

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ULACIT
Dirección Académica
Escuela de Ciencias Empresariales
Licenciatura en Mercadeo

Natasha Suárez Molina
Céd. 1-1055-880

Informe del Trabajo Final de Investigación
presentado ante el programa
Seminario de Graduación como parte de los
requisitos para optar por el grado de
Licenciatura en Mercadeo

San José, Costa Rica
Diciembre, 2006

Introducción.

El presente trabajo se realiza con el objetivo de la estudiante por aplicar los conocimientos adquiridos durante la Carrera de Mercadeo a la pequeña empresa de sus familiares. Una panadería ubicada en la provincia de Alajuela que en algún momento fue un negocio rentable y exitoso, pero por falta de interés se ha convertido en una pequeña industria rezagada comercialmente.

En Costa Rica, era frecuente encontrar panaderías de pueblo administradas por familias; sin embargo, con el auge de la globalización y la apertura de las fronteras nacionales, grandes empresas tecnológicas y con mayor capacidad de inversión, tomaron las riendas del negocio y lograron colocar sus productos en todas las pulperías y supermercados del país.

Esta condición trajo consigo un cambio en la tradición del consumo de la población y afectó a la pequeña empresa que no tenía las condiciones para competir. De tal manera, sus ingresos así como sus tendencias de producción se vieron impactados incluyendo el tener que considerar estas empresas el asociarse con otros negocios o bien desaparecer.

Sin embargo, otras pequeñas empresas subsisten en el presente y luchan por mantenerse en el mercado, a pesar de los cambios experimentados.

La intención de esta investigación es elaborar un análisis de la industria panificadora en la provincia de Alajuela a través de una pequeña empresa y mediante los resultados elaborar una propuesta que le permita a la última mantener una posición y diferenciación en el mercado, que aseguren su rentabilidad, así como su éxito sostenido a través del tiempo.

Justificación.

La presente investigación se realiza por el interés de la estudiante por analizar y brindar un aporte práctico a una empresa familiar comercializadora de pan que se encuentra afectada por la competencia.

Se espera encontrar aquellos factores que impiden su competitividad por medio de un análisis de la industria en la región, mismo que permita eliminarlos o bien, convertirlos en oportunidades.

Por otra parte, el proyecto se desarrolla como un requisito de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Ulacit) para optar por el Grado de Licenciatura en Mercadeo.

La intención surge de la posibilidad de poder aplicar todos aquellos conocimientos académicos – metodologías, técnicas y demás – adquiridos hasta la fecha, a situaciones reales y prácticas, con el propósito de que estos se traduzcan en la toma de decisiones para identificar y solucionar los problemas que enfrenta la pequeña empresa en la industria panificadora costarricense.

Finalmente, se pretende diseñar y plantear una propuesta de tal forma que se concluya con el curso así como con las amenazas o debilidades del negocio, obteniendo satisfacción por parte la estudiante, el profesor o comité involucrado y la Gerencia Administrativa de la pequeña empresa comercializadora de pan en Alajuela para cambiar su situación actual y con ello también, se demuestre la importancia del estudio en nivel a profesional.

Índice General.

	Pág
- Caso: Pequeña empresa sale del abismo.....	1
- Diagnóstico resumen	1
- Bibliografía.....	24
- Anexos.....	25

Tablas.

#1	Comparación de precios de productos principales con los principales competidores.....	6
#2	Principales barreras al mercado de la industria de panificación en Costa Rica	8
#3	Opiniones Grupo Foco en cuanto a atributos.....	11
#4	Financiamiento "Musmanni"	20

Figuras.

#1	Tendencias de producción.....	4
#2	Productos que consumiría regularmente.....	12
#3	Disponibilidad para comercializar productos de Panes de la Villa S. A.	14

Anexos.

- Plan de enseñanza.....	25
- Tabla de observación de la competencia.....	26
- Esquema del Grupo Foco.....	27
- Cuestionario para determinar un mercado potencial para la venta de productos de Panes de la Villa S. A.	28
- Cuestionario para determinar la satisfacción del consumidor de productos de Panes de la Villa S. A.	29

Caso: Pequeña empresa sale del abismo...

Resumen diagnóstico.

Síntomas.

- Decrecimiento en las ventas.
- Falta de posicionamiento del producto en la mente de los consumidores.
- Estancamiento comercial.

Probables causas del problema – análisis preliminar.

Intensificación de la competencia.

Falta de planificación estratégica por parte de la pequeña empresa.

Pronóstico en el caso que persista la situación actual.

Se estima que si Panes de la Villa S. A. no corrige esta condición de estancamiento comercial pueda llegar a ser absorbida por las compañías competidoras o bien, simplemente dejar de ser un negocio rentable.

Control del pronóstico.

Buscar soluciones innovadoras y poner en ejecución técnicas y metodologías creativas y renovadoras que permitan que Panes de la Villa S. A. incremente sus ventas y mejore su posicionamiento relativo aumentando su mercado meta y su participación de mercado para que nuevamente se torne competitiva dentro de la industria panificadora por medio de la implementación de una nueva estrategia de mercadeo.

Objetivo general.

Diseñar estrategias de comercialización innovadoras para Panes de la Villa S. A. inmersa en la industria panificadora costarricense.

Objetivos específicos.

1. Estudiar la mezcla de mercadeo de las principales empresas competidoras.
2. Estudiar la mezcla de mercadeo de Panes de la Villa S. A.
3. Valorar la apreciación del mercado meta hacia los productos de la competencia.
4. Valorar la apreciación del mercado meta hacia los productos de Panes de la Villa.
5. Comparar las acciones de comercialización de la empresa con las acciones que llevan a cabo las empresas competidoras para determinar las mejoras que se puedan implementar en Panes de la Villa S. A.

Esta historia se desarrolla en Costa Rica, específicamente, en la provincia de Alajuela, donde según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la población al 1° de Enero del año en curso es de 799.454 habitantes de quienes 247.588 pertenecen al cantón central de Alajuela y 49.004 al distrito del mismo nombre.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) en la unidad de información empresarial, estimó que para el 2004 la provincia de Alajuela ya contaba con 59 microempresas – 1 a 5 trabajadores – del subsector de panadería y 50 adicionales clasificadas como pequeñas empresas – 6 a 30 trabajadores.

A modo de introducción a este caso, debe considerarse la Canasta de Consumo del Índice de Precios al Consumidor, conformada por 292 bienes y servicios. El pan, producto de esta investigación, se clasifica como se presenta a continuación:

Grupo	Alimentos y bebidas no alcohólicas
Subgrupo	Alimentos
Clase	Pan y cereales
Subclase	Pan
Artículo	Pan salado
Variedad 1	Pan baguette
Variedad 2	Pan de bollitos

□

Un martes por la tarde, Guillermo regresaba de su trabajo en San José y se bajó al llegar a Alajuela en la parada de Pinturas Sur sobre la calle ancha.

