



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE NEGOCIOS “PANOLI”

Por

Hernán Mauricio Mesura

Registro N°28692

hernanmesura@gmail.com

Profesora

Mónica Lucero

M e n d o z a , 2 0 2 0

RESUMEN

Introducir un nuevo producto o servicio en cualquier mercado competitivo es una tarea compleja. En la que es necesario analizar tanto los factores externos del entorno como también los factores internos y de esta manera, descubrir las fortalezas y debilidades que cada organización tiene para lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores frente a su competencia.

PANOLI es un emprendimiento gastronómico con más de 10 años, el cual no ha encontrado un mercado objetivo y no ha podido introducir correctamente en el mercado gastronómico su producto de rolls. Es por esto que este trabajo de investigación propone realizar un trabajo de investigación en dos partes, donde la primera desarrolla una investigación de mercado descriptiva para recopilar datos de clientes potenciales y analizarlos. La segunda parte del trabajo se realiza un análisis interno y externo para elaborar un plan de negocio.

Los resultados de la investigación de mercado indican que el nicho al cual pertenece PANOLI es un mercado poco conocido en relación a marcas y línea de productos. Se puede tomar esto como una oportunidad para el relanzamiento de PANOLI para liderar el mercado de Fast Good, optimizando los sabores conocidos y lanzando líneas nuevas de productos dulces o nuevos sabores vegetarianos/veganos.

Los resultados de la segunda parte indican que PANOLI debe aprovechar sus fortalezas de disposición de maquinaria de producción y know how como así también las oportunidades del entorno para introducir nuevas líneas de productos, aumentar la participación de mercado y generar posicionamiento de la marca.

Palabras Clave: Posicionamiento, Fast Good, investigación de mercado, FODA, Estrategias de negocios, Sector Gastronómico.

Contenido

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	5
1. DEFINICIÓN DE PROBLEMA	6
2. ENFOQUE UTILIZADO	7
3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	7
4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	8
5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	8
6. ESTRUCTURA TRABAJO.....	8
CAPÍTULO I	9
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	9
2. INVESTIGACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	12
A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
B. DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA	15
C. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	16
D. TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS	17
E. PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	17
F. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME.....	18
CAPÍTULO II	19
RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO PANOLI	19
1. SEGMENTACIÓN.....	19
2. PRODUCTO	22
3. MERCADO.....	24
4. COMPETENCIA.....	26
CAPÍTULO III	29
MARCO TEORICO ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.....	29
1. ANALISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES.....	30
2. ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	33
3. VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA Y POSICIÓN COMPETITIVA SECTORIAL.....	13
4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS	38
A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.....	38
B. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	39

C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	41
D. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	42
CAPÍTULO IV	44
ANALISIS INTERNO DE PANOLI Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	44
1. ANALISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES.....	44
2. ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	63
3. VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA Y POSICIÓN COMPETITIVA SECTORIAL.....	73
4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS	78
A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.....	78
B. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	79
C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	80
D. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	81
CAPÍTULO V	83
1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PANOLI.....	83
2. ANALISIS INTERNO DE PANOLI Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.....	85
3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	86
CAPÍTULO VI	87
BIBLIOGRAFÍA.....	87

INTRODUCCIÓN

El sector de negocios de la gastronomía se encuentra en una etapa de crecimiento y de expansión. Dentro de este sector, existe un nicho que se encuentra en una etapa de introducción reciente, el cual comercializa productos denominados Fast Good, también denominados como productos de comida rápida y saludable. Considerando las nuevas tendencias del cuidado del ambiente y de los seres vivos, podemos apreciar cómo en los últimos años se ha desarrollado el mercado de productos vegetarianos y veganos, por lo que varias organizaciones han aprovechado esta circunstancia y han comenzado a comercializar estos productos especializados. En este sentido, haré una introducción de la historia de PANOLI, el emprendimiento familiar que sueña con volver a comercializar sus productos en este nicho de mercado.

Carlos Pirovani, creador de la marca PANOLI buscaba como ganarse la vida independientemente. Habiendo sido un empleado en relación de dependencia desde muy chico, pasando luego por un tipo de independencia relativa como es la venta de un servicio, su visión de posibilidades era más bien acotada.

Su pensamiento más común era que si algunas personas, aún con un pequeño y humilde negocio, eran capaces de sostener a su familia, él también podría tener esa oportunidad.

Fabricar “algo” pasó a ocupar parte de su mente, pensando en el qué. Él pensaba que lo ideal sería algo no perecedero y junto a la frase que sus amigos le repetían, que “la comida siempre funciona” consideró que debía ponerse en marcha en este emprendimiento.

Lo que destaco de Carlos es que a pesar de que sus conocidos le insistían que todo estaba inventado, él no lo veía así y les refutaba que las cosas ya inventadas, siempre se podían mejorar. Por ejemplo, mejorando cada parte de los productos o buscando eficientizar su producción. Bajando los costos y manteniendo la calidad podría servirle para ganar competitividad en el sector.

Mientras se pasaba el tiempo preocupado por cual podía ser el objeto de fabricación, entró en una conocida estación de servicio del país, en cuyas góndolas descubrió un producto que en principio le pareció diferente al mero sándwich de miga o al aún más grotesco de pan francés. Y debido a este descubrimiento lo compró varias veces.

Un día se interesó y decidió dar un paso más llevándolo crudo a su casa. Lo desarmó y decidió pesar su relleno y su masa. Y por sorpresa tenía más masa que relleno. No solo le sorprendió eso, sino también el hecho que el producto era descripto como producto artesanal.

Carlos comenzó a preguntarse a sí mismo, ¿qué significaba esto? ¿Que se realizaba en una pequeña cocina? ¿Que quién lo hacía tenía alguna habilidad especial irremplazable de alguna forma? ¿Que no se utilizaba un criterio industrial para su producción? ¿Que la técnica usada, fue pasada de padres a hijos y así sucesivamente?

El término más bien parece decirnos que estamos hablando de una producción modesta y por supuesto, para nada en escala. Es así que quien decidió utilizar el término “artesanal” al redactar una reglamentación alimentaria lo hizo con un propósito.

Es por esto que un día quiso conocer donde se producía ese roll. Terminó en uno de los lugares más caros de Bs As, a media cuadra de Av. Del Libertador en CABA, y él se encontraba con un roll desmenuzado y quería hacer algo parecido a eso.

Es por esta resumida historia, que Carlos decide invertir en maquinaria para fabricar este producto de manera más profesional, enfocándose en los procesos de elaboración para lograr reducir costos y mejorar calidad. Funda PANOLI en 2010, un emprendimiento familiar donde pretende vender un producto gastronómico saludable y rápido de cocinar.

En la actualidad, el ambiente del sector gastronómico sigue en una fase de crecimiento. Por el contrario, PANOLI se encuentra en una etapa de declive organizacional, ya que hace más de 10 años que no produce ni comercializa productos.

Según Weitzel y Jonsson (5ta Edición “Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones”), PANOLI se encuentra en la etapa 4 de crisis donde solamente los cambios radicales a la estrategia y estructura de la organización pueden detener su declive y hacer que sobreviva. Este emprendimiento nace con el sueño de tener una empresa propia, pero no se tomaron las decisiones adecuadas e ingresó a esta etapa de declive organizacional. Para salir del estado de inercia organizacional en el que se encuentra, PANOLI necesita nuevas ideas para poder adaptarse y cambiar en respuesta a las nuevas condiciones del ambiente.

1. DEFINICIÓN DE PROBLEMA

En PANOLI nos encontramos frente a dos problemas de raíz. Junto a su fundador he tenido entrevistas, llamados y frente a esta pandemia, videollamadas. Panoli fue creado hace 10 años con la idea de crear un producto gastronómico sano. En la actualidad, luego de hacer varias preguntas, investigar que se actividades se realizaron para su distribución y venta, llegamos a la conclusión de 2 problemas principales. El primero es que no se conoce al cliente, por lo que esta investigación de mercado se fijará el objetivo de buscar un

cliente potencial para vender el producto. Y el segundo, al no conocer al cliente, nunca se pudo introducir de manera adecuada al producto.

2. ENFOQUE UTILIZADO

Para la realización de este trabajo se utilizó un enfoque cuantitativo, puesto que los mismos utilizan la recolección de datos para probar hipótesis por medio de encuestas en redes sociales e internet. Asimismo, estos enfoques se caracterizan por comenzar con una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. Después se analizan los objetivos y preguntas, cuyas respuestas pueden traducirse en hipótesis; se elabora o selecciona un plan para probar las hipótesis y se determina una muestra. Por último, se recolectan datos utilizando uno o más instrumentos de medición, para ser luego estudiados y obtener así los resultados de la investigación.

En primera instancia, PANOLI se compara con un producto conocido para ser mejor identificado y de esta manera lograr realizar comparaciones a través de TICs en redes sociales. Una vez identificado el producto, se procederá a determinar el público objetivo que estaría dispuesto a consumir el producto.

En segunda instancia, se realiza un análisis organizacional tanto interno como externo para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector. Con los resultados de dicho análisis se construyen diversas matrices para finalmente realizar un plan de negocio que incluya estrategias de marca, marketing, posicionamiento y crecimiento.

3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La definición del alcance de la investigación en estudios cuantitativos debe ser realizada previo a la elaboración de las hipótesis. Esto es así puesto que de acuerdo a qué clasificación se elija dependerá la estrategia de investigación. El diseño, los datos a recolectar, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos y explicativos, ya sean investigaciones cualitativas, cuantitativas o mixtas. Dado que el propósito del presente trabajo consiste en especificar las características de una situación determinada, como lo es el estudio del cliente y del mercado objetivo, se utilizó una investigación descriptiva. Inicialmente los elementos a observar serán los cuestionarios de personas interesadas en consumir alimentos definidos como “Fast Good” o alimentos saludables de cocción rápida. Sus preferencias, gustos, datos de venta y postventa. También se analizará el emprendimiento desde una mirada interna y profunda, para conocer su valor empresarial, cuantificarlo y poder estudiar posibles estrategias de comercialización.

