UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADOTECNIA

Desarrollo de un concepto de negocio diferenciador para una panadería deli

Presentado como Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

CARLOS ALBERTO RIERA DÍAZ
C.I. 13.136.107
TUTOR: VINCENZO RUGGIERO
C.I. 6.059.534

Caracas, Noviembre 2009

ÍNDICE GENERAL

Páginas

ÍNDICE GENERAL.....II

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....VI

CARTA DEL TUTOR.....VII

INTRODUCCIÓN.....VIII

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

I.I.- Antecedentes.....15

I.II.- Planteamiento del Problema.....20

I.III.- Justificación e Importancia.....21

I.IV.- Objetivos.....22

I.V.- Alcance y Limitaciones.....23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II.I.- Análisis del Entorno.....24

II.II.- Análisis Competitivo.....28

II.III.- Análisis del Consumidor.....41

CAPÍTULO III: MÉTODO

III.I.- Fase 1: Identificar Oportunidades Competitivas dentro del Mercado Panadero

Paso 1: Analizar los Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones del Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas respecto a una Panadería.....44

Paso 2: Estudiar los principales Atributos, Productos y Servicios que ofrece el Mercado Panadero actual.....45

Paso 3: Determinar un Conjunto de Satisfactores Clave para el Consumidor y sus respectivos Niveles de Satisfacción actuales.....45

Hito 1: Oportunidades de Negocio dentro del Mercado Panadero en el este de la ciudad de Caracas.....46

III.II.- Fase 2: Desarrollar un Concepto de Negocio diferenciador

Paso 1: Jerarquizar las Oportunidades Competitivas identificadas en la Fase 1.....47

Paso 2: Diseñar un Conjunto de Propuestas de Valor que representen una Ventaja Competitiva.....47

Paso 3: Ponderar los Niveles de Relevancia para el Consumidor en cuanto a las Propuestas de Valor diseñadas.....48

Hito 2: Conceptos de Negocio relevantes para el Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas.....49

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

IV.I.- Encuesta.....50

IV.II.- Estudio en Campo.....64

IV.III.- Focus Group 1.....75

IV.IV.- Hito 1.....76

IV.V.- Focus Group 2.....77

IV.VI.- Focus Group 3.....78

IV.VII.- Focus Group 4.....79

IV.VIII.- Hito 2.....80

CAPÍTULO V: DISEÑO ESTRATÉGICO

IV.I.- Misión, Visión y Valores.....81

IV.II.- Perfil de Visualización.....82

IV.III.- Objetivos, Indicadores y Metas.....84

IV.IV.- Estrategia de Mercadeo.....92

ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES.....98

BIBLIOGRAFÍA.....99

CRONOGRAMA.....102

PRESUPUESTO.....103

ANEXOS

Anexo 1: Producto Interno Bruto y Consumo en Venezuela desde 1989.....104

Anexo 2: Consumo per Cápita en Venezuela desde 1989.....105

Anexo 3: Evolución de los Estratos Sociales en Venezuela desde 1964.....106

Anexo 4: Universo de Negocios por Canal para el año 2005.....107

Anexo 5: Metros Cuadrados de Puntos de Venta de Autoservicio de una muestra de 13 Países por cada 1.000 Habitantes para el año 2005.....108

Anexo 6: Evolución de la Importancia Porcentual de las Ventas Totales de Alimentos en Venezuela por Tipo de Negocio desde 1994.....109

Anexo 7: Distribución de las Panaderías en Venezuela por Área Geográfica.....110

Anexo 8: Encuesta.....111

Anexo 9: Estudio en Campo.....117

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Páginas

Mercado Actual respecto a los Factores Clave de Éxito identificados y Meta planteada para cada uno de ellos por El Portu Bakery & Deli.....83

Mapa Estratégico de El Portu Bakery & Deli.....84

Lay-out de El Portu Bakery & Deli – Planta Baja.....95

Lay-out de El Portu Bakery & Deli – Planta Alta.....97

Universidad Católica Andrés Bello

Dirección de Estudios de Postgrado

Programa de Administración de Empresas

Atención: Profesor Darío Rico López

Por medio de la presente hago constar que he leído y analizado el trabajo de grado presentado por el ciudadano Carlos Alberto Riera Díaz, C.I. 13.136.107, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de título “Desarrollo de un concepto de negocio diferenciador para una panadería deli”, el cual ha sido culminado y está listo para su defensa y exposición públicamente.

En la ciudad de Caracas, a los treinta días del mes de noviembre de dos mil nueve.

Vincenzo Ruggiero

C.I. 6.059.534

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos de los profesionales del mundo comercial consiste en cómo proporcionar a sus consumidores objetivo una propuesta de valor única y diferenciada que satisfaga las expectativas, tanto funcionales como emocionales, de ese consumidor. Cada día esta ardua tarea de diferenciación cobra mayor importancia al enfrentarse a mercados cada vez más competitivos y con compradores cada vez más exigentes.

Particularmente, en el caso de las panaderías en Venezuela, aún no se observan atributos diferenciales clave en la mayoría de ellas, y eso provoca que el consumidor se desplace hacia los negocios que se van topando en su camino más que a aquél que agrupa un conjunto de elementos que satisfacen de una manera eficiente al consumidor de los nuevos tiempos.

Ante este escenario, el presente trabajo describe una estrategia de negocio para una panadería, brindándole un posicionamiento diferenciado y relevante para el consumidor que frecuenta la zona este de la ciudad de Caracas.

Bases Teóricas

Antes que nada, es importante conceptualizar los términos y temas clave para el desarrollo de una estrategia comercial y que serán el fundamento teórico de este estudio:

Mercadeo: De acuerdo con la Asociación Norteamericana de Mercadotecnia es “el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear

intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa". De esta definición se puede identificar que el término clave para el proceso de mercadeo es la existencia de un intercambio, y así lo resalta el siguiente concepto: "conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios" (Kotler, Philip, 1995, Pag. 15).

Estrategia: Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (Francés, Antonio, 2005, Pag. 28). En base a este concepto se puede decir que la estrategia es el norte a dónde se pretende llegar en base a las capacidades que se tengan o se construyan para lograrlo.

Plan de Negocio: En sintonía con el punto anterior, el Plan de Negocio funge como el mapa para organizar los esfuerzos que contribuyen al logro de la estrategia. En general, consiste en un documento en donde se estructuran metodológicamente las principales iniciativas que la empresa debe desarrollar a corto, mediano y largo plazo, para enfocar los recursos disponibles en el logro de los máximos fines planteados.

Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*: Es un sistema de gestión en base a objetivos, indicadores y metas, que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, de mercado, procesos internos y aprendizaje y desarrollo (Kaplan y Norton, 1999, Pag. 21). El principal aporte de este sistema es que permite realizar un seguimiento oportuno a los esfuerzos e iniciativas desarrollados para garantizar que contribuyen a la estrategia y al plan de negocio definidos por la organización.

Mercado Meta: Son los consumidores objetivo hacia los cuales se enfoca el producto o servicio ofrecido.

Mezcla de Mercadotecnia: La definición e implementación de las actividades de mercadeo generalmente se agrupa en cinco grandes grupos que en conjunto conforman la Mezcla de Mercadotecnia; los mismos se describen a continuación:

- Estrategias de Productos: Es el conjunto de atributos funcionales y emocionales creados para satisfacer una determinada necesidad del consumidor. En general, existen tres tipos de productos: los bienes, los servicios y las ideas

- Estrategias de Precios: Es el valor monetario que se entrega como intercambio para la obtención de un producto

- Estrategias de Comunicación: Son aquellas herramientas que buscan informar, persuadir y recordar a los consumidores objetivo sobre la existencia y cualidades de un producto. Las mismas incluyen la publicidad, la promoción y las relaciones públicas

- Estrategias de Distribución: Es el desarrollo de canales que permitan que el producto esté disponible en el lugar, momento y cantidades que lo requiera cada consumidor

- Estrategias de Servicio: Son todos los elementos que representan un valor agregado a favor del consumidor creados para elevar la calidad de su experiencia de compra, durante y después de la misma

Comportamiento del Consumidor: Es la forma en que los consumidores toman decisiones de compra y cómo usan y desechan los bienes y servicios comprados (Lamb, Hair y McDaniel, 1998, Pag. 152). En general, este proceso incluye cinco pasos:

- Reconocimiento del Problema: Es el momento en el cual el consumidor percibe una brecha entre lo deseado y su situación actual

- Búsqueda de Información: Es cuando se exploran las alternativas disponibles para satisfacer la necesidad detectada en el punto anterior

- Evaluación de Alternativas: Aquí el consumidor pondera las alternativas identificadas en relación a los elementos, tanto racionales como emocionales, de cada una

- Compra: Es la acción de adquirir la alternativa que mejor cumple con las expectativas del consumidor en un momento dado

- Comportamiento Post-compra: Es la evaluación del nivel de satisfacción logrado con la alternativa comprada

Satisfacción del Consumidor: Es la consecuencia de la comparación entre el grado de beneficios percibidos luego de la compra y el nivel de beneficios esperados antes de la misma (Guiltinan, Paul y Madden, 1998, Pag. 6).

Ventaja Diferencial: Uno o más aspectos distintivos de una marca que logran que los consumidores la prefieran en lugar de sus competidores (Lamb, Hair y McDaniel, 1998, Pag. 37).

Propuesta de Valor: Es el concepto clave que define aquel argumento diferenciador sobre el cual un producto apoya su estrategia hacia el consumidor.

Posicionamiento: Es aquello que resume la manera en que el consumidor conceptualiza y diferencia los valores ofrecidos por un producto particular en relación al resto de las alternativas que buscan satisfacer una misma necesidad.

Concepto de Negocio: Es la personalidad que cobra vida cuando un producto trasciende las características funcionales ofrecidas y adquiere cualidades que crean lazos emocionales con sus consumidores.

Investigación de Mercados: Es el proceso de planeación, captura y análisis de datos relacionados a las decisiones de mercadotecnia (Lamb, Hair y McDaniel, 1998, Pag. 245). Es un proceso crucial para definir claramente las expectativas de los consumidores y desarrollar propuestas que las satisfagan, y de esta manera garantizar la eficiencia de los recursos de la organización. Generalmente, consiste en la aplicación de ciertos instrumentos, tales como encuestas, cuestionarios, entrevistas u observaciones, a un número reducido y representativo de la población a estudiar, el cual es llamado “muestra”.

Estructura del Trabajo

El presente trabajo está dividido en cinco grandes secciones: el Problema, el Marco Teórico, el Método, el Análisis de Resultados y el Diseño Estratégico. La primeras dos partes describirán el contexto dentro del cual está enmarcado el proyecto, la tercera y la cuarta proveerán los análisis estadísticos que fundamenten la construcción del concepto de negocio diferenciador que se pretende, y la quinta constituirá el diseño del Plan de Negocio necesario para satisfacer eficientemente los Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones del Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas respecto a una Panadería.

En la primera parte, se describirá el Problema a estudiar, desde los antecedentes que lo justifican hasta los objetivos que se pretenden con la investigación. Posteriormente, la sección del Marco Teórico describirá tres partes: el Análisis del Entorno, el Análisis Competitivo y el Análisis del Consumidor, a continuación se describen los alcances de cada una de ellas:

Análisis del Entorno: Tiene como objetivo bosquejar el ambiente dentro del cual estará ubicado el nuevo negocio desde el punto de vista de los aspectos Políticos, Económicos y Sociales de Venezuela como país.

Análisis Competitivo: En este punto se describe ampliamente la industria panadera en Venezuela, especificando su Estructura, Ubicación, Principales Participantes, Proveedores Clave y Marco Legal.

Análisis del Consumidor: Este aparte detalla los principales patrones de comportamiento del consumidor en una panadería, lo cual sirve como preámbulo al análisis exhaustivo de gustos, necesidades, expectativas y motivaciones que se estudiará en el capítulo siguiente.

En la sección del Método se desarrollarán dos fases de estudio, las cuales proveerán de los datos tanto cualitativos como cuantitativos necesarios para un diseño estratégico exitoso dentro del mercado panadero del este de la ciudad de Caracas. A continuación se describen las contribuciones esperadas de las mismas:

Fase 1: En esta fase se identificarán un conjunto de Oportunidades Competitivas respectivamente ponderadas, a través de un análisis comparativo de los Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones del Consumidor en relación a los principales Atributos, Productos y Servicios que ofrece el Mercado Panadero actual en el este de la ciudad de Caracas.

Fase 2: A través de este estudio se evaluarán los Niveles de Relevancia para el Consumidor de una serie de Propuestas de Valor construidas en base a la fase anterior.

El Capítulo IV presentará los resultados obtenidos en las investigaciones descritas en la parte anterior. Finalmente se encuentra la fase de Diseño Estratégico, la cual es el resultado del análisis del ambiente dentro del cual operará el nuevo negocio (tanto a nivel macro como micro) y de las principales variables competitivas relevantes para el Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas. En este capítulo se describirán en primer lugar los argumentos generales del negocio como su Misión, Visión y Objetivos, para posteriormente detallar las diferentes estrategias comerciales a emprender desde el punto de vista de Productos, Precios, Comunicación, Distribución y Servicio.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

I.I.- Antecedentes

La Historia del Pan:

El pan es uno de los alimentos más antiguos en la historia de la humanidad y sin duda uno de los primeros fabricados por el ser humano. Los primeros cultivos de trigo de los que se tienen referencias datan del año 10.000 A.C. y se ubicaban en el valle del río Tigris en Asiria y Mesopotamia.

La creación del primer pan es acreditada al hombre de Neanderthal y según cuenta la leyenda fue producto de la casualidad. Para ese entonces, el hombre conocía las semillas y cereales, los cuales eran triturados y mezclados con agua para crear una papilla. Se dice que al olvidar esta mezcla en una especie de olla, al cabo de un rato el hombre encontró una torta granulada, seca y aplastada, que da lugar al primer pan de la historia.

Desde ese rudimentario primer pan hasta nuestros días, donde tenemos más de 315 variedades, el consumo de este alimento ha pasado por distintas etapas y civilizaciones.

La primera de ellas se da en el antiguo Egipto, donde el arte panadero comienza a formarse. Se conocen por lo menos quince palabras egipcias para designar las distintas variedades de panes que manufacturaban y las mismas atendían al tipo de harina, el grado de cocción o los productos que se le añadían al pan tales como miel, huevos, leche, manteca o frutas.

Sin embargo, la contribución más importante de esta civilización fue el descubrimiento del proceso de fermentación en la manufactura del pan, ya

que hasta ese momento sólo existía un pan sin levadura que hoy es conocido como pan ácimo.

Posteriormente, el pan se traslada a Grecia y tal fue el éxito de este alimento allí que la diosa Demeter, que en la mitología era la protectora de la nutrición, tenía una rubia cabellera de espigas de trigo maduro. Los panaderos griegos comenzaron fabricando una galleta de pasta sin levadura y para el siglo II D.C. llegan a desarrollar hasta setenta y dos formas distintas de hacer pan. Algunas de las variedades que cocinaban eran: pan de centeno, de salvado, de trigo negro o sarraceno y de avena, e incluían diversas metodologías para la elaboración del pan: cocido en molde, al rescoldo, entre dos planchas de hierro, a la sartén, amasado con leche, con especies, entre otras.

Con la expansión del Imperio Romano hacia el Oriente, el pan es introducido en la Europa moderna y de la mano de la tecnología de los romanos se mejoraron substancialmente los molinos, las máquinas de amasar y los hornos.

Durante la Edad Media no se produjeron progresos notables en la panificación. En toda Europa el cultivo de cereales descendió y con ello vinieron los periodos de hambruna por la escasez del pan y la producción panadera se limitaba a la que se desarrollaba en los monasterios.

A finales del siglo XVIII, se reactiva la agricultura y se producen mejoras en la técnica del molino. Con el aumento en la producción del trigo, se consigue una harina mejor y el precio del pan desciende, convirtiéndose en un producto accesible para toda la población.

En 1784 aparecen los molinos accionados por vapor y paralelamente la utilización de piedras en la molienda fue reemplazada por el acero, haciendo que la harina fuese más fina y el pan más liviano.

En el siglo XIX el progreso continúa: se añade la fase de aireación de la masa, aparece un nuevo tipo de levadura y surgen técnicas mecánicas para amasar el pan; todas estas mejoras permitieron a la industria panadera crecer con rapidez.

Posteriormente, con la invención de la energía eléctrica se sustituyen las aspas de los molinos por la electricidad y aparecen los cilindros en reemplazo de las muelas del molino. De esta manera se siguen reduciendo los costos de producción, a la vez que se aumenta la producción y las variedades y calidades del pan.

Para el siglo XX surgieron los molinos automáticos que incrementaron substancialmente la productividad de la industria. Igualmente, se empiezan a obtener harinas más blancas debido a la incorporación del cernido, que es la separación del salvado y las partículas de la harina.

Hoy en día el proceso panadero es altamente mecanizado, introduciéndose las amasadoras, las cámaras de fermentación controlada y las de ultracongelación. También empiezan a utilizarse los aditivos para lograr panes de mayor calidad y se mejoran los sistemas de horneado con el desarrollo de los hornos rotativos.

El Pan en Venezuela:

El pan es introducido por los españoles en la época de la colonia. En ese entonces, la producción del pan se desarrollaba en los hornos de las casas y el producto se distribuía en los abastos locales.