Como él y su familia se acababan de mudar al barrio Villa Hermosa, Guillermo todos los días tomaba una ruta diferente para llegar a su casa y así entender mejor la vecindad. Caminó hacia el oeste una cuadra y encontró en la esquina una pequeña panadería. Motivado por el olor que expedía el establecimiento, decidió entrar a conocer y fue atendido por la cajera:

Cajera - Buenas tardes, ¿en qué le puedo servir? -

Guillermo - Buenas tardes. ¿Cómo está? Mire soy nuevo en el vecindario y es la primera vez que paso por aquí. Cuénteme de esta panadería, mientras me da por favor dos bollos de ajonjolí para llevar -

Cajera - Pues primero que todo ¡Bienvenido, que bueno que nos visita! "Pan de la Villa S. A." nació en el mes de mayo de 1993 como un proyecto familiar de don Juan Manuel Suárez Fernández y doña Yamileth Molina Alfaro -

Guillermo - ¿Ah sí? ¿Ellos son panaderos? -

- Cajera - No, en realidad don Manuel tiene mucha experiencia en la industria panificadora porque trabajó desde muy joven en ella. Sin embargo, siempre se ha dedicado a la administración, pero desde el principio contó con personas claves para echar a andar este negocio. Además, la pareja se asoció y juntos adquirieron como parte de las inversiones más importantes un horno eléctrico, con capacidad para producir ochenta bollos cada treinta y cinco minutos, el cual les simplificó mucho las labores -
- Guillermo - Mira, si parece un ascensor -
- Cajera - Efectivamente, es un equipo de alta tecnología y su composición de hierro junto con su tamaño lo hacen parecer un ascensor. Este horno fue financiado por un préstamo que se canceló en un tercio del tiempo estipulado por el banco, debido al éxito del negocio -
- Guillermo - ¡Qué maravilla! Yo siempre he pensado que una panadería es el mejor negocio -
- Cajera - Jeje, pues sí. Parece que eso fue lo que pensaron muchas personas en aquel entonces porque llegamos a tener ocho panaderías competidoras en un diámetro de aproximadamente cuatro cuerdas a la redonda. Ahí, comenzamos a ver una disminución representativa en las ventas y empezamos a preocuparnos -
- Guillermo - Pero yo no veo muchas panaderías alrededor. ¿Aún subsisten? -
- Cajera - Pues no. Sólo quedó la Musmanni frente a la iglesia La Agonía, otra en El Llano aproximadamente a un kilómetro de aquí y PPK que apareció este año y está muy cerca del estadio Alejandro Morera Soto, a un par de kilómetros de nuestro local -
- Guillermo - Muy interesante, gracias por comentarme todo eso. Vamos a probar el pancito a ver qué tal. ¿Qué es esto que tiene por acá? -
- Cajera - Pan casero, por favor tome dos para que los pruebe, son muy buenos y llévelos como regalo de bienvenida -
- Guillermo - Muchas gracias ¿cuánto le debo? -
- Cajera - Serían 510 colones -
- Guillermo - Aquí tiene. Muchas gracias, es usted muy amable -
- Cajera - Gracias a usted. Ojalá vuelva pronto -

Guillermo se retiró pensando ¡Qué buen servicio y qué agradable lugar!

Cuando llegó a su casa su mujer y sus hijos salieron a recibirlo, él los abrazó, los besó en la frente y alzó a Jimena, su bebita de año y medio, quien feliz al ver los bollos que traía en las manos le clavó a uno sus pequeños dientes de adelante en la punta y causó que todos se rieran con ella.

El les comentó que había encontrado una panadería pequeña, cerca de la parada del bus y a cincuenta metros de la carnicería “La Confianza”, un lugar que por el momento casi todos sus vecinos le habían recomendado para que comprara la carne de una parrillada que quería hacer el fin de semana.

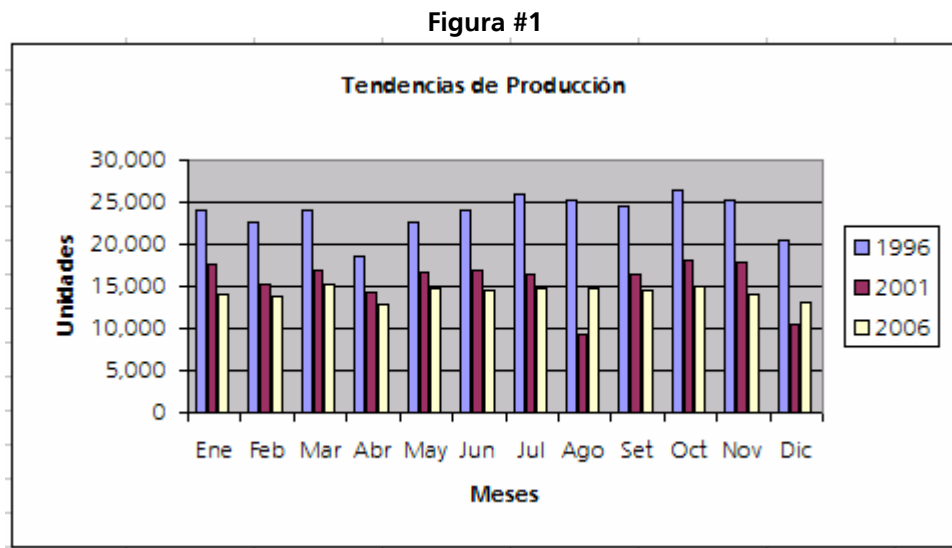
Todos probaron el producto y les gustó mucho. Entonces, decidieron ir en las mañanas a comprar el pan ahí todos los días.

α

A unos kilómetros de distancia, en la casa de don Juan Manuel y doña Yamileth había una reunión bastante importante entre los dueños de la panadería y el contador general:

Contador - Traigo malas noticias don Manuel, la panadería sigue teniendo cada vez menos ventas y utilidades, nos estamos estancando comercialmente.

Estuve chequeando los registros históricos y descubrí que durante los últimos 5 años hemos perdido un 6% anual en las ventas (figura #1). Les pido que por un minuto consideren la figura siguiente -



Fuente: Gerencia Panes de la Villa S. A.