4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

José Cegarra Sánchez (2004) explica que la importancia de las hipótesis radica en que indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado que explican la relación entre dos o más variables, apoyándose en conocimientos organizados y sistematizados. Las investigaciones cuantitativas como la presente, que han definido un alcance descriptivo, que intenta pronosticar una cifra o un hecho, siempre formulan hipótesis.

El presente trabajo presenta las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El cliente objetivo interesado por los productos de PANOLI es el que se encuentra interesado por el mercado gastronómico de comida saludable.

Hipótesis 2: La estrategia para la distribución del producto debe ser a través de intermediarios en supermercados o en puntos de ventas masivos.

Hipótesis 3: Panoli debe proveer su producto como producto genérico sin marca a otras organizaciones.

5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la investigación cuantitativa que se presenta se debió realizar el estudio en una muestra, esto es un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos, y debe ser representativa de dicha población; mientras que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. 15 La muestra será determinística, puesto que no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, sino que la elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características propias de la investigación que este trabajo ha de terminado. La población del presente trabajo son los encuestados de las provincias de Mendoza, de Buenos Aires y CABA y la muestra estará compuesta por aquellas que respondan las encuestas a través de la segmentación elegida. Se estima una muestra de 400 personas como mínimo.

6. ESTRUCTURA TRABAJO

En el capítulo 1 se desarrollan aspectos fundamentales y conceptos sobre la investigación de mercados. Además, se desarrollan los pasos necesarios para realizar dicha investigación. En el capítulo 2, se muestran los cuestionarios de la investigación de mercado de PANOLI junto a los resultados donde se realiza una investigación mayormente descriptiva. En el capítulo 3, se realiza un marco teórico sobre las estrategias de negocios que se implementarán. En el capítulo 4, se detallan los resultados del análisis interno y externo realizado a PANOLI. Finalmente, en el capítulo 5 se concluye este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

CONCEPTUALIZACIÓN Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

En este capítulo se desarrollan aspectos fundamentales, conceptos, diferentes tipos de investigaciones y se detallan con profundidad los pasos necesarios para realizar dicha investigación.

1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados incluye una de las facetas más importantes y fascinantes del marketing. En este capítulo se ofrece una definición formal de la investigación de mercados, la cual se clasifica en dos áreas: investigación para la identificación del problema y para su solución. Asimismo, se describen el proceso de investigación de mercados y los seis pasos que implica su realización; también se analiza la naturaleza de tal investigación destacando su función de brindar información para la toma de decisiones de marketing.

La investigación de mercados es sistemática: todas las etapas del proceso de investigación de mercados se requiere la planeación metódica. Este uso del método científico se refleja en el hecho de que se obtienen y analizan datos para probar ideas o hipótesis previas.

La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Utilizando el método más adecuado para recabar los datos, los cuales se analizan e interpretan, y después se hacen inferencias. Por último, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita que la información sirva para la toma de decisiones de marketing y que se proceda en consecuencia. (Libro Inv. de Mercados, Naresh K. Malhotra, 5ta Edición).

Las organizaciones realizan investigación de mercados por dos razones: Identificar y Resolver problemas de marketing.

Investigación de mercados

Investigación para la identificación del problema	Investigación para la solución del problema
<ul style="list-style-type: none">• Investigación del potencial de mercado• Investigación de la participación de mercado• Investigación de imagen• Investigación de las características de mercado• Investigación de análisis de ventas• Investigación de pronósticos• Investigación de tendencias comerciales	<ul style="list-style-type: none">• Investigación de la segmentación• Investigación del producto• Investigación sobre la asignación de precios• Investigación de promoción• Investigación de distribución

Fuente: “Clasificación de la inv. de mercados” (Libro Inv. de Mercados, Naresh K. Malhotra, 5ta Edición).

2. INVESTIGACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación para la identificación del problema se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro. En el caso de PANOLI, que será desarrollado más adelante, se busca información para poder conocer mejor a su cliente y lograr una penetración en el mercado gastronómico, lo cual no ha podido lograr en los últimos años.

Una vez que se ha identificado un problema o una oportunidad, se realiza la investigación para la solución del problema, cuyos hallazgos se utilizan para tomar decisiones que resolverán problemas de marketing específicos. Ambas siguen un proceso común de investigación de mercados.

Existen diversos temas que se analizan, incluyendo investigaciones sobre segmentación, producto, asignación de precios, promoción y distribución. La clasificación de la investigación de mercados en dos tipos principales resulta útil desde un punto de vista conceptual y práctico. Sin embargo, ambos tipos de estudios van de la mano y pueden combinarse en un proyecto de investigación de mercados.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados reduce la incertidumbre, y también ayuda a clarificar la toma de decisiones. Algunas veces los investigadores saben con exactitud cuáles son sus problemas de marketing y diseñan estudios cuidadosos para probar hipótesis específicas. La investigación de mercados se clasifica con base en técnicas o propósitos. Es necesario clasificarla por sus propósitos que muestra la forma en que la naturaleza de una situación influye en la metodología de la investigación. Cabe destacar que existen tres tipos de investigación de mercados.

1. Exploratoria.
2. Descriptiva.
3. Causal.

Es importante acoplar la situación particular con el tipo correcto de investigación para que ésta obtenga resultados útiles.

1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

La investigación exploratoria se realiza para aclarar situaciones ambiguas o descubrir ideas potenciales para oportunidades de negocios. No pretende aportar evidencia concluyente a partir de la cual se determine un curso de acción particular. En este sentido, no es un fin en sí misma. Por lo general, se conduce con la expectativa de que se requerirá investigar más para obtener evidencias concluyentes. Algunas veces, el uso de la investigación exploratoria también significa la diferencia para determinar la utilidad de otra investigación. Correr a realizar encuestas detalladas antes de que esté claro qué decisiones deben tomarse, puede desperdiciar dinero, tiempo y esfuerzo si se traduce en información no pertinente. La investigación exploratoria es de particular utilidad en el desarrollo de nuevos productos.

2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

El propósito principal de la investigación descriptiva, como se deduce de su nombre, es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos de una situación. Esta investigación se enfoca en las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo. A menudo la investigación descriptiva ayuda a mostrar el perfil de los segmentos de mercado.

A diferencia de la investigación exploratoria, los estudios descriptivos ya cuentan con un considerable conocimiento de la situación en estudio. Este conocimiento, que se puede deber en parte a la investigación exploratoria, dirige el estudio hacia cuestiones específicas. Luego examinará la función de las preguntas e hipótesis de investigación, que ayudan mucho al diseño y aplicación de un estudio descriptivo. De no contar con ellas, el investigador tendría poca o ninguna idea de las preguntas que debe hacer. La investigación por encuestas tipifica un estudio descriptivo, que ese es el que se llevará a cabo en este trabajo de investigación.

3. INVESTIGACIÓN CAUSAL

La investigación causal permite que se hagan inferencias causales, identifica las relaciones entre causa y efecto, por ejemplo, en algo tan cotidiano como que la lluvia provoca que la hierba se moje. La lluvia es la causa, y la hierba mojada es el efecto.

La investigación exploratoria o descriptiva preceden a la investigación causal, por lo que en los estudios causales el investigador ya tiene un buen conocimiento de los fenómenos a analizar. Por esta razón, la

investigación puede hacer una predicción informada de las relaciones de causa y efecto que se someterán a prueba.

Este tipo de investigación supone a menudo diseños complejos muy costosos por lo que aun cuando los gerentes deseen contar con la certeza que las inferencias causales proporcionan, no siempre estarán dispuestos a gastar el tiempo y dinero correspondientes.

3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Este proceso consta de 6 pasos que serán introducidos en este capítulo, y desarrollados teóricamente con mayor profundidad en el Capítulo II y llevados a la práctica en los Capítulos III y IV.

A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El origen de los objetivos de la investigación radica en el tipo de situación de que se trate. Éstos pueden referirse a la exploración de un nuevo producto en un nuevo mercado, o a la prueba del efecto de algún cambio de política en la calidad del servicio. Diferentes tipos de objetivos llevan a diversos diseños de investigación. En la investigación de mercado no es posible listar los objetivos sino hasta que se conoce la situación. Esta información la deben compartir quien toma las decisiones y el investigador líder del proyecto. A menudo se describe este conocimiento como la declaración del problema.

Una definición cuidadosa del problema permite que el investigador establezca objetivos adecuados, pues si el propósito es claro, la posibilidad de recabar información necesaria e importante será mucho mayor.



Fuente: “El proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque”, (Libro Inv. de Mercados, Naresh K. Malhotra, 5ta Edición).

TAREAS NECESARIAS

Es de suma importancia las conversaciones con quienes toman las decisiones, ya que estas personas necesitan entender el potencial y las limitaciones de la investigación. Para identificar el problema de la administración, el investigador debe poseer una habilidad considerable para interactuar con la persona que decide. La auditoría del problema, como cualquier otro tipo de auditoría, es un examen exhaustivo de un problema de marketing con el propósito de entender su origen y naturaleza.

Es importante realizar la auditoría del problema porque en la mayoría de los casos, quien toma la decisión sólo tiene una vaga idea de cuál es el problema. En el caso de PANOLI, al ser una empresa unipersonal es más fácil tanto la comunicación como la obtención de información interna necesaria.

