B2B para expandir la compañía, generar nuevos clientes que compren al por mayor, y aprovechando así la capacidad de producción.

Cultura de la empresa

LGF tiene una cultura del trabajo muy fuerte, abriendo prácticamente todos los días del año, de lunes a lunes, y trabajando la mayor parte de las horas del día: se inician las operaciones 4.00 am para amasar y finalizan a las 20.00 pm al cerrar el comercio.

El eslogan de la empresa es “Elaboración artesanal a la vista”, porque la producción de panificados y facturas se encuentra a simple vista al ingresar al local. De modo que pueden apreciarse, durante la experiencia de compra, los procesos de amasado, batido, corte, y horneado de sus productos.

Su enfoque también se encuentra en la terminación del producto, que proviene de trabajar con materias primas que cumplan con los más altos estándares de calidad.

Visión y Misión de la Empresa

La misión de la empresa es brindar al público el más alto estándar de productos de panadería brindando una experiencia de compra única con elaboración artesanal a la vista.

La visión de la empresa es liderar el mercado de comercialización de panificados en la ciudad de Mercedes y expandir su presencia a las ciudades más cercanas con un precio accesible y alta calidad.

PROBLEMA

La Gran Flauta cuenta con un segmento de clientes B2B compuesto por empresas del rubro gastronómico, como restaurantes, hoteles, salones de fiestas y hamburgueserías, que adquieren sus productos para su operación diaria. Sin embargo, esta cartera de clientes B2B se encuentra limitada en cantidad y su gestión se realiza de manera reactiva e informal.

La falta de acciones de generación de demanda, publicidad y marketing ha llevado a La Gran Flauta a depender principalmente de los clientes que se acercan al local, sin contar con un proceso definido de gestión del ciclo de ventas, organización de la cartera de clientes, servicios de postventa o estrategia de desarrollo de cuentas. Esto ha impedido aprovechar al máximo el potencial del mercado local y captar de manera efectiva a nuevos emprendimientos gastronómicos.

Además, las tendencias del mercado indican que los clientes B2B buscan experiencias personalizadas en cada etapa del ciclo de compra. El segmento B2B ya no se trata simplemente de una compra única, sino que los negocios deben ser ganados de manera recurrente, lo que requiere estrategias y equipos de ventas sofisticados que trabajen de cerca con los clientes para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

En este contexto, es necesario abordar el problema planteado y diseñar un plan estratégico de marketing que permita a La Gran Flauta desarrollar un canal de ventas B2B efectivo, optimizando la atención y satisfacción de los emprendimientos gastronómicos. Esto implica implementar acciones de publicidad y promoción adecuadas, así como establecer un proceso definido de gestión de ventas, organización de la cartera de clientes, servicios de postventa y estrategias de desarrollo de cuentas.

La finalidad de este proyecto es expandir la presencia de La Gran Flauta en el mercado local, maximizando las oportunidades de crecimiento y rentabilidad a través de la captación

efectiva de emprendimientos gastronómicos, ofreciendo experiencias personalizadas y estableciendo relaciones comerciales sólidas a largo plazo.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Aumentar la participación de mercado en un 15%, fortalecer las relaciones comerciales con los clientes mayoristas incrementando en un 20% la tasa de retención, y maximizar los ingresos de la empresa La Gran Flauta, ubicada en Mercedes (Buenos Aires) en un 25% para diciembre de 2023 mediante acciones de publicidad, promoción y atención personalizada, maximizando así las oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

Objetivos específicos:

Para alcanzar el objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Describir detalladamente las características del mercado local, incluyendo el tamaño del mercado, las tendencias de consumo, la competencia existente y las oportunidades de crecimiento, con el fin de entender la demanda potencial y segmentar el mercado de manera efectiva.
- Definir una estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento de mercado, identificando los segmentos de clientes más relevantes, seleccionando el público objetivo adecuado y desarrollando una propuesta de valor única y diferenciada, para destacarse en el mercado y satisfacer las necesidades del cliente.
- Dimensionar los aspectos técnicos necesarios para desarrollar el canal de ventas, considerando los recursos humanos, tecnológicos y logísticos requeridos para implementar las estrategias y tácticas de marketing de manera efectiva, garantizando un funcionamiento adecuado del canal.

JUSTIFICACIÓN

La panadería opera en el mercado local hace muchos años, trabajando para vender a los clientes finales al mostrador, y también sirviendo a algunos emprendimientos gastronómicos que realizan compras recurrentes en cantidad. Sin embargo, éste último segmento fue creciendo de manera reactiva, sin contar con un proceso comercial profesional.

La oportunidad se encuentra en desarrollar un canal de ventas B2B que le permita a La Gran Flauta atender de forma más efectiva este segmento, para continuar su expansión en el mercado local.

En resumen, la justificación del proyecto se basa en la necesidad de expandir la presencia de La Gran Flauta en el mercado local, mejorar la gestión de clientes, adaptarse a las tendencias del mercado B2B y maximizar los ingresos y rentabilidad de la empresa. A través de este plan, La Gran Flauta busca establecer un canal de ventas B2B efectivo que le permita captar la atención de los emprendimientos gastronómicos y construir relaciones comerciales sólidas con ellos.

MARCO TEÓRICO

En el contexto de La Gran Flauta, se identifica la necesidad de desarrollar un canal de ventas B2B efectivo para atender de manera más eficiente el segmento de emprendimientos gastronómicos y expandir su presencia en el mercado local. Hasta el momento, la empresa ha gestionado su cartera de clientes B2B de forma reactiva e informal, sin implementar acciones de generación de demanda, marketing o gestión del ciclo de ventas. Esta situación ha llevado a la panadería a reconocer la importancia de implementar un plan estratégico de marketing que aborde de manera adecuada esta problemática y promueva el crecimiento y rentabilidad del negocio. En este sentido la literatura académica y profesional en marketing proporciona una serie de fundamentos y enfoques estratégicos que respaldan el desarrollo e implementación de un plan de marketing efectivo para el canal de ventas B2B. Algunos aspectos teóricos relevantes incluyen la segmentación y el targeting de mercado, la propuesta de valor única, las relaciones comerciales sólidas y a largo plazo, así como la generación de demanda.

La segmentación de mercado implica dividir a los clientes potenciales en grupos homogéneos con características y necesidades similares. El targeting se refiere a seleccionar los segmentos

más relevantes y rentables para enfocar los esfuerzos de marketing. Estos enfoques permiten a La Gran Flauta identificar los emprendimientos gastronómicos locales como un segmento clave y adaptar sus estrategias a las necesidades y preferencias específicas de estos clientes (Kotler & Keller, 2016). Además, la literatura destaca la importancia de desarrollar una propuesta de valor única y diferenciada para destacarse en el mercado y captar la atención de los clientes B2B. Es de suma importancia identificar los atributos y beneficios clave que La Gran Flauta puede ofrecer a los emprendimientos gastronómicos, como la calidad de los productos, la variedad de opciones, la puntualidad en la entrega y el soporte postventa (Kotler & Keller, 2016).

En el ambiente B2B, las relaciones comerciales sólidas y a largo plazo son esenciales. La literatura enfatiza la importancia de establecer relaciones basadas en la confianza, la colaboración y la personalización de la atención al cliente (Kotler & Keller, 2016). La Gran Flauta debe trabajar en la construcción de relaciones duraderas con los emprendimientos gastronómicos, brindando un servicio personalizado y ofreciendo soluciones adaptadas a sus necesidades específicas. Asimismo, para comprender plenamente el proyecto propuesto, es esencial familiarizarse con algunos conceptos clave relacionados con el canal de ventas B2B y el enfoque estratégico de marketing. El canal de ventas B2B se refiere al conjunto de actividades y procesos que permiten a una empresa vender sus productos o servicios a otras empresas en lugar de a consumidores finales. En este caso, La Gran Flauta busca desarrollar un canal de ventas B2B para atender a los emprendimientos gastronómicos, proporcionándoles los panificados y facturas necesarias para su operación (Hutt & Speh, 2013). Por otro lado, el marketing B2B se refiere al enfoque estratégico y táctico utilizado para comercializar productos o servicios a otras empresas. A diferencia del marketing B2C (Business-to-Consumer), el marketing B2B se centra en las relaciones comerciales a largo plazo, la personalización y las soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes empresariales (Hutt & Speh, 2013).

Por último, la generación de demanda es el proceso de crear interés y demanda en los productos o servicios de una empresa. Implica la implementación de estrategias y tácticas de marketing para atraer a los clientes potenciales y generar oportunidades de venta (Kotler & Keller, 2016). La Gran Flauta debe incorporar en su plan de marketing acciones específicas de generación de demanda para captar la atención de los emprendimientos gastronómicos y promover sus productos de manera proactiva.

En síntesis, el marco teórico del proyecto se fundamenta en la segmentación y el targeting de mercado, la creación de una propuesta de valor única, el desarrollo de relaciones comerciales sólidas y personalizadas, y la implementación de estrategias de generación de demanda. Estos conceptos y fundamentos respaldan la estrategia propuesta por La Gran Flauta para desarrollar un canal de ventas B2B efectivo y expandir su presencia en el mercado local de emprendimientos gastronómicos.

METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos planteados, se propone utilizar la siguiente metodología:

- Tipo de investigación: Se llevará a cabo una investigación de tipo cuantitativa.
- Instrumentos y fuentes de información a utilizar: Se emplearán tanto datos primarios como secundarios para obtener información relevante. Los datos primarios se obtendrán mediante encuestas dirigidas a los emprendimientos gastronómicos y clientes potenciales, con el fin de recabar información sobre sus necesidades, preferencias y comportamiento de compra. Los datos secundarios se obtendrán a través de fuentes bibliográficas, informes de mercado, estadísticas públicas y portales de noticias, para obtener información sobre el mercado local, la competencia, tendencias del sector y factores económicos.
- Diseño de investigación: Una vez recopilados los datos, se procederá a su análisis utilizando técnicas estadísticas. Se realizarán análisis descriptivos para comprender el contexto y la situación de la empresa, así como para identificar patrones y tendencias de mercado. Además, se utilizarán técnicas de análisis inferencial para obtener conclusiones y realizar inferencias sobre la toma de decisiones y fundamentos correspondientes.