Posteriormente se establecieron las primeras panaderías pero con un carácter sumamente artesanal, ya que no contaban con ninguna mecanización y en consecuencia su producción era bastante baja. Para mediados del siglo XIX se inicia la época de la panificación industrial, permitiendo una mayor producción de pan y mejoras importantes en la calidad y frescura del mismo.

De la mano de inmigrantes francesas, las panaderías fueron creciendo en número y en la calidad de sus productos. Para la década de 1890 dos grandes grupos empresariales se disputaban la distribución del pan de Caracas: Ramella y Montaubán.

En esta época, la distribución del producto era bastante rudimentaria ya que la mercancía era transportada en barriles pintados de colores y grandes letras que identificaban a sus dueños y la panadería de donde procedía. Paralelamente, con el propósito de frenar el incremento en los precios del pan, el gobierno comenzó a participar en el sector panadero creando panaderías municipales.

El negocio panadero se expande con mucha fuerza en la segunda mitad del siglo XX gracias a la llegada de los inmigrantes portugueses, quienes fusionaron el concepto de panadería con el de cafetería, pastelería y charcutería, creando un negocio integral que es el que tenemos hoy en día.

Actualmente, el negocio panadero en Venezuela viene progresando sostenidamente tanto en número de negocios como en calidad de los locales. De acuerdo al Censo de Establecimientos Comerciales de ACNielsen Venezuela en 1994 existían 3.627 panaderías en el país y al cierre del año 2005 se reportan 6.328 puntos de venta, lo que representa un incremento del 71% en el número de locales.

Adicionalmente, el posicionamiento tradicional del negocio como expendio de “pan y sus derivados” ha evolucionado hacia un concepto de “conveniencia”; a tal punto que para el año 2005 el Canal Panaderías representó el 13% de la ventas de alimentos en Venezuela, cuando para el año 1994 este mismo indicador era de apenas 3% -cifras de ACNielsen Venezuela-.

Sin embargo, este crecimiento ha estado sustentado por iniciativas particulares y existe una clara oportunidad de profesionalizar la gestión estratégica de estos negocios, especialmente desde el punto de vista comercial. Para lograrlo se requiere un entendimiento profundo del consumidor en cuanto a sus Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones, y es lo que permite definir la investigación a realizar.

I.II.- Planteamiento del Problema

¿Cómo satisfacer eficientemente los Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones del Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas respecto a una Panadería?

I.III.- Justificación e Importancia

En un mercado tan competitivo como lo es el de Panaderías, cada día se hace más importante contar con elementos de desarrollo estratégico que garanticen el crecimiento del negocio y el rendimiento de la inversión. Ante ello, este estudio constituye un aporte fundamental para el desarrollo eficiente de propuestas de negocio exitosas para el mercado panadero en el este de la ciudad de Caracas.

Adicionalmente, gracias a su foco en el consumidor y en sus gustos, necesidades, expectativas y motivaciones específicas constituye un aporte de gran valor para la comunidad objetivo, brindándole productos y servicios relevantes para la calidad de vida de sus habitantes.

I.IV.- Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un Plan Estratégico de Negocio para una Panadería Deli.

Objetivos Específicos:

1. Identificar Oportunidades Competitivas dentro del Mercado de Panaderías Deli en el este de la ciudad de Caracas
2. Desarrollar un Concepto de Negocio diferenciador para este tipo de panaderías

I.V.- Alcance y Limitaciones

Su alcance está suscrito al diseño conceptual de un nuevo negocio dentro del mercado de panaderías del este de la ciudad de Caracas.

La limitación fundamental está relacionada a la inexistencia de casos comparables en el mercado local.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II.I.- Análisis del Entorno

En este punto se compilarán una serie de análisis realizados por organizaciones especializadas en investigación de mercado que permitan bosquejar un perfil de Venezuela en cuanto a los aspectos Políticos, Económicos y Sociales.

Político:

Luego de algunos años de transición política en el país, las elecciones de Diciembre 2006 han ratificado en el poder a Hugo Chávez y su proyecto revolucionario bolivariano, lo cual permite visualizar una cierta estabilidad política al menos para los siguientes 3 años (2007-2010).

De acuerdo a la visión del gobierno, en este período se profundizará la implantación de un Estado Socialista cuya orientación hacia los sectores más débiles de la población será cada vez más acentuada.

A pesar de la solidez de la izquierda venezolana en el poder, las elecciones de Diciembre 2006 le permitieron al sector opositor capitalizar la simpatía del 40% de los electores, dando representatividad a un importante sector de la población que no se siente identificado con el proyecto revolucionario bolivariano.

Económico:

Desde el punto de vista Económico, Venezuela presenta un crecimiento sostenido de su Producto Interno Bruto (PIB) desde el año 2004 (ver Anexo 1, Pág. 104).

Igualmente, se puede observar que este incremento del PIB se ha traducido en un crecimiento importante del consumo (CPG) durante ese mismo período.

Para confirmar este último punto en el Anexo 2 (Pág. 105) se presenta la evolución del Consumo per Cápita en Venezuela tomando como año base 1989.

Según ACNielsen Venezuela (ACNV), los factores determinantes que han incidido en este crecimiento económico se resumen a continuación:

1. Altos Ingresos Petroleros
2. Aumento del Gasto Público
3. Reducción del Desempleo
4. Inflación Controlada
5. Bajas Tasas de Interés
6. Crecimiento Real del Salario Mínimo y otros Beneficios Laborales

Sin embargo, los expertos de ACNV manifiestan que el contexto de este crecimiento también muestra algunos indicadores que pudieran afectar la estabilidad económica del país a mediano plazo, tales como son:

1. Aumento de las Importaciones
2. Incertidumbre ante los Pactos Comerciales de Integración: Comunidad Andina de Naciones, G-3 y Mercosur
3. Necesidad de Inversión Privada Local para expandir Capacidad de Producción

Social:

A pesar del crecimiento económico que viene experimentando Venezuela y del aumento en el consumo de su población, la estructura social del país ha estado experimentando un severo deterioro desde el año 1964, tal como se observa en el Anexo 3 (Pág. 106).

De acuerdo con el mismo, el 81% de la población venezolana (21,1 millones de personas) vive en una situación de pobreza extrema, con ingresos familiares por debajo de Bs. 750.000 al mes (US$ 350) y con Grupos Familiares de 5 a 6 personas en promedio por hogar.

Sin embargo, según ACNV las clases sociales D y E han experimentado un incremento del Ingreso Promedio por Hogar de 53% versus el año 2003 (33% crecimiento real). Gracias a ello, este sector de la población tiene una Capacidad de Compra de Bs. 2.018.658 millones, es decir, US$ 1,0 billones.

Entretanto, el 19% restante de los venezolanos (clases sociales A, B y C), tiene una Capacidad de Compra de Bs. 2.341.722 millones (US$ 1,1 billones) y concentra el 53% los ingresos. Sin embargo, este indicador se ha reducido 60% en los últimos 20 años.

El ingreso familiar de estos sectores se ubica en un mínimo de Bs. 1.500.000 al mes (US$ 700) con un Grupo Familiar promedio de 4 personas.

II.II.- Análisis Competitivo

Una “panadería” se puede definir como un negocio cuya razón de ser gira alrededor de la producción y/o venta de alimentos horneados, tales como pan, tortas, pasteles, entre otros.

A pesar del claro posicionamiento de este tipo de negocio, las panaderías han desarrollado un concepto de “conveniencia”, con el cual el consumidor puede acceder a diversos servicios adicionales tales como almuerzos, charcutería, cafetería, lunchería y venta de alimentos y bebidas empacados como lácteos, jugos, refrescos, cereales, helados, cigarrillos e impulsivos (snacks, galletas, chocolates, chicles y caramelos).

Estructura:

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la panadería debe evaluarse en el contexto general de canales que expenden el mismo tipo de bienes, los cuales serían: Cadenas de Supermercados, Farmacias, Supermercados Independientes, Abastos, Kioscos, Cafeterías y Luncherías. El detalle del universo de puntos de venta por cada uno de estos tipos de negocio para el año 2005 se muestra en el Anexo 4 (Pág. 107).

De acuerdo con dicha información se puede identificar que en cuanto al número de puntos de venta un 82% de los negocios son de carácter tradicional (Abastos, Kioscos, Cafeterías y Luncherías), un 2% son de tipo autoservicio (Supermercados) y el 16% restante está constituido por Farmacias y Panaderías los cuales incluyen puntos de venta tanto tradicionales como de autoservicio.

De acuerdo a la información de ACNV, la evolución de los canales hacia conceptos de conveniencia y autoservicio es una tendencia mundial que aún no se ha desarrollado a cabalidad en Venezuela (ver Anexo 5, Pág. 108), confirmando de esta manera que existe una clara oportunidad de apertura de puntos de venta de autoservicio en Venezuela.

Para finalizar esta sección, en el Anexo 6 (Pág. 109) se presenta la evolución de la importancia porcentual de las ventas totales de alimentos en Venezuela por tipo de negocio, según ACNV. Este análisis refleja cómo los canales de autoservicio han incrementado sostenidamente su importancia en las ventas de alimentos en Venezuela en el período 1994-2005, especialmente en el caso de las panaderías donde la participación pasó de 3% a 13%.

Se puede afirmar que este crecimiento se ha apalancado en la apertura de nuevos puntos de venta bajo el concepto de panadería en el período analizado, ya que según el "Censo de Establecimientos Comerciales" de ACNV en el año 1994 existían 3.697 panaderías en Venezuela y para el año 2005 se reportan 6.328 puntos de venta lo que representa un incremento de 71% en el número de negocios.

Ubicación:

En el Anexo 7 (Pág. 110) se presenta un mapa con la distribución de las panaderías a nivel nacional por área geográfica según el "Censo Nacional de Establecimientos" de ACNV. De acuerdo con esta información dos áreas geográficas concentran el 40% de las panaderías a nivel nacional (Áreas I y IV –cuyas ciudades más importantes son Caracas, Valencia y Maracay). Sin embargo, se evidencia una fuerte presencia nacional de este tipo de negocio.

Principales Participantes:

A pesar de no existir en Venezuela grandes cadenas de Panaderías, existen tres diferentes métodos de vinculación que permiten un mayor poder de negociación de ciertos participantes del mercado panadero, los mismos son:

1. Cadenas de Panaderías: Como se mencionó anteriormente, no es un modelo ampliamente difundido en el mercado venezolano. Sin embargo, ya existen casos de éxito tales como Miga's, Danubio y Ópera Deli en Caracas, La Orquídea en Barquisimeto y La Mansión de Víctor en Maracay

2. Sociedades Accionarias Múltiples: El caso más común de asociación en Venezuela es la participación de varios socios (usualmente dos o tres) en cada Panadería. Lo que realmente provee de un gran poder de negociación a este modelo, es que cada uno de estos accionistas participa de la misma manera en otros negocios con socios diferentes; de manera que esta vinculación accionaria múltiple genera amplias redes de asociación que fortalecen la capacidad de negociación de las Panaderías vinculadas frente a sus proveedores

3. Asociaciones Gremiales: Un tercer estilo de vinculación, y que cada día cobra mayor importancia, son las Asociaciones Gremiales. Las mismas operan en mercados regionales, y actualmente son muy reconocidas por su capacidad de proveer a sus socios desde asesorías profesionales para el manejo del

negocio hasta la remodelación estética del punto de venta. Las Asociaciones Gremiales más importantes están ubicadas en la Región Capital (Caracas y Estado Miranda), el Centro del país (Estados Carabobo y Aragua) y en la Zona Centro-Occidental (Estado Lara)

Proveedores Clave:

El negocio panadero se caracteriza por depender de una gran cantidad de proveedores a lo largo de toda la cadena de comercialización de sus productos: desde la elaboración de los bienes hasta la venta como tal al consumidor, pasando por la atención y el clima adecuado para los clientes.

En esta sección se presenta un listado resumido de proveedores clave para el éxito del negocio, divididos en dos secciones: la primera de Equipos y Utensilios, y la segunda de Materias Primas y Productos de Consumo Masivo.

1. Proveedores de Equipos y Utensilios:

   - Alum-Ware: bandejas y envases de aluminio
   - America Modern Filtres: filtros y purificadores de agua
   - Cocinas Industriales de Venezuela: freidoras, cocinas industriales, hornos y planchas
   - Comecial Alisetti: batidoras, hornos, amasadoras y cortadoras
   - Comercial Refinox: equipos de cocina, lavandería y refrigeración comercial

- Concesionaria Faena: cafeteras, molinos de café, amasadoras, rebanadoras profesionales, molinos, ralladores de queso, cocinas industriales, freidoras eléctricas, hornos para pizza, fabricadores de hielo y refrigeración industrial

- Corporación Quality Import: vasos, vajillas, jarras, saleros, ceniceros, floreros, candelabros, cubiertos, exprimidores, sartenes, ollas, combustible instantáneo, bandejas, hieleras, termos y sillas

- Decopan: hornos, máquinas de churros, amasadoras, planchas, rebanadoras, cámaras de fermentación, asadores de pollo y pernil, tostadoras de pan, cajas registradoras, balanzas, básculas, batidoras, fornadoras, laminadoras, mobiliario, campanas y mesas de trabajo

- Deincopa: mostradores, cavas, frigoríficos, neveras y vitrinas

- Distribuidora de Refrigeración Jiménez: exhibidores de vidrio, freidores, fregaderos, mesas en acero inoxidable, congeladores, vitrinas, dispensadores de jugos, hornos de pizza, cavas cuartos y cocinas

- Domus Hotel Supply: vajillas, cubiertería, cuchillería profesional

- Hielomatic: fabricadores de hielo y congeladores

- Importaciones Boia: batidoras, cafeteras, rebanadoras, pesas y balanzas

- Metalúrgica Star: asadores, cocinas, planchas industriales, freidoras, fogones, hornos, rebanadoras, sanwicheras, licuadoras, granizadores, enfriadores y máquinas de café

- Osma: cafeteras, molinos de café, amasadoras, rebanadoras profesionales, ralladores de queso, cocinas industriales, freidoras eléctricas, hornos para pizza, fabricadores de hielo

2. Proveedores de Materias Primas y Productos de Consumo Masivo:

- Adda's Productos Alimenticios: salsa y pasta de tomate, gelatinas, flanes, pudines, mermeladas, frutas en almíbar y pulpa de frutas

- Alfonzo Rivas & Cía: cereales, Maizina, Aceite de Maíz, Harina, Snacks

- Alimentos Heinz: colados, vinagre, salsa, pasta y puré de tomate, salsas varias, sopas, caldos, concentrados, bebidas en polvo y gelatinas

- Cadbury Adams: chicles y caramelos

- Kraft Foods Venezuela: mayonesa, quesos, mostaza, margarinas, untables, caramelos, bebidas en polvo, chocolates, galletas, salsa de tomate, levadura, vegetales enlatados, gelatinas, flanes, quesillos y pasapalos

- Alimentos La Giralda: encurtidos, aceite de oliva, aceitunas, salsa y pasta de tomate, salsas varias

- Alimentos Mulcoven: masa para pastelitos y empanadas, pasapalos salados y tequeños

- Alimentos Nina: mermeladas, frutas en almíbar, confituras, vegetales, encurtidos y comidas preparadas

- Avitécnica: clara de huevo, huevos enteros y yema de huevo pasteurizados

- Café Fama de América: café en grano, tostado y molido

- Inlaca: leche, jugos, pulpa de frutas, concentrados de jugo y derivados lácteos

- Cadipro Milk Products: concentrados de frutas, leche entera y en polvo

- Café Imperial: café tostado en granos, molido e instantáneo

- Café Santa Cruz: café en granos, molido y saborizado

- Cargill: arroz, pastas, harinas, aceites y azúcar

- Central El Palmar: azúcar y melaza

- Chocolates El Rey: bebidas achocolatadas instantáneas, coberturas de chocolate, merengadas y torta de cacao

- Nestlé: café, yogures, postres, cereales, leche, papillas, jugos, sopas instantáneas, chocolates y bombones

- Coca-Cola: concentrados para bebidas gaseosas

- Coposa: aceites y grasas vegetales

- Del Monte: vegetales enlatados y congelados, frutas y salsa de tomate

- Empresas Polar: helados, postres congelados, refrescos, agua mineral, harina de maíz, aceites, margarinas, mayonesas, quesos, vinagres, salsas, aceitunas, encurtidos, mostaza, bebidas achocolatadas, jugos, manteca de cacao, avena procesada, cereales, bebidas energéticas, pasta de queso para untar y snacks

- Ferris Packing Products: carnes enlatadas, vegetales, granos, salsas, especias y condimentos

- Colombina: caramelos, chicles, chocolates y chupetas

- La Lucha: arroz, harina de trigo y granos

- Industria de Quesos La Victoria: quesos, mantequilla y crema de leche

- Industria Láctea Torondoy: quesos, mantequillas, suero y leche en polvo

- Industrias Alimenticias McLaws: azúcar pulverizada, barquillas, chocolate en polvo, chupetas planas, cobertura de chocolate, maní, té frío, mezcla para panquecas, siropes y miel

- Industrias Diana: aceites y grasas comestibles

- Industrias Iberia: especies, condimentos, infusiones, caldos, concentrados y granos

- La Montserratina: salchichas, morcillas, chorizos, chistorras, jamones, salchichones y tocinetas

- Lactuario de Maracay: mantequillas y quesos

- La Marcona: almendras, bombones, chocolates de uso industrial y cremas para rellenos

- Monaca: harinas, aceites, arroz, condimentos, derivados de cereales, crema pastelera, crema de arroz, avena, levadura, granos y alimentos balanceados para animales

- Ovomar: huevos con cáscara y líquidos

- Plumrose: cárnicos enlatados y refrigerados

- Proalca: masa para pastelitos y empanadas, pasapalos salados y tequeños

- Prodalic: salsa y pasta de tomate, tomate pelado, vinagre, encurtidos, guisantes, aceitunas, alcaparras, cebollitas, pepinillos y anchoas

- Productos Bixa: colorantes naturales
- Servipork: jamones, mortadela, fiambre, salchichas, chuletas y tocineta

Marco Legal:

Siendo un expendio de alimentos, las panaderías deben cumplir estrictas regulaciones sanitarias para su funcionamiento; frecuentemente se producen fiscalizaciones por parte del Ministerio de Salud para evaluar las condiciones sanitarias en que opera el local y para revisar el cumplimiento de los requisitos formales exigidos por la Ley, tales como el Registro Sanitario y las Solvencias en los pagos de los impuestos correspondientes.