Los datos primarios son originados por el investigador con el objetivo específico de tratar el problema de investigación. Los datos secundarios se reúnen para un propósito diferente al problema que se maneja. Estos datos secundarios son una fuente económica y rápida de información antecedente. El análisis de los datos

secundarios disponibles es un paso esencial en el proceso de definición del problema. En ocasiones debe realizarse investigación cualitativa para entender el problema y los factores que le subyacen.

La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo o entrevistas grupales, asociación de palabras y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado). También hay otras técnicas de investigación exploratoria (como las encuestas piloto y los estudios de caso) para obtener información sobre el fenómeno de interés. Después de una exploración de esta clase, debe saber con exactitud qué datos recabar durante las fases formales del proyecto y cómo conducirlo. Cabe aclarar que este tipo de investigación, no será utilizado en este trabajo de investigación, por lo cual no será profundizado.

CONTEXTO AMBIENTAL DEL PROBLEMA

Consta de los factores que tienen impacto en la definición del problema de investigación de mercados, incluyendo la información previa y los pronósticos, los recursos y limitaciones de la empresa, los objetivos de quien toma las decisiones, el comportamiento del comprador, el ambiente legal, el ambiente económico, así como las habilidades tecnológicas y de marketing de la empresa.

PROBLEMA DE DECISIÓN ADMINISTRATIVA

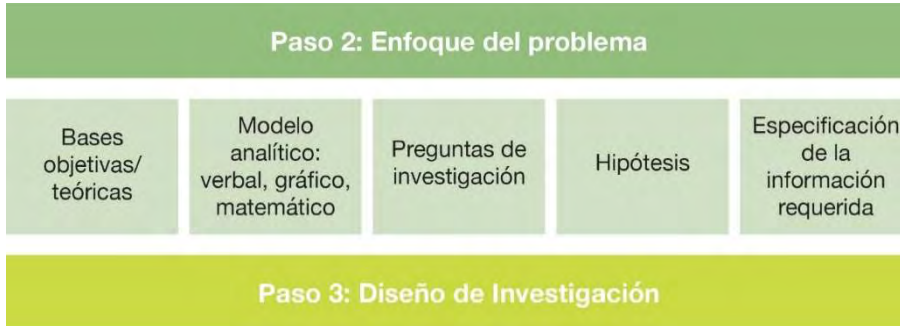
El problema de decisión administrativa pregunta lo que debe hacer quien toma las decisiones, está orientado a la acción, se interesa en las posibles acciones que puede tomar quien decide. ¿Cómo debe introducirse el producto para aumentar la participación en el mercado? ¿Debe segmentarse el mercado de forma diferente? ¿Debe introducirse un nuevo producto? ¿El producto debe ser genérico o generar una marca fuerte?

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El problema de investigación de mercados pregunta qué información se necesita y cuál es la mejor forma de obtenerla. Está orientado a la información, implica determinar qué información se necesita y cómo puede obtenerse de forma eficaz y eficiente. La regla general que debe seguirse al definir el problema de investigación de mercados es que su definición debe:

1. permitir que el investigador obtenga toda la información que se requiere para abordar el problema de decisión administrativa,
2. orientar al investigador en la conducción del proyecto.

B. DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA



Fuente: “El proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque”, (Libro Inv. de Mercados, Naresh K. Malhotra, 5ta Edición).

En el proceso de desarrollar un enfoque, no debe perderse de vista la meta: los resultados. El desarrollo del enfoque debe incluir entre sus resultados los siguientes componentes:

1. Marco objetivo/teórico, el cual tiene un esquema conceptual basado en afirmaciones fundamentales, o axiomas, que se suponen verdaderas. La teoría también desempeña una función esencial al influir en los procedimientos adoptados por la investigación básica. Sin embargo, la aplicación de una teoría a un problema de investigación de mercados requiere creatividad de parte del investigador. Las teorías son incompletas, sólo tratan con un subconjunto de variables que existen en el mundo real, por lo que el investigador también debe identificar y examinar otras variables no teóricas. Dicho marco teórico será mejor descrito en el capítulo III.

2. Modelo analítico, es un modelo analítico es un conjunto de variables y sus interrelaciones, diseñado para representar, en todo o parcialmente, algún sistema o proceso real. Los modelos pueden adoptar diferentes formas. Las más comunes son estructuras verbales, gráficas y matemáticas. Los modelos verbales dan una representación escrita de las relaciones entre las variables, los gráficos dan una imagen visual de las relaciones entre las variables y los matemáticos describen de forma explícita las relaciones entre las variables, por lo general en forma de ecuación.

3. Preguntas de investigación son planteamientos perfeccionados de los componentes específicos del problema. Si la investigación da respuesta a estas preguntas, la información obtenida debería ayudar a quien toma la decisión. La formulación de las preguntas de investigación tiene que estar dirigida no sólo por la definición del problema, sino también por el marco teórico y el modelo analítico adoptados.

4. La hipótesis es una afirmación o una proposición aún no comprobada acerca de un factor o fenómeno que es de interés para el investigador. En este trabajo se desarrollarán 3 hipótesis que podrán ser afirmaciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables según lo estipulado por el marco

teórico o el modelo analítico. A menudo una hipótesis es una respuesta posible a la pregunta de investigación.

5. Especificación de la información requerida. Al enfocarse en cada componente del problema, en el marco y los modelos analíticos, en las preguntas de investigación y en las hipótesis, el investigador puede determinar qué información debería obtenerse en el proyecto de investigación de mercados.

Es útil realizar este ejercicio para cada componente del problema y hacer una lista que especifique toda la información que debe recabarse.

C. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



Fuente: “Clasificación de los diseños de la investigación de mercados”, (Libro Inv. de Mercados, Naresh K. Malhotra, 5ta Edición).

Un diseño de la investigación es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados.

Comúnmente el diseño de una investigación incluye los siguientes componentes o tareas:

1. Diseñar las fases exploratorias, descriptiva y/o causal de la investigación.
2. Definir la información que se necesita.
3. Especificar los procedimientos de medición y escalamiento.

4. Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario (forma de entrevista) o una forma apropiada para la recolección de datos.
5. Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.
6. Desarrollar un plan para el análisis de los datos.

En general los diseños de la investigación se clasifican como exploratorios o concluyentes. El objetivo principal de la investigación exploratoria es proporcionar información y comprensión del problema que enfrenta el investigador. Este tipo de investigación se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque.

La investigación concluyente por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo. Los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas.

D. TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS

El trabajo de campo es el cuarto paso en el proceso de investigación de mercados. Durante esta etapa, los trabajadores de campo hacen contacto con los encuestados, aplican los cuestionarios o las formas de observación, registran los datos y entregan las formas terminadas para su procesamiento. Los trabajadores de campo son el entrevistador que aplica en persona los cuestionarios de puerta en puerta, quien intercepta a los clientes en un centro comercial, quien hace llamadas telefónicas desde una estación central, quien envía las encuestas por correo desde su oficina, el observador que contabiliza el número de consumidores en una sección particular de una tienda, y las personas que participan en la recolección de datos y la supervisión del proceso.

En esta ocasión no haremos referencia al proceso de trabajo de campo y recolección de datos, ya que simplemente nos centraremos en la recopilación de datos a través de encuestas y entrevistas y su posterior análisis.

E. PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Antes de que los datos en bruto contenidos en los cuestionarios se sometan a un análisis estadístico, deben convertirse a una forma apropiada para tal análisis. La calidad de los resultados estadísticos depende del cuidado que se tenga en la fase de preparación de los datos.

La preparación de los datos comienza con una revisión preliminar de todos los cuestionarios para verificar que estén completos y la calidad de las entrevistas. Luego se hace una edición más minuciosa. La edición

consiste en revisar los cuestionarios para identificar las respuestas incompletas, incongruentes o ambiguas. Para manejar esas respuestas pueden regresarse los cuestionarios al campo, asignarles valores faltantes o descartar a los encuestados insatisfactorios. El siguiente paso es la codificación, es decir se le asigna un código numérico o alfanumérico, para representar una respuesta específica a una pregunta en particular, junto con la posición en la columna que ocupará dicho código. Luego la depuración de los datos requiere revisiones de la congruencia y el tratamiento de las respuestas faltantes. Finalmente, la elección de la estrategia de análisis de datos debe basarse en los primeros pasos del proceso de investigación de mercados, las características conocidas de los datos, las propiedades de las técnicas estadísticas, y la experiencia y filosofía del investigador.

F. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME

La preparación y presentación del informe constituye el sexto y último paso en un proyecto de investigación de mercados. Al describir el seguimiento de la investigación se incluyen la ayuda que debe brindarse al cliente y la evaluación del proceso de investigación. Se examinan las consideraciones especiales para la preparación y presentación del informe en la investigación de mercado. Los investigadores difieren en la manera en que preparan el informe de la investigación, e interactúan para darle a éste un carácter único. Sin embargo, hay lineamientos para el formato y la redacción de informes y para el diseño de tablas y gráficas, los cuales serán explicados posteriormente.

CAPÍTULO II

RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO PANOLI

Se realizó una encuesta de 20 preguntas a 436 personas a través de la herramienta virtual Google Forms. La difusión de dicha encuesta fue compartida a través de FACEBOOK, INSTAGRAM, WHATSAPP y Facebook ads (pago). La encuesta se dividió en 4 Secciones:

- A. Segmentación: Edad, Género, Ubicación Geográfica y Ocupación.
- B. Producto (Descripción): Importancia de atributos, Selección de sabores existentes y exploración de nuevos sabores.
- C. Mercado: Exploración de productos similares, Punto de venta de productos similares, Posible punto de venta de estos productos.
- D. Competencia: Conocimiento del sector, Conocimiento de marcas y Descripción de las mismas.