Manuel - Muy mal. Realmente me parece que esto es el resultado de la intensificación de la competencia. El ingreso de empresas multinacionales en el mercado local por medio de compras y considerable inversión en la industria y campos relacionados para lograr integración vertical, la respuesta de empresas dominantes nacionales por medio de implantación de nuevas tecnologías de producción, distribución y mercadeo (por ejemplo refrigeración de materias primas elaboradas) y de nuevas técnicas de financiamiento y estructuración de capital como el uso de franquicias, entre otros.

Todo comenzó con el Tratado de Libre Comercio con México, el cual recuerdo que propició una serie de transformaciones en la década de los noventa, cuando entraron empresas capaces de hacer desaparecer empresas medianas ya establecidas; montar plantas con equipo automatizado; realizar campañas publicitarias agresivas; y con redes de distribución capaces de producir grandes efectos negativos en negocios como los nuestros.

Tomemos como ejemplo a Musmanni, tiene años en el mercado costarricense. Caracterizada por su autoservicio, sus sistemas de producción estándar (premezclas de materias primas), las franquicias que tienen por todo el país, maquinaria, equipo, mobiliario e insumos de primera calidad. Tienen un posicionamiento a pesar de ese producto precocido y congelado. No podemos competir con ellos ni siquiera cuando nuestro producto es alrededor de treinta y cinco colones más barato que el suyo -

Yamileth - A mí me parece que debemos enfocar nuestros esfuerzos en analizar lo que está haciendo la competencia. Aunque somos muy diferentes en cuanto a la calidad de los productos, no podemos negar que se siente la influencia negativa en nivel de ventas, tenemos que ver ¿qué está sucediendo?

PPK definitivamente tiene ventaja sobre la ubicación. Se encuentra justo en frente del supermercado Palí, contiguo a una parada de buses y sobre la carretera principal que va a Canoas. Abren desde las 5:00 a.m. hasta las 9:00 p.m. Además, tienen mayor variedad de productos como lácteos, café y repostería. Y ni qué decir de la maquinaria y equipo con la que cuentan, moderna y muy elegante.

Por su parte, la panadería del Llano trabaja de 5:30 a.m. hasta las 7:30 p.m. y también, cuenta con una línea de productos más amplia que incluye una gran variedad de panes dulces especiales rellenos con jalea de guayaba, dulce de leche, leche condensada, higos; además, tienen queques, postres, lácteos, refrescos y embutidos. -

Contador - Yo he notado en estos registros históricos que cada vez que subimos los precios las ventas del producto se disminuyen automáticamente. Sin embargo, haciendo una comparación con nuestros competidores principales podemos observar lo siguiente:

Tabla #1: Comparación de precios versus competidores

	El Llano	PPK	Musmanni	Panes de la Villa
Baguette sencillo	250.00*	220.00	260.00	235.00
Baguette con queso	270.00	N/A	290.00	255.00

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que nuestros precios son favorables para los consumidores. Pero en la panadería El Llano venden dos baguettes sencillos por cuatrocientos colones y solo en dicha promoción hay un 20% de descuento por unidad.

Manuel - Sí, pero hace unos días compramos un baguette de esos para hacer pruebas y descubrimos que pesan 250 gramos. Mientras que nuestro producto pesa 300 gramos.

Aparte, yo noto las disminuciones en las ventas sobre todo en la tendencia del gasto de bolsas plásticas. Antes usábamos un tercio más por mes de bolsas de dos bollos que ahora. Durante este año, hemos gastado aproximadamente un cuarto más de bolsas para un solo melcochón. Otras preocupaciones son los altos costos de la energía, el gas, la electricidad y las materias primas. -

Yamileth - Pues yo pienso que tenemos un problema de falta de posicionamiento del producto en la mente de los consumidores. Tenemos que ver ¿Qué piensan?, ¿Qué están necesitando? y descubriendo esos faltantes podemos empezar a trabajar en el rescate del negocio -

Contador - En general yo percibo una falta de planificación estratégica de nuestra parte. Y lamento decir que estimo que si Panes de la Villa S.A. no corrige esta condición de estancamiento comercial pueda llegar a ser absorbida por las compañías competidoras o bien, simplemente dejar de ser un negocio rentable. Señores, odiaría tener que ver esto.

Las dificultades se tienen que atacar desde varios frentes y uno de ellos es la mejora en la productividad, para ser aún más competitivos en nivel de precio y calidad.

El diagnóstico del nivel tecnológico de una lista de empresas del sector alimentario realizado hace unos años por el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) reveló que las empresas del sector alimentario costarricense deben dirigir sus esfuerzos hacia la transformación tecnológica, para alcanzar la calidad y subsistir en un mundo sin fronteras comerciales, cien por ciento competitivo.

Cabe destacar que el mejoramiento tecnológico no se tiene que vincular solo con equipos, instalaciones y recursos materiales. Hay que tomar en cuenta la calidad del recurso humano en todos sus niveles y la forma como se administra o gestiona el esfuerzo productivo con todos los medios que se tengan al alcance.

Lo importante no es lo que se hace, sino cómo se hace, pues es la diferencia competitiva lo que permitirá la permanencia en el mercado. Hay ejemplos contundentes como el caso de Holanda, que contra todos los pronósticos de clima y territorio, es el mejor productor de flores del mundo. -

Yamileth - Estoy de acuerdo. Según mi hija que estudia en nivel profesional, la calidad es la presencia de atributos que el cliente valora, al igual que la ausencia de deficiencias. La mejora continua de la calidad es indispensable porque el mercado cambia con el tiempo y los competidores se dotan constantemente de mejores capacidades competitivas.

Hoy debemos aceptar que el último juez de la calidad es el consumidor, quien juzga si el producto o servicio cumple con las funciones que espera, si satisface sus necesidades y expectativas y los relaciona con lo que los competidores ofrecen. La calidad tiene una correlación directa con rentabilidad, ingresos, lealtad de los clientes, costos relativos bajos, crecimiento sostenible y menor vulnerabilidad según me comentaba Sofía.

El consumidor valora la competitividad como un grupo de variables.

A veces, se confunde la competitividad por medio de la tecnología con la automatización de los procesos existentes, lo que genera a menudo un aumento de la productividad, pero no ventajas competitivas sostenibles. Es por esto que considero indispensable que adquiramos maquinaria y equipo que nos ayude a estandarizar la calidad de nuestros productos, pero ante todo, trabajemos con nuestros empleados para que ellos entiendan el peso y las repercusiones que el pan que producen tiene para nuestro futuro y, por ende, el de ellos mismos.