Etapas del proyecto:

- Diagnóstico: En esta etapa se utilizarán herramientas como encuestas y entrevistas para recopilar datos y obtener una comprensión profunda de la problemática en la empresa. Estos instrumentos se utilizarán para identificar y analizar las causas y consecuencias del problema, así como para obtener información sobre las prácticas actuales.

- Plan de acción: Se establecerá un plan de acción detallado que esté vinculado a los objetivos específicos del proyecto. Este plan tendrá las actividades a seguir para abordar la problemática identificada, como la implementación de nuevas prácticas y la optimización de procesos existentes. Se definirán los recursos necesarios, los plazos y las responsabilidades.
- Aplicación y/o evaluación: Se considerará la implementación de una prueba piloto u otro tipo de acción para evaluar la validez de la propuesta y su contribución a la solución del problema planteado. Se realizará un seguimiento y una evaluación de los resultados obtenidos, utilizando indicadores específicos para medir el impacto de la propuesta.

CRONOGRAMA

Dicho cronograma comenzará en el mes de enero y finalizará en el mes de diciembre del corriente año.

Análisis del entorno y mercado:

- Semana 1-4: Recopilación de información sobre el macro y microentorno.
- Semana 5-8: Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- Semana 9-12: Investigación de mercado, incluyendo el tamaño del mercado, tendencias de consumo, competencia y oportunidades de crecimiento.

Definición de objetivos y estrategias:

- Semana 13-16: Establecimiento de los objetivos generales y particulares del plan de marketing.
- Semana 17-20: Identificación de segmentos de clientes relevantes y desarrollo de una propuesta de valor única.
- Semana 21-24: Selección del público objetivo y definición de estrategias de segmentación y posicionamiento de mercado.

Desarrollo del plan táctico:

- Semana 25-28: Diseño de estrategias de marketing y publicidad para promover los productos en el mercado B2B.

- Semana 29-32: Implementación de acciones de marketing digital, como campañas en redes sociales y creación de contenido relevante.
- Semana 33-36: Elaboración de materiales promocionales y herramientas de ventas para apoyar las actividades comerciales.

Implementación y seguimiento:

- Semana 37-40: Puesta en marcha del canal de ventas B2B y optimización de los procesos de atención al cliente.
- Semana 41-44: Monitoreo y análisis de resultados de las acciones de marketing, ajustes y mejoras continuas.
- Semana 45-48: Evaluación del retorno de inversión y análisis de la rentabilidad del plan de marketing.

Cierre del año:

- Semana 49-52: Revisión final, preparación de informes, y planificación para el próximo año.

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

PESTEL

A continuación, se analizarán los principales motores del cambio que representan oportunidades o amenazas, explicando también el impacto para la industria y la empresa.

Política

Incertidumbre política a nivel nacional

Las fuerzas políticas no muestran unidad en su conjunto, generando regulaciones económicas y políticas poco claras, que van cambiando mes a mes. Esta amenaza genera en el sector la incapacidad de ejecutar pronósticos financieros y desarrollar planes de negocio a largo plazo.

Nueva ley de etiquetado frontal

La aprobación de la ley de etiquetado frontal generó que los consumidores estén más informados sobre los alimentos que contienen una gran cantidad de azúcar, sal, o generan un impacto negativo para la salud. Esta nueva ley de etiquetado frontal presenta un desafío, pero también brinda la oportunidad de diversificar el producto ofreciendo alternativas más saludables. La industria de panificados y facturas se ve impactada al ver una disminución en el consumo de los productos procesados o ultra procesados, de modo que la empresa deberá generar alternativas saludables para mitigar esta amenaza.

Economía

Aceleración de la inflación

Periodo de estanflación, es decir, alta inflación en conjunto con caída del consumo puede afectar el poder adquisitivo de los clientes. Es importante considerar estrategias de fijación de precios que equilibren la rentabilidad con la accesibilidad para los consumidores. Por otro lado, el surgimiento de nuevas formas de pago impulsadas por el crecimiento del ecosistema fintech brinda a las empresas y clientes nuevas formas de ofrecer sus bienes y servicios. Esto genera una oportunidad para el sector dado que pueden realizarse ventas online, y captar mercado de consumidores más jóvenes.

Crecimiento del E-Commerce

Desde la pandemia COVID-19, se vio acentuada la tendencia de los consumidores a comprar de forma online. Esta variable representa una oportunidad para el sector al generar nuevas formas de comercializar los bienes y servicios, teniendo mayor alcance en el mercado y nuevos canales de venta. La panadería se verá beneficiada al incrementar sus ventas ofreciendo sus productos de forma online.

Entorno ambiental

Incremento de las políticas de sustentabilidad ambiental

Las personas están cada vez más enfocadas en promover y consumir bienes y servicios de empresas que fomenten la sustentabilidad medioambiental en sus operaciones. Es una oportunidad para el sector y la empresa dado que al utilizar *packaging* con materiales reciclables, se podrá captar una mayor cantidad de clientes que prioricen el impacto ambiental de los productos que consumen.

Ámbito Social

Mayor adopción de hábitos saludables

La tendencia hacia hábitos saludables y la mayor conciencia nutricional son desafíos, pero también pueden ser oportunidades. Los nuevos hábitos de los clientes tienden a reducir el consumo de productos procesados y ultraprocesados con conservantes, colorantes artificiales, alto contenido de sal y azúcar. Esto es una amenaza para el sector dado que se utiliza una amplia variedad de ingredientes que van en contra de esta tendencia y puede impactar en la reducción de las ventas en el local. La empresa puede explorar la introducción de productos más saludables y proporcionar información nutricional detallada para abordar las preocupaciones de los consumidores, esto puede ser percibido positivamente por los consumidores conscientes de la salud.

Educación nutricional

Los clientes esperan cada vez más estar informados acerca de los ingredientes utilizados en los alimentos, la fecha de vencimiento, carga calórica, y aporte nutricional. Representa una amenaza para el sector dado que en general los panificados y las facturas no vienen con un etiquetado completo que contenga esta información. La empresa deberá comenzar a generar nuevas etiquetas que contengan esta información para evitar la reducción de las ventas.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre competidores

En esta industria en particular, al ser un bien esencial, es fundamental el correcto análisis de la competencia para tener la posibilidad de capturar participación de mercado. La gran cantidad y la rivalidad de panaderías genera que, al haber muchos oferentes para un producto básico, que es difícil de diferenciar, generalmente se compite por precio.

Existen muchas panaderías en el mercado local de Mercedes, de modo que en este punto se hará mención de dos de los principales competidores.

Panadería “San Francisco”: uno de los principales competidores del mercado, ubicado en una avenida central de la ciudad, con gran afluencia de ciudadanos y visibilidad del local. Ofrece líneas de productos que La Gran Flauta no ofrece, como tortas, masas y chocolates. Es uno de los líderes en participación de mercado, y sus precios son relativamente altos, por lo que buscan diferenciarse del resto de las panaderías.

Panadería “La Boutique”: ubicada en el centro de la ciudad, abre las 24hs, y tiene la más amplia variedad de productos, incluyendo panificados, facturas, tortas, sandwichería y comidas para llevar. La calidad de sus panificados es muy alta, y dada su ubicación y disponibilidad horaria logran también ser uno de los líderes en participación de mercado

Poder de negociación de clientes

Los clientes tienen un gran poder de negociación, no sólo por el alto grado de rivalidad que existe en los competidores, sino porque el producto en sí es un bien básico. Existen muchas panaderías a nivel local que ofrecen pan, y para el cliente es muy fácil cambiar o alternar de panadería.

En este punto, la diferenciación de la panadería juega un rol fundamental a la hora de reducir el impacto. La estrategia de La Gran Flauta es ofrecer una amplia variedad de productos que haga que los clientes deseen comprar en el local un producto diferenciado, y también el pan. Por ejemplo: en navidad y fin de año, siempre se produce pan dulce. Este es un producto en el cual la panadería busca diferenciarse por su *packaging*, precios, ingredientes exclusivos, incluye una bolsa de tela, sabores únicos, entre otros. Cuando los clientes encargan este pan dulce único en el mercado, generalmente también deciden comprar pan en el mismo, de modo que mitigan parcialmente el poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores, por su lado, si bien hay relativamente pocos molinos que pueden ofrecer una gran calidad de harina y la cantidad adecuada, sí deben ser cautos a la hora de atender a las panaderías. Las panaderías pueden reemplazar a sus proveedores con relativa facilidad, pero asumiendo un gran riesgo dado el impacto en el producto final.

Es importante tener en cuenta que, cuanto más grande sea el volumen de producción de una panadería, menos poder de negociación tendrán los proveedores de la panadería. Esto es así

porque el costo que sufre el proveedor al perder un gran cliente es muy alto y podría retirarlo del mercado.

Por esa razón, La Gran Flauta busca formar alianzas con sus proveedores estratégicos, para generar una ganancia de ambos lados: el proveedor se asegura las ventas, y la panadería se asegura la entrega y precios competitivos.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos del pan son muy pocos dado que es un bien esencial y de bajo costo. Eso provoca que haya menos barreras de entrada de competidores al ser una industria que tiene una demanda constante a lo largo de los años. Empero, algunos de los productos que los clientes utilizan para sustituir el consumo de panificados son las galletitas, tostadas, masitas, o mismo no consumir pan directamente. La empresa pretende defenderse de estas amenazas lanzando líneas que puedan evitar estas acciones. Por ejemplo, cuando sobra pan de un fin de semana, él mismo pasa por un proceso de secado y rebanado para producir tostadas, que tienen un precio por kilo casi igual al del pan. Así, se intenta reducir el impacto de los clientes que desean sustituir el consumo de pan.