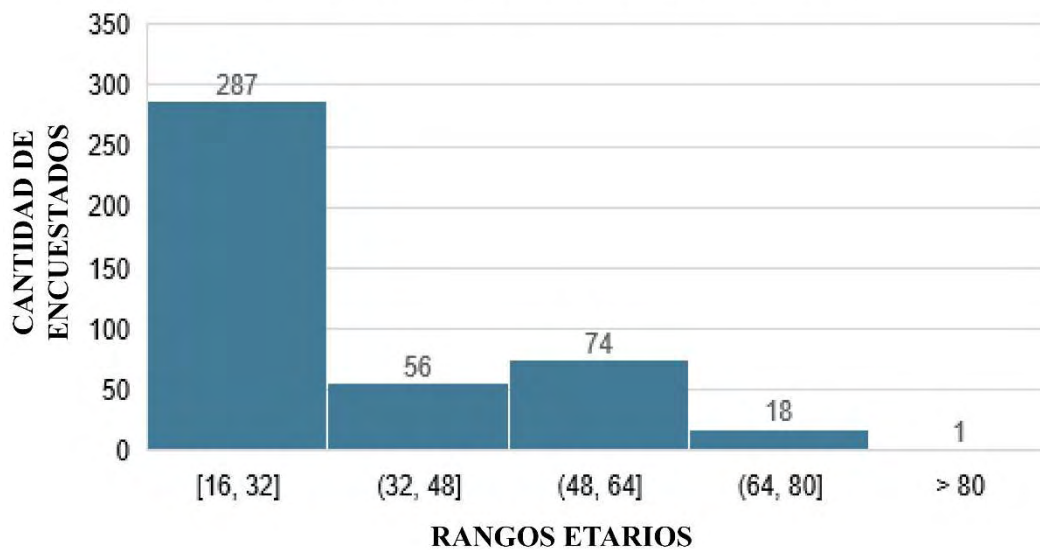
La segmentación se realizó para estudiar posibles clientes potenciales tanto en Provincia de Buenos Aires, CABA y Mendoza. Los resultados fueron los siguientes:

1. SEGMENTACIÓN

En esta Sección se investigó sobre 4 datos principales:

1. Distribución Etaria.

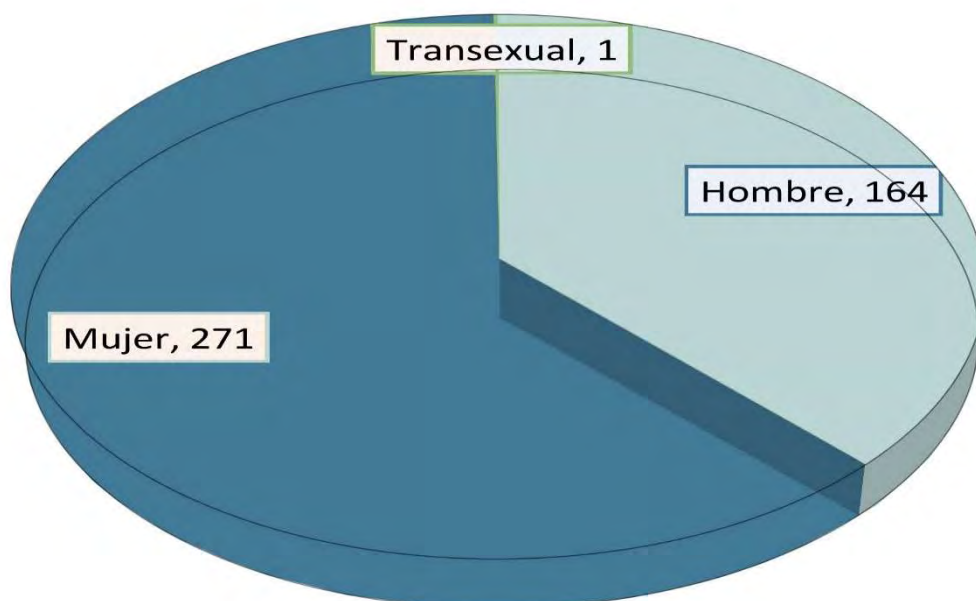
DISTRIBUCIÓN ETARIA



En esta distribución etaria podemos diferenciar 5 rangos. En el primero se concentra el 66% de encuestados quienes se categorizan por ser adolescentes y jóvenes adultos, en el siguiente rango encontramos a adultos de 32 a 48 años, en el tercero adultos mayores de 48 a 64 años, en el cuarto encontramos mayormente a jubilados de 64 a 80 años y en el último a mayores de 80 años.

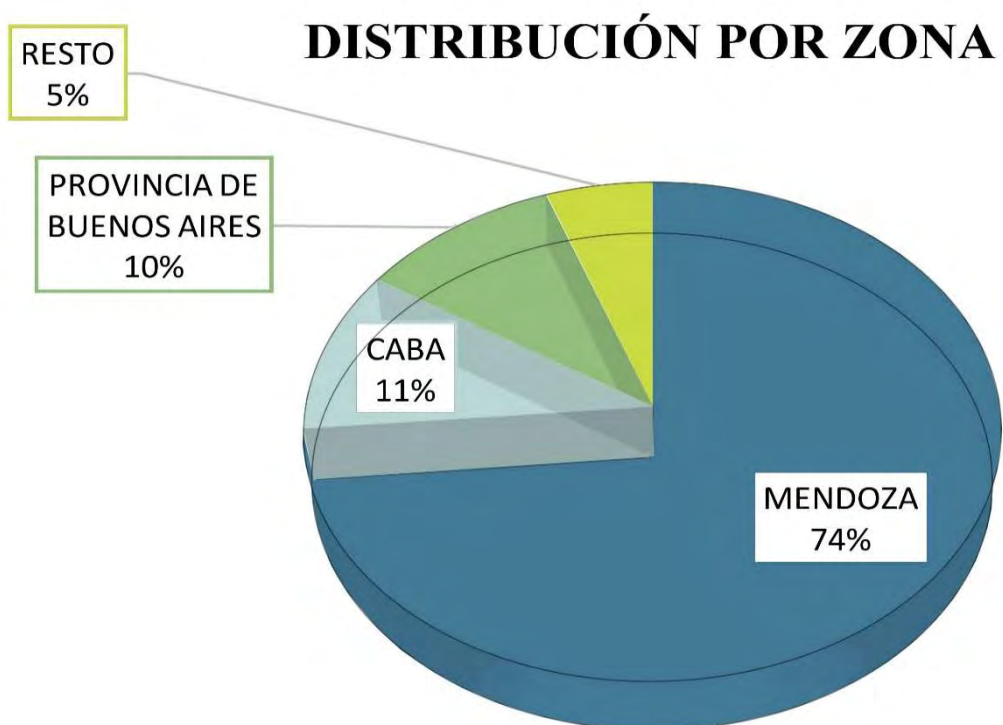
2. Distribución por Género.

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO



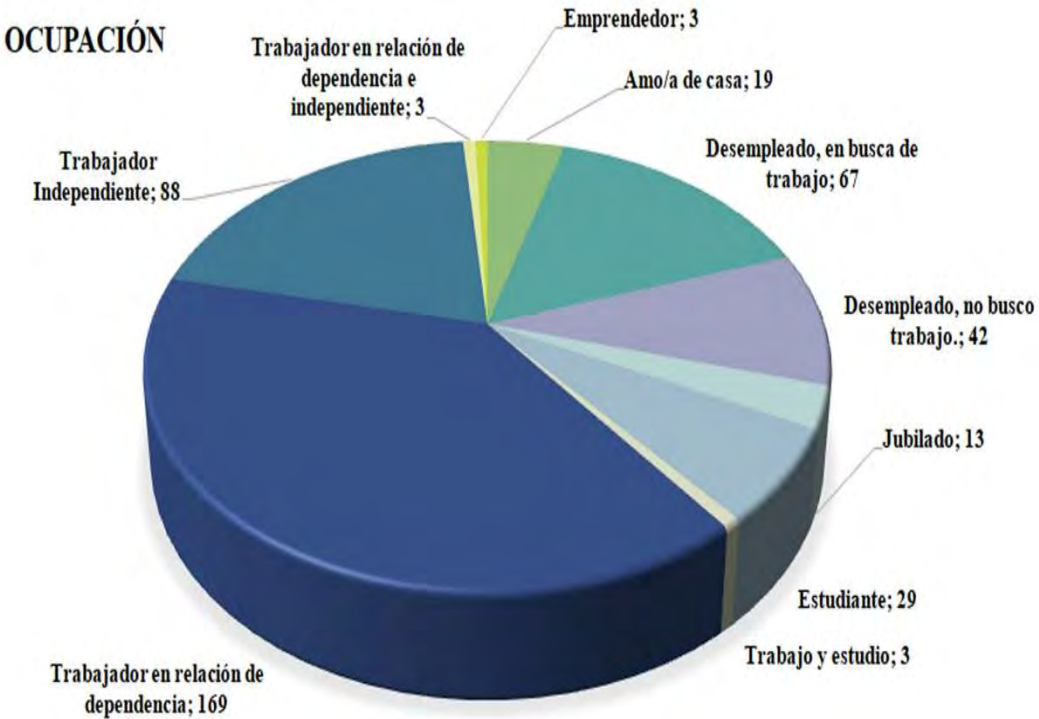
En este gráfico podemos apreciar que el 62% corresponde a mujeres y el 37% a hombres.

3. Distribución por Zona geográfica.



Este gráfico muestra una distribución por zona geográfica de los encuestados. 321 personas corresponden a Mendoza, 46 a Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 45 a Provincia de Buenos Aires y los 24 restantes corresponden mayormente a otras provincias de Argentina y algunos países sudamericanos (Chile y Colombia).