Contador - De acuerdo Yami. Bueno, ha sido una reunión muy productiva. Al menos estamos de acuerdo con que tenemos problemas por resolver. Y quiero que sepan que no estamos solos. Traje una tabla que presenta las preocupaciones actuales del sector alimentario de la panificación. Existe una gran preocupación por parte de las PYMES por la presencia de las transnacionales en el país y el monopolio tecnológico y publicitario que éstas poseen. Así lo demuestran los resultados de un estudio subsectorial realizado por el TEC en el año 2001 los cuales se aprecian en la tabla #2:

Tabla #2: Principales barreras del mercado de la industria de la panificación en Costa Rica

GRANDE	No	MEDIANA	No	PEQUENA	No
Altos costos de producción	2	Empresas transnacionales; pérdidas de nichos de mercado	5	Transnacionales, globalización, libre mercado, monopolio por publicidad y tecnología	19
Estancamiento por filosofía interna	1	Economía regional	2	Altos costos de la energía, gas, electricidad y materias primas	3
Crecimiento sin control	1	Falta de innovación y adaptación	2	Falta de unificación del sector	2
Competencia	1	Altos costos de producción	1	Oportunidades de acceso a mercados	1
Poder adquisitivo del consumidor	1	Falta de conocimiento técnico	1	Mal servicio al cliente	1
No ve barreras: es un mercado de oportunidades	1	Controles sanitarios	1	Calidad de materias primas	1

Fuente: Instituto Tecnológico de Costa Rica

Reunámonos de nuevo dentro de una semana. Procuremos pensar en medidas que nos ayuden a convertir nuestras debilidades en fortalezas y vayamos preparando un cuestionario para los clientes.

Yamileth - Sí, me parece conveniente hacer además un *Grupo Foco* con clientes que tienen años de acompañarnos para ver cómo se sienten y si nos pueden ayudar a mejorar las condiciones actuales mediante sus recomendaciones y criterios. Puedo preparar un café e invitarlos a degustar nuestros productos junto con los de la competencia.

Manuel - Me parece una excelente idea, yo por mi parte le voy a solicitar a mi hija que está a punto de graduarse como Mercadóloga que elabore una encuesta que cubra el cien por ciento de nuestra clientela y nos ayude a valorar qué podemos hacer para mejorar, considerando los principales factores que influyen en la compra de los productos.

Me interesa que podamos trabajar por reforzar lo que estamos haciendo bien y cambiar de inmediato nuestras debilidades, así como dejar una sección abierta para comentarios, quejas y recomendaciones generales. Nos vemos pronto, buenas noches. -

Al día siguiente, la mamá le dijo a Pedrito que fuera a la panadería que había mencionado Guillermo y comprara dos bollos de pan blanco, jugo de naranja, huevos y el periódico La Nación. Pero que regresara pronto para que no se le hiciera tarde para ir a la escuela.

Pedrito - Buenos días -

Pablo - Buenos días, ¿qué se le ofrece jovencito? -

Pedrito - Déme por favor dos bollos, jugo de naranja y La Nación -

Pablo - Jeje. A ver, vamos por partes: los dos bollos de pan ¿sencillo, con ajonjolí o con queso? -

Pedrito - Con semillitas -

Pablo - Muy bien, aquí tienes. Pero te vamos a quedar mal porque no tenemos ni el periódico, ni jugo de naranja -

Pedrito - ¿Y huevos? -

Pablo - Tampoco -

Cajera - Pero tenemos natilla casera, pancito dulce o repostería empacada -

Pedrito - Bueno por hoy cóbreme por favor solamente el pan, gracias -

El niño se fue caminando un poco confuso pues no sabía ¿dónde podía comprar el resto de los encargos que le había hecho su mamá? Tuvo que pasar por una pulpería donde compró el jugo, una venta de pollo para adquirir los huevos y de camino encontró un puesto ambulante de periódicos y compró La Nación. Sin embargo, le dieron las 7 a. m. y cuando llegó a su casa su mamá lo estaba esperando muy preocupada y enojada.

Mamá - Pero niño ¿Dónde estabas? ¿Por qué tardaste tanto? Mira la hora que es ya llegaste tarde a la escuela, no nos da tiempo de desayunar... Estaba tan preocupada por ti. -

Pedrito - No mamá lo que pasa es que en la panadería no había nada de lo que me pediste. Entonces fui a buscar todo y me atrasé, luego no encontraba el camino de vuelta a la casa, discúlpame. -

Guillermo - No te preocupes pequeño. Es cierto, ayer no vi que la panadería tuviera nada que no fuera pan blanco o dulce. -

Pedrito - Había natilla...

Durante la semana siguiente doña Yamileth invitó a doce clientes regulares de la panadería a un café durante la tarde del sábado. El grupo estaba compuesto por hombres y mujeres que tenían al menos cinco años de comprar en Panes de la Villa S. A. y no se conocían entre ellos. Todos aceptaron gustosos su propuesta y esperaban con ansias que llegara el día del evento.

Ese sábado, en la casa de la familia Suárez Molina colocaron en un salón una mesa redonda. En cada silla había un gafete con el nombre de los invitados. En un estante había varios melcochones partidos en tajadas y un gran percolador. Sofía la hija de los dueños ayudó a servir y también, tomó notas detalladas de todo lo que sucedió.

Los clientes tuvieron una tarde muy placentera: primero les dieron la bienvenida, luego revisaron la agenda, se establecieron ciertas reglas generales, entre ellas:

- Mantener el enfoque en el tema de la reunión
- Colaborar a través de la participación activa; y sobre todo
- Ser muy descriptivos en sus respuestas

Esto llevó a que comenzaran conversando sobre sus expectativas generales de la industria de la panificación, la situación económica del país y dieran sus percepciones de la competencia. A continuación, tomaron café y degustaron los diferentes panes que estaban disponibles con letreros que identificaban cada grupo con un número.

Hasta ese momento ellos no sabían que:

El #1 era la panadería PPK.

El #2 representaba la panadería El Llano; y

El #2 era Musmanni.

Fue muy reconfortante que reconocieran de inmediato el cuarto producto como el de Panes de la Villa S. A., pues quedó claro que el sabor no se confunde con los demás a pesar de ser una receta sencilla y tener una presentación similar.

Sin embargo, esa noche cuando los dueños de la panadería se reunieron a ver las notas de su hija pudieron rescatar que la competencia es muy fuerte, los productos gustaron mucho y definitivamente hay debilidades muy marcadas en la calidad y consistencia de sus panes que no pasan por alto, solo porque el sabor es particularmente delicioso para la mayoría.