Por otro lado, al comercializar productos pertenecientes a la Cesta Básica –particularmente el pan-, las panaderías deben someterse a las regulaciones de Precio Máximo de Venta al Público decretadas por el Ejecutivo Nacional a través del Ministerio de la Producción y el Comercio; la resolución vigente está consagrada en la Gaceta Oficial Nº 3806 del 08 de Noviembre 2004.

Desde el punto de vista tributario, las panaderías deben cumplir con una serie de requisitos fiscales, tales como el Registro Mercantil, el RIF y la Declaración Anual de Impuesto sobre la Renta.

Un cuarto aspecto legal viene dado por la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario, donde se detallan claramente los derechos de los ciudadanos respecto a los bienes y servicios que adquieren. A continuación se transcribe el Artículo 6 de la mencionada Ley:

Artículo 6. Son derechos de los consumidores y usuarios:

1. La protección de su salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios

2. La adquisición de bienes o servicios en las mejores condiciones de calidad y precio que permita el mercado, tomando en cuenta las previsiones legales que rigen el acceso de bienes y servicios nacionales y extranjeros

3. La información suficiente, oportuna, clara y veraz sobre los diferentes bienes y servicios puestos a su disposición en el mercado, con especificaciones de precios, cantidad, peso, características, calidad, riesgos y demás datos de interés inherentes a su naturaleza, composición y contraindicaciones que les permita elegir de conformidad con sus necesidades y obtener un aprovechamiento satisfactorio y seguro

4. La promoción y protección jurídica y administrativa de sus derechos e intereses económicos y sociales en reconocimiento de su condición de débil jurídico en las transacciones del mercado

5. La educación e instrucción sobre sus derechos como consumidores y usuarios en la adquisición y utilización de bienes y servicios, así como los mecanismos de defensa y organización para actuar ante los órganos y entes públicos existentes

6. La indemnización efectiva o la reparación de los daños y perjuicios atribuibles a responsabilidades de los proveedores en los términos que establece la presente Ley

7. La protección de los intereses individuales o colectivos en los términos que establece esta Ley

8. La protección contra la publicidad subliminal, falsa o engañosa, los métodos comerciales coercitivos o desleales que distorsionen la libertad de elegir y las prácticas o cláusulas impuestas por proveedores de bienes y servicios que contraríen los derechos del consumidor y el usuario en los términos expresados en esta Ley

9. La constitución de asociaciones, ligas, grupos, juntas u otras organizaciones de consumidores o usuarios para la representación y defensa de sus derechos e intereses

10. La recepción de un trato no discriminatorio

11. El ejercicio de la acción ante los órganos administrativos y jurisdiccionales en defensa de sus derechos e intereses mediante procedimientos breves establecidos en la presente Ley y en su Reglamento

12. El disfrute de bienes y servicios producidos y comercializados en apego a normas y métodos que garanticen una adecuada preservación del medio ambiente

13. Los demás derechos que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes establezcan

Además de las regulaciones de carácter nacional descritas anteriormente, las panaderías están sujetas a una serie de disposiciones tributarias municipales, las cuales varían según la jurisdicción que se trate.

Por último, existen regulaciones referentes a las condiciones de los trabajadores del negocio tales como la Ley Orgánica del Trabajo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, la Ley de Alimentación para los Trabajadores y los Decretos de Salario Mínimo establecidos por el Ejecutivo Nacional, así como las obligaciones de Seguro Social Obligatorio y Ley de Política Habitacional de los empleados.

II.III.- Análisis del Consumidor

Una panadería se distingue por tener una gran afluencia de público en todo momento. Todos los días de la semana, desde las 7:00 a.m. hasta las 9:00 p.m., se puede conseguir cualquier panadería abierta; siendo además un negocio de 24 horas al día, ya que a las 11:00 p.m. comienza el proceso de producción para el día siguiente.

Sin embargo, existen ocasiones de consumo claramente diferenciadas entre sí, y en función de ellas se debe organizar la estrategia de productos y servicios del negocio; las mismas son:

La Mañana: Lunes a Viernes (7:00 a.m. – 9:00 a.m.) / Sábados y Domingos (9:30 a.m. – 11:30 a.m.):

En este horario los consumidores suelen acudir a una panadería en busca de desayunos. Los negocios con mayor cantidad de público suelen estar ubicados cerca de los mayores centros de trabajo y su accesibilidad es muy importante para personas que buscan comprar para llevar.

Los productos más buscados son pastelitos, cachitos, jugos de ¼ y ½ litro, maltas, yogures individuales y cafés.

Este patrón se evidencia claramente de Lunes a Viernes, sin embargo, los fines de semana suele cambiar substancialmente el comportamiento de compra en estos establecimientos. En primer lugar, son visitados por grupos familiares o de amigos, y a diferencia de la razón de consumo en días de semana, los sábados y los domingos la gente va a socializar en las panaderías.

Por ello, las más exitosas en este horario suelen estar ubicadas cerca de las urbanizaciones residenciales y cuentan con espacios de estacionamiento y mesas para realizar visitas desde una hasta dos horas.

El Mediodía: Lunes a Viernes (12:00 p.m. – 2:00 p.m.) / Sábados y Domingos (12:30 p.m. – 3:30 p.m.):

La razón de visita en este horario es para almorzar, y al igual que en el horario matutino, el comportamiento de compra difiere substancialmente los fines de semana en relación a los días laborables.

De Lunes a Viernes, los puntos de venta más visitados se encuentran cercanos a los principales centros de trabajo, y ofrecen menús ejecutivos, sándwiches y pizzas a sus visitantes.

Los fines de semana, los consumidores acuden en familia, en pareja o con los amigos, ya que el almuerzo toma un carácter social en estos días. Las panaderías ofrecen desde pizzas, sándwiches y ensaladas hasta deliciosos postres para sus visitantes, y suelen disponer de terrazas para prolongar la visita de sus clientes.

La Noche: Lunes a Viernes (6:00 p.m. / 9:00 p.m.) / Sábados y Domingos (5:30 p.m. / 9:30 p.m.):

La visita nocturna en días de semana, suele ser para la compra de pan, charcutería, jugos y yogures familiares, y leche para llevarlos a la casa. De manera que los locales con mayor afluencia de consumidores se encuentran en las urbanizaciones residenciales.

Los fines de semana la estadía de los clientes se prolonga, y los productos más buscados son dulces, pasapalos y cafés para compartir en grupos de amigos o en pareja, reafirmando el carácter social que tienen las panaderías los sábados y domingos.

Este preámbulo de Comportamiento del Consumidor en una Panadería, establecido en base a la experiencia del autor en su trayectoria profesional, es solamente una base de estudio inicial que servirá para el diseño del nuevo concepto de negocio que se pretende. Sin embargo, en el Capítulo III correspondiente al Método, se realizará la descripción de un análisis exhaustivo de Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones del Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas respecto a una Panadería.

CAPÍTULO III: MÉTODO

III.I.- Fase 1

Identificar Oportunidades Competitivas dentro del Mercado Panadero.

Paso 1: Analizar los Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones del Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas respecto a una Panadería.

1. Unidad de Análisis: El Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas

2. Materiales e Instrumentos: Encuestas a una muestra representativa de consumidores del este de la ciudad de Caracas realizadas en base a un Cuestionario de planteamientos abiertos y cerrados

3. Tipo de Investigación: Ex Post Facto, se investigará directamente con el consumidor cuáles son sus gustos, necesidades, expectativas y motivaciones respecto a una panadería

4. Diseño y Procedimiento: Estadísticamente está comprobado que el número mínimo de contactos necesarios para realizar estudios de mercado representativos en poblaciones infinitas -mayores de 100.000 habitantes- con un nivel de confianza del 90% y con un porcentaje de error de 10% es de 68 contactos; para este estudio se definió una muestra de 80 encuestas. El tipo de muestreo utilizado es No Probabilística, con una muestra seleccionada por conveniencia debido a la facilidad de acceso a los recursos. En el

Anexo 8 (Pág. 111) se encuentra el instrumento a ser utilizado para esta fase de investigación

Paso 2: Estudiar los principales Atributos, Productos y Servicios que ofrece el Mercado Panadero actual.

1. Unidad de Análisis: Las Panaderías del este de la ciudad de Caracas

2. Materiales e Instrumentos: Estudios de Campo en dos fases una de Observación y otra de Entrevistas Individuales en Profundidad con los dueños de la muestra de locales visitados

3. Tipo de Investigación: Ex Post Facto, se identificarán los atributos, productos y servicios directamente en una muestra representativa de panaderías del este de la ciudad de Caracas

4. Diseño y Procedimiento: Se visitarán 40 negocios del este de Caracas con el fin de realizar las observaciones y entrevistas correspondientes. En el Anexo 9 (Pág. 117) se puede detallar el instrumento a ser utilizado para esta investigación de campo

Paso 3: Determinar un Conjunto de Satisfactores Clave para el Consumidor y sus respectivos Niveles de Satisfacción actuales.

1. Unidad de Análisis: El Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas

2. Materiales e Instrumentos: Grupos de Interés (Sesiones de “Focus Group”)

3. Tipo de Investigación: Diseño Experimental de Laboratorio, se determinarán a través de grupos de consumidores los satisfactores clave respecto a una panadería y sus niveles de satisfacción actuales

4. Diseño y Procedimiento: Se plantearán a 5 grupos de consumidores –de 10 personas cada uno- que frecuentan el este de la ciudad de Caracas- un resumen de los Gustos, Necesidades, Expectativas y Motivaciones identificadas en el Paso 1 a fin de compararse con los Atributos, Productos y Servicios del Mercado Panadero actual según el Paso 2; de manera de calificar el Nivel de Satisfacción de cada ítem

Hito 1: El resultado de esta fase consistirá en un grupo de Oportunidades de Negocio respectivamente ponderadas dentro del Mercado Panadero en el este de la ciudad de Caracas.

III.II.- Fase 2

Desarrollar un Concepto de Negocio diferenciador.

Paso 1: Jerarquizar las Oportunidades Competitivas identificadas en la Fase 1.

1. Unidad de Análisis: El Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas

2. Materiales e Instrumentos: Grupos de Interés (Sesiones de “Focus Group”)

3. Tipo de Investigación: Diseño Experimental de Laboratorio, se ponderarán en sesiones con grupos de consumidores una serie de oportunidades competitivas diseñadas a partir de los resultados de la fase anterior

4. Diseño y Procedimiento: Se le presentarán a 5 grupos de consumidores –de 10 personas cada uno- que frecuentan el este de Caracas- un conjunto de Oportunidades Competitivas construidas en base a la fase anterior; a fin de establecer los niveles de relevancia de cada ítem

Paso 2: Diseñar un Conjunto de Propuestas de Valor que representen una Ventaja Competitiva.

1. Unidad de Análisis: El Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas

2. Materiales e Instrumentos: Grupos de Interés (Sesiones de “Focus Group”)

3. Tipo de Investigación: Diseño Experimental de Laboratorio, se evaluarán una serie de propuestas de valor con grupos de consumidores a fin de determinar su relevancia competitiva

4. Diseño y Procedimiento: Se le propondrán a 5 grupos de consumidores –de 10 personas cada uno- que frecuentan el este de la ciudad de Caracas- un conjunto de Propuestas de Valor construidas en base a las Oportunidades Competitivas más relevantes determinadas en el paso precedente; las mismas serán evaluadas a fin de determinar la importancia de cada una

Paso 3: Ponderar los Niveles de Relevancia para el Consumidor en cuanto a las Propuestas de Valor diseñadas.

1. Unidad de Análisis: El Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas

2. Materiales e Instrumentos: Grupos de Interés (Sesiones de “Focus Group”)

3. Tipo de Investigación: Diseño Experimental de Laboratorio, se jerarquizarán las propuestas de valor planteadas a través de sesiones de grupos de consumidores determinando sus diferentes niveles de relevancia

4. Diseño y Procedimiento: Se le propondrán a 5 grupos de consumidores –de 10 personas cada uno- que frecuentan el este

de la ciudad de Caracas- las 4 Propuestas de Valor más importantes según el paso anterior con el fin de calificarlas y determinar la opción ganadora

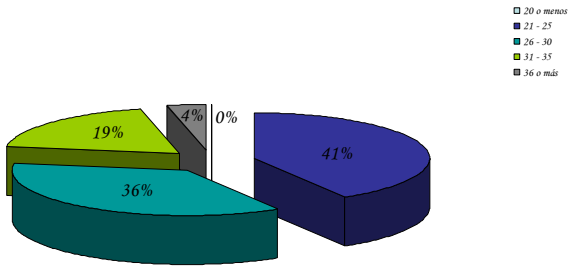
Hito 2: Esta fase brindará como resultado una serie de Conceptos de Negocio con sus diferentes niveles de relevancia para el Consumidor que frecuenta el este de la ciudad de Caracas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

IV.I.- Encuesta

Edad:

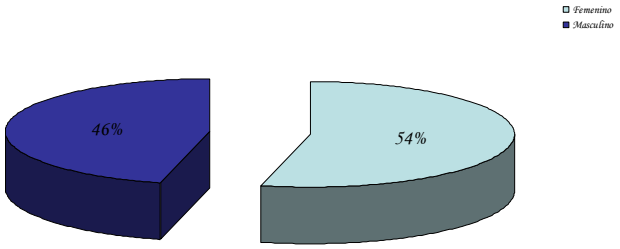
Resultados



Conclusión: El 77% de la muestra son personas entre 21 y 30 años de edad.

Sexo:

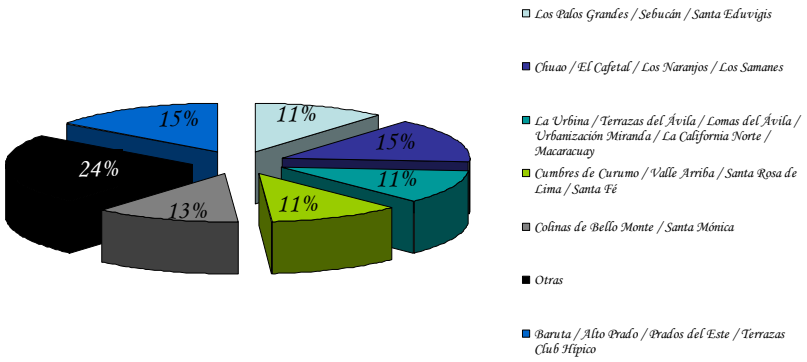
Resultados



Conclusión: La muestra estudiada es bastante pareja en cuanto al sexo de las personas encuestadas.

Zona donde vive:

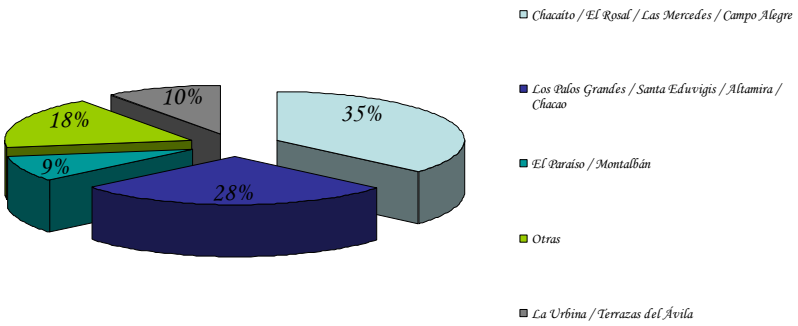
Resultados



Conclusión: El 76% de los consumidores entrevistados viven en el este de la ciudad de Caracas.

Zona donde trabaja o estudia:

Resultados



Conclusión: El 73% de los consumidores entrevistados laboran en el este de la ciudad de Caracas.

1.- ¿Con qué frecuencia visita usted alguna panadería?

___ Una vez al Mes

___ Una vez por Semana

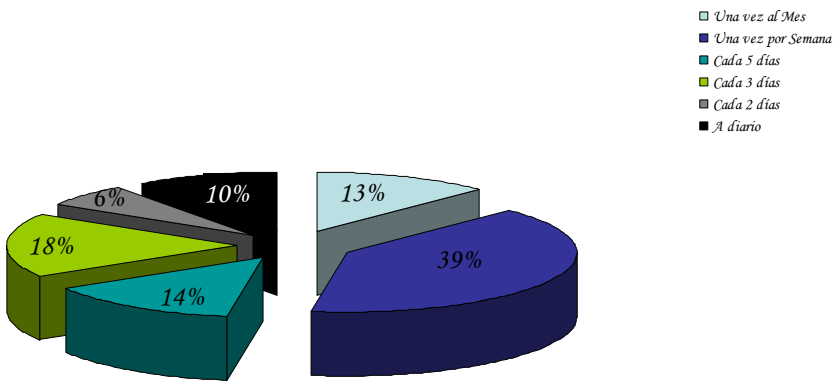
___ Cada 5 días

___ Cada 3 días

___ Cada 2 días

___ A diario

Resultados



Conclusión: El 87% de las personas encuestadas visitan las panaderías al menos una vez por semana.