Amenaza de nuevos competidores

Respecto a las amenazas de nuevos competidores, un microemprendimiento tiene fácilmente la capacidad de lanzarse al mercado elaborando productos artesanales caseros y vendiendo en pocas cantidades. Este tipo de pymes familiares generalmente tienen ciclos de vida de meses o pocos años y no logran competir a gran escala o sostenerse en el tiempo.

A la hora de competir de forma industrial y ser capaz de abastecer a cientos de clientes por día, sí existen altas barreras de entrada principalmente por el nivel de inversión de capital que se requiere: alquiler o compra de local, depósitos, maquinaria industrial, empleados, packaging, presencia digital, entre otros.

	ALTO	MEDIO	BAJO	COMENTARIOS
Grado de rivalidad entre competidores	X			Producto basico, competencia por precio.
Poder de negociación de clientes	X			Productos esenciales no diferenciados
Poder de negociación		X		Pocos proveedores, se

con proveedores				negocia por cantidad
Amenaza de productos sustitutos			X	Pocos productos sustituyen al pan
Amenaza de nuevos competidores		X		Pocas empresas producen a gran escala

Análisis de 5 fuerzas de Porter. Fuente: propia.

FODA

El siguiente análisis FODA proporciona una visión integral de la situación actual de La Gran Flauta, permitiendo identificar áreas clave para la mejora y estrategias para aprovechar oportunidades en el mercado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del Producto 2. Variedad de Opciones 3. Ubicación Estratégica: 4. Maquinaria industrial para producción 5. Marca reconocida a nivel local 6. Experiencia de compra distintiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing Limitado. 2. Gestión de Relaciones Comerciales 3. Dependencia de Clientes Mayoristas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tecnologías para la venta 2. Expansión del Mercado 3. Tendencias de Consumo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Cambios Económicos 3. Regulaciones

Fortalezas

- **Calidad del Producto:** La Gran Flauta cuenta con productos de alta calidad, lo que ha contribuido a construir una sólida reputación en el mercado.

- **Variedad de opciones:** Ofrecen una amplia variedad de productos, lo que les permite satisfacer diferentes preferencias de los clientes.
- **Ubicación Estratégica:** La ubicación en Mercedes, Buenos Aires, proporciona acceso a un mercado local y regional.
- **Maquinaria industrial para producción:** La reciente inversión en maquinaria industrial para producir en cantidad y elaborar productos congelados, sienta las bases para la expansión del negocio durante los próximos años.
- **Marca reconocida a nivel local:** El reconocimiento de marca genera confianza en los clientes a la hora de elegir qué productos consumir. Varios emprendimientos eligen a La Gran Flauta porque confían, no sólo en su calidad, sino también en su cumplimiento e higiene.
- **Experiencia de compra distintiva:** Al ingresar al local, los clientes pueden apreciar al equipo laboral produciendo los panificados y facturas, de modo que la experiencia de compra se vuelve única y distintiva respecto de las demás panaderías.

Debilidades

- **Gestión de Relaciones Comerciales:** La gestión de clientes B2B ha sido reactiva, lo que puede afectar las relaciones a largo plazo.
- **Marketing Limitado:** La falta de estrategias de marketing ha impedido aprovechar al máximo el potencial del negocio.
- **Dependencia de Clientes Mayoristas:** La dependencia de clientes mayoristas podría exponer al negocio a riesgos si se perdiera alguno de estos clientes.

Oportunidades

- **Expansión del Mercado:** Hay oportunidades para expandir la presencia en mercados adyacentes y llegar a nuevos clientes.
- **Tendencias de Consumo:** Identificar y capitalizar las tendencias actuales de consumo en la industria gastronómica para adaptar la oferta de productos.
- **Canales de Ventas en Línea:** Explorar y aprovechar la venta en línea para llegar a un público más amplio y diversificado.

Amenazas

- **Competencia:** La competencia en la industria de productos de panadería puede afectar la participación de mercado.
- **Cambios Económicos:** Variaciones económicas pueden impactar la capacidad de compra de los clientes y los costos operativos.
- **Regulaciones:** Cambios en las regulaciones de la industria alimentaria podrían requerir ajustes en los procesos y productos.

ESTUDIO DE MERCADO

Análisis de la industria y de su Cadena de Valor

La industria a la que corresponde la compañía es la de panificados, en específico la producción y comercialización de alimentos panificados. Sus actores claves dentro de la cadena de valor son los proveedores: Molino Cañuelas para la harina, hueveros de pueblos cercanos, distribuidores locales y regionales para manteca, azúcar, frutos secos, etc. La Gran Flauta compra directamente por cantidad a los proveedores y almacena en un depósito, no sólo para evitar los efectos de la inflación sino también para asegurar que nunca falte materia prima para elaborar.

Dentro de la industria de panificados, la inversión en maquinaria es un valor diferencial a la hora de atender al consumidor final. Sin utilización de maquinaria industrial, la elaboración sería netamente artesanal, lo cual genera invertir en mayor cantidad de empleados, y correr el riesgo de agotarlos por el nivel de exigencia diaria para cumplir con la demanda.

Por otro lado, la inversión en maquinaria y la correcta negociación con proveedores permite obtener costos de producción más bajos que luego mejoran la rentabilidad de la empresa o bien habilita a la panadería a competir por precio sin quedar fuera del mercado.

Durante la crisis de la pandemia, muchos proveedores fueron inhabilitados para la comercialización de la materia prima para las panaderías. En el caso de La Gran Flauta, el hecho de estar abastecido con suficiente harina, azúcar, manteca, entre otros, le permitió no frenar la producción y ganar ventaja en el mercado local.

La calidad de los panes, facturas, y pastelería es fundamental para diferenciarse respecto a los comercios más cercanos. Este último punto se acentúa en las fechas célebres donde los consumidores deciden comprar en sus panaderías de preferencias para asegurar la calidad del

producto. Por ejemplo, en Navidad hay un pico de venta de pan dulce en el cual muchos clientes que no frecuentan el negocio, se acercan a la panadería por su reconocida calidad.

Ciclo de vida de los productos líderes

Si observamos el ciclo de vida del producto a la luz de la matriz BCG, los mismos se encuentran en una clara madurez, siendo el pan y facturas vacas lecheras. En el caso de la pastelería (alfajores, pastafrolas, pan dulces) son consideradas productos estrellas dada la tasa de crecimiento y rentabilidad que generan, a pesar de no estar completamente aceptadas por todos los consumidores.

En el caso de los panes de masa madre, son considerados “Perros” dado que requieren gran tiempo de producción, y si bien la tasa de crecimiento es alta, aún hay poca participación de mercado dado que los clientes aún no terminan de entender y valorar el diferencial que implica este tipo de preparación.

Tasa de crecimiento de mercado	Alto	Pastelería	Panes de masa madre
	Bajo	Pan y facturas	
		Alto	Bajo
		Participación de mercado	

Matriz BCG. Fuente: propia.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la panadería es muy amplio por ser un producto básico, esencial, y en un mercado maduro. De modo que apunta a todas las personas entre 15 a 74 años, con un poder adquisitivo bajo que residen en la ciudad de Mercedes.

En el caso de las personas con un poder adquisitivo medio o alto, también estarán interesados en comprar en la panadería dada la alta calidad del producto y la exclusiva experiencia de compra. Sólo que, a diferencia de quienes tienen un poder adquisitivo bajo, generalmente varían el tipo de productos que compran.

Particularmente, quienes tienen más dinero apuntarán a comprar más *cookies*, pan dulces y budines que quienes tienen menos dinero. Esto sucede porque los productos más caros no son tan esenciales como el pan, sino que se consumen para eventos y ocasiones especiales.

Análisis y descripción del consumidor

Los consumidores, una vez que eligen cuál es su panadería preferida, tienden a ser muy fieles y comprar de forma recurrente. Están dispuestos a realizar una distancia un poco mayor a fin de comprar en su panadería favorita.

Sus hábitos de consumo tienden a ser de compras diarias principalmente para lo que es pan, bizcochitos, y facturas de lunes a viernes. Asimismo, los sábados, domingos y feriados suele haber picos de compra donde se vende también más facturas y pastelerías.

Análisis de la competencia

La Gran Flauta se diferencia de las demás panaderías en tres rubros claves como limpieza, calidad y experiencia de compra. A pesar de tener liderazgo en estos puntos, no logra ser la absoluta líder de mercado.

La Panificadora atiende un mercado muy específico, dedicándose exclusivamente a la elaboración de panificados a gran escala, pudiendo competir por precio.

Panadería Viena tiene una gran trayectoria en el mercado y gran inversión en maquinaria industrial para atender, no sólo al mercado B2C, sino también a varias empresas, siendo un gran competidor del B2B.

25 de mayo ubicada en el centro de Mercedes, se destaca por ser una panadería de barrio con calidad estándar a la cual se puede ir a comprar los panificados para el día, sin destacarse en calidad y experiencia de compra.

La Boutique, una de las panaderías mejor ubicadas en la ciudad, exactamente en el centro de la ciudad, a unas pocas cuadras de la plaza central. Tiene buenos precios, gran calidad y un amplio portafolio de productos panificados, sándwiches, pastelería, entre otros.

San Martín, conocida y destacada por las masas dulces, secas, y bombones. Suele adquirir panes y facturas de otras panaderías para revenderlas en la suya. Tiene una gran trayectoria y reconocimiento en el mercado.

La Italiana, panadería con una buena ubicación, buena calidad y precios. Es capaz de competir en el barrio y también es reconocida en la ciudad, teniendo una buena participación de mercado.

San Francisco, una de las líderes de la ciudad, destacándose la ubicación, calidad y portfolio de productos. Compite codo a codo con las panaderías líderes y cuenta con una gran participación de mercado.

Elementos de competitividad en el rubro

- Variedad de productos
- Calidad de productos
- Ubicación del local
- Precio
- Experiencia de compra
- Limpieza del local

En cuanto a la variedad, sí tiene una oferta muy amplia en pan y facturas, pero no ofrece sandwichería, masas, y tortas, lo cual hace que no logre captar a la totalidad del mercado.