Las peores notas que se escribieron como parte de las conclusiones señalaban que:

“Todos los melcochones tenían mejor miga y eran más dorados por encima”

“El queso se destacaba mucho más a la vista en los demás panes”

“Todos tenían más tamaño tanto a lo ancho como a lo largo”

“Las bolsas de aire en el interior de los panes propios les caracterizaban”

Entonces, hicieron un resumen con las opiniones el cual se presenta en la tabla #3:

Tabla #3: Opiniones sobre los productos

PPK	El Llano	Musmanni	Panes de la Villa
Buen sabor	Suave por dentro	Excelente sabor	Agradable sabor
Buena presentación	Muy duro por fuera, quebradizo	Chiclosos al masticarlo	Demasiadas bolsas de aire
Mejor a los demás	Mejor a los demás	Peor que los demás	Suave
Buena contextura	Sabor simple	Buena textura	No se desborona
Bien horneado	Contextura normal	Exceso de levadura	Carente de color
	Huecos internos	Tamaño pequeño	Volumen regular
	Buen tamaño		Masudo
			Poco compacto

Fuente: Grupo Foco.

El impacto que recibieron los señores Suárez Molina fue muy alto, pues por un lado tuvieron que aceptar cómo se destaca la competencia y por el otro lado, no pudieron negar los defectos de sus productos y cómo estos errores afectan en la percepción de los consumidores, aún cuando estos son clientes regulares.

□

Como había sido acordado el martes siguiente se reunieron con el contador y le comentaron los descubrimientos del Grupo Foco. Asimismo, don Manuel presentó con ayuda de gráficos que le había preparado su hija, los resultados de la encuesta aplicada a la totalidad de sus clientes durante la semana:

- El menor porcentaje de los clientes regulares tiene menos de un año de consumir los productos de Panes de la Villa S. A.; dos tercios conforman el segmento que tiene entre 1 y 10 años de comprar frecuentemente; y la gran mayoría tiene más de 10 años de ser parte de nuestra clientela. Ellos son completamente leales y casi todos están desde el mismo arranque del negocio hace 13 años.

Con esto se puede concluir, por un lado, que hay un gran espacio para innovar y así atraer nuevos clientes, pues la clientela más reciente es relativamente muy poca. Y por el otro lado, que la más leal merece un trato muy especial, pues se mantienen a pesar de la competencia desde hace mucho tiempo.

- Pequeños porcentajes de clientes visitan Panes de la Villa S. A. entre 1 y 5 veces por semana; sin embargo, un alto porcentaje de casi la mitad del mercado meta está adquiriendo productos 6 veces por semana o inclusive todos los días incluyendo los fines de semana.

Esto nos indica que aproximadamente el 50% de los clientes pueden ser motivados a comprar más veces por semana para lograr ventas más regulares y al mismo tiempo, estandarizar la producción.

- Los baguettes sencillos, de ajonjolí y de queso son los preferidos del mercado meta. En orden de importancia le siguen las manitas (bollitos), las rosas dulces, el especial aliñado salado y los panes caseros. Luego están las trenzas con queso, el especial aliñado dulce, la bola, el europeo y el cometa.

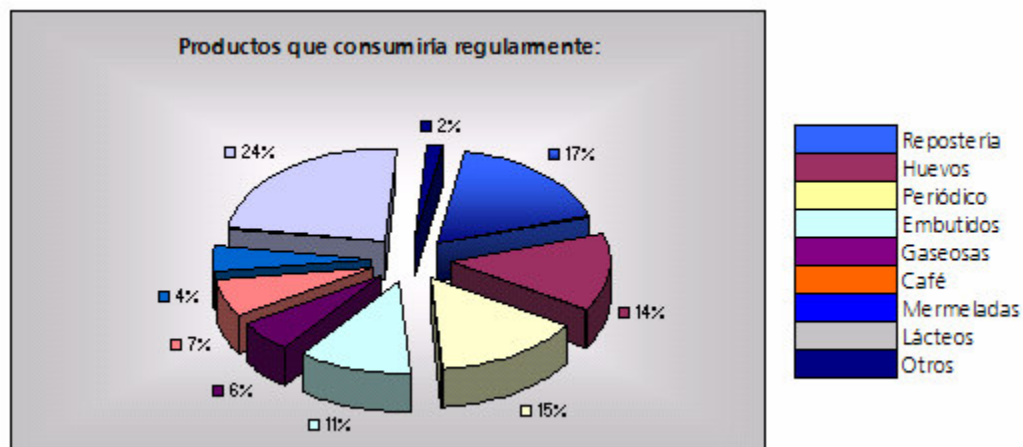
Los productos que mayormente se consumen y prefiere la clientela son los más baratos y grandes en tamaño. Esto aplica tanto a panes dulces como salados. Se puede aprovechar la preferencia de éstos para hacer promociones de tipo "asociación" y dar a conocer aquellos que se venden con menos regularidad para motivar un incremento en las ventas.

- Los atributos de los productos que se consumen regularmente fueron calificados por casi un 60% de los clientes como excelentes tanto en nivel de sabor, precio, despacho de ventas, servicio al cliente y variedad. Los restantes porcentajes correspondían a calificaciones de muy buenos, buenos, regulares y hasta hubo castigos de malos y pésimos, especialmente, para precio y a la variedad de los productos.

Si bien es cierto que es casi imposible complacer a todas las personas los porcentajes de calificación más bajos indican que hay mucho que hacer para mejorar, pues percepciones de este calibre indican que este porcentaje de la clientela se puede perder en cualquier momento.

- Un dato muy interesante fue apreciar el potencial que tiene la venta de productos complementarios donde claramente se aprecia que el pan permite vender en orden de importancia según la opinión de los clientes rescatada en la figura #2: lácteos, repostería casera, periódico, huevos, embutidos, café, gaseosas, mermeladas y otros, entre los que se señalaron jugos, tortillas y productos para personas diabéticas.

Figura #2



Fuente: Clientela Panes de la Villa S. A.

- Los resultados están representados por un total de doscientos cuarenta y un clientes de quienes una gran mayoría son de sexo masculino y un pequeño porcentaje mujeres.
- Los rangos de edad se inclinan hacia una población madura, jefes de hogar, gran cantidad de adultos mayores y un pequeño porcentaje de jóvenes y adultos.
- Su grado de escolaridad correspondiente se perfila entre bachilleres universitarios, licenciados, personas que terminaron la secundaria y algunos segmentos pequeños de individuos que apenas finalizaron la primaria, másteres y técnicos en diferentes especialidades.

En conclusión, los resultados de la encuesta son muy satisfactorios. Sin embargo, revelaron un campo de acción muy amplio para mejorar las condiciones actuales.

Además a modo complementario, se presentaron los resultados que don Manuel, con ayuda de los empleados de la panadería (incluyendo sus sobrinos e hijo), obtuvieron al aplicar una encuesta presencial rápida en quince pulperías aledañas, en un diámetro de aproximadamente 2 kilómetros a la redonda del local, con el objetivo de evaluar un posible mercado potencial, debido a que hasta la fecha, Panes de la Villa S. A. tan solo realiza sus ventas en el taller.