4. Ocupación o Empleo.



En cuanto a ocupación el 50% son trabajadores en relación de dependencia, seguido por un 20% de trabajadores independientes, un 15% de desocupados en búsqueda de trabajo. Estos datos nos servirán más adelante para verificar que tendencias y relaciones existen en conjunto a las preferencias.

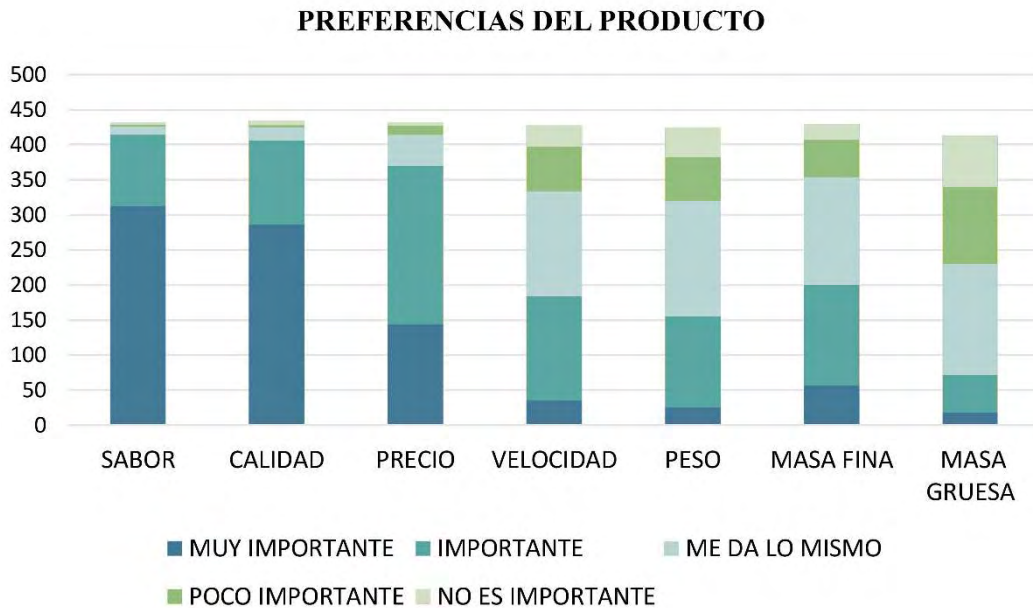
Por los datos que hemos recabado en cuanto a Segmentación nos encontramos con una población en su mayor parte joven entre los 20 y 30 años, trabajando en relación de dependencia en su mayoría o independientes. En cuanto a la ubicación 75% es de la Provincia de Mendoza. Más adelante seguiremos analizando los datos de Producto/Mercado y Competencia.

2. PRODUCTO

En la Sección de Producto se investigó sobre 3 ítems:

- 7 preguntas sobre la importancia en las preferencias de nuestro producto entre Sabor, Calidad, Precio, Velocidad de cocción, Peso, Masa Fina y Masa Gruesa (estas 2 últimas exigidas por el dueño de Panoli).

Los resultados fueron los siguientes:

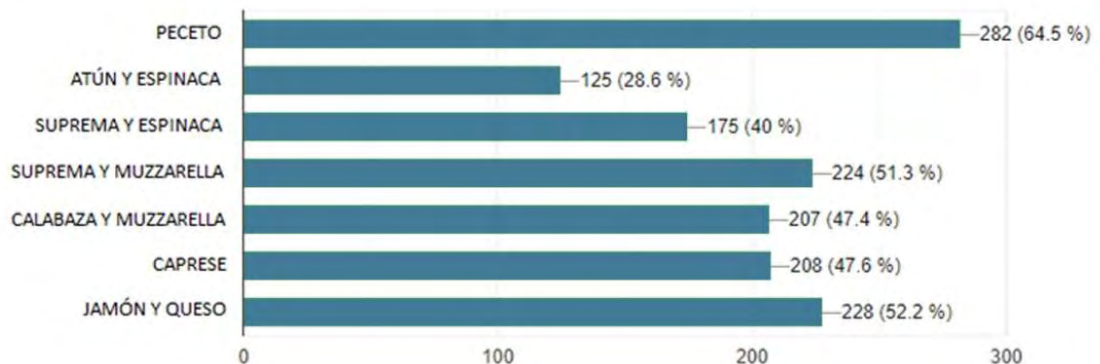


Podemos observar que de los primeros 3 atributos (Sabor, Calidad y Precio) son los que mejor puntuados están (Muy importante/Importante). En el caso de velocidad de cocción y peso de la porción tienden a no ser de interés de los consumidores. Y comparando los últimos dos atributos (Masa fina/gruesa), son de muy poco interés, habiendo una leve tendencia mayor por la masa fina.

- Preferencia de sabores de PANOLI existentes

Ofrecemos distintos sabores de PANOLIS saludables. ¿Cuáles le gustaría probar?

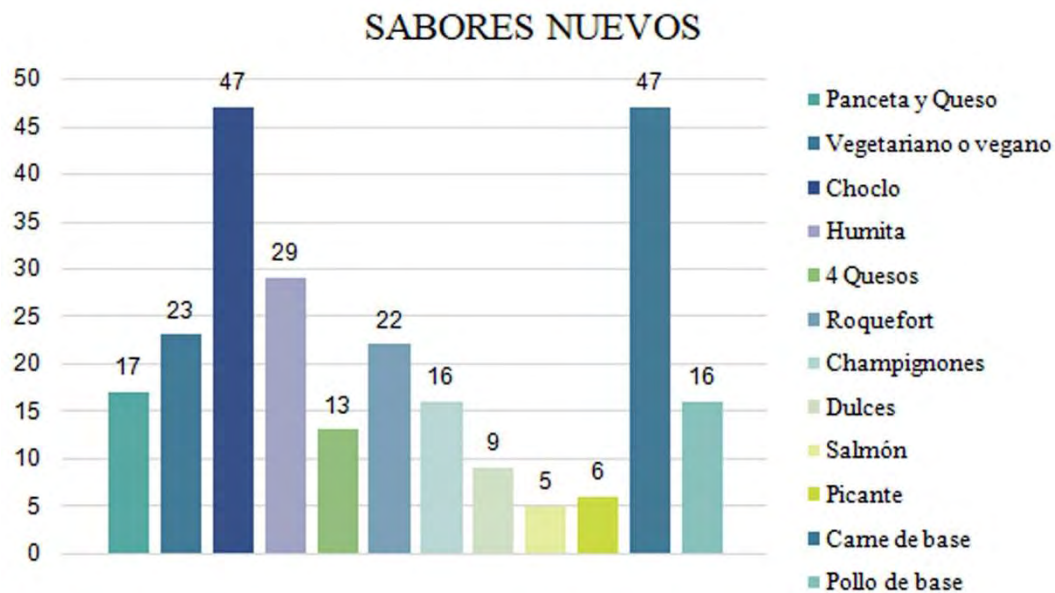
437 respuestas



En este gráfico podemos apreciar que más del 50% le gustaría probar los sabores PECETO, SUPREMA y MUZZARELLA y JAMÓN y QUESO.

3. Investigación exploratoria sobre nuevos sabores.

Realice una pregunta abierta sobre qué posibles sabores les gustaría probar a los encuestados y los resultados arrojados fueron los siguientes:



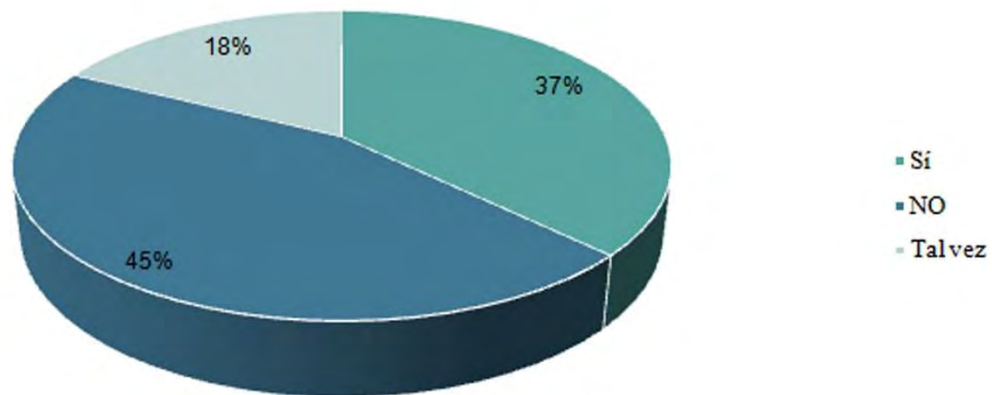
Podemos apreciar que hay una tendencia hacia los sabores de Carne y Choclo encabezando las preferencias, seguidas por Humita, Vegetarianos y Veganos y Dulces.

3. MERCADO

Dentro de la Sección de Mercado, se analizaron diferentes aspectos.