2.- ¿Cuáles son los días en que usted prefiere ir a una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ Lunes

___ Martes

___ Miércoles

___ Jueves

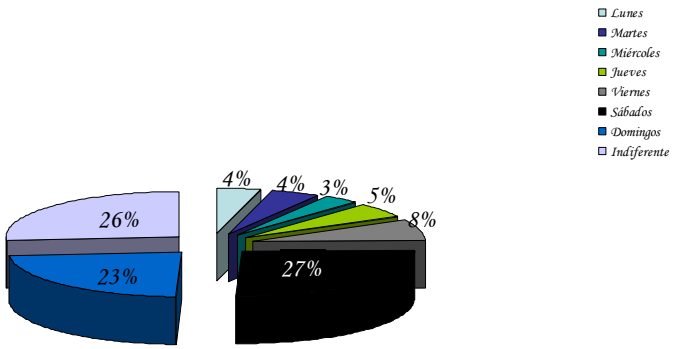
___ Viernes

___ Sábados

___ Domingos

___ Indiferente

Resultados



Conclusión: La mitad de la muestra estudiada tiene una preferencia de visita a la panadería durante los fines de semana, mientras que el 24% lo hace de lunes a viernes. El resto de las personas se muestran indiferentes en cuanto al día de visita.

3.- ¿En qué momento del día suele acudir a una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ En la Mañana

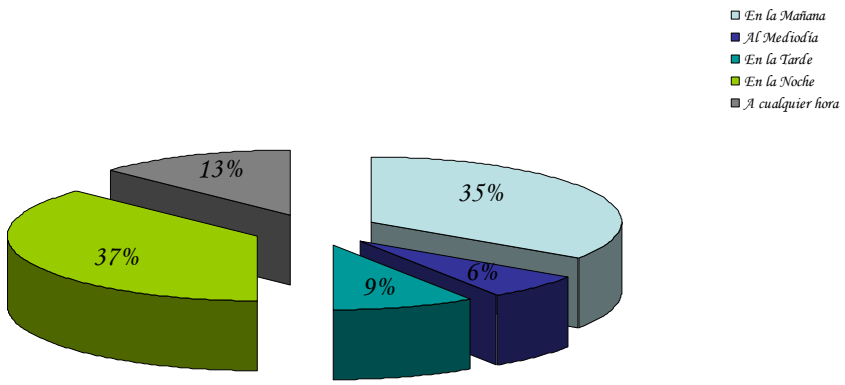
___ Al Mediodía

___ En la Tarde

___ En la Noche

___ A cualquier hora

Resultados



Conclusión: Existen dos momentos en el día que reúnen el 72% de la preferencia de visita de los consumidores encuestados: la mañana y la noche.

4.- ¿En cuál(es) de las siguientes ocasiones de consumo usted frecuenta una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ Desayuno

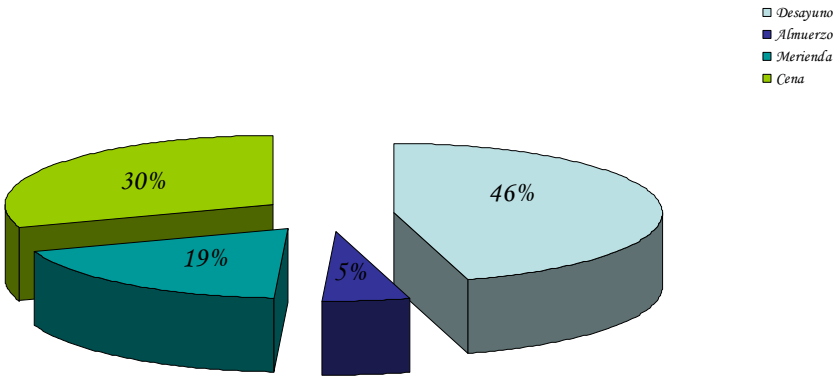
___ Almuerzo

___ Merienda

___ Cena

___ Otra (especifique):_____

Resultados

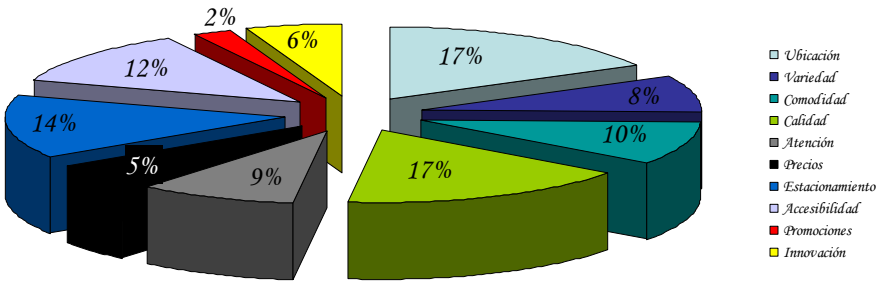


Conclusión: En consistencia con la pregunta anterior, las ocasiones de consumo más importantes son el Desayuno y la Cena (76% de la preferencia de los consumidores); sin embargo, la Merienda se muestra como una importante ocasión con el 19% de las respuestas de los encuestados.

5.- Del siguiente listado de atributos por favor califique el nivel relevancia que tiene cada uno a la hora de seleccionar en cuál panadería hacer sus compras.

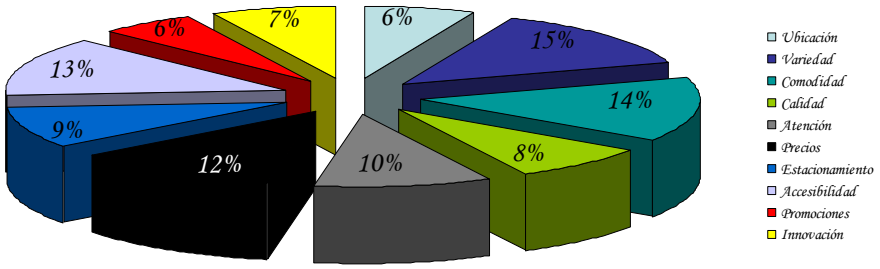
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Nula
Ubicación					
Variedad					
Comodidad					
Calidad					
Atención					
Precios					
Estacionamiento					
Accesibilidad					
Promociones					
Innovación					

Resultados: Atributos con relevancia "Muy Alta"



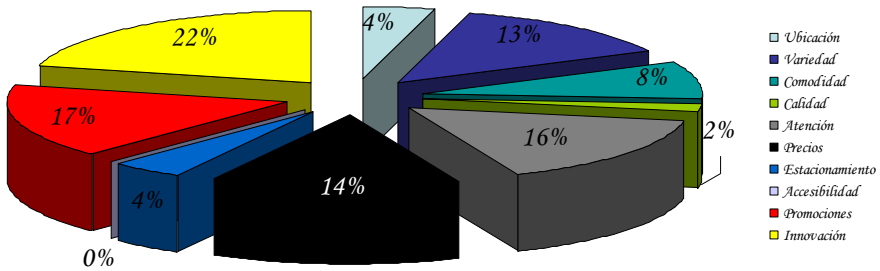
Conclusión: Existen 3 atributos altamente valorados por los consumidores encuestados: Ubicación, Calidad y Estacionamiento.

Resultados: Atributos con relevancia “Alta”



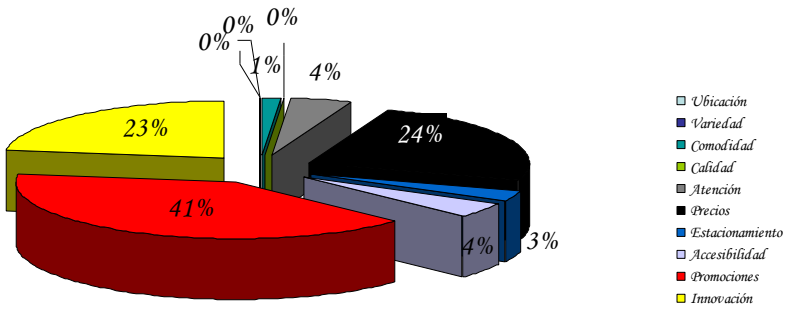
Conclusión: La Variedad, la Comodidad y la Accesibilidad son atributos calificados como de alta relevancia por los consumidores encuestados.

Resultados: Atributos con relevancia “Media”



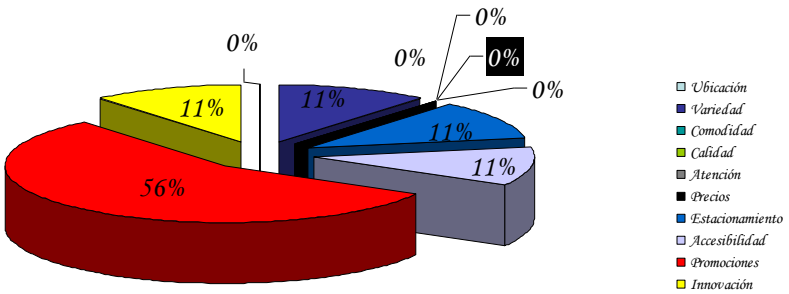
Conclusión: La Innovación, las Promociones y la Atención son atributos de relevancia media para la muestra.

Resultados: Atributos con relevancia “Baja”



Conclusión: Las Promociones, los Precios y la Innovación son atributos de baja relevancia para las personas encuestadas.

Resultados: Atributos con relevancia “Nula”



Conclusión: Las Promociones son calificadas como un atributo sin relevancia por los consumidores encuestados.

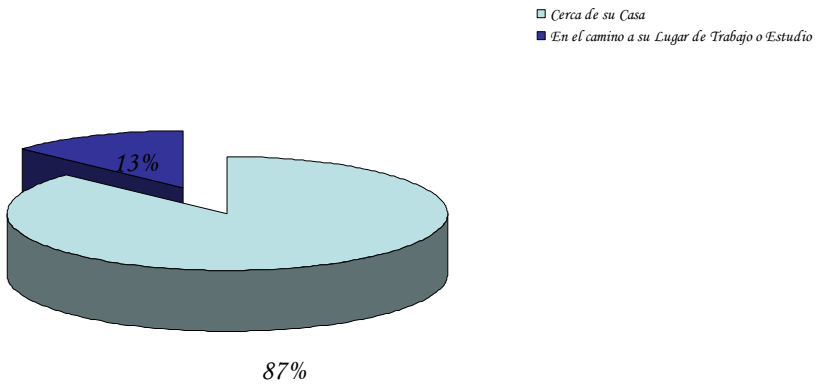
6.- De acuerdo con sus necesidades, ¿dónde debería ubicarse la panadería ideal para usted?

___ Cerca de su Casa

___ En el camino a su Lugar de Trabajo o Estudio

___ Otro (especifique):_____

Resultados:



Conclusión: Para el 87% de los consumidores la panadería ideal estaría ubicada cerca de su casa.

7.- ¿Qué tipo de productos busca usted en una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ Pan

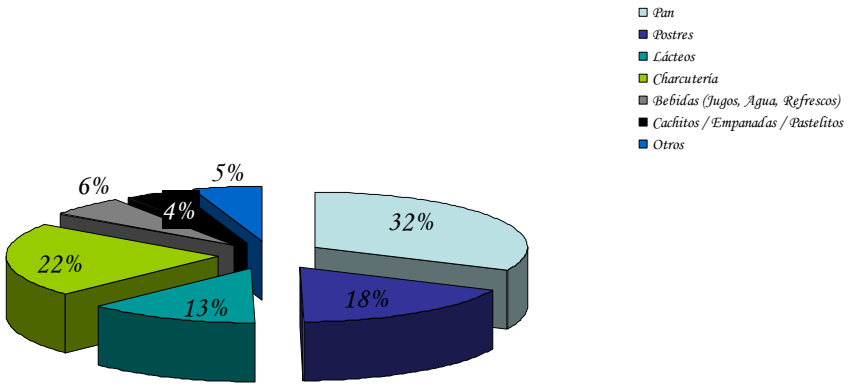
___ Postres

___ Lácteos

___ Charcutería

___ Otros (especifique):_____

Resultados:



Conclusión: El 91% de las personas encuestadas concentran sus compras en 5 categorías de productos en el siguiente orden de importancia: Pan, Charcutería, Postres, Lácteos y Bebidas.

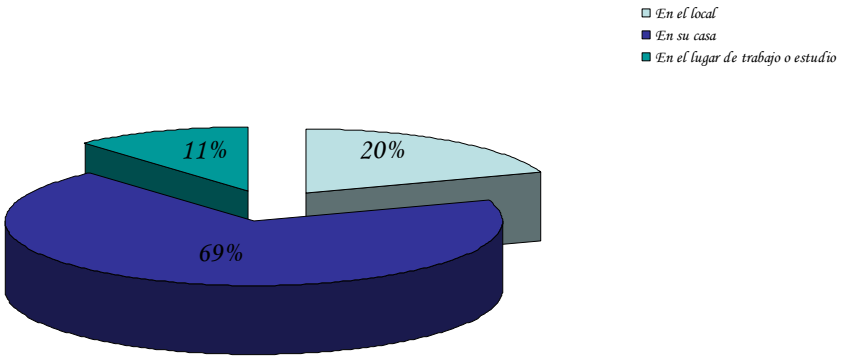
8.- Cuando usted compra en una panadería, ¿dónde consume los productos que adquirió?

___ En el local

___ En su casa

___ En el lugar de trabajo o estudio

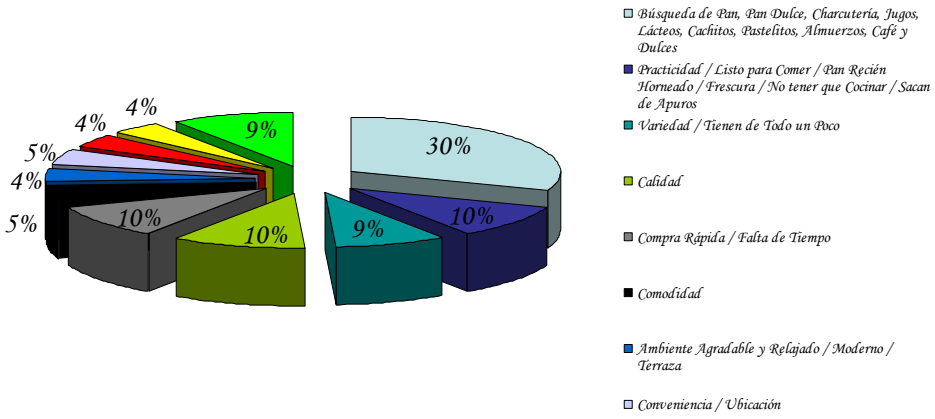
Resultados:



Conclusión: El 80% de los consumidores compran en la panadería productos “para llevar” y los consumen mayoritariamente en sus hogares. Sin embargo, el 20% de las personas encuestadas reflejan que realizan consumos en el local.

9.- De acuerdo a sus gustos y necesidades, ¿qué lo motiva a visitar a una panadería?

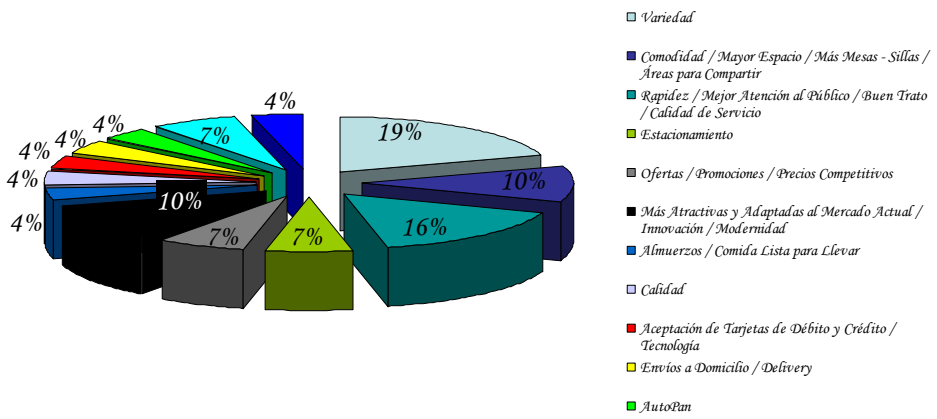
Resultados:



Conclusión: El 69% de los motivadores se concentran en 4 grandes grupos en el siguiente orden de importancia: 30% Búsqueda de Alimentos (Pan, Charcutería, Jugos, Lácteos y Dulces), 20% Conveniencia (Practicidad y Falta de Tiempo), 10% Calidad y 9% Variedad.

10.- En su opinión, ¿qué le falta a las panaderías actualmente para satisfacer sus expectativas?