- En la mayoría de las pulperías visitadas, el encargado o propietario respondió conocer la panadería.
- De las personas que respondieron afirmativamente al conocimiento del negocio, un alto porcentaje señaló además haber consumido o consumir frecuentemente los productos de Panes de la Villa S. A.
- En aquellos casos en que los productos habían sido consumidos alguna vez por los entrevistados, la apreciación en cuanto al precio, el sabor y la durabilidad de los productos fue de estimación en general muy buena.
- Actualmente, un alto porcentaje de los entrevistados comercializa algún tipo de pan de panadería, sin considerar el pan cuadrado empaçado.
- En el momento cuando se les hizo la pregunta "Si Panes de la Villa S. A. comenzara una red de distribución durante la madrugada ¿estaría dispuesto a probar y/o comercializar sus productos?", los resultados fueron rescatados en la figura #3 debido a que representan una oportunidad importante para el negocio en cuanto al incremento potencial en las ventas y las utilidades:

Figura #3



Fuente: Clientela Panes de la Villa S. A.

- Por último, se determinó un potencial de ventas de 150 manitas, 90 melcochones de ajonjolí, 90 melcochones de queso y alrededor de 250 melcochones sencillos diariamente, según las estimaciones de los entrevistados.

Contador - ¡Qué maravilla! Si por el momento solamente se consideraron quince pulperías y tenemos estos resultados, definitivamente deberíamos considerar evaluar un diámetro superior. -

Yamileth - Claro, sin embargo, considero conveniente que analicemos toda la información que hemos recolectado hasta la fecha y así, podamos tener un panorama completo que nos ayude a identificar las opciones que tenemos:

-> Posicionamiento.

Nos encontramos muy bien posicionados en la mente del consumidor. Panes de la Villa S. A. es una panadería que todos los vecinos conocen, aunque ni siquiera sean compradores regulares. La característica principal que nos distingue es el sabor de nuestros panes.

-> Precio.

El precio es un factor aceptado por la población y calificado como justo. Comparado a otras panaderías es más cómodo y puede explotarse en nivel publicitario como un identificador.

-> Producto.

El producto es considerado de agradable sabor. Este es el elemento principal que lo diferencia de la competencia. Sin embargo, actualmente, sufre una crisis en cuanto a su producción estándar y bolsas de aire que se deben eliminar inmediatamente.

Además, se estima una gran oportunidad de incluir dentro de la línea de productos que se comercializan todos los complementarios que solicitaron los clientes: lácteos, gaseosas, periódicos, jaleas, etcétera.

-> Promoción.

Hasta este momento no se lleva a cabo ningún tipo de promoción. Pudiera ser conveniente comenzar a implementarlas en los horarios cuando se vende menos (durante las tardes) para estimular las ventas y atraer nuevos mercados.

-> Plaza.

En general, el local es percibido como un lugar limpio y ordenado aunque pequeño. Tiene potencial para ser remodelado sobre todo en nivel de distribución entre el área de entrega del producto y sección de cobro de éste.

Se presenta una gran oportunidad de distribución a supermercados minoristas o pulperías aledañas que podría permitir un aumento en las ventas y una diversificación de mercados.

Manuel - Es evidente que tenemos un gran campo de acción y muchas soluciones para implementar. Sin embargo, es tanta información y posibilidades que no sé por dónde es conveniente comenzar. -

Contador - Sí. Qué les parece si hacemos un cuadro resumen donde cada uno vaya a su casa y tomando en cuenta todos los factores que acabamos de evaluar traiga una propuesta dentro de una semana de cómo salvar el negocio. -

Yamileth - Es una excelente idea. Hoy hemos analizado demasiados datos y es mejor que descansemos y nos volvamos a reunir con la cabeza fría y una propuesta concisa de un plan de acción que salve nuestra panadería. Lo podemos someter a votación. -

Manuel - Así será, todos enfocados en el mismo propósito vamos a lograr la mejor propuesta que pueda existir. Nos vemos entonces. -

Al fin llegó el esperado martes de la semana siguiente y cada participante había creado un cuadro con un resumen de su propuesta. Cada uno había tomado en cuenta las cuatro "P" analizadas en la última reunión y se había esmerado en considerar aspectos tanto de mercado como financieros.

Primero expuso doña Yami, quien estaba convencida de mantener las condiciones actuales mejorando drásticamente mediante la atención a las sugerencias de los clientes.

"Desde un punto de vista mercadológico y tomando en cuenta las respuestas que obtuvimos a través de las encuestas, así como la influencia de la globalización, concluyo que actualmente la competencia tiene un margen de ganancia del 50% sobre su producción. Considero que un 40% de ganancia permite cobrar un precio más justo, competir y ser diferenciados sin castigar la calidad del producto final.

Para este propósito, considero retrasar entre otras opciones las subidas de precios impuestos por la legislación mediante el abastecimiento de materias primas con antelación, sacrificando espacio de bodegaje en forma relativa y capital para luego, convertirlo en ganancias a corto plazo por un incremento de las ventas.

Por otro lado, recomiendo realizar promociones que estimulen la venta de productos más rezagados o de poca circulación, así como atrapar nuevos segmentos de mercado: regalías por compras más grandes así como descuentos.

Con respecto de la plaza o el despacho donde actualmente se comercializan en forma exclusiva los productos, atendiendo comentarios dados por el mercado meta, identifiqué una necesidad de ampliar el espacio de atención al cliente, así como agilizar el proceso de entrega y cobro cotidiano.

Por su parte, nuestro recurso humano debe ser motivado, debe entender la repercusión de su producción en una situación donde si no se opera con mayor efectividad todos corremos riesgos. Para esto, me parece indispensable negociar sus actuales horarios de trabajo con la compra de maquinaria especializada que consume menos horas hombre, facilita su desempeño y ante todo, permite tener un producto final estandarizado, de mejor y mayor tamaño y aspecto, y lo más importante, permite eliminar el actual problema de las bolsas de aire.

Por último, considero elemental aumentar la variedad en la línea de productos. Mediante las investigaciones que realicé esta semana descubrí que los proveedores como Coca Cola, Zar, La Única, SuAve y Dos Pinos permiten en promedio un 20% de ganancia sobre la venta de lácteos, gaseosas, embutidos, huevos y jaleas. Tenemos un refrigerador mediano que no está siendo aprovechado y nos funciona para estos propósitos. Además, para completar las ventas, también, contemplé como proveedor al periódico La Nación que aunque genera ingresos menores (11,5%) estimula las ventas del resto de la línea de productos. El propósito es que el cliente pueda realizar una compra completa a cualquier hora del día.