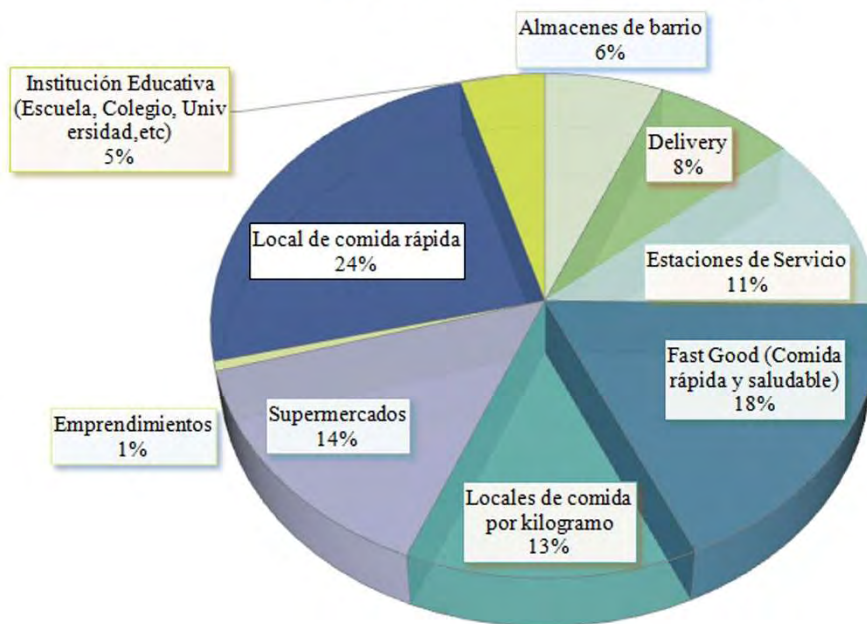
1. La probabilidad de haber consumido algún producto similar.

¿PROBÓ ALGUNA VEZ UN PRODUCTO SIMILAR?



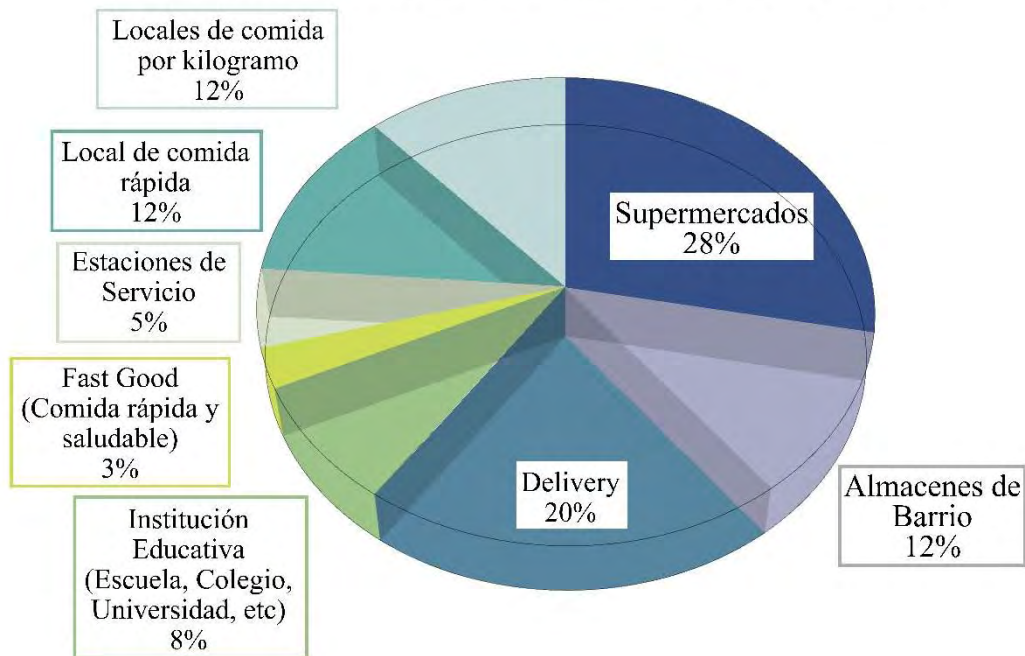
2. En caso positivo, Punto de Venta.

PUNTO DE VENTA ACUTAL



3. En caso negativo, Punto de venta potencial.

PUNTO DE VENTA POTENCIAL



Con los últimos 3 gráficos podemos observar que el 45% nunca ha consumido un producto similar a PANOLI. Dentro de esta muestra, el 28% piensa que lo encontraría en un supermercado y el 12% en almacenes de barrio, es decir apuntan a mercados masivos.

Del restante 55% (que ha consumido un producto similar entre ellos crepas y piadinas), el 24% lo han consumido en locales de comida rápida, 18% en tiendas Fast Good (Comida rápida y saludable), 14% Supermercados y 6% Almacenes de Barrio.

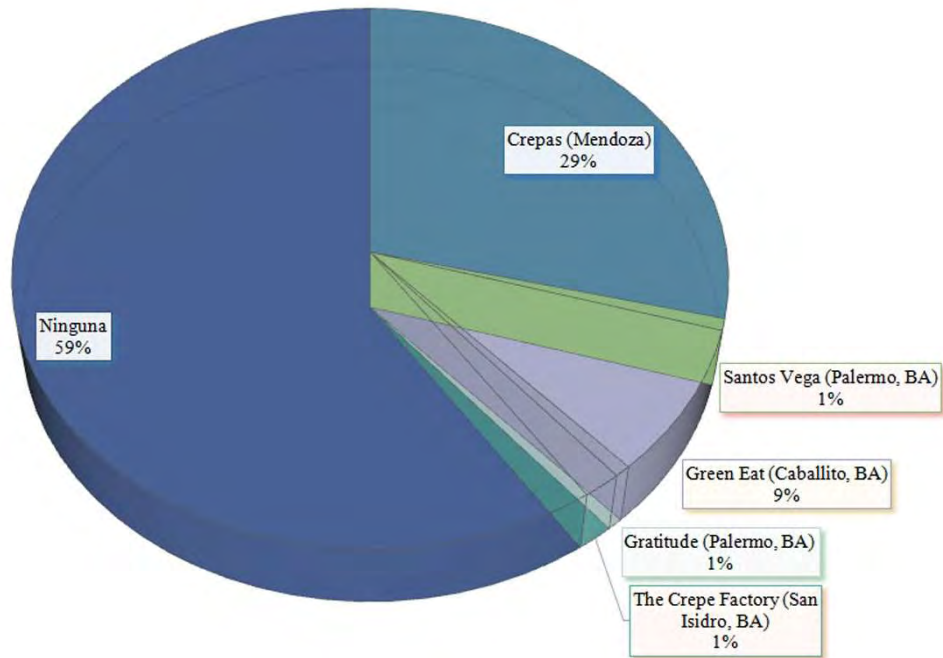
Concluimos que los locales de venta masiva son donde menos se han consumido productos similares, siendo este punto de venta el más votado por quienes no lo han consumido. Y que predominan los locales de comida rápida, siempre y cuando se respete el SABOR y CALIDAD.

4. COMPETENCIA

Se analizaron 3 ítems:

1. Conocimiento de marcas existentes de productos sustitutos de PANOLI.

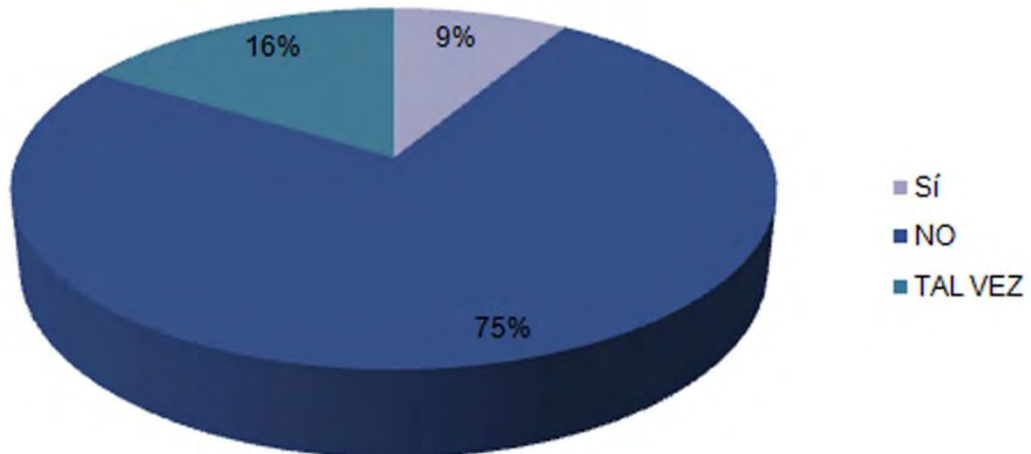
CONOCIMIENTO MARCAS



Recordando que el 45% de los encuestados nunca ha probado un producto similar a Panoli, es coherente que casi el 60% no conozca marcas que lo comercialicen.

2. Si se conoce alguna marca que comercialice un producto similar a PANOLI.
3. Además de las marcas anteriormente mencionadas, el 75% de los encuestados respondió que no conoce otras. El 16% no está seguro y 9% restante asegura conocerlas.