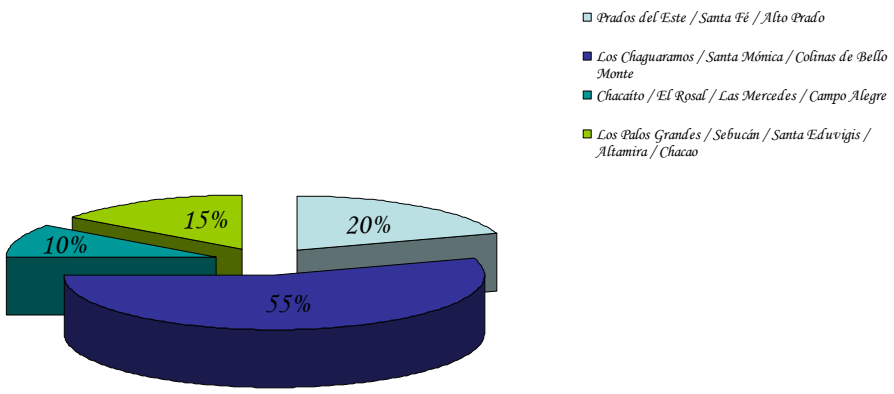
Resultados:



Conclusión: El 55% de los atributos en los que el consumidor no se encuentra satisfecho por las panaderías actualmente se concentran en 4 segmentos en el siguiente orden de importancia: 19% Variedad, 16% Calidad de Servicio (Atención, Buen Trato y Rapidez), 10% Comodidad (Mayores Espacios para Compartir) y 10% Más Atractivas y Adaptadas al Mercado Actual (Innovación y Modernidad).

IV.II.- Estudio en Campo

Ubicación:

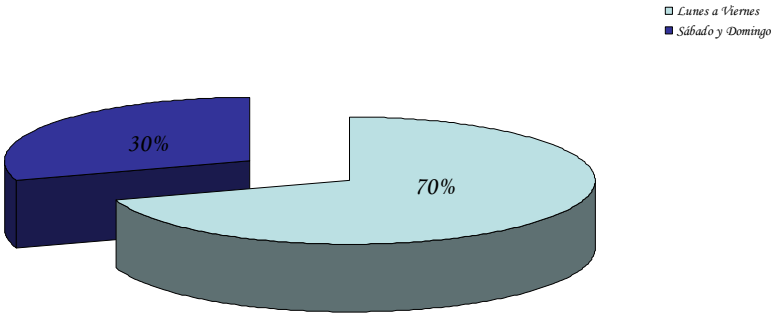


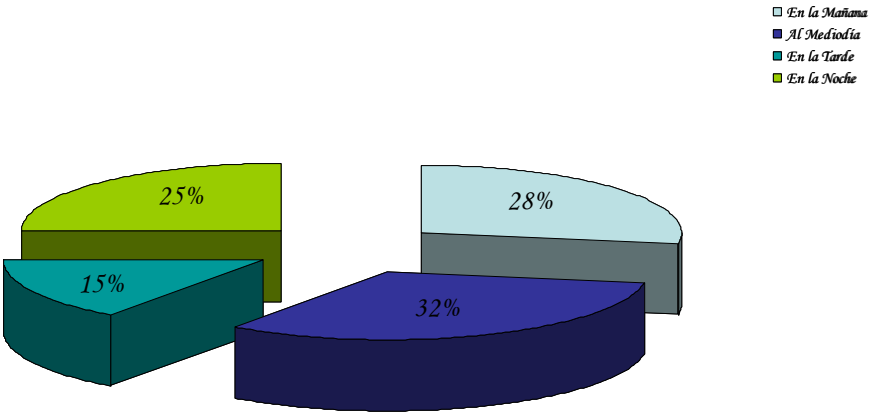
Resultados

Conclusión: El 100% de los negocios visitados se encuentran en el este de la ciudad de Caracas.

Día y Hora de Visita:

Resultados



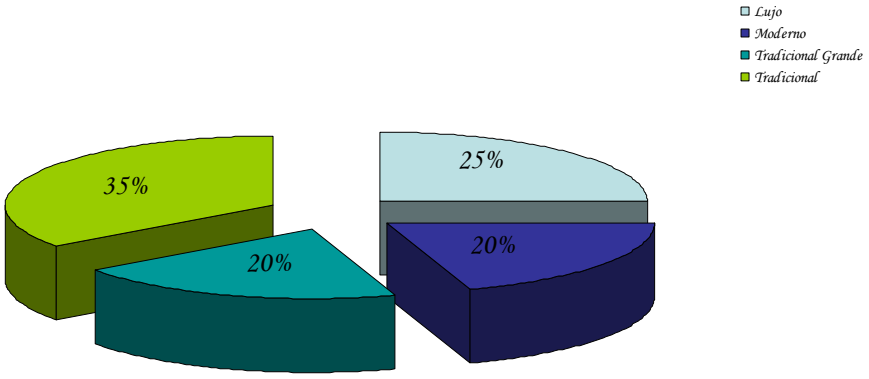


Conclusión: El 70% de las visitas de campo se realizaron en días de semana, mientras que el resto se hicieron durante fines de semana. Por otro lado, los horarios de visita fueron bastante diversos.

Parte I: Observación

1.- Características del Local

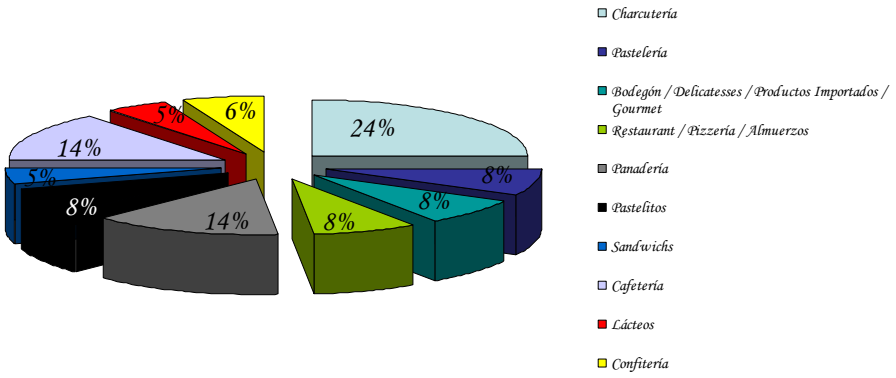
Resultados



Conclusión: La muestra evaluada reunió los cuatro diferentes formatos de panaderías.

2.- Productos Disponibles

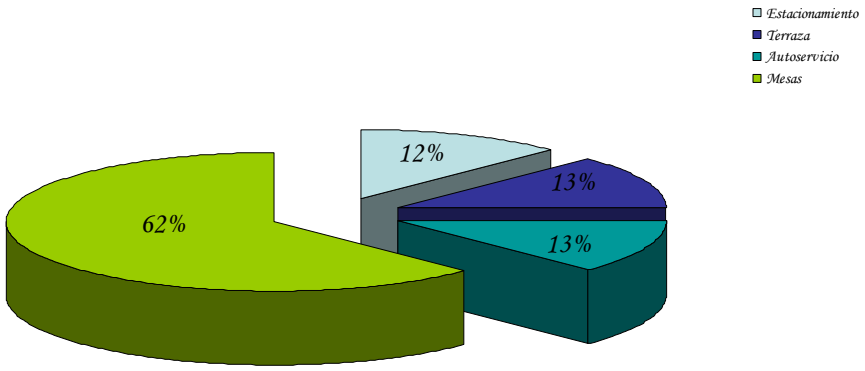
Resultados



Conclusión: Las categorías de productos con mayor presencia en los negocios estudiados son Charcutería, Panadería y Cafetería.

3.- Servicios y Comodidades que ofrece

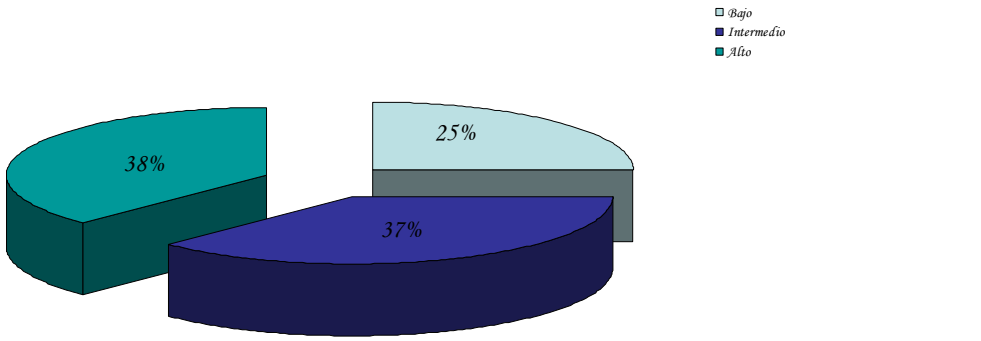
Resultados

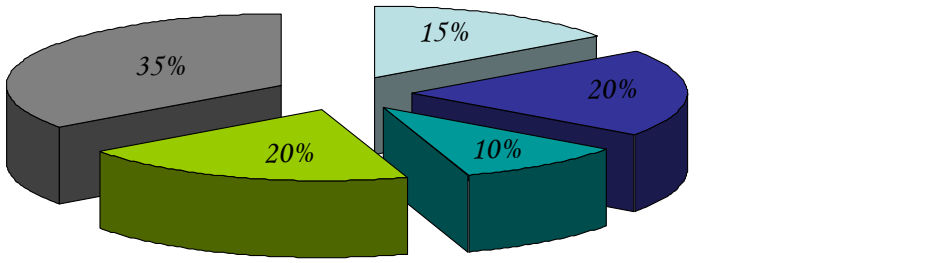


Conclusión: En general, el servicio más destacado entre las panaderías estudiadas es la disponibilidad de mesas para sus clientes; adicionalmente se encontró que los estacionamientos, terrazas y autoservicios forman parte de las comodidades de algunos locales.

4.- Nivel de Público presente y Actitud de Compra

Resultados

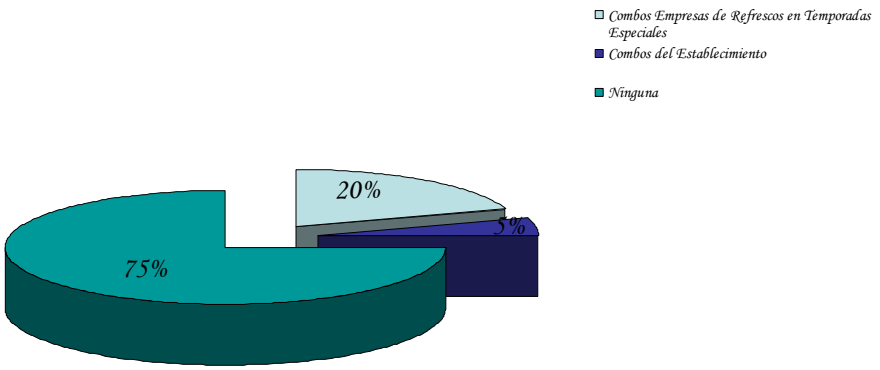




Conclusión: Las panaderías estudiadas mostraron un volumen de público entre intermedio y alto en el 75% de los casos. Por otro lado, en el 65% de la muestra se evidenciaba predominante el consumo de productos en el local; en el resto de los negocios la actitud de compra más fuerte era la compra para llevar.

5.- Promociones Activas

Resultados

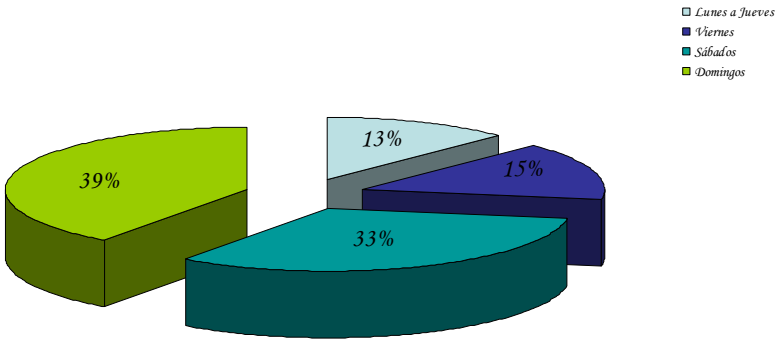


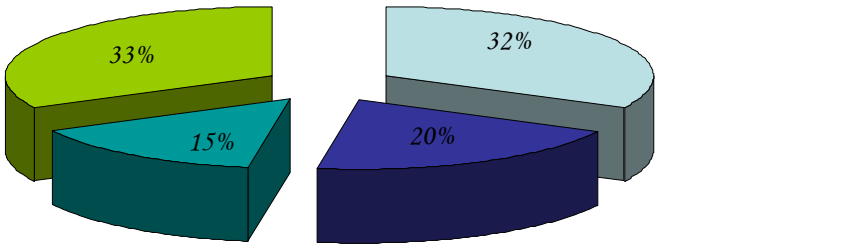
Conclusión: En el 75% de la muestra no se encontraron promociones de ningún tipo. En el resto de los casos, existieron combos de productos usualmente desarrollados por compañías de refrescos para temporadas especiales.

Parte II: Entrevista en Profundidad

1.- ¿Cuáles son los días y horarios de mayor afluencia de consumidores?

Resultados

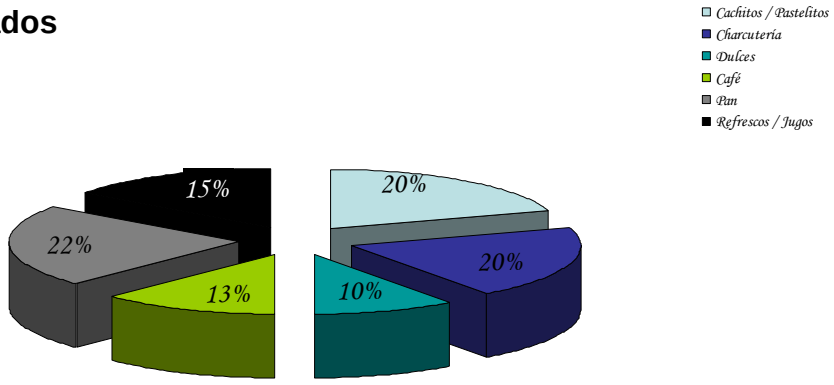




Conclusión: El 87% de los entrevistados coinciden en que los días Viernes, Sábados y Domingos son los de mayor afluencia de consumidores en sus locales. En cuanto al horario de visita se muestran dos importantes momentos de consumo: la mañana y la noche.

2.- ¿Qué tipo de productos son los más buscados por sus clientes?

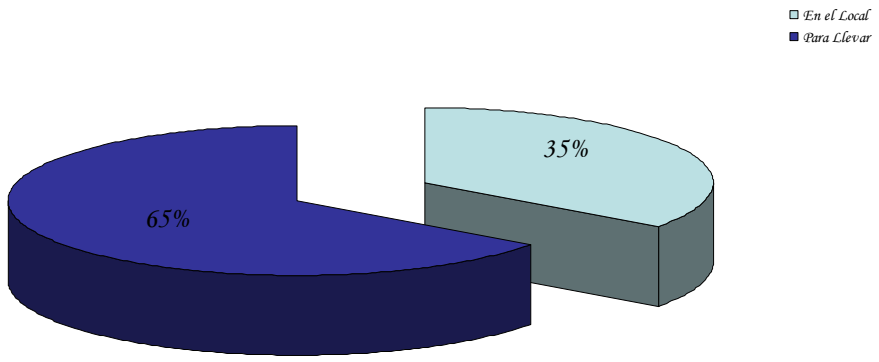
Resultados



Conclusión: En general, es muy variada la demanda de productos en una panadería; sin embargo, las 5 categorías de productos más buscadas son las siguientes: Pan, Charcutería, Cachitos y Pastelitos, Refrescos y Jugos y Café.

3.- ¿Dónde se suele realizar el consumo de la compra: en el local o para llevar?

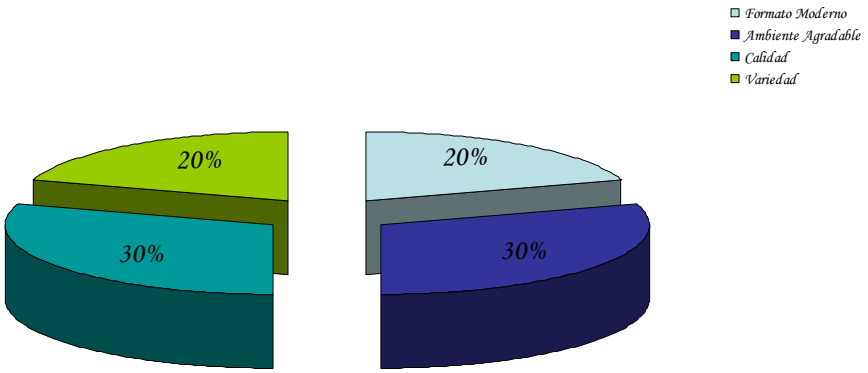
Resultados



Conclusión: El 65% de los encuestados manifiesta que el consumidor lleva los productos para consumirlos fuera del local.

4.- ¿Por qué razón considera usted que sus clientes prefieren a su panadería por encima de otras opciones?

Resultados



Conclusión: El 60% de los encuestados reflejan que los atributos de Calidad y Ambiente Agradable de sus locales son los que tienen mayor incidencia para que sean preferidos por sus consumidores.