Respecto a la ubicación, es relativamente céntrica para la ciudad de Mercedes, pero no está ubicada en ninguna avenida, lo cual resta a su afluencia de clientes.

Por último, el precio es relativamente alto para algunos de sus productos, y genera que, en las crisis económicas, a pesar de que el pan sea un bien esencial, la clientela opte por opciones más baratas.

Sin embargo, estos altos precios, ubicación y variedad de productos son compensados por rubros claves como la limpieza, calidad de productos y experiencia de compra.

Tamaño y particularidades del mercado

De acuerdo con los datos del censo del 2010, la población total en la ciudad de Mercedes es de 63.284 habitantes, de los cuales 31.054 eran varones y 32.230 eran mujeres. Si tomamos como referencia que el mercado objetivo de la panadería son personas entre 15 a 74 años, nos encontramos con un total de 47.463 personas.

Mercedes se encuentra ubicada a 30km de Luján y a 100km de la Ciudad de Buenos Aires.

Muchas personas de CABA pasan los fines de semana almorzando en Mercedes como una actividad turística del día, de modo que la afluencia de clientes potenciales se ve intensificada. Por otro lado, la población de Luján también suele frecuentar el municipio por conexiones familiares. Por esta misma razón, los fines de semana, dada la afluencia de no

residentes a la ciudad, contar con ubicación y reconocimiento en el mercado se vuelven fundamentales para liderar el segmento de panificados.

IV. PLAN DE ACCIÓN

PLAN COMERCIAL

Objetivos comerciales previstos

Actualmente las ventas generadas en el canal B2B de la empresa representan un 9% de la facturación total de la compañía, procediendo el 91% restante de las ventas a mostrador en el local. El objetivo comercial del presente plan es lograr que las ventas del canal B2B alcancen el 34 % de la facturación total de la compañía para diciembre del 2024.

Producto

Los productos a ser comercializados consistirán en una combinación de panificados (panes de hamburguesa, figazas, pan de molde, mignon, baguette, y árabe) y facturas (vigilantes, torta negra, palmeritas, medialunas, churrinche, entre otros.

El diferencial estará, no sólo en los productos, sino en la gestión de la venta. Cada cliente que comercialice con La Gran Flauta en el canal B2B tendrá asignado un responsable de la cuenta, que en este al inicio será el gerente general de la compañía.

Esto implicará que contarán con un servicio de atención al cliente preferencial, con el cual podrán contactar directamente a su ejecutivo para tener servicio de posventa. El mismo incluirá la solución a problemas logísticos, defectos en los productos, cambios en la compra, coordinación de envíos y devoluciones.

Será también una oportunidad para la panadería dado que al ofrecer servicio de postventa, se espera un aumento en la retención de los clientes, mayor satisfacción, y detección de nuevas oportunidades de venta.

Precio

Cada panificado cuenta con un precio por kilo determinado, a excepción de los panes de hamburguesa que son vendidos por unidad. Las facturas surtidas también son vendidas por kilo, a excepción de las medialunas que son vendidas por docena.

El factor diferencial de este canal de venta será en la negociación de compras de gran volumen, donde los clientes podrán obtener descuentos y condiciones comerciales preferenciales al realizar transacciones de mayor cantidad de facturas y panificados. Se espera estructurar contratos con los clientes que impliquen compras grandes para cada mes o trimestre, y de ese modo obtener mayor previsibilidad sobre los ingresos y nivel de producción requerido para cada momento del año.

Comunicación

El plan de comunicación del canal de ventas tendrá tres ejes principales: presencia digital, llamadas telefónicas en frío, y visitas personales. Esta combinación de herramientas logrará que la panadería pueda alcanzar una mayor cantidad de clientes de la manera más efectiva posible, en función de la estrategia de marketing y segmentación de clientes.

Presencia Digital

La presencia digital será de particular relevancia dado que, a diferencia de las llamadas en frío y visitas personales, puede alcanzar una gran cantidad de prospectos de forma masiva. Es la principal herramienta de la compañía para lanzarse al mercado a gran escala, incrementar el reconocimiento de marca, y generar mayores ventas.

Las plataformas que se utilizarán para la presencia digital son Google Maps, sitio web y redes sociales. Esta iniciativa estará a cargo del gerente general de la empresa, que se formó académicamente en *community management*.

Su rol será administrar las tres principales herramientas de presencia digital, así como los presupuestos asignados para cada una. A continuación se desarrollará la estrategia para cada una de las herramientas digitales mencionadas.

Google Maps

La Gran Flauta ya cuenta con un perfil en Google, que implica también reconocimiento de marca, opiniones, y relaciones con el cliente. El objetivo será aumentar esta presencia comunicando a los clientes la intención de recibir feedback sobre la calidad del producto, atención, experiencia de compra y puntos de mejora.

El gerente general se encargará de semanalmente revisar las opiniones para responder a los problemas y malas experiencias, así como calificar a aquellos que puntúan su experiencia con cinco estrellas.

Este portal será fundamental para la estrategia de la compañía dado que es un espacio único donde los clientes brindan feedback gratuita y proactivamente. Será el principal canal para entender en qué y cómo la panadería puede mejorar sus procesos, atención al cliente, calidad, precios, entre otros.

Sitio web

Implicará el diseño de una página web para la empresa donde los clientes puedan ingresar a ver la misión y visión de la empresa, catálogo de productos, datos de contacto, y conocimiento del servicio de ventas B2B.

A futuro, contará también con un chat en vivo para que los clientes puedan realizar preguntas y/o pedidos a la panadería. En función de la demanda, se utilizará un chatbot que permita abarcar la mayor cantidad posible de clientes para tomarles el pedido y responder a preguntas frecuentes.

Para los clientes del segmento B2B, implicará el desarrollo de un portal de clientes para que puedan acceder a gestionar sus pedidos, facturas y servicios de postventa.

Redes Sociales

Principalmente serán Instagram y Facebook, donde la empresa ya cuenta con un perfil, y se generará contenido de forma semanal para aumentar el reconocimiento de marca. El mismo implicará publicaciones sobre nuevos productos, ofertas semanales, descuentos por tiempo limitado, y atención al cliente.

Se realizarán campañas publicitarias en las redes, teniendo en cuenta las líneas de productos que lanzará la panadería y el momento específico del año. Por ejemplo: en navidad y año nuevo buscará potenciar la venta de pan dulce. En pascuas y “reyes magos”, se posicionará la venta de “roscas de pascuas”, y así sucesivamente.

El objetivo de crecer en las redes es crear una comunidad de clientes en la cual podamos interactuar con ellos para recibir feedback, recomendaciones sobre productos, entender cómo se comporta el consumo, y encontrar nuevas oportunidades de venta.

Llamadas telefónicas en frío

Una de las responsabilidades del gerente general de la compañía será establecer objetivos mensuales, semanales y diarios de llamadas en frío a las distintas empresas. El objetivo es realizar un proceso de prospección y alcanzar nuevos emprendimientos que estén en busca de un proveedor de panificados, y también expandir la red de contactos de la empresa.

Visitas personales

Para clientes de gran potencial de venta, se realizarán visitas personales al establecimiento. Este tipo de acciones de comunicación requieren grandes inversiones de tiempo, altos costos, y visión a largo plazo. Dado que las cuentas grandes compran mucho volumen durante el año, la intención será forjar una relación estrecha para desarrollar la cuenta y asegurar el cliente.

Distribución

En cuanto a la logística, se diferenciarán las compras de grandes volúmenes de las de bajo volumen dado que la empresa cuenta con dos vehículos: un triciclo con caja, y una camioneta pick up. Para volúmenes bajos, el triciclo con caja permite a un empleado de la panadería llevar pedidos a los clientes que impliquen compras de bajo volumen, distancias cortas y compras espontáneas. Esto permite a la panadería generar ahorro de dinero, mejorar el sistema de distribución, liberar tiempo a la camioneta y entregar más rápido.

Por ejemplo, un ticket bajo de compra pueden ser tres o cuatro docenas de panes de hamburguesa que un restaurante solicita de forma espontánea porque se está quedando sin inventario para un día en particular. Este tipo de envíos puede realizarse en el triciclo en caso que la distancia al cliente sea corta (menos de 2km) y el pedido sea de bajo volumen.

Para las compras de volumen más alto, implicará el uso de la camioneta y deberán ser programadas. Le permite a la empresa recorrer distancias más largas, generar ahorros en viajes (al tener más espacio de almacenamiento, realiza menos cantidad de viajes), y asegurar que los productos se entreguen en tiempo y forma. Por ejemplo, una venta de alto volumen en la que se utiliza la camioneta es para una casa que realiza eventos y realiza una boda. En ese caso, los tickets de compra pueden ser 20 docenas de panes de hamburguesa, 20 kilos de pan tipo flauta, tres docenas de budines y alfajores. No sólo el volumen es importante sino también la seguridad de los productos.

La combinación del uso de ambos vehículos según los volúmenes de compra será suficiente para cubrir el primer año del plan. En el futuro, a medida que la cantidad de grandes clientes se incremente, se considerará adquirir una camioneta tipo “van”, en la cual el volumen de entrega podrá ser mayor, así como la seguridad de los productos y distancia recorrida.

ESTUDIO TÉCNICO

Procesos

La gestión del área B2B de la compañía, contará con un ciclo de ventas claramente definido, que deberá ser respetado por el gerente general y, a futuro, cualquier ejecutivo que trabaje en el departamento comercial. Estará compuesto por seis etapas: prospección, calificación, presentación, negociación, cierre, postventa. Este ciclo de ventas garantizará estandarizar y profesionalizar el proceso de adquisición y retención de los clientes. Le permitirá al gerente general tomar el control del progreso de las oportunidades de venta, así como intervenir para apoyar al equipo a incrementar la cartera de clientes

Prospección

Análisis del potencial del territorio, que implicará toda la ciudad de Mercedes, y a futuro las localidades cercanas. Esta etapa incluirá el proceso visitas personales a grandes cuentas, llamadas en frío, y gestión de la presencia digital.