CONOCIMIENTO DE MARCAS



4. En caso afirmativo, a cuál marca se refiere. (Investigación exploratoria).

- LA SALTEÑA
- GYROS
- KISLÉV, HAMBURGUESAS VEGANAS
- TACO BAR - CHACRAS DE CORIA - MZA
- YPF
- CONO DE PIZZA
- BONAFIDE
- STROMBONI
- LA CORDOBESA
- EL TANO PIADINERIA
- MC DONALDS (WRAP)
- THE BIG SALAD
- CREPAS EN OTRAS PROVINCIAS/PAÍS

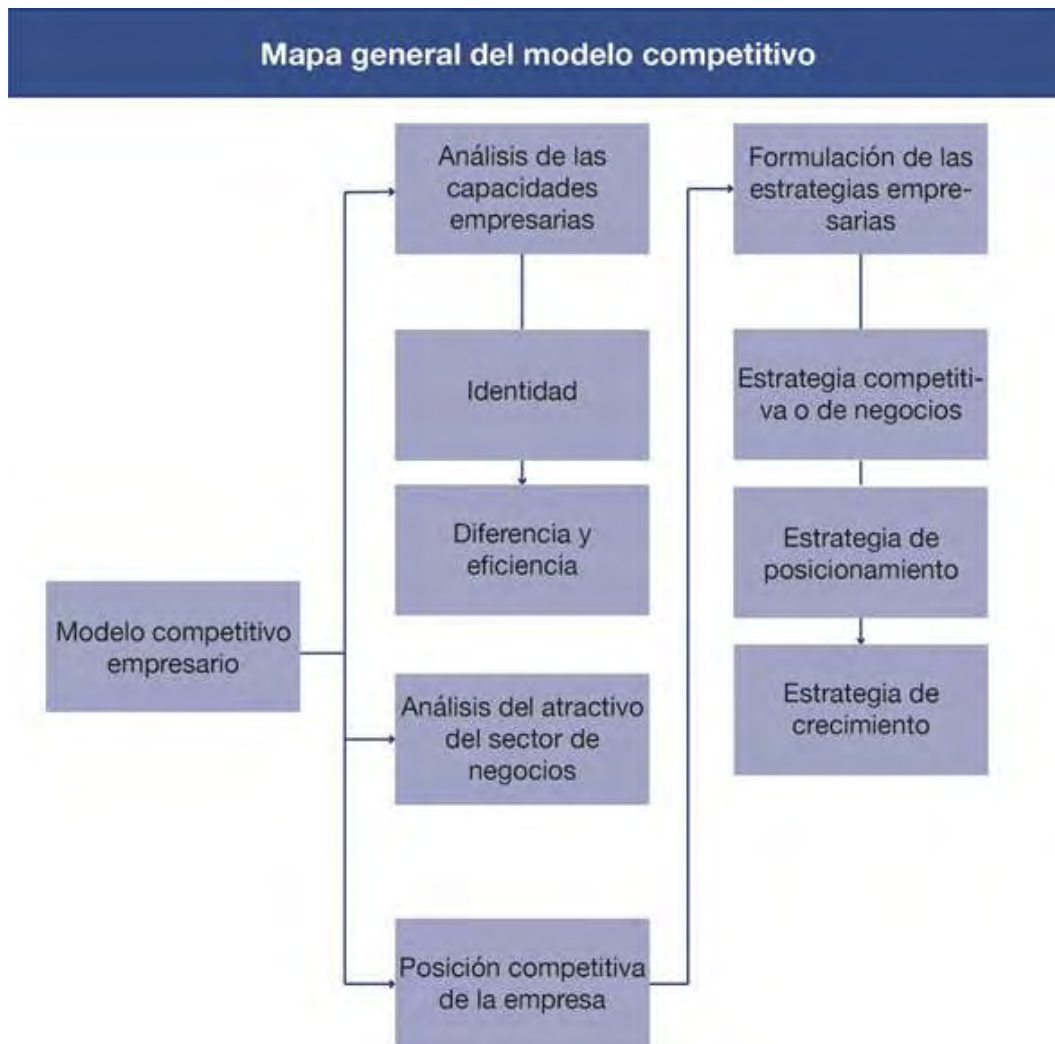
CAPÍTULO III

MARCO TEORICO ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

En este capítulo desarrollaremos el marco teórico general para cada concepto, los cuales serán profundizados con mayor alcance en el próximo capítulo junto al estudio de campo.

Para analizar las capacidades empresariales de PANOLI vamos a comenzar por definir el concepto de valor para arribar a las definiciones de Valor empresario (Ve) y Valor del cliente (Vc).

Con esta información como se ve en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración Propia

1° Se analizará las capacidades empresariales realizando un análisis interno, el cual arrojará un valor cuantificado de la ecuación del Ve (que se identifica con los factores de identificación, diferenciación y optimización). Con el resultado de las capacidades empresariales se determinará si predominan Fortalezas o Debilidades en PANOLI.

En 2° lugar, se analizará el atractivo del sector para identificar oportunidades y amenazas, realizando así un análisis externo.

El 3° paso se analizará la posición competitiva de la empresa.

El 4° paso se realizará la Formulación de estrategias de negocios, estrategias de posicionamiento, crecimiento y marketing para concluir con un informe final y la conclusión.

1. ANALISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

EL CONCEPTO DE VALOR

Un producto posee valor cuando se establece una relación entre el precio del mismo y la calidad asociada. Este concepto de “valor” es aplicable al valor empresario (o valor generado por la empresa) como al valor para el cliente (valor asignado por el cliente). Centrándonos en el cliente que estructura su propio sistema de valores asociado a los productos, por lo tanto, el valor para el cliente es absolutamente subjetivo. Si el cliente adquiere un producto “porque tiene mejor sabor” según su estructura de valores, eso no quiere decir que esa asignación de valor adquiera el carácter de verdadero ni de falso en sí misma, sino que responde a un conjunto de percepciones y preferencias relacionadas con lo que él considera como “valioso” para satisfacer su deseo. El valor percibido responde a los sentimientos y es previo a la experiencia, por lo tanto, es un valor ideal. El valor percibido tiene influencia al momento de la decisión de compra. El valor recibido, en cambio, es posterior a la experiencia, entonces se convierte en un valor real (aunque guarda ciertas condiciones de subjetividad). Si el cliente desea un producto, entonces para él tiene valor, estará dispuesto a pagar un precio determinado por ese producto.

Vc = PRODUCTO – PRECIO

El valor para el cliente es la diferencia entre el producto, bien o servicio que obtiene, menos el precio que paga por su propiedad. Ahora, un producto es, básicamente, la prestación genérica o beneficio genérico que se espera de él. El producto es más que un beneficio genérico: es el conjunto de atributos que definen su calidad, es por esto que.

PRODUCTO = BENEFICIO GENÉRICO + ATRIBUTOS ESPECÍFICOS

El cliente no se complica: al conjunto de atributos específicos de un producto que señalan su calidad los concentra en una sola nominación: la marca.

La Marca, entonces, es la nominación de un producto que le señala al cliente el beneficio genérico del mismo más el conjunto de atributos específicos que definen su calidad. El cliente no le asigna “valor” al producto en sí sino a la marca que lo representa. La ecuación de Valor para el Cliente queda de esta manera:

$$V_c = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$$

El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo. Cuanta más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa. La bibliografía tradicional ha considerado al valor para la empresa como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Luego, si el valor total generado por las actividades supera al costo por generar dicho valor, entonces la empresa habrá logrado un “margen de utilidad” (Porter, 1985).

$$V_e = \text{DIFERENCIACIÓN} - \text{COSTO}$$

La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector. Obsérvese que se está excluyendo cualquier posibilidad de que el producto sea un genérico indiferenciado o estandarizado sin diferenciación alguna; se parte de la base de que el producto debe poseer, al menos, una marca que nominalmente sirva para identificar el producto que se trata, por ejemplo, el nombre de la empresa que lo fabricó o el nombre de los dueños de la empresa, y, aunque mínima, esa denominación ya es de por sí una diferencia.

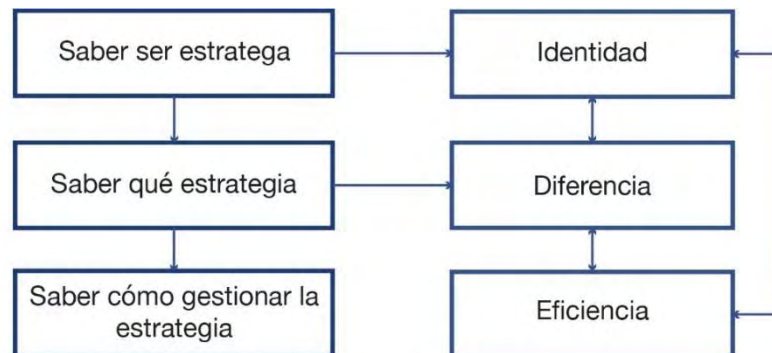
Mientras tanto, el Costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente que llamaré el “factor de sofisticación” (fs) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante lo que llamaré “factor de optimización” (fo), la ecuación anterior queda definida de esta manera:

$$V_e = \text{FS} - \text{FO}$$

La diferenciación derivada de un “saber qué estrategia” es la más adecuada para competir en el negocio. La eficiencia, medida en términos de costos, deriva del “saber cómo hacer gestión de la estrategia”. A estas dos

variables le agrego el “saber ser estrategia” que se orienta a la conformación de una identidad única. Por lo tanto:



Creación de valor empresario (Ve) para generar una ventaja competitiva superior

Valor para el cliente = Valor para la empresa
 $V_c = V_e$



Fuente: Cap. 1 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

La identidad única de la empresa, entonces, la expresión adecuada del Valor Empresario, debería ser:

$V_e = \text{IDENTIDAD (DIFERENCIA - EFICIENCIA)}$

La identidad (saber ser estrategia) será determinada a través de lo que llamaré “factor de individuación” (fi).

Finalmente, la ecuación de Ve queda expresada de esta forma:

$V_e = \text{FI (FD - FO)}$

La expresión cuantitativa para determinar el valor de cada factor y del Valor Empresario final será detallado en el capítulo VI de este Trabajo de Investigación junto al estudio de campo.

2. ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

A partir del análisis de la empresa, se procede al estudio del contexto para luego posicionar a la empresa con sus fortalezas y debilidades, en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas).

Ahora están dadas las condiciones de estudiar (observar, analizar, describir) el sector de negocios donde se encuentra la empresa para determinar el grado de competitividad y su atractivo para desarrollar negocios. Lo cual en el Capítulo VI será expuesto con mayor detalle y con el estudio de campo.

En el entorno competitivo de un sector de negocios distinguiré variables que inciden básicamente en los objetivos de rentabilidad. Esas variables infieren con diferentes impactos sobre los objetivos estratégicos de la empresa. El análisis del sector externo a la empresa tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de dichas variables bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso del sector de negocios analizado.