Inversión

- Maquinaria y equipo: Laminadora 611,520.00
- Programa de reconocimiento a empleados 10,000.00 (mensual)

Resultados: Aumento sostenido del 20% anual en las ventas. "

Don Manuel y el contador quedaron sorprendidos con el análisis y la propuesta de doña Yami. Sin embargo, habían acordado evaluar todos los escenarios y siguieron con la propuesta que llevó a cabo el señor Suárez:

"Como segunda opción y debido al estudio de mercado realizado con las pulperías aledañas a la panadería, estimo mantener las ventas personalizadas y crear un taller de distribución de pan.

La maquinaria actual solamente está siendo ocupada un promedio de cuatro horas al día. En este caso, se pasaría a usar al menos 8 horas consecutivas y se contrataría otro panadero.

Por otro lado, se puede considerar la contratación inicial de cinco repartidores del producto en bicicletas con canasta. Ellos estarían laborando medio tiempo y serían incluidos dentro de la planilla de la panadería. O bien, se buscaría un distribuidor oficial que compre la producción (a un precio con descuento del 25%), la reparta y la venda según sus propios criterios.

En caso de que el negocio resulte exitoso, se considerará un rango de acción más amplio (por ejemplo diez kilómetros a la redonda en lugar de dos) y la inclusión de otros compradores como hoteles y/o restaurantes.

Uno de los factores más importantes por considerar es la inversión que se tiene que hacer en cuanto a un empaque más fuerte, que cubra completamente el producto, y que tenga el distintivo de la panadería. Asimismo, se debe invertir en el mobiliario para el local que lo va a vender. Para comenzar, se cuenta con barriles diseñados para este propósito. A continuación, mis cálculos financieros:

Inversión

- Bicicletas con canasta 475,000.00
- Mantenimiento y depreciación 50,000.00 (mensual)
- Repartidores 353,925.00 (mensual)
- Panadero 162,330.00 (mensual)
- Empaque con diseño 70,000.00 (mensual)

Resultados: Aumento sostenido de al menos el 40% anual en las ventas."

De nuevo los receptores quedaron muy contentos con poder apreciar opciones que no habían tomado en cuenta antes y que los podían llevar a levantar el negocio.

Entonces, el contador que era el único que faltaba tomó la palabra y comenzó a desarrollar su propuesta:

“A pesar de que estoy de acuerdo con las opciones que ustedes han presentado, creo que ya es hora que reconozcamos el peso de la marca Musmanni en el territorio costarricense. Es mi opinión que consideremos la fusión con dicha empresa.

La franquicia MUSMANNI® ofrece varios modelos operativos para capitalizar las oportunidades de hacer negocio en un determinado territorio. En este caso, se escogería el “Modelo 1”: Panadería Tipo Conveniencia. Panadería y repostería, productos complementarios para llevar (lácteos, gaseosas, embutidos, etc.). Por otro lado, se seguirá contando con solamente 6 colaboradores definiendo el negocio como pequeña empresa.

El franquiciado recibe a cambio: Licencias, marca y el logotipo MUSMANNI®, asistencia técnica, manual de procedimientos, Mobiliario y equipo para la operación y administración, capacitación y publicidad.

La inversión inicial está muy relacionada al tamaño de la Panadería que se piensa abrir (el rango va de entre \$40.000 a \$70.000), pero el franquiciado solo deberá aportar el monto de Compra de Derecho de Franquicia MUSMANNI®, el resto de la inversión lo aporta Corporación MUSMANNI® Int., y el franquiciado deberá cancelar un monto mensual por el uso del mobiliario y equipo de panadería.

El derecho de franquicia va de \$12,000.00 USD a \$15,000.00 USD.

El contrato tiene una vigencia de 5 años.

El pago de salarios y la relación laboral con el personal de la franquicia es responsabilidad íntegra del franquiciado.

Según mis averiguaciones, el negocio de la panadería está fundamentado en lograr la atención de un número importante de clientes por día, ya que el promedio de compra por transacción para ellos está en el rango de \$1.10 a \$1.30.

La utilidad bruta de los productos Musmanni® de la tecnología congelados en promedio es ligeramente superior al 50% sobre las ventas. Además de los productos Musmanni®, en las panaderías se comercializan varias líneas de productos complementarios, tales como lácteos, embutidos, gaseosas, huevos y periódicos. Al tener estos productos márgenes menores que los del pan, repostería y queques, en la venta total de la panadería, el margen de utilidad bruta promedia 40-42% sobre las ventas.

Limitante:

En todos los casos, se otorgan zonas para la explotación de una franquicia en un lugar determinado, las cuales se definen por localización, densidad de población, hábitos de consumo y potencial de generación de negocio. MUSMANNI® no otorgará una nueva franquicia ni abrirá una tienda propia en la zona de influencia de otra MUSMANNI®.

Inversión:

- Derecho de franquicia 6,240,000.00
- Alquiler y gastos fijos 159,000.00 (mensual)
- Financiamiento (mensual) 547,040.00 (ver tabla #4)
- Salarios 1,210,298.00 (mensual)

Resultados: Aumento sostenido del 20% anual en las ventas. "

Tabla #4: Financiamiento Musmanni

Monto: \$28.000

Plazo: 5 años

Interés mensual 3.18%

Interés anual 38.16%

#	Principal	Interes	Amortiz.	Cuota
0	28,000.00	890.40	161.60	1,052.00
1	27,838.40	885.26	166.74	1,052.00
2	27,671.66	879.96	172.04	1,052.00
3	27,499.62	874.49	177.51	1,052.00
4	27,322.11	868.84	183.16	1,052.00
5	27,138.95	863.02	188.98	1,052.00
6	26,949.97	857.01	194.99	1,052.00
7	26,754.98	850.81	201.19	1,052.00
8	26,553.79	844.41	207.59	1,052.00
9	26,346.20	837.81	214.19	1,052.00
10	26,132.01	831.00	221.00	1,052.00
11	25,911.00	823.97	228.03	1,052.00
12	25,682.97	816.72	235.28	1,052.00
13	25,447.69	809.24	242.76	1,052.00
14	25,204.93	801.52	250.48	1,052.00
15	24,954.45	793.55	258.45	1,052.00
16	24,696.00	785.33	266.67	1,052.00
17	24,429.33	776.85	275.15	1,052.00
18	24,154.18	768.10	283.90	1,052.00
19	23,870.29	759.08	292.92	1,052.00
20	23,577.36	749.76	302.24	1,052.00
21	23,275.12	740.15	311.85	1,052.00
22	22,963.27	730.23	321.77	1,052.00
23	22,641.50	720.00	332.00	1,052.00
24	22,309.50	709.44	342.56	1,052.00
25	21,966.94	698.55	353.45	1,052.00
26	21,613.49	687.31	364.69	1,052.00
27	21,248.80	675.71	376.29	1,052.00
28	20,872.51	663.75	388.25	1,052.00
29	20,484.26	651.40	400.60	1,052.00
30	20,083.66	638.66	413.34	1,052.00