Para eso, hará una investigación exhaustiva de los locales gastronómicos registrados en Google Maps, llevando un control de cuántos existen, y cuántos de ellos son clientes B2B de la panadería. Esto permitirá entender cuál es la cuota de mercado que se puede capturar. El ejecutivo deberá llevar adelante el proceso de prospección tomando contacto con cada una de estas empresas, siendo capaz de desarrollar y mantener las relaciones comerciales.

Calificación

Una vez tomado el contacto con el cliente, se deberá calificar la oportunidad de venta. Para eso, el ejecutivo deberá asegurarse que está conversando con la persona que toma la decisión, entender el nivel presupuestario, cantidad de productos demandados, fecha estimada de la compra y determinación del tamaño de la venta.

Este proceso permitirá entender cuáles son los emprendimientos gastronómicos con los cuales efectivamente se puede crear un vínculo comercial que permita incrementar la cartera de clientes.

Presentación

A través de una visita personal o llamado telefónico, en función del tipo de venta (alto o bajo volumen), deberá presentar los productos que ofrece la panadería, y también detallarle cómo funciona el proceso de compra en el canal de ventas B2B.

Dependiendo del tipo de cliente, si es una potencial venta de alto volumen, se podrá diseñar un prototipo que permita demostrar que el producto que La Gran Flauta ofrece es específicamente el que el cliente busca.

Por ejemplo: una hamburguesería que desea desarrollar un pan de papa con queso para comprar en cantidad. En este caso, se procederá a elaborar una cantidad baja de panes de este estilo para que el potencial comprador se asegure se entrega la calidad solicitada.

Negociación

Para compras de grandes volúmenes y cuentas estratégicas, se involucrará al dueño de la panadería para asegurar el éxito de la transacción. El mismo implicará la negociación de cantidad de producto, términos de pago, condiciones comerciales y frecuencia de distribución.

Será una etapa fundamental del ciclo de ventas, dado que es el punto de inflexión entre dos procesos: la creación de valor, y la captura de valor. La creación estará dada por cuántos panificados y facturas es capaz de posicionar el vendedor. Luego, en la negociación, se buscará captar la mayor cantidad de valor posible, estructurando una venta saludable para ambas partes.

Cierre

La venta concluirá con la firma de una orden de compra e inicio de la producción de los panificados y productos. El cliente deberá cumplir con las condiciones de pago establecidas para garantizar que los productos sean entregados.

Estará en el mejor interés del ejecutivo lograr que el cliente cumpla con sus compromisos de pago, dado que las comisiones serán remuneradas en base a la recolección de pagos de los clientes.

Esta práctica asegurará que el ejecutivo califique a un cliente y genere ventas sólo con aquellos que tienen capacidad de pago, de modo que ambas partes (la panadería y el cliente) puedan tener una relación comercial saludable.

Postventa

Cada cliente contará con su ejecutivo para gestionar su relación con la panadería, solicitar nuevos productos, abrir reclamos y devoluciones. El gerente general deberá llevar un control de este proceso para garantizar la retención de los clientes, y detectar nuevas oportunidades de venta.

Esta etapa de proceso es de suma importancia dado que el crecimiento a largo plazo del canal de ventas B2B, así como del negocio en general, será producto no sólo de cuántos clientes puedan capturarse, sino también de cuántos puedan retenerse.

La métrica de retención de clientes será de suma importancia dado que, si el volumen de ventas perdido por clientes que dejan de comprar supera al volumen de ventas de nuevos clientes, será una señal de alarma para el crecimiento orgánico del negocio

Recursos materiales

Para gestionar el canal de ventas B2B se requerirá inicialmente contar con una computadora, teléfono celular, y vehículos. En la PC, se realizará la gestión de los clientes a través de una base de datos en Excel, en la cual se llevará un registro del proceso de prospección.

Con el teléfono celular se realizarán los procesos de tomas de pedido, llamadas en frío, y servicios de postventa de los clientes.

Por último, los vehículos se utilizarán para concretar la entrega de los productos, en función del tamaño de las compras y tipo de cliente que se está atendiendo.

En lo que respecta al proceso productivo de los panificados y facturas, La Gran Flauta ya cuenta con toda la maquinaria industrial necesaria para llevarlo a cabo, incluido también el packaging.

Recursos humanos

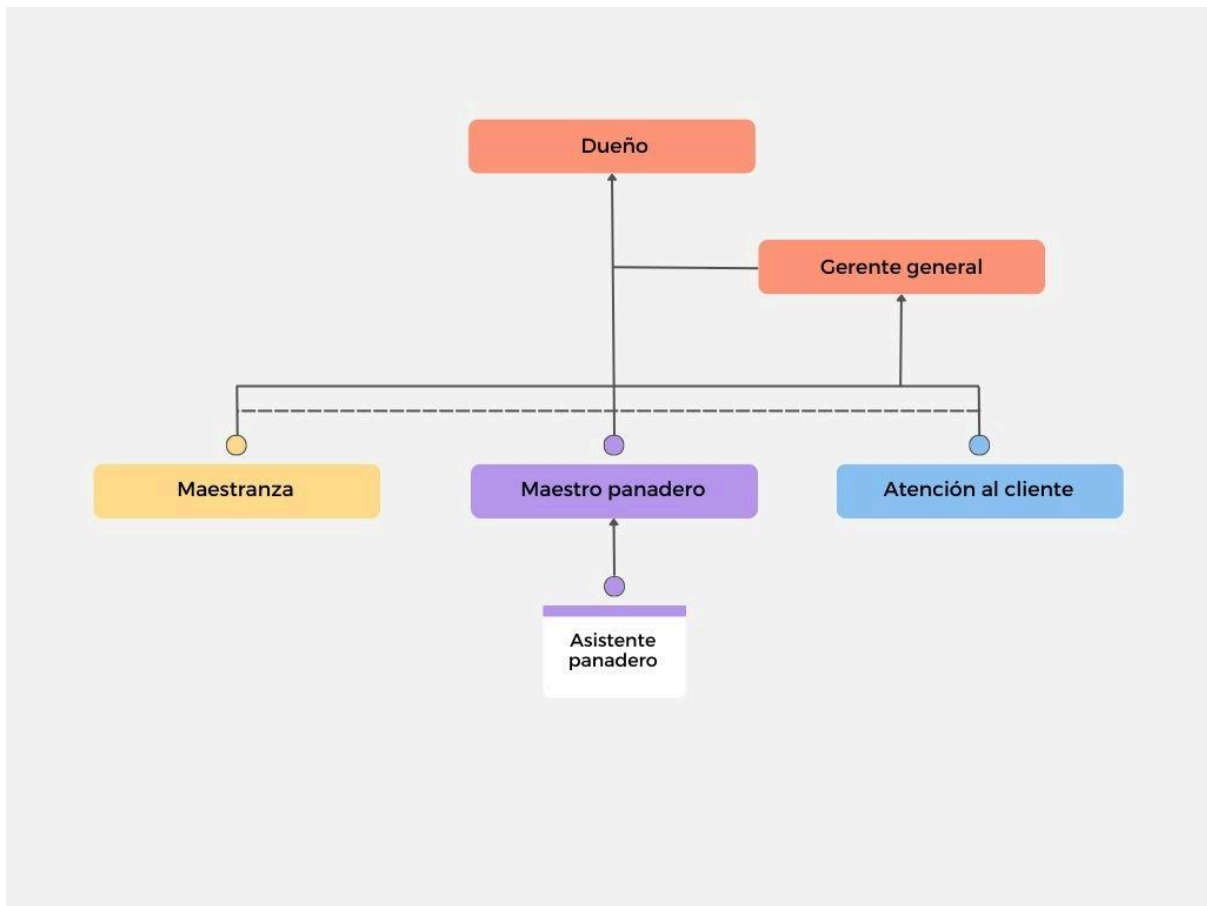
Durante los inicios del canal de ventas B2B, el único responsable de llevarlo a cabo será el gerente general de la compañía, quien deberá ser el líder del proceso de principio a fin.

Empero, el dueño de la empresa deberá supervisar para asegurar el éxito del área de ventas.

Por último, tanto los empleados del establecimiento como el dueño y gerente general, serán encargados de entregar los panificados a los locales comerciales. Esta definición de roles surge porque, al ser una pequeña empresa, tanto el dueño como los empleados pueden participar en el proceso de distribución.

Organigrama de la empresa

Jorge Simon es el dueño y a él le reportan: el gerente general de la compañía, el personal de limpieza, el equipo de atención al cliente, y el maestro panadero. A su vez, al maestro panadero le reportan los asistentes panaderos. Por último, todo el equipo también puede recibir órdenes del gerente general, lo cual está representado por las líneas punteadas en él según se muestra en el organigrama.



Al ser una pequeña empresa de doce empleados, las líneas de comando son eventualmente superpuestas y/o salteadas. Este efecto es consecuencia de varios factores. Por un lado, en la división de tareas, muchas veces los empleados pueden compartir una actividad puntual para un momento determinado. Por ejemplo: si un asistente panadero llegara tarde, el personal de atención al cliente sabe hornear un carro de pan. Otro ejemplo: cuando hay picos de demanda en el local, la persona de maestranza puede eventualmente atender a los clientes.

También, las líneas de comando pueden ser pasados por alto porque el gerente general tiene la autoridad para brindarles órdenes a los asistentes panadero y también recibir reportes de la evolución de la producción de panificados para el día.

Los empleados del local tienen todos más de 5 años y algunos más de 10 años. Esta situación logra un ambiente de trabajo colaborativo, en el cuál, con el transcurso del tiempo, todos han tenido la oportunidad de aprender y ejercer distintos roles dentro de la empresa.