IV.III.- Focus Group 1 - Paso 3 de la Fase 1 del Método: Determinar un Conjunto de Satisfactores Clave para el Consumidor y sus respectivos Niveles de Satisfacción actuales

En el siguiente cuadro se detallan las conclusiones de estas sesiones de investigación:

	Puntaje de Relevancia (Escala 1-20)						Nivel de Satisfacción Actual				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Total	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Comodidad	20	20	18	20	20	**98**					
Calidad	18	20	20	18	20	**96**					
Variedad	18	18	18	18	18	**90**					
Ubicación	16	16	18	16	16	**82**					
Accesibilidad	16	14	16	14	16	**76**					
Atención	14	16	16	14	14	**74**					
Estacionamiento	12	12	16	14	16	**70**					
Precios	10	10	8	10	12	**50**					
Innovación	8	10	5	6	4	**33**					
Promociones	4	6	8	8	1	**27**					

IV.IV.- Hito 1

Como resultado de la Fase 1 de la investigación, a continuación se presentan el grupo de Oportunidades de Negocio identificadas:

	Oportunidades de Negocio
Comodidad	Bakery Lounge, déjate sentir importante
Calidad	El Portu, el experto en Pan
Variedad	Panatodo, lo que buscas en un mismo lugar
Ubicación	Cadena de Panaderías, siempre hay una cerca de ti
Accesibilidad	Panafácil, visítanos sin rollos
Atención	Servipan, siempre serás bienvenido
Estacionamiento	La Parada Obligada, bájate del carro y verás
Precios	El Barato, contra la vida cara
Innovación	Opotunidad No Relevante
Promociones	Oportunidad No Relevante

IV.V.- Focus Group 2 - Paso 1 de la Fase 2 del Método: Jerarquizar las Oportunidades Competitivas identificadas en la Fase 1

Los resultados de esta investigación se detallan en el siguiente cuadro:

		Puntaje de Relevancia (Escala 1-20)					
	Oportunidades de Negocio	**Grupo 1**	**Grupo 2**	**Grupo 3**	**Grupo 4**	**Grupo 5**	**Total**
Comodidad	Bakery Lounge, déjate sentir importante	18	20	16	18	20	**92**
Calidad	El Portu, el experto en Pan	18	20	20	18	16	**92**
Atención	Servipan, siempre serás bienvenido	20	20	18	18	16	**92**
Estacionamiento	La Parada Obligada, bájate del carro y verás	18	16	20	18	20	**92**
Variedad	Panatodo, lo que buscas en un mismo lugar	16	18	16	20	14	**84**
Ubicación	Cadena de Panaderías, siempre hay una cerca de ti	16	16	14	16	12	**74**
Accesibilidad	Panafácil, visítanos sin rollos	12	14	16	14	16	**72**
Precios	El Barato, contra la vida cara	1	10	8	10	12	**41**

IV.VI.- Focus Group 3 - Paso 2 de la Fase 2 del Método: Diseñar un Conjunto de Propuestas de Valor que representen una Ventaja Competitiva

A continuación se detallan las Propuestas asociadas a cada Oportunidad:

	Oportunidades de Negocio	Propuestas de Valor
Comodidad	Bakery Lounge, déjate sentir importante	el Ambiente ideal para compartir las historias de tu vida
Calidad	El Portu, el experto en Pan	el mejor pan hecho por las mejores manos
Atención	Servipan, siempre serás bienvenido	aquí somos tus anfitriones
Estacionamiento	La Parada Obligada, bájate del carro y verás	ya no andes corriendo, tu carro está seguro aquí
Variedad	Panatodo, lo que buscas en un mismo lugar	encuentra el Pan especial para cada ocasión
Ubicación	Cadena de Panaderías, siempre hay una cerca de ti	Sí, te estamos persiguiendo donde vayas
Accesibilidad	Panafácil, visítanos sin rollos	Oportunidad No Relevante
Precios	El Barato, contra la vida cara	Oportunidad No Relevante

Finalmente, aquí se presentan los Puntajes obtenidos por cada Propuesta en las sesiones de investigación:

	Puntaje de Relevancia (Escala 1-20)					
Propuestas de Valor	**Grupo 1**	**Grupo 2**	**Grupo 3**	**Grupo 4**	**Grupo 5**	**Total**
el Ambiente ideal para compartir las historias de tu vida	20	20	20	20	20	**100**
el mejor pan hecho por las mejores manos	18	20	16	20	18	**92**
aquí somos tus anfitriones	16	16	18	18	20	**88**
encuentra el Pan especial para cada ocasión	16	18	20	20	14	**88**
ya no andes corriendo, tu carro está seguro aquí	18	16	14	16	16	**80**
Sí, te estamos persiguiendo donde vayas	16	16	14	14	16	**76**

IV.VII.- Focus Group 4 - Paso 3 de la Fase 2 del Método: Ponderar los Niveles de Relevancia para el Consumidor en cuanto a las Propuestas de Valor diseñadas

A continuación se detallan los resultados de esta ponderación:

	Nivel de Relevancia				
Propuestas de Valor	**Nulo**	**Bajo**	**Medio**	**Alto**	**Muy Alto**
el Ambiente ideal para compartir las historias de tu vida					
el mejor pan hecho por las mejores manos					
aquí somos tus anfitriones					
encuentra el Pan especial para cada ocasión					

IV.VIII.- Hito 2

Luego de los estudios presentados anteriormente, se evidencia que el Concepto de Negocio con mayores expectativas de éxito es el asociado a la Comodidad del local; en ese sentido la Propuesta de Valor que se enuncia como “el Ambiente ideal para compartir las historias de tu vida” resulta como la ganadora de esta investigación.

Sin embargo, dada la alta relevancia de las variables de Atención, Calidad y Variedad, la propuesta de negocio a desarrollar deberá incluir programas específicos que atiendan a estas necesidades.

CAPÍTULO V: DISEÑO ESTRATÉGICO

IV.I.- Misión, Visión y Valores

Misión: Brindamos a nuestros clientes un ambiente ideal para compartir, ofreciendo una atención cordial, servicios de valor agregado y productos de alta calidad.

Visión: Conquistar la preferencia del consumidor venezolano dentro del mercado de conveniencia, posicionándonos exitosamente como “el Experto en Pan”.

Valores:

1. Nos esmeramos en el servicio a nuestros consumidores y para ello contamos con un talento humano caracterizado por su **Actitud Cordial**

2. ¡No nos quedamos atrás! Tenemos un **Espíritu Creativo y Emprendedor** que nos permite liderar las nuevas tendencias para el mercado de conveniencia en Venezuela

3. Nos distinguimos por tener una **Mentalidad Abierta y Flexible**, mostrando siempre una actitud de **Aprendizaje y Mejoramiento Continuo**

IV.II.- Perfil de Visualización

El Perfil de Visualización viene dado por un conjunto de factores clave que determinan un desempeño exitoso y diferenciado frente al resto del mercado, dándole al negocio un carácter único.

Estos elementos distintivos deben ser relevantes por el mercado objetivo, de manera que se puedan traducir en ventajas competitivas sustentables y sean la base para una Propuesta real de Valor a los clientes.

En el caso de **El Portu Bakery & Deli**, se pueden identificar cinco grandes Factores Clave de Éxito:

1. **Ambiente de Compra:** Su propósito consiste en ofrecer un sitio ideal para compartir en pareja, en familia o con los amigos; proporcionando un ambiente integral para disfrutar de una experiencia emocionalmente positiva, que vaya más allá de la estructura estética del local

2. **Atención al Cliente:** Contribuyendo con el punto anterior, el negocio estará sustentado por un equipo humano con alta vocación de servicio, atento y cordial; proporcionando de esta manera un alto nivel de satisfacción a nuestros clientes

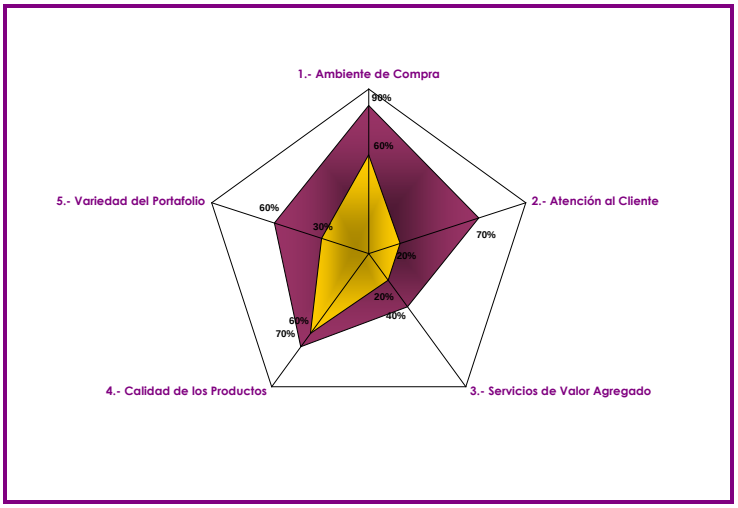
3. **Servicios de Valor Agregado:** Ir más allá de lo tradicional es clave para el éxito del negocio; en este sentido, se desarrollarán continuamente diferentes medios que aporten a los consumidores

beneficios adicionales y que generen un mayor valor percibido por su compra

4. **Calidad de los Productos:** Es nuestra misión garantizar que los productos y servicios de El Portu Bakery & Deli, cuenten con los mejores estándares de calidad y cumplan con las expectativas de los clientes

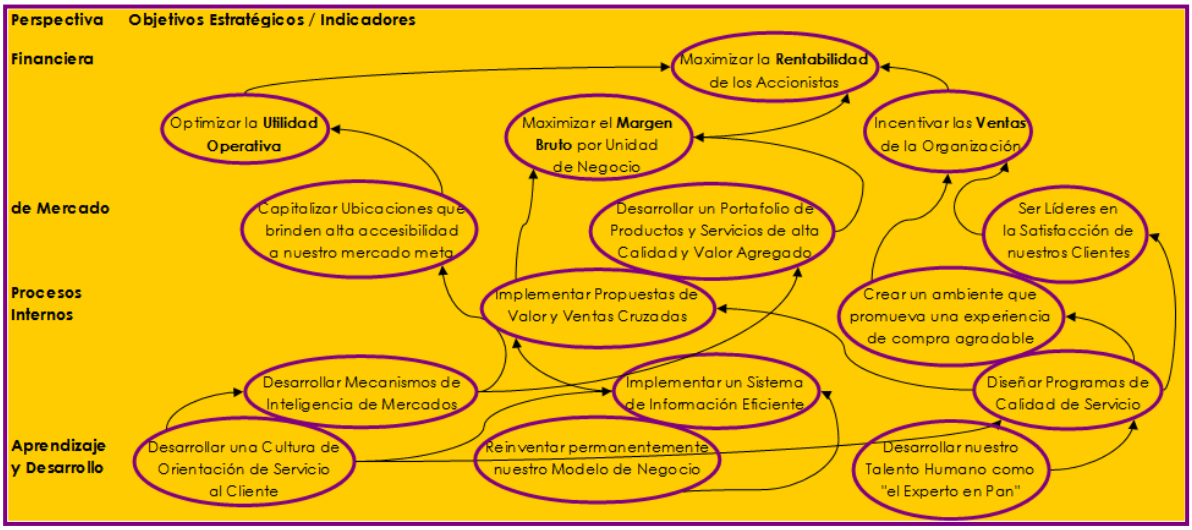
5. **Variedad de Portafolio:** Como tienda de conveniencia debemos contar con un portafolio de productos suficientemente diversificado para brindar alternativas de compra adaptadas al gusto de nuestros consumidores

El presente gráfico, resume el estado del mercado actual respecto a los Factores Clave de Éxito identificados (sector amarillo) y la meta planteada para cada uno de ellos por **El Portu Bakery & Deli** (sector morado):



IV.III.- Objetivos, Indicadores y Metas

La definición de los Objetivos, Indicadores y Metas del negocio estará fundamentada en la metodología del Balanced Scorecard, desarrollando en primer lugar el Mapa Estratégico para **El Portu Bakery & Deli**, de acuerdo a cuatro grandes perspectivas (Financiera, de Mercado, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo):



Una vez planteados los Objetivos Estratégicos del negocio, a continuación se detallan los Indicadores y Metas para cada uno de ellos:

Perspectiva: Financiera		
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**
Maximizar la **Rentabilidad** de los Accionistas	Utilidad Neta del Estado de Ganancias y Pérdidas	-10% de las Ventas Brutas a corto plazo (1 año) -15% de las Ventas Brutas a mediano plazo (2 años) -25% de las Ventas Brutas a largo plazo (5 años)
Optimizar la **Utilidad Operativa**	Utilidad Bruta del Estado de Ganancias y Pérdidas	-30% de las Ventas Brutas a corto plazo (1 año) -30% de las Ventas Brutas a mediano plazo (2 años) -35% de las Ventas Brutas a largo plazo (5 años)

Objetivos	Indicadores	Metas
Maximizar el **Margen Bruto** por Unidad de Negocio	% de Utilidad Bruta entre Costo de Ventas del Estado de Ganancias y Pérdidas por Unidad de Negocio	-Bakery: 20% a corto plazo (1 año) -Deli: 35% a corto plazo (1 año) -Servicios de Valor Agregado: 40% a corto plazo (1 año)
Incentivar las **Ventas** de la Organización	Ventas Brutas Promedio Mensuales	-Bs. 150MM promedio mensual a corto plazo (1 año) -Bs. 250MM por mes a mediano plazo (2 años)

Perspectiva: de Mercado		
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**
Capitalizar Ubicaciones que brinden alta accesibilidad a nuestro mercado meta	Definición de zonas geográficas con alta presencia del target	-Identificar en 1 año 10 ubicaciones potenciales para la instalación del negocio
Desarrollar un Portafolio de Productos y Servicios de alta Calidad y Valor Agregado	Realización de un Estudio de nuevas tendencias de productos panaderos en el mercado latinoamericano	-Desarrollar una Estrategia de Rotación de Productos, incorporando al menos dos innovaciones cada trimestre -Desarrollar la oferta de productos en base a las tres Unidades de Negocio: Bakery (Impulso, Conveniencia, Bebidas y Panadería), Deli (Charcutería, Cafetería y Terraza) y Servicios de Valor Agregado (PortuCarro)

Objetivos	Indicadores	Metas
Ser Líderes en la Satisfacción de nuestros Clientes	Encuestas de Satisfacción con frecuencia trimestral	-Incrementar en 1 punto el índice de satisfacción del cliente en un plazo de 1 año
Implementar Propuestas de Valor y Ventas Cruzadas	Ventas Mensuales de Promociones activas	-Lograr que el 20% de los Ingresos del negocio provengan de promociones especiales y servicios de valor agregado en un período de 1 año
Crear un ambiente que promueva una experiencia de compra agradable	Encuesta de Experiencia del Consumidor al finalizar su visita al negocio	-90% de los encuestados califican la experiencia como “Muy Agradable” o “Agradable” (corto plazo: 1 año)

Perspectiva: Procesos Internos		
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**
Desarrollar Mecanismos de Inteligencia de Mercados	Implementación de Procesos Formales de Aprendizaje y Búsqueda Continua de Información respecto al Comportamiento del Consumidor en el punto de venta	-Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones en plena capacidad de operación en un período de 1 año
Implementar un Sistema de Información Eficiente	Activación de Sistema de Transacciones	-Sistema completamente operativo en un período de 6 meses
Diseñar Programas de Calidad de Servicio	Manual de Políticas de Calidad de Servicio	-Capacitar al 100% de los empleados en un período de 6 meses

Perspectiva: Aprendizaje y Desarrollo		
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**
Desarrollar una Cultura de Orientación de Servicio al Cliente	Evaluaciones de Desempeño contemplando las variables Orientación al Cliente y Calidad de Atención	-Mínimo el 80% de los colaboradores debe mostrar un indicador de desempeño “Altamente Efectivo” o “Efectivo” en ambas variables (corto plazo: 1 año) -Mínimo el 90% de los colaboradores debe mostrar un indicador de desempeño “Altamente Efectivo” o “Efectivo” en ambas variables (mediano plazo: 2 años)
Reinventar permanentemente nuestro Modelo de Negocio	Diseño de Proceso Continuo de Planificación Estratégica con Programas de Iniciativas preparados en base a las Evaluaciones de Mercado realizadas	-Implementar al menos 2 Iniciativas Alternativas en el corto plazo (1 año) -Implementar 4 alternativas en promedio por año (mediano plazo: 2 años)

Objetivos	Indicadores	Metas
Desarrollar nuestro Talento Humano como “el Experto en Pan”	Programa de Aprendizaje Continuo acerca del Mercado Panadero para el Mejoramiento Permanente del negocio	-Índice de Experticia Promedio considerando todos los empleados de la empresa debe ser como mínimo 80% en un período de 1 año -Índice de Experticia Promedio considerando todos los empleados debe ser como mínimo 95% en un período de 2 años

IV.IV.- Estrategia de Mercadeo

Estrategias de Productos:

1. **Diferenciadores:** Nuestros Diferenciadores están asociados a los cinco Factores Clave de Éxito descritos en el Perfil de Visualización: un **Ambiente de Compra** ideal para compartir, una **Atención al Cliente** especializada y cordial, un conjunto de **Servicios de Valor Agregado** y un **Portafolio de Productos amplio** y de **alta calidad**

2. **Propuesta de Valor:** Es el Ambiente ideal para compartir las historias de tu vida

3. **Posicionamiento:** "el Experto en Pan"

4. **Portafolio de Productos:** El Portafolio de Productos está segmentado en tres Unidades de Negocio ubicadas dentro del mismo local, las cuales se describen a continuación:

   - **UN El Portu Bakery**: Constituye la razón de ser del negocio e incluye categorías de productos como Panadería, Conveniencia, Impulso y Bebidas

   - **UN La Portuguesinha Deli:** Esta unidad representa el área gourmet del local y está conformada por las categorías de Charcutería, Cafetería y Terraza

- **UN Servicios de Valor Agregado:** Ofrece promociones y medios alternativos que aportan beneficios especiales a los consumidores. Incluye dentro de sus negocios el PortuCarro, que es un concepto de “compra y lleva” desde el vehículo algunos combos especiales diseñados para horario matutino y nocturno, a fin de optimizar el tiempo disponible de nuestros clientes

Estrategias de Precios:

El Portu Bakery & Deli, está conceptuado como un negocio *premium*, de ubicación conveniente y con altos estándares de calidad y servicio. Por esta razón está dirigido a segmentos sociales altos (A, B y C), lo que determina que tiene una Estrategia General de Precios por encima de la media de la industria. Sin embargo, la Estrategia de Portafolio definida en la sección anterior permite segmentar de manera particular los precios de cada categoría de acuerdo a su función dentro del Portafolio global del negocio; tal como se muestra a continuación:

1. **UN El Portu Bakery:** Las categorías de Conveniencia, Impulso y Bebidas tienen como principal argumento la facilidad que tiene el consumidor en términos de disponibilidad, por esta razón constituyen productos de “valor”; es decir, que su aporte dentro del portafolio es a nivel de ingresos por unidad mas que por cantidades vendidas.