#	Principal	Interes	Amortiz.	Cuota
31	19,670.32	625.52	426.48	1,052.00
32	19,243.84	611.95	440.05	1,052.00
33	18,803.79	597.96	454.04	1,052.00
34	18,349.75	583.52	468.48	1,052.00
35	17,881.27	568.62	483.38	1,052.00
36	17,397.90	553.25	498.75	1,052.00
37	16,899.15	537.39	514.61	1,052.00
38	16,384.54	521.03	530.97	1,052.00
39	15,853.57	504.14	547.86	1,052.00
40	15,305.71	486.72	565.28	1,052.00
41	14,740.44	468.75	583.25	1,052.00
42	14,157.18	450.20	601.80	1,052.00
43	13,555.38	431.06	620.94	1,052.00
44	12,934.44	411.32	640.68	1,052.00
45	12,293.76	390.94	661.06	1,052.00
46	11,632.70	369.92	682.08	1,052.00
47	10,950.62	348.23	703.77	1,052.00
48	10,246.85	325.85	726.15	1,052.00
49	9,520.70	302.76	749.24	1,052.00
50	8,771.46	278.93	773.07	1,052.00
51	7,998.39	254.35	797.65	1,052.00
52	7,200.74	228.98	823.02	1,052.00
53	6,377.72	202.81	849.19	1,052.00
54	5,528.53	175.81	876.19	1,052.00
55	4,652.34	147.94	904.06	1,052.00
56	3,748.28	119.20	932.80	1,052.00
57	2,815.48	89.53	962.47	1,052.00
58	1,853.01	58.93	993.07	1,052.00
59	859.94	27.35	1,024.65	1,052.00
60	-164.72	-5.24	1,057.24	1,052.00

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar detenidamente las opciones que podían salvar el negocio, se llegó a las siguientes conclusiones:

Convertirse adicionalmente en distribuidor de pan podía resultar riesgoso en cuanto a la gran inversión que se debe hacer mensualmente. Las pulperías no mantienen fidelidad de compra, sino que escogen la mejor opción que se les presente en el momento y no pagan diariamente sino en forma mensual.

Asimismo, exigen que se les reconozca el producto sobrante que tengan a diario. Esto dado que otros proveedores de pan han aceptado estas condiciones en el pasado y presente.

Además, el porcentaje de ventas a pulperías se estima sobre apenas 15 locales que respondieron estar de acuerdo con comercializar nuestro pan. Sin embargo, queda pendiente llevar a cabo un estudio de factibilidad más representativo que permita lograr un objetivo por cubrir las ventas actuales y al menos duplicarlas con ayuda de la conquista de nuevos mercados.

Esta posibilidad podría ser parte de una segunda etapa de mejoría para la panadería, pero no se visualiza como la solución urgente que se busca.

- ✓ Por otro lado, se descartó convertir la panadería en una franquicia Musmanni debido a que esta opción no permitiría mantener la maquinaria y equipo actual. Este tendría que ser vendido por un valor mucho menor al real.

Se pasaría a trabajar con un producto completamente nuevo, distinguido por un sabor diferente y artificial según las encuestas, así que se corre el riesgo de perder la cartera actual de clientes.

Además, Musmanni cuenta con la limitante de depender de llevar a cabo un estudio de mercado para determinar el potencial de la zona y la cercanía que este nuevo local pueda tener con un establecimiento de la misma familia y hasta que esto no esté realizado no le dan un sí a la propuesta.

- ✓ Por estas razones y tomando en cuenta el hecho de que Panes de la Villa S. A. fue un negocio muy rentable cuando inició sus operaciones, así como durante sus primeros cinco años; debido a la lealtad de su clientela y los resultados de las encuestas aplicadas, parece conveniente hacer un esfuerzo por cambiar e innovar.

Escuchando sugerencias y complaciendo las necesidades de los consumidores con una inversión relativamente simple y un cambio de mentalidad enfocado hacia la modernización, se pretende llevar al negocio nuevamente a un lugar de privilegio. El cronograma de actividades para implementar a continuación:

Bibliografía.

Artavia, R. (2002). ¿Es competitiva la industria alimentaria en Costa Rica? *Revista Alimentaria*, 66, 19-21.

Drumright, ME. & Kosnik, T. (1991). *Marketing Strategy Formulation*. Caso de negocio. INCAE, Alajuela, Costa Rica

Elizondo, M. (2002). Sector alimentario debe apostar a la calidad. *Revista Alimentaria*, 64, 32-33.

INEC 2004. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 29 de Setiembre de 2006 de <http://www.inec.go.cr/>

Instituto Nacional de Aprendizaje. *Subsector Panificación*. Recuperado el 30 de Setiembre de 2006 de <http://www.ina.ac.cr/industriaalimentaria/subsectorpanificacion.html>

Kinney, T. & Taylor, J. *Métodos de recolección de datos*. Recuperado el 7 de Octubre de 2006 de <http://www.southlink.com.ar/vap/metodos%20de%20recoleccion.htm>

Larios, V. *¿Cómo hacer una encuesta?* Recuperado el 7 de Octubre 2006 de <http://www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>

Leal, D. *Panaderías tradicionales resisten embate de grandes franquicias*. Recuperado el 29 de Setiembre de 2006, de http://nacion.com/ln_ee/2006/junio/19/economia0.html

Leitón, P. *Cinco armas para enfrentar el alto costo de la vida*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2006, de http://nacion.com/ln_ee/2005/agosto/01/economia1.html

Mc Namara, C. *Basics of Conducting Focus Groups*. Recuperado el 7 de Octubre 2006 de <http://www.managementhelp.org/evaluatn/focusgrp.htm>

Musmanni Corporación Internacional. *Ojalá todo fuera tan sabroso como... Musmanni*. Recuperado el 16 de Setiembre de 2006, de <http://www.musmanni.net/>

Quirós, E. (2001). Calidad, fuente de competitividad en la industria alimentaria. *Revista Alimentaria*, 54, 35-41.

Varela, I. (2001). Panaderías se optimizan. *Revista Alimentaria*, 53, 42-43.

Varela, I. (2001). Oportunidades de producción más limpia en la industria de panificación en Costa Rica, Amenazas y oportunidades para el sector de productos de panadería. *Revista Alimentaria*, 55, 32-35.