Descripción del puesto de ventas B2B

La persona encargada de liderar el canal de ventas B2B de La Gran Flauta le reportará de forma directa al gerente general de la compañía. Deberá tener un perfil extrovertido, carismático, y con fuertes habilidades interpersonales para construir relaciones con los clientes.

Será el principal responsable de generar nuevos ingresos para la compañía, con un plan de compensación variable en función del logro de los objetivos definidos, a saber: traer nuevos clientes a la panadería y cerrar órdenes de compra de alto volumen.

También será el encargado de mantener la relación con los clientes en todo lo referido a la postventa, siendo capaz de gestionar los reclamos, nuevos pedidos, entregas imprevistas, y reporte de resultados.

Responsabilidades

- Construir relaciones con los clientes B2B más importantes de la ciudad
- Trabajar con los dueños de negocio para construir y ejecutar planes de desarrollo de cuentas
- Colaborar con el equipo interno para brindar la una óptima experiencia del cliente
- Gestionar una variedad de personas y relaciones con clientes a lo largo del ciclo de ventas
- Investigar cómo crecerán los emprendimientos gastronómicos en la ciudad para anticipar futuras oportunidades de generación de demanda
- Identificar oportunidades para expandir el negocio y crecer la base instalada de clientes
- Ayudar a definir la estrategia de productos óptima para cada cliente

Habilidades y experiencia

- Habilidad para liderar el ciclo de venta y cerrar órdenes de compra de alto volumen
- Experiencia en la gestión de ventas de la industria de panificados
- Capacidad para desarrollar y mantener relaciones con clientes en el segmento B2B
- Conocimiento de habilidades tecnológicas como Microsoft Excel y/o manejo de CRM
- Fuertes habilidades interpersonales para comunicarse efectivamente

- Experiencia de al menos 2 años en un puesto de ventas afín

Plan de compensación

A esta persona se le asignará un paquete de compensación de USD 12.000 anuales si logra todos los objetivos. Este paquete tendrá un balance del 50% fijo, y el otro 50% será variable en función de las metas que debe cumplir, a saber: generar 12 nuevos logos (uno por mes), y cerrar órdenes de compra por USD 2.000 mensuales.

La cuota será por un total de USD 24.000 anuales, debiendo cumplir un 15% en el primer trimestre, 25% en el segundo y tercer trimestre, y un 35% en el cuarto trimestre del año. Al cierre del primer trimestre se hará un recuento de los resultados obtenidos y se le abonará la comisión al cierre del mes subsiguiente.

Infraestructura física

La panadería cuenta actualmente con dos locales. Uno donde se realiza la producción de los panificados, almacenamiento de materia prima, ventas al mostrador, y oficina administrativa y otro dedicado 100% a la producción de materia prima congelada que permitirá abastecer a los clientes que realicen grandes pedidos.

Esta distribución de la infraestructura física le permite a la empresa utilizar de forma más eficiente cada espacio, ganando productividad. Por ejemplo: antes de contar con un local dedicado a la producción, muchas veces la alta demanda de clientes hacía frenar la producción o distraer al personal. Ahora, al tener un local destinado a la producción y almacenamiento de los productos, se garantiza que el equipo podrá trabajar de manera más fluida.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

A continuación se desarrollará el plan de marketing para el área de ventas B2B, cubriendo los principales puntos que deberán ser tenidos en cuenta para garantizar el éxito de la compañía.

Posicionamiento

La Gran Flauta se encuentra posicionada actualmente en la ciudad de Mercedes por la calidad de sus productos, experiencia de compra y limpieza. Con el desarrollo del canal de ventas B2B, será la panadería local que cuente con un proceso profesional para su gestión de ventas. De este modo, la experiencia de compra de un cliente será sumamente distintiva, garantizando el cumplimiento de los pedidos en tiempo y forma, contando con servicios de atención al cliente, y obteniendo descuentos y promociones por compras de volumen.

Propuesta de valor

La panadería se enfocará en ser el mejor aliado estratégico de los emprendimientos gastronómicos de la ciudad de Mercedes. Para que todo emprendimiento pueda ser exitoso, crecer, y satisfacer a sus clientes, debe contar con un proveedor que cumpla con los más altos estándares de calidad a un precio excelente. La propuesta de valor tendrá dos pilares: precio y atención al cliente.

Precio

Se ofrecerán precios que sean muy competitivos para el mercado local, que podrán ser aún más competitivos en función del nivel de compra de cada cliente. Los clientes de la panadería sabrán que a medida que aumentan su cantidad de pedidos, podrán acceder a más y mejores descuentos, condiciones de pago y términos comerciales.

Atención al cliente

Contarán con un ejecutivo que estará siempre a disposición de ellos para garantizar que la relación comercial sea de excelencia. Podrán contar con disponibilidad para realizar pedidos, gestionar reclamos, brindar opiniones, y coordinar entregas de mercadería.

Ventajas Competitivas

Las principales ventajas competitivas de la panadería, como se enumeraron anteriormente, están fundadas en la calidad del producto, experiencia de compra y limpieza.

Calidad del producto

Se busca, no sólo que los productos tengan los mejores sabores y texturas que se encuentran en el mercado, sino que también sean elaborados con las mejores materias primas. Esto implica usar harinas, lácteos, huevos, quesos, entre otros, siempre de los mejores proveedores.

La calidad también estará acentuada por los tipos de productos que se ofrecen. Es decir, a medida que los gustos del mercado cambian, tener la capacidad de hacer desarrollos de productos que se adapten a las nuevas demanda.

Por ejemplo, comenzara ofrecer panificados que se ajusten a los distintos tipos de dietas (veganas, vegetarianas, keto, paleo, etc.) y también ofrecer productos sin tacc o sin azúcar.

Experiencia de compra

La experiencia de compra está presente en todos los tipos de contacto que un cliente establece con la empresa. Abarca desde la presencia digital en todos los medios, ventas a mostrador en el local, y canal de ventas B2B.

Para lograr esta distinción, se enfocará en atender con la máxima velocidad posible, amplia disponibilidad horaria y excelentes tratos personales. Esta ventaja permitirá que los clientes decidan optar por comprar en la panadería con la seguridad de que accederán a un servicio de excelente calidad.

Limpieza

La limpieza es un factor determinante en el rubro gastronómico, y desde la pandemia covid-19 fue de especial relevancia por el potencial para transmitir enfermedades.

Toda vez que un cliente interactúe físicamente con la marca, deberá poder percibir los altos estándares de limpieza que ofrece la panadería. No sólo en la venta al mostrador, al presenciar la limpieza del local, utensilios, y maquinaria, sino también en la venta B2B.

En este último caso, la limpieza interior y exterior de los vehículos deberá ser impecable para que los clientes fijen en sus mentes este atributo de la marca.

Gestión de canales de venta

El gerente general se encargará de gestionar la relación con los clientes en los medios digitales así como el canal de ventas B2B de la panadería. Esto implicará estar constantemente activo en las redes y teléfono para satisfacer las demandas de los clientes. Las herramientas de comunicación digital a través de sitio web, redes sociales y Google Maps, así como las llamadas en frío, serán un factor fundamental en la comunicación de las ventajas competitivas y propuesta de valor de la empresa.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas al inicio del canal de ventas B2B estará conformada simplemente por una persona, que es el gerente general de la empresa. Él se encargará de llevar a cabo todo el ciclo de ventas del área, así como manejar el servicio de postventa de los clientes.

A medida que la compañía crece, en el futuro, se pretenderá aumentar la cantidad de personal con la que cuenta el área para poder escalar el negocio. El objetivo será que todas las personas respeten el ciclo de ventas propuesto por la compañía para incrementar y mantener la base de clientes.

Comportamiento del consumidor

En el canal de ventas B2B, generalmente el comprador es profesional. Esto implica que hay varias personas que participan en el proceso de toma de decisión de qué proveedor de panificados contratar.

Dentro de este proceso, los clientes generalmente realizan investigaciones de mercado para descubrir cuáles son los oferentes de panificados capaces de satisfacer las demandas de sus emprendimientos.

A medida que investigan, buscarán obtener mejores precios, descuentos, y condiciones comerciales para su empresa. A diferencia de otras panaderías, La Gran Flauta contará con un ejecutivo calificado cuyo principal rol es gestionar este tipo de necesidades de los clientes y satisfacerlas a través de un excelente servicio.

En el rubro de panificados en particular, cada cliente tiene necesidades y demandas puntuales. Por ejemplo, uno de los clientes objetivos son las hamburgueserías. Entre ellas, si bien todas demandan pan de hamburguesa, cada una requerirá que el producto tenga distintas características (tamaño, dulzor, forma, ingredientes, etc.), de modo que se deberá adaptar cada producto al cliente.

Asimismo, la mayoría de las panaderías del mercado local no cuentan con un área de ventas B2B profesionalizada. De modo que al incursionar en este mercado, se espera ser muy competitivo e incrementar la participación del mercado durante el año 2023.

Marketing digital

Existen una gran cantidad de emprendimientos cuyo principal canal comercial es a través de las redes. Esto es así porque los nuevos emprendedores buscan vender por internet sin la necesidad de invertir en un local físico. Por ejemplo, muchos de ellos fabrican hamburguesas en sus casas para luego promocionarlas a través de Instagram y Facebook.

Por esta razón, la presencia digital es clave a la hora de incrementar y mantener la base de clientes B2B. Para lograrlo, se realizará inversión publicitaria en redes sociales y Google, de modo que a medida que nuevas empresas salen al mercado, puedan directamente escribirle a la panadería para solicitar panificados y facturas.

La Gran Flauta contará con un chat en vivo en el sitio web para que los clientes puedan escribir sus consultas en tiempo real. Incluso cuando la panadería se encontrara cerrada o fuera de horario, se utilizará un chatbot que permita responder a las preguntas más frecuentes, o tomar pedidos para que un ejecutivo los tome más tarde.

Análisis de las 4P

Producto

Los productos que serán vendidos a través del canal de ventas B2B serán principalmente los panificados y facturas. Estos son los que mayores ingresos representan para la panadería y que, también, pueden ser producidos a escala.