   Entretanto, la Panadería es la imagen del negocio y sobre sus productos es que se centra el posicionamiento del local. Por esta razón, se constituye en un negocio de volumen, que sirve de atractivo para que el cliente acuda al punto de venta y se

diferencia de otras opciones del mercado por la diversidad de panes que ofrece y por las innovaciones que frecuentemente realiza en su oferta de productos.

2. **UN La Portuguesinha Deli:** Esta unidad es fundamentalmente de valor, distinguida por la calidad gourmet de su Charcutería y la hermosa Terraza dispuesta para sus clientes. A pesar de ello, también cuenta con un negocio de volumen: la Cafetería, ya que ésta genera tráfico y estadía en el punto de venta.

3. **UN Servicios de Valor Agregado:** Al ofrecer beneficios especiales a nuestros consumidores, esta unidad se caracteriza por ser un generador de valor, donde la disponibilidad y el servicio son los principales atributos.

Estrategias de Comunicación:

Nuestra principal estrategia de comunicación es la personalidad particular del negocio, con un ambiente especialmente diseñado para pasar un rato agradable en compañía de los amigos, la familia o la pareja.

Adicionalmente, se realizan volantes y pendones alusivos a las promociones existentes en el local o para comunicar a la comunidad donde está ubicado el negocio, particularmente durante la campaña de inauguración.

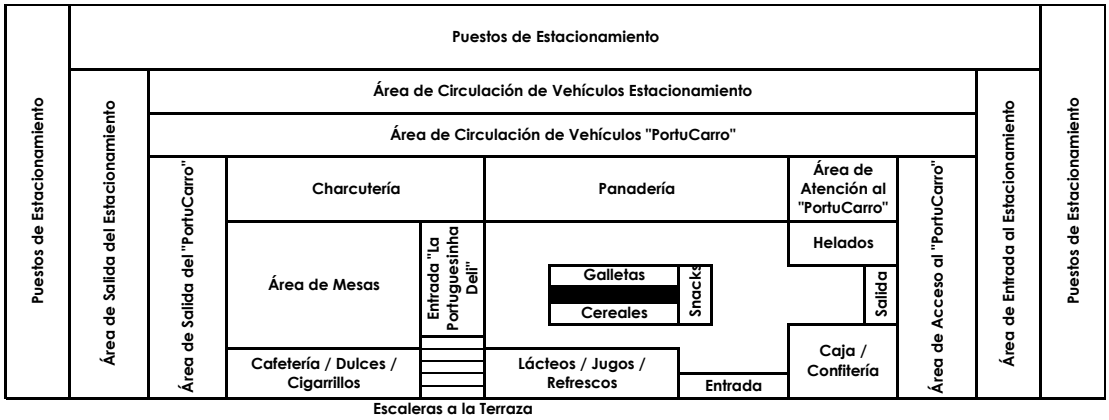
Por último, cabe destacar que **El Portu Bakery & Deli** no está enfocado a desarrollar campañas publicitarias de alto alcance en este momento, al contrario el esfuerzo estará destinado a fuertes estrategias de punto de venta y/o *“below-the-line”*.

Estrategias de Distribución:

Para cualquier negocio de conveniencia, el primer argumento que debe capitalizar es la ubicación y accesibilidad para ser reconocido y visitado por el target de consumidores a los cuales se dirige.

Sin embargo, más allá de la localización del punto también es muy importante la disposición que tengan las diferentes categorías del portafolio dentro del punto de venta. A continuación se detalla el *lay-out* del local:

1. **Planta Baja**



Se puede observar que el negocio cuenta con una amplia área de estacionamiento que permite garantizar la comodidad y por ende prolongar la estadía de sus visitantes.

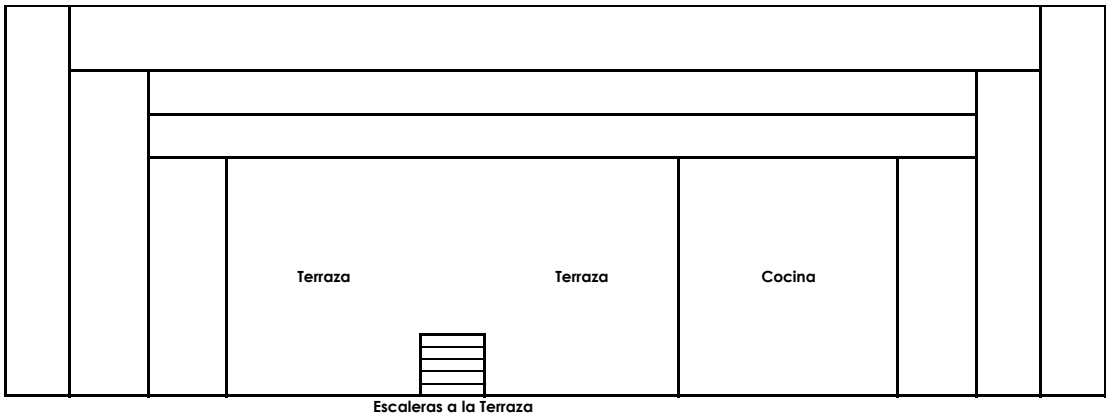
Dentro del local, la primera unidad a la que se accede es a **El Portu Bakery**, cuyos productos generadores de tráfico son los panes. Por esta razón la panadería está ubicada al final de esta sección, de manera de maximizar el camino tránsito de los consumidores y así

potenciar la compra de las categorías de conveniencia y bebidas, las cuales son generadoras de valor.

Finalmente, los productos de impulso se ubican en la caja, ya que como su nombre lo indica no son de compra planificada y el consumidor incrementará su intención de compra en la medida que estén a la vista en momentos donde su interés está concentrado en la cancelación de sus consumos.

Un segundo ambiente del local es La Portuguesinha Deli, donde se ubican la charcutería y la cafetería, y tiene disponible un área de mesas que permite maximizar la estadía de los clientes. Cabe destacar que en la cafetería es donde se venden los cigarrillos, a diferencia de la mayoría de los negocios que los exhiben en la caja registradora; esto es motivado a que estos productos no son de impulso y ubicándolos junto a categorías de consumo complementario como el café se puede maximizar las ventas del negocio global. Además, esta ubicación genera mayor tráfico en la tienda y en consecuencia mayores posibilidades de consumo de otros artículos.

2. **Planta Alta**



En la parte superior del local se ubica la Terraza, que es el ambiente de socialización por excelencia del negocio y le brinda el carácter y la personalidad diferenciada a **El Portu Bakery & Deli**.

Estrategias de Servicio:

La mejor forma de servir a nuestros clientes es conociéndolos. Por eso nos avocamos a la investigación permanente de sus expectativas y motivaciones, con miras a desarrollar productos y servicios acordes con dichas necesidades.

Además de ello, el trato ameno y cordial que le brindamos al consumidor es la base esencial para garantizar su satisfacción y su fidelidad para con **El Portu Bakery & Deli**. Por esta razón, cada día nos esforzamos en desarrollar un talento humano capaz de cumplir a cabalidad con los más altos estándares de atención y calidad de servicio.

ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES

El trabajo desarrollado a través de este Proyecto de Tesis tiene importantes implicaciones éticas, dada la naturaleza comercial y competitiva del negocio planteado.

Por esta razón y en atención al conjunto de Valores definidos para **El Portu Bakery & Deli**, a continuación se detallan los Principios Éticos y Legales considerados en la construcción de este proyecto:

1. Investigación basada en Información Pública: La búsqueda de información asociada a esta investigación está disponible al público en general y en ninguna forma se basa en métodos moralmente incorrectos como el espionaje, la extorsión u otras formas de coerción hacia los dueños de la data presentada a lo largo del trabajo.

2. Uso de Fuentes Públicas: La investigación está basada en fuentes de primera línea, en ningún momento se acudió a opiniones secundarias respecto a las Organizaciones o Personas citadas en el proyecto. En el caso de la búsqueda de datos vía Internet, siempre se acudió a páginas Web oficiales y no a terceros con intereses cuestionables respecto al tema planteado.

BIBLIOGRAFÍA

DAVIS, Duane (2001) **Investigación en Administración para la Toma de Decisiones,** Quinta Edición. México: International Thomson Editores.

FRANCÉS, Antonio (2005) **Estrategia**, Séptima Edición. Caracas: Ediciones IESA.

GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon, MADDEN, Thomas (1998) **Gerencia de Marketing**, Sexta Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

KAPLAN, Robert, NORTON, David (1999) **Cuadro de Mando Integral**, Tercera Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (1996) **Mercadotecnia**, Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

LAMB, Charles, HAIR, Joseph, McDANIEL, Carl (1998) **Marketing,** Cuarta Edición. México: International Thomson Editores.

RIES, Al, TROUT, Jack (2002) **Posicionamiento**, Segunda Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

RIES, Al (1996) **Enfoque**, Primera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

SAPAG, Nassir, SAPAG, Reinaldo (1995) **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

SILICEO, Alfonso, CASARES, David, GONZÁLEZ, José Luis (1999) **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**, Primera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Referencias Electrónicas:

BROKAW, Leslie (1993) **Minding the store**. Disponible en http://search.ebscohost.com [Consulta: 2007, Enero 27]

Información estadística de AC Nielsen Venezuela. Disponible en: http://www.datosir.com [Consulta: 2007, Febrero 17]

Información del mercado panadero de la Federación Venezolana de Industriales de la Panificación. Disponible en: http://www.fevipan.com.ve [Consulta: 2007, Marzo 15]

Información del mercado panadero de la Revista De Pan y Todo. Disponible en: http://www.depanytodo.com [Consulta: 2007, Marzo 15]

Información del mercado panadero del Grupo Editorial DaSilva. Disponible en: http://www.grupodasilva.com [Consulta: 2007, Marzo 15]

Información del mercado panadero del Instituto Europeo del Pan. Disponible en: http://www.iepan.com [Consulta: 2007, Marzo 15]

Información estadística del Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: http://www.ine.gov.ve [Consulta: 2007, Febrero 17]

Información del mercado panadero de La Guía del Panadero. Disponible en: http://www.guiadelpanadero.com [Consulta: 2007, Marzo 15]

Información del mercado panadero del Magazine del Pan. Disponible en: http://www.magazinedelpan.com [Consulta: 2007, Marzo 15]

Investigación de modelos de negocio exitosos en el mundo, caso Panera Bread. Disponible en: http://www.panerabread.com [Consulta: 2007, Enero 27]

Información estadística de la Revista Dinero. Disponible en: http://www.dinero.com.ve [Consulta: 2007, Febrero 17]

Información de tendencias de consumo en Venezuela de la Revista Gerente. Disponible en: http://www.gerente.com [Consulta: 2007, Febrero 28]

Información de tendencias de consumo en Venezuela de la Revista Producto. Disponible en: http://www.producto.com.ve [Consulta: 2007, Febrero 28]

Información de tendencias de consumo en Venezuela de la Revista Publicidad y Mercadeo. Disponible en: http://www.publicidadymercadeo.net [Consulta: 2007, Febrero 28]

CRONOGRAMA

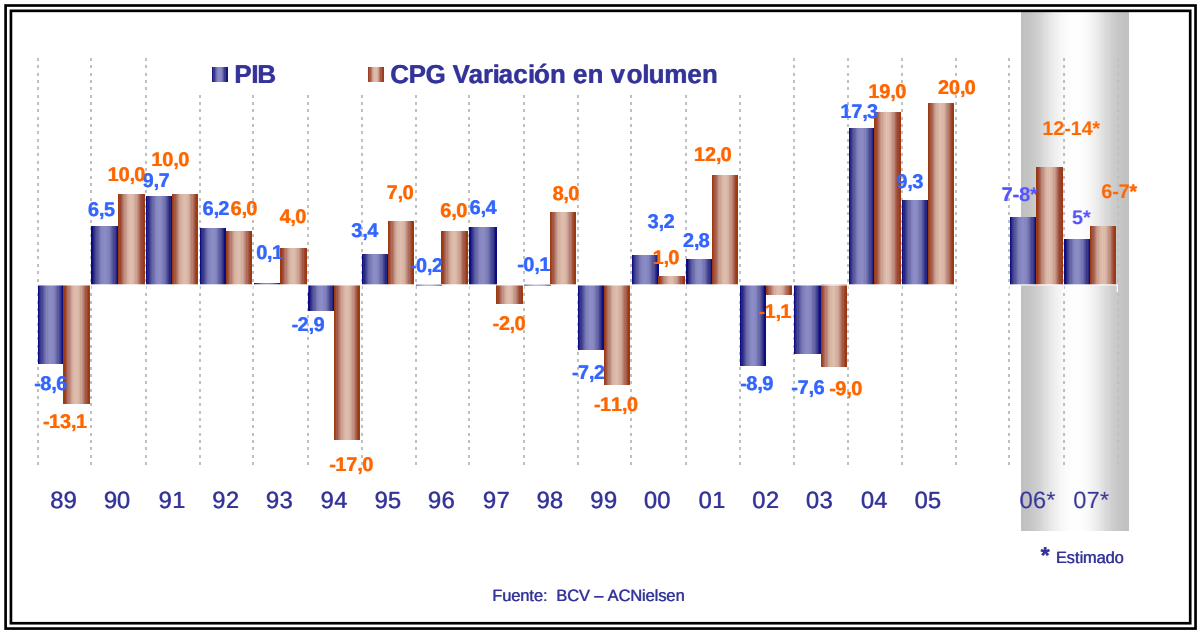
Actividad	Tiempo	Abril 2009	Mayo 2009	Junio 2009	Julio 2009	Agosto 2009	Septiembre 2009	Octubre 2009	Noviembre 2009
Entrega del Proyecto de Trabajo de Grado									
Evaluación del Proyecto de Trabajo de Grado									
Aplicación Fase 1 del Método	6 semanas								
Aplicación Fase 2 del Método	6 semanas								
Aplicación Fase 3 del Método	6 semanas								
Redacción del Diseño Estratégico	8 semanas								
Entrega Final del Trabajo de Grado									

PRESUPUESTO

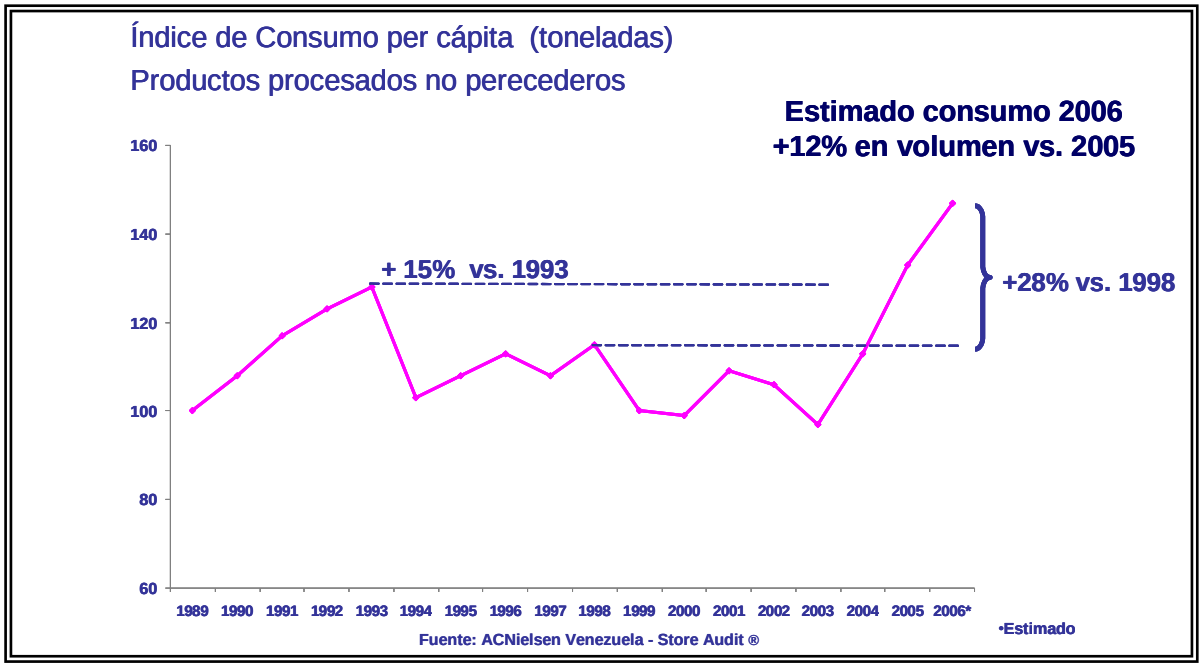
Recurso	Costo Unitario	Cantidad	Total Inversión
Dedicación Personal	Bs. 52 p/hora	26 Horas / Semana x 4 Semanas = 104 Horas	Bs 5.408
Materiales	Bs. 100 p/fase	3 Fases	Bs 300
Equipos	Bs. 5 p/hora	26 Horas / Semana x 4 Semanas = 104 Horas	Bs 520
Servicios	Bs. 5 p/hora	26 Horas / Semana x 4 Semanas = 104 Horas	Bs 520
Total	**Bs. 65 p/hora**	**104 Horas**	**Bs 6.748**

ANEXOS

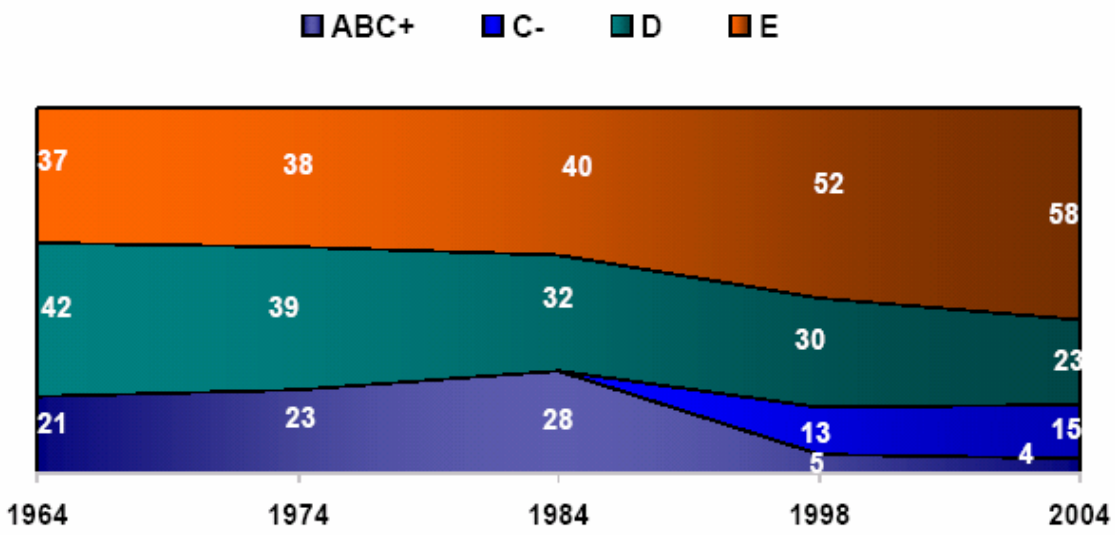
Anexo 1: Producto Interno Bruto y Consumo en Venezuela desde 1989



Anexo 2: Consumo per Cápita en Venezuela desde 1989

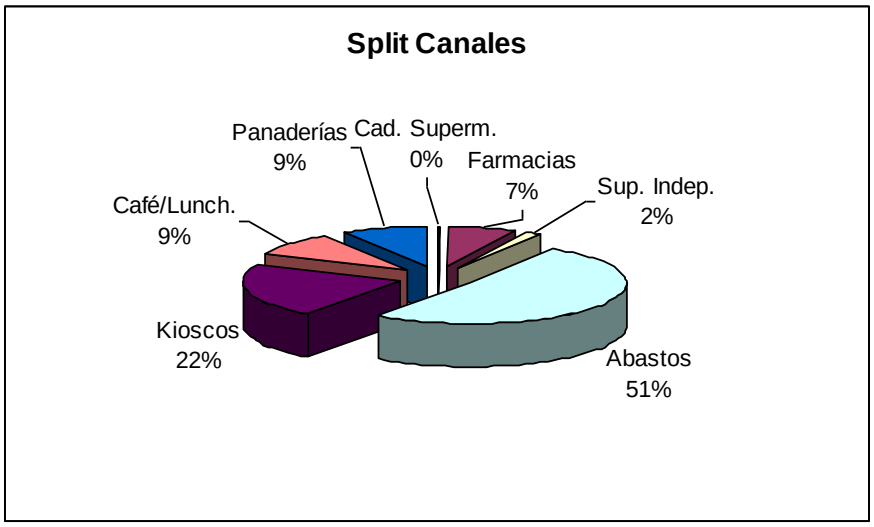


Anexo 3: Evolución de los Estratos Sociales en Venezuela desde 1964

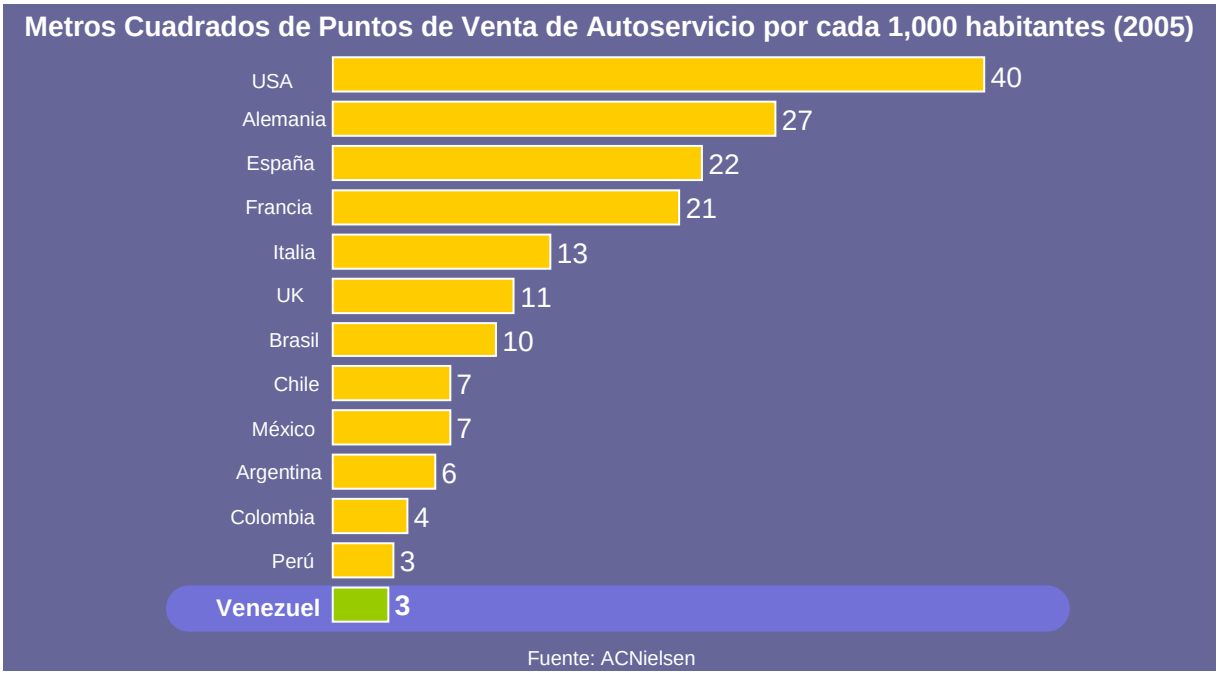


Anexo 4: Universo de Negocios por Canal para el año 2005 según AC Nielsen

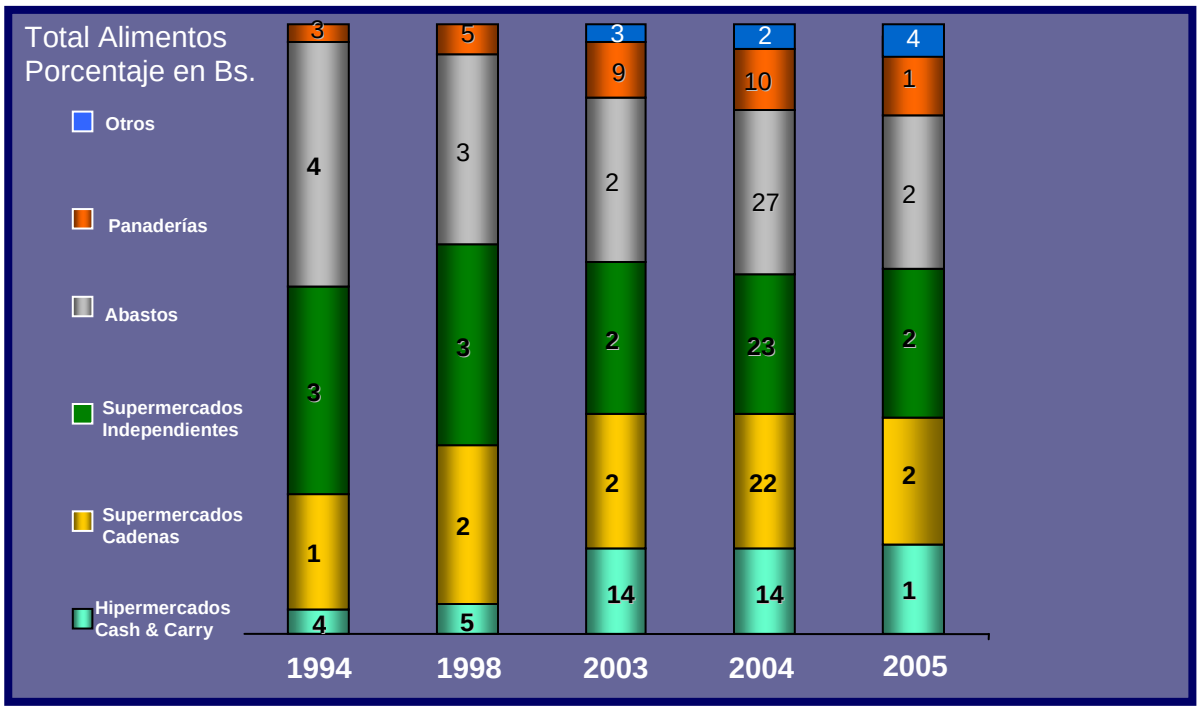
Canal	N° Negocios	% del Total
Cadenas de Supermercados	259	0%
Farmacias	4.906	7%
Supermercados Independientes	1.174	2%
Abastos	36.879	51%
Kioscos	15.821	22%
Cafeterías y Luncherías	6.779	9%
Panaderías	6.328	9%
Total Puntos de Venta	**72.146**	**100%**



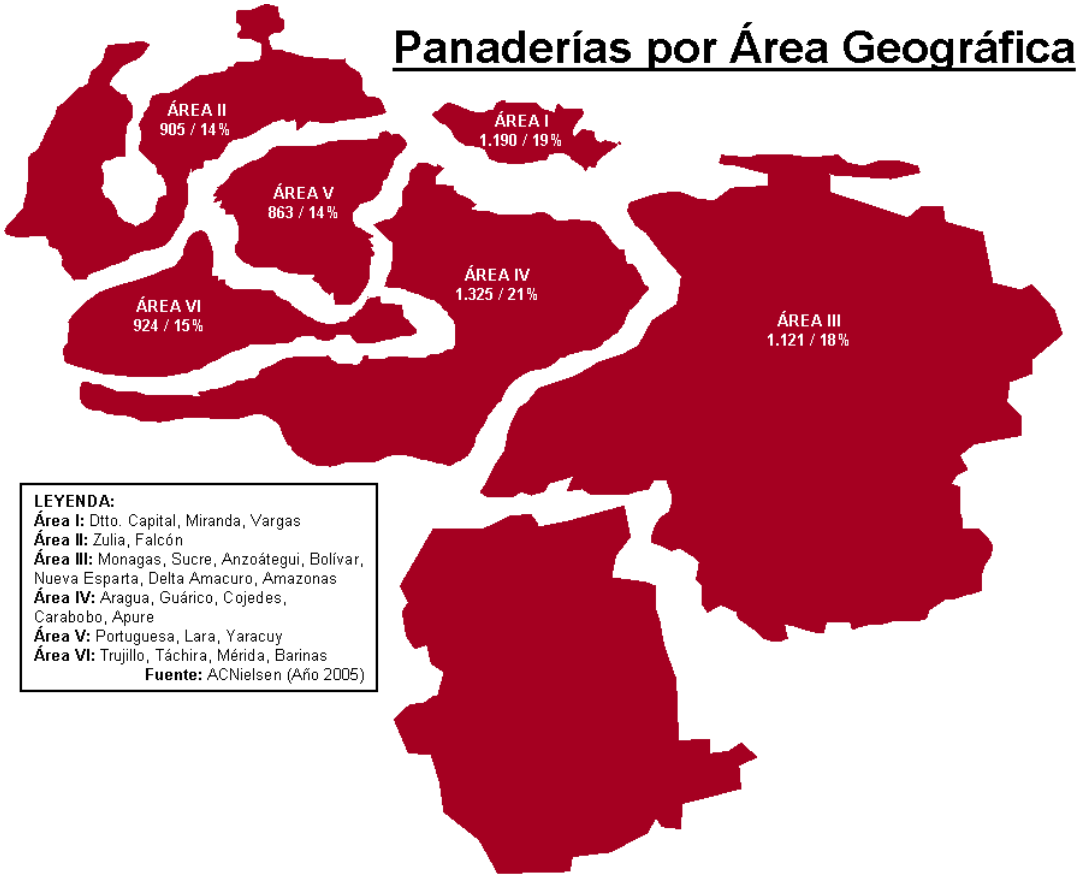
Anexo 5: Metros Cuadrados de Puntos de Venta de Autoservicio de una muestra de 13 Países por cada 1.000 Habitantes para el año 2005



Anexo 6: Evolución de la Importancia Porcentual de las Ventas Totales de Alimentos en Venezuela por Tipo de Negocio desde 1994



Anexo 7: Distribución de las Panaderías en Venezuela por Área Geográfica



Anexo 8: Encuesta

Estimado(a) Señor(a), lo invitamos cordialmente a participar en una importante encuesta respecto al mercado panadero en el este de la ciudad de Caracas.

Sus aportes serán de gran utilidad en el desarrollo de un Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadotecnia en la Universidad Católica Andrés Bello.

La duración estimada para el llenado de este instrumento es de 10 minutos y le agradecemos responder cada planteamiento con la respuesta que mejor represente su criterio.

El objetivo de esta investigación es totalmente académico, por lo que queda garantizada la confidencialidad de sus aportes.

Muchas Gracias.

Cuestionario

Edad:_____

Sexo:_____

Zona donde vive:_____

Zona donde trabaja o estudia:_____

1.- ¿Con qué frecuencia visita usted alguna panadería?

___ Una vez al Mes

___ Una vez por Semana

___ Cada 5 días

___ Cada 3 días

___ Cada 2 días

___ A diario

2.- ¿Cuáles son los días en que usted prefiere ir a una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ Lunes

___ Martes

___ Miércoles

___ Jueves

___ Viernes

___ Sábados

___ Domingos

___ Indiferente

3.- ¿En qué momento del día suele acudir a una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ En la Mañana

___ Al Mediodía

___ En la Tarde

___ En la Noche

___ A cualquier hora

4.- ¿En cuál(es) de las siguientes ocasiones de consumo usted frecuenta una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ Desayuno

___ Almuerzo

___ Merienda

___ Cena

___ Otra (especifique):_____

5.- Del siguiente listado de atributos por favor califique el nivel relevancia que tiene cada uno a la hora de seleccionar en cuál panadería hacer sus compras.

	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Nula
Ubicación					
Variedad					
Comodidad					
Calidad					
Atención					
Precios					
Estacionamiento					
Accesibilidad					
Promociones					
Innovación					

6.- De acuerdo con sus necesidades, ¿dónde debería ubicarse la panadería ideal para usted?

___ Cerca de su Casa

___ En el camino a su Lugar de Trabajo o Estudio

___ Otro (especifique):_____

7.- ¿Qué tipo de productos busca usted en una panadería? (puede seleccionar varias opciones)

___ Pan

___ Postres

___ Lácteos

___ Charcutería

___ Otros (especifique):_____

8.- Cuando usted compra en una panadería, ¿dónde consume los productos que adquirió?

___ En el local

___ En su casa

___ En el lugar de trabajo o estudio

9.- De acuerdo a sus gustos y necesidades, ¿qué lo motiva a visitar a una panadería?

_____
_____
_____
_____

10.- En su opinión, ¿qué le falta a las panaderías actualmente para satisfacer sus expectativas?

_____
_____
_____
_____

Anexo 9: Estudio en Campo

Datos del Negocio

Nombre:_____

Ubicación:_____

Día y Hora de Visita:_____

Parte I: Observación

1.- Características del Local

_____

_____

_____

_____

2.- Productos Disponibles

_____

_____

_____

_____

3.- Servicios y Comodidades que ofrece

_____

_____

_____

_____

4.- Nivel de Público presente y Actitud de Compra

_____

_____

_____

_____

5.- Promociones Activas

_____

_____

_____

_____

Parte II: Entrevista en Profundidad

1.- ¿Cuáles son los días y horarios de mayor afluencia de consumidores?

_____

_____

_____

_____

2.- ¿Qué tipo de productos son los más buscados por sus clientes?

_____

_____

_____

_____

3.- ¿Dónde se suele realizar el consumo de la compra: en el local o para llevar?

_____

_____

_____

_____

4.- ¿Por qué razón considera usted que sus clientes prefieren a su panadería por encima de otras opciones?

_____

_____

_____

_____