La producción a escala a través de maquinaria es un factor determinante para el éxito del área porque permitirá a la empresa captar cada vez mayor cantidad de clientes y, en consecuencia, satisfacer la demanda de productos.

A diferencia de otras panaderías, La Gran Flauta podrá competir en segmentos de clientes más grandes dado la capacidad productiva del establecimiento.

No se ofrecerán productos de pastelería como tortas, budines, pastafrolas, etc., dado que la producción de este tipo de productos es más artesanal y por ende, no es un proceso que pueda ser escalado a largo plazo.

Precio

El precio es una variable muy sensible, no solo en la industria en general, sino en el mercado en particular. Los clientes locales buscarán lo máximo posible los precios más bajos. Por esta razón, se ofrecerán descuentos y promociones por las compras en volumen.

Complementar al precio con excelentes niveles de limpieza, experiencia de compra y calidad del producto, harán que la panadería se destaque por sobre sus competidores.

A medida que los clientes compran más, podrán obtener mejores precios. Esto también es favorable para la panadería porque al incrementar el nivel de producción, requerirá mayor cantidad de materia prima. Por lo cual, al comprar materia prima en cantidad podrá optimizar sus costos y a la vez ofrecer precios más competitivos para el mercado

Promoción

Dar a conocer la marca a través de campañas de marketing es esencial para la supervivencia de cualquier compañía. Para el caso de La Gran Flauta, anteriormente no se han realizado este tipo de inversiones en redes sociales o medios tradicionales.

A partir del surgimiento del área de ventas B2B de la compañía, se comenzará a invertir en campañas de marketing a través de Instagram y Facebook que permitan captar una mayor cantidad de clientes en el segmento.

Para los clientes actuales del área B2B, se ofrecerán promociones semanales y mensuales en productos en específico. Esto es conveniente para la panadería porque tiene la capacidad de realizar subproductos.

Por ejemplo, cuando un fin de semana sobra pan, ese pan excedente pasa por un proceso de secado y luego de rallado para vender pan rallado por kilo.

En las ocasiones donde haya exceso de productos en la panadería, se realizarán promociones a los clientes para que adquieran estos subproductos a un menor precio de modo que La Gran Flauta pueda cubrir sus costos, aumentar la rotación de inventarios y satisfacer a los clientes.

Plaza

La empresa cuenta con una gran ubicación dentro de la ciudad de Mercedes. Esto permite que varios clientes pasen por el local durante el tránsito normal de la ciudad. Los clientes podrán retirar sus productos en el local del centro, o bien optar por ser enviados.

En el caso de los envíos, la distribución será con los vehículos con los que cuenta la empresa, que son un triciclo cargo y una camioneta pick up que estarán diferenciados según el tipo de compra.

Para las compras de bajo monto, se utilizará el triciclo cargo y los clientes podrán realizar pedidos espontáneos que son llevados en el momento. Para las compras de alto monto, se deberá utilizar la pick up y se programarán los días y horas de los envíos.

Aquellos clientes que decidan retirar sus productos en el local, contarán con mayores beneficios en el precio. De ese modo, la panadería se ahorra el tiempo y costo de la distribución, y los clientes obtienen mayores descuentos y mejores condiciones comerciales.

V. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

A continuación se realizará un análisis de las inversiones que deberán realizarse para llevar a cabo el plan de marketing propuesto.

El presente plan requiere inversiones principalmente en publicidad en los distintos medios de comunicación tradicional y digital. Empero, no requiere mayores inversiones en lo referente a maquinaria, infraestructura, recursos humanos, o tecnología.

La puesta en marcha del área de ventas B2B se realizará con los recursos actuales de la compañía. Esto es así porque, al ser una empresa que lleva más de 20 años en el mercado, tiene todos los recursos necesarios para el desarrollo de este canal de ventas. Tal es así, que no habrá gastos de capital sino sólo gastos operativos.

Activos tangibles

La empresa cuenta actualmente con dos locales físicos donde se concentra la producción, almacenamiento, administración y atención del cliente del segmento B2C y B2B.

Todos estos bienes pertenecen al negocio mismo, y nada es alquilado. Esta estrategia de inversión, si bien requiere de una gran inversión de costo fijo, le permite a la empresa ser muy competitiva en los precios, dado que los gastos operativos son muy bajos y generalmente obedecen al mantenimiento de las herramientas de producción.

Además, posee dos vehículos encargados de la distribución de los productos en función del tamaño de las compras.

Activos intangibles

Además del reconocimiento de marca y fondo de comercio, la empresa no cuenta con bienes intangibles como podrían ser licencias o patentes. Las inversiones intangibles son históricamente muy bajas o nulas en este negocio.

Esto es así porque, por ejemplo, para el diseño del producto, no es la panadería misma la que invierte el tiempo y dinero, sino sus proveedores. Por ejemplo, Calsa, uno de los proveedores estratégicos a los cuales se le compra premezcla para panificados, es quien se encarga del lanzamiento de nuevos productos.

Un representante de Calsa asiste a la panadería trimestral o semestralmente para hacer demostraciones de nuevos productos. Este representante prepara y hornea los nuevos productos en la panadería como forma de promocionarlos. Un ejemplo concreto son los *muffins*.

Cuando Calsa desarrolla premezcla para *muffins*, realiza una demostración *in situ* en la panadería y, si a La Gran Flauta le interesa producirlo, le compra la premezcla para iniciar las operaciones. De ese modo, la inversión en intangibles se mantiene muy baja o nula en el negocio.

Recursos humanos

La panadería ya cuenta con doce empleados a tiempo completo que están distribuidos en limpieza, producción, distribución, administración y atención al cliente.

Capital de trabajo

El principal capital de trabajo del local está concentrado en la maquinaria que se requiere para producir a gran escala. Inicialmente, la panadería producía todos sus panificados de manera artesanal, amasando a mano cada uno de sus productos.

A medida que fue creciendo, fue adquiriendo maquinaria para la producción que permitió reemplazar mano de obra por tecnología, y acceder a mejores costos por la economía de escala.

Otro de los grandes costos del negocio se encuentra en la materia prima que requiere para fabricar sus productos, entre ellos la harina, azúcar, manteca, huevos y queso siendo los principales.

En tercer lugar se encuentra el *packaging* de los productos como las etiquetas, bolsas, bandejas y cintas para envolver los productos.

Inversión en publicidad

El presupuesto de inversión en publicidad y redes sociales es de USD 6000 anuales, que podrán ser utilizados mes a mes en función del nivel de demanda del mercado y momentos especiales del año como fiestas patrias, navidad, entre otros.

La persona encargada de ejecutar y controlar este plan será el gerente general de la empresa, que ya cuenta con estudios profesionales en *community management* y será quien decida cómo gestionar el dinero.

La rentabilidad esperada de la inversión publicitaria es del 25% anual descontando la inflación, de modo que deberá generar como mínimo un ingreso de USD 1500 anuales para cumplir con los objetivos propuestos del plan.

Estructura de financiamiento

Esta empresa es del tipo familiar, y el 100% del financiamiento proviene del capital propio del dueño del negocio. Hace 20 años, el dueño inició las operaciones alquilando un local, pidiendo maquinaria prestada a la familia, y realizando la puesta en marcha y mantenimiento del negocio por sí mismo. A medida que la empresa fue creciendo, comenzó a contar con mayor excedente de dinero que permitió pasar de un modelo de gastos operativos (por el alquiler) al gasto de capital, donde se compró un local y maquinaria propia.

VI. ESTUDIO DE INGRESOS Y EGRESOS

Pronóstico de ventas

El objetivo de ventas esperado para el año 2024 será equivalente a un 25% más de la facturación anual del año 2023. Se estima que este crecimiento año contra año puede lograrse a través del desarrollo del canal de ventas B2B y el plan de marketing propuesto.

Gastos de operación directos

Los gastos de operación directos estarán asociados principalmente a los costos de materia prima, *packaging*, logística, y recursos humanos necesarios para llevar a cabo la implementación del plan.

Gastos de operación indirectos

Aquí se encontrarán los gastos asociados a la publicidad en redes sociales. Si bien será un monto fijo anual, el mismo será distribuido mensualmente en función de la necesidad y momento del año.

Gastos fijos

Para la operación natural de la panadería, los gastos fijos se encuentran en los servicios como luz, agua y gas para hacer funcionar la maquinaria industrial. Los recursos humanos y administración también forman parte de los gastos fijos del negocio.

Gastos variables

Estos gastos varían en función del nivel de ventas al que alcance la panadería, y están compuestos por la materia prima, combustible, packaging, y publicidad.

VII. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Proyección de ventas del canal B2B

El objetivo mensual del canal de ventas B2B será de USD 24.000 anuales, que deberán lograrse mes a mes con una cuota de USD 2.000 mensuales. Empero, el giro de negocio no suele generar ingresos parejos durante todos los meses del año, producto de la fluctuación de ventas según la estación del año, feriados, días festivos, entre otros.

Por lo general, el año comienza con enero y febrero obteniendo bajos niveles de ingreso dado que los clientes suelen irse de vacaciones y hay menos volúmenes de compra. A medida que llega el invierno, suelen incrementar las ventas, teniendo un pico en julio con las vacaciones de invierno. Luego, durante el último trimestre del año suele haber picos de venta, siendo diciembre el mes con mayores ingresos generados en todo el año producto de las fiestas como navidad y año nuevo.

Acumulado de ventas del canal B2B

Los ingresos mensuales van fluctuando mes a mes según los factores previamente mencionados. Asimismo, si se hace un promedio de ventas del año, se espera que los ingresos del canal B2B rondan los USD 24.000 anuales.

Durante el año 2023, el encargado de llevar adelante esta iniciativa será el gerente general de la compañía. En base a los resultados obtenidos al final de este año, se evaluará contratar a un ejecutivo comercial que sea capaz de liderar el canal de ventas.

Para contratarlo, se tomará en cuenta el nivel de logro de esta proyección de ventas para de este modo planificar un plan de compensación que sea exigente pero a la vez alcanzable.

Período de recuperación de la inversión

Para este plan de marketing, la inversión consiste únicamente en la ejecución de un presupuesto anual de inversión en publicidad. Esta inversión, no será un pago único, sino que será distribuido mensualmente conforme avancen los trimestres, y en función de las fechas más importantes del año.

El período de recuperación de la inversión debe ser medido mes a mes, acorde a los resultados que arrojen las plataformas como Facebook, Instagram o incluso los tableros de control aplicados por Google Analytics.

Se espera que la inversión vaya generando rentabilidad mes a mes, conforme las ventas se incrementen producto de la publicidad en redes sociales. En caso de no recuperarse mes a mes, se deberá reevaluar la estrategia aplicada para entender por qué no estaría siendo recuperada la inversión.

Retorno de inversión

El retorno de la inversión deberá ser de al menos un 25% anual en dólares. En este caso, para una inversión de USD 6.000 anuales, se deberán generar USD 7.500 de ingresos adicionales al final del año fiscal de la compañía.

Será de suma importancia vigilar el aumento de la inflación, IPC, y costos de materia prima para entender cómo estos factores impactan en el rendimiento de la publicidad. Se deberá tener en cuenta que cada peso invertido generará mayor reconocimiento en el mercado y tendrá un impacto a largo plazo en el valor de la marca per sé.

Esto es importante porque muchas veces la inversión en publicidad en redes sociales no tiene un impacto inmediato en el incremento de las ventas, sino que genera un efecto compuesto con el correr del tiempo, a medida que el mercado se va fidelizando con la marca.

Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno para el proyecto es de un 25% anual, de modo que es conveniente invertir el dinero en la publicidad en redes sociales versus el rendimiento del 8% que se podría conseguir en el mercado invirtiendo en obligaciones negociables.

Se entiende que la inversión en publicidad conlleva más riesgo, dado que dependerá de la habilidad de la panadería para capitalizar el tráfico adicional generado por las pautas publicitarias. Sin embargo, dado el contexto competitivo del mercado, se considera que es más beneficioso invertir dinero para dar a conocer la marca antes que en obligaciones negociables.

VIII. CONCLUSIONES

Tras el análisis exhaustivo de La Gran Flauta y su entorno de marketing, se derivan las siguientes conclusiones:

Identificación de Oportunidades:

- Se identificaron oportunidades significativas para mejorar la participación de mercado, fortalecer las relaciones comerciales y maximizar los ingresos. Estas oportunidades surgieron tanto del análisis del entorno como de las percepciones de los clientes mayoristas.

Reconocimiento de Desafíos Actuales:

- Se reconocieron desafíos característicos al actual enfoque reactivo en la gestión de clientes B2B. La falta de acciones proactivas de marketing y la ausencia de estrategias formalizadas estaban limitando el potencial de crecimiento de la empresa.

Importancia de la Personalización:

- El análisis cuantitativo resaltó la importancia de personalizar la atención al cliente y adaptar las ofertas a las necesidades específicas de los clientes mayoristas. La falta de personalización se identifica como una brecha crítica en las relaciones comerciales.

Efectividad de Estrategias Competitivas:

- La revisión de estrategias de competidores demostró que ciertas tácticas, como la mejora continua de la calidad y la diversificación de productos, eran efectivas para aumentar la participación de mercado.

IX. RECOMENDACIONES

Basándonos en las conclusiones anteriores, se proponen las siguientes recomendaciones:

Implementación de Estrategias Proactivas de Marketing:

- Se recomienda la implementación de estrategias proactivas de marketing para generar demanda y promover los productos de manera más efectiva. Esto incluye campañas publicitarias, promociones y acciones de generación de demanda.

Desarrollo de un Canal de Ventas B2B Efectivo:

- Se sugiere el desarrollo de un canal de ventas B2B más formalizado, con procesos mejor definidos y un enfoque proactivo en la gestión del ciclo de ventas. Esto facilitará una mayor eficiencia en la atención a los clientes mayoristas.

Personalización de la Experiencia del Cliente:

- La personalización de la experiencia del cliente, desde la atención hasta la oferta de productos, se identifica como una clave estratégica. Recomendamos la implementación de sistemas que permitan una mayor personalización y adaptación a las necesidades específicas de cada cliente.

Monitoreo Continuo de Resultados:

- Es esencial establecer un sistema de monitoreo continuo de los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias propuestas. Esto permitirá realizar ajustes según sea necesario y garantizar el logro de los objetivos establecidos.

X. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Considerando las oportunidades identificadas y las recomendaciones formuladas, la propuesta de solución integral implica:

Desarrollo de un Plan de Marketing Formalizado:

- Elaborar un plan de marketing formalizado que incluya estrategias de publicidad, promociones, generación de demanda y gestión proactiva del ciclo de ventas.

Implementación de un Canal de Ventas B2B Mejorado:

- Desarrollar un canal de ventas B2B más estructurado, con enfoque en la eficiencia operativa y la generación proactiva de oportunidades de venta.

Integración de Tecnologías de Personalización:

- Introducir tecnologías que facilitan la personalización de la experiencia del cliente, desde la presentación de productos hasta la atención postventa.

Monitoreo Continuo y Evaluación de Resultados:

- Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

Esta propuesta busca abordar las áreas identificadas como críticas, aprovechar las oportunidades del mercado y mejorar la posición competitiva de La Gran Flauta en el sector de emprendimientos gastronómicos.

XI. VALOR AGREGADO DE LA PROPUESTA

La propuesta presentada para La Gran Flauta no solo aborda las áreas críticas identificadas en el diagnóstico, sino que también agrega un valor significativo a la empresa. Este valor se deriva de la sinergia entre las estrategias propuestas y las características únicas de la empresa, generando impactos positivos medibles y tangibles. A continuación, se detallan los elementos clave del valor agregado:

Diferenciación Competitiva:

- La implementación de un plan de marketing formalizado y la mejora del canal de ventas B2B contribuirán a la diferenciación de La Gran Flauta en el mercado. Esta diferenciación se basa en la eficiencia operativa, la calidad de los productos y la atención personalizada.

Fidelización de Clientes Mayoristas:

- La estrategia de personalización de la experiencia del cliente, respaldada por tecnologías innovadoras, tiene como objetivo fidelizar a los clientes mayoristas. El

valor agregado radica en la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la adaptación a las necesidades específicas de cada cliente.

Incremento Sostenible de Ingresos:

- La propuesta no solo busca un aumento inmediato de ingresos, sino un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo. Las estrategias proactivas de marketing y el canal de ventas mejorado tienen el potencial de generar ingresos consistentes a medida que se fortalecen las relaciones comerciales y se aprovechan las oportunidades de mercado.

Adaptabilidad y Flexibilidad:

- La propuesta se diseñó con un enfoque en la adaptabilidad y flexibilidad. La integración de tecnologías permite ajustes continuos según las necesidades cambiantes del mercado y los clientes. Esto asegura que La Gran Flauta esté preparada para enfrentar los desafíos futuros.

Mejora de la Imagen de Marca:

- La ejecución exitosa de la propuesta contribuirá a mejorar la imagen de marca de La Gran Flauta. La combinación de estrategias innovadoras y un enfoque centrado en el cliente refuerza la percepción positiva de la empresa en la mente de los clientes y socios comerciales.

Contribución al Desarrollo Local:

- Dado que La Gran Flauta opera a nivel local, el éxito de la propuesta también se traduce en beneficios para la comunidad. El crecimiento de la empresa significa más oportunidades de empleo, una cadena de suministro más activa y una contribución más significativa al desarrollo económico local.

En conjunto, el valor agregado de la propuesta va más allá de la solución de problemas inmediatos; se orienta hacia la construcción de una base sólida para el crecimiento sostenible y la prosperidad a largo plazo de La Gran Flauta en el mercado de emprendimientos gastronómicos.

XII. BIBLIOGRAFÍA

DIXXON, Matthew y ADAMSON, Brent. *The Challenger Sale*. 1a ed. New York: Portfolio, 2011. 240 p. ISBN 9781591844358.

Marketing B2B:

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management: B2B* (11th ed.). Cengage Learning.

Segmentación y posicionamiento de mercado:

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (2nd ed.). Springer.

Comportamiento del comprador B2B:

Webster, F. E., & Wind, Y. (2010). *Organizational Buying Behavior*. Prentice Hall.

Johnston, M. W., & Bonoma, T. V. (1981). *Advertising Strategy: A Communication Theory Approach*. South-Western Publishing Company.

Ciclo de compra B2B:

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Prentice Hall.

Servicio al cliente y postventa:

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

XIII. AGRADECIMIENTOS

A lo largo de este viaje académico y profesional, he tenido el privilegio de recibir el apoyo y aliento de muchas personas excepcionales, sin las cuales esta tesis no habría sido posible. Me gustaría expresar mi sincero agradecimiento a:

Mis Profesores: por su orientación, sabiduría y paciencia durante el cursado de la especialización en Marketing y Dirección Comercial. Sus valiosas enseñanzas han sido fundamentales para mi desarrollo profesional.

Compañeros de Clase: quienes compartieron este viaje conmigo, agradezco por las experiencias compartidas, las ideas colaborativas y el apoyo mutuo.

La Gran Flauta: por brindarme la oportunidad de sumergirme en un estudio de caso tan enriquecedor. La colaboración con ustedes ha sido inspiradora y educativa.

Este trabajo es un testimonio del esfuerzo colectivo de todos aquellos que han contribuido a mi crecimiento académico y profesional. Aprecio sinceramente la confianza depositada en mí.

¡Gracias a todos!

Federico Simon

XIV. ANEXOS



Logo de la panadería



Sector de atención al público



Cuadra de trabajo donde se elabora la producción



Medialunas de manteca



Chipás de queso



Pan rústico de masa madre



Alfajores de dulce de leche con cobertura de chocolate