Se considerarán 3 niveles de variable: primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. En el siguiente cuadro se clasifican las variables a tener en cuenta.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables socioculturales
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: “Niveles de variables”, Cap. 5 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS.

Una vez que se han visto y seleccionado las subvariables de los distintos niveles de variables, se procede a realizar una evaluación de las mismas con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan. Posteriormente y a través de la formación de escenarios, se realizará un análisis prospectivo para estimar las condiciones probables de las variables en el futuro.

Con el siguiente cuadro se analizará cada nivel de variables por separado, para luego conseguir un valor cuantificado final que indicará si estas variables son favorables o desfavorables.

VARIABLE	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
V1					Valor de la variable. Según su condición le corresponderá un valor comprendido entre 1 y 5.
V2					Idem
V3					Idem
V4					Idem
V5					Idem
...					...
...					...
Vn					Idem
Vf					El valor final es la resultante del promedio simple de los valores de las distintas variables.

Fuente: Cap. 5 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

Si $V_f < 3$ corresponde a variable desfavorable

Si $V_f = 3$ corresponde a variable equilibrada

Si $V_f > 3$ corresponde a variable favorable.

Este cuadro se repite por cada una de las variables 1, 2 y 3 agrupadas y en ellas obtendremos una serie de oportunidades (valores mayores a 3) y una serie de amenazas (valores menores a 3).

VARIABLE	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
Variables Nivel 1					Valor de la variable. Según su condición le corresponderá un valor comprendido entre 1 y 5.
Variables Nivel 2					Idem
Variables Nivel 3					Idem
Valor Final					El valor final es la resultante del promedio simple de los valores de las distintas variables.

Fuente: Cap. 5 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

Valor Final > 3 nos encontramos con un Sector favorable

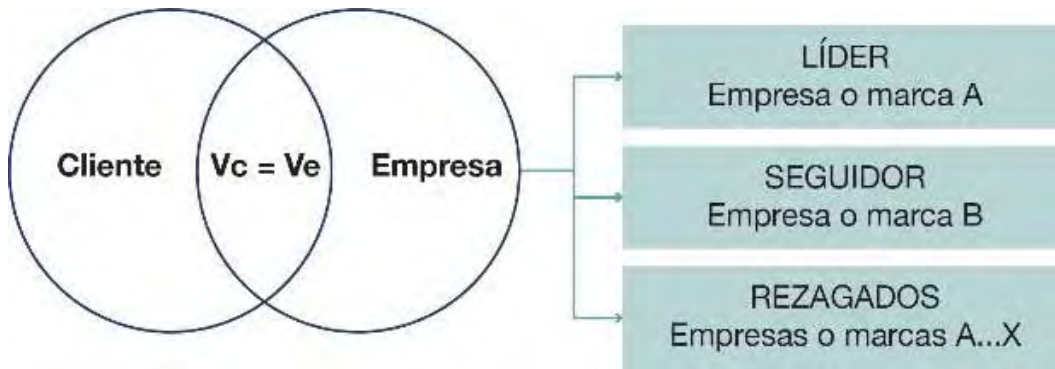
Valor Final = 3 nos encontramos con un Sector equilibrado

Valor Final < 3 nos encontramos con un Sector desfavorable

El alcance de este Trabajo de Investigación abarca hasta la cuantificación de los 3 niveles de variables para la determinación de Oportunidades o Amenazas del sector de negocios.

3. VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA Y POSICIÓN COMPETITIVA SECTORIAL

Esta fase vincula a la empresa en su entorno competitivo, se busca diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en que compite. La empresa que realmente logre una ventaja competitiva será aquella que consiga mayores vinculaciones entre el valor que genere y el valor que el cliente perciba como valioso, es decir, aquella empresa que más se acerque al ideal. Siendo así, la posición competitiva de una empresa, expresada como participación de mercado en función de las ventas, determina qué empresa es la primera en ventas, la segunda, las terceras.



Fuente: Cap. 1 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

ESTRATEGIAS Y POSICIÓN COMPETITIVA

Las empresas desarrollan un proceso de negocios para lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa. La competencia se refleja a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector/segmento. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayores ventas, mejor posición.

Por lo expuesto la posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresas pugnando por vender, es decir, por generar un valor empresarial que iguale el valor percibido por la mayor cantidad de clientes a los cuales se dirige.

La estrategia de cada competidor incluirá una serie de variables que resumidas se pueden enumerar desde lo externo o contextual como oportunidades y amenazas y desde lo interno, como fortalezas y debilidades. La relación entre posición competitiva/participación de mercado es posible observarla a través de estos porcentajes (Kotler,1996):

Puede verse reflejado en el siguiente gráfico.

<i>Participación de Mercado</i>	Alta	SEGUIDOR POSICIÓN AGRESIVA	LIDER POSICIÓN EXPECTANTE
	Baja	REZAGADOS POSICIÓN ADAPTATIVA	SEGMENTO O NICHOS POSICIÓN DE ALTA COMPETITIVIDAD
		Inferior	Superior

Generación de Ve

Fuente: Cap. 6 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

Donde la empresa líder representa el 45% de participación de mercado, la empresa seguidora el 30%, las empresas rezagadas el 20% en conjunto y las empresas “Nicho” el 5% restante de participación de mercado.

Siguiendo con las comparaciones de relaciones competitivas, la Matriz de Boston Consulting Group (BCG) relaciona el crecimiento del sector (esto refleja el atractivo del sector en función de negocios) con la participación de mercado, antes nombrada. La Matriz queda de la siguiente manera:

MATRIZ BCG

<i>Crecimiento del sector</i>	Alto	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
	Bajo	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
		Alto	Bajo

Participación de mercado

Fuente: Cap. 6 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

El análisis de la matriz comienza con los Negocios Interrogantes por cuanto toda inversión en un proyecto de negocio comienza cuando éste crece por encima del promedio (crecimiento alto). En ese

momento la participación relativa de mercado es baja. El negocio interrogante es un nuevo negocio y por lo tanto debe relacionárselo con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios en donde los costos fijos también son elevados.

Los Negocios Estrellas se caracterizan por poseer una alta participación de mercado en un mercado que crece por encima del promedio. Las características de este tipo de negocio, asociado a la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, aún siguen requiriendo de importantes inversiones por lo tanto los flujos netos de caja siguen siendo negativos o levemente positivos. Esto es así por que el negocio pasa a ser líder de su sector (si posee la mayor participación) y por lo tanto necesita de importantes inversiones para poder sostenerlo en esa posición.

Los negocios Vaca Lechera surgen como consecuencia de la caída del crecimiento del mercado por debajo del promedio teniendo la empresa, aún, una alta participación relativa. Prácticamente no se requiere de nuevas inversiones y la empresa, debido a la alta participación de mercado, ha alcanzado la escala más eficiente reduciendo al mínimo los costos unitarios totales. Esta situación determina altas tasas de rentabilidad con flujos de fondos netos positivos.

Los Negocios Perros surgen cuando se mantiene el nivel de crecimiento de mercado por debajo del promedio y la empresa pierde participación en el mercado por debajo del promedio. Requieren de poca o nula inversión, pero tampoco generan flujos financieros estables o importantes, con lo cual el flujo de fondos neto es levemente positivo o negativo según las circunstancias. La rentabilidad es escasa nula o negativa. En la mayoría de los casos, para estos tipos de negocios se aconseja desinvertir, excepto que existan situaciones de interrelaciones (sinergia) muy fuerte con otros negocios de la empresa.

Existe una variante de la Matriz BCG, que relaciona el crecimiento del sector con la participación de la empresa. Con relación a la matriz BCG ahora no nos ocupamos del crecimiento del mercado sino del crecimiento del sector; si la empresa compite en todo el sector, por ejemplo, sector “gastronomía”, o bien para uno o varios segmentos, por ejemplo sector “gastronomía saludable”. Lo mismo ocurre con la participación de las empresas en las ventas: si considera a todo el sector (gastronómico), de esta manera abandonamos la relación que utiliza la matriz BCG al considerar a la empresa bajo análisis en relación a su principal competidor.

<i>Crecimiento del sector o del segmento</i>	Alto	CONSERVAR LA PARTICIPACIÓN	DESARROLLAR EL NEGOCIO
	Bajo	SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICAR	REESTRUCTURAR EL NEGOCIO
		Alto	Bajo
		<i>Participación de la empresa</i>	

Fuente: Cap. 6 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

FORMACIÓN DE ESCENARIOS

Todo el análisis del entorno ha tenido como finalidad estudiar minuciosamente cuáles son las variables cuyo comportamiento ha de incidir, directa o indirectamente, sobre los objetivos del negocio y cuál será el grado de impacto, positivo o negativo, que ellas tendrán sobre esos objetivos. Una de las características fundamentales del enfoque estratégico es su actitud prospectiva. Ésta, como actitud, supone un análisis en el cual partiendo de un futuro (probable y posible) nos permite construir una visión presente de ese futuro.

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Existen diversas formas para construir escenarios, aquí se mostrará una de las tantas técnicas que por su simplicidad relativa, su aplicabilidad y su grado de confianza tolerable la hace conveniente a los fines de determinar las variables que inciden positiva o negativamente sobre el proceso de negocios, es decir, las amenazas y oportunidades a las que potencialmente la empresa se puede enfrentar.

- a. Determinar los objetivos a alcanzar.
- b. Determinar un horizonte de planeamiento.

- c. Seleccionar las variables más relevantes del entorno.
- d. Establecer los objetivos generales del negocio y particulares de las áreas funcionales más relevantes. Si el fin principal de la formación de escenarios es detectar oportunidades y amenazas futuras del ambiente, las variables deben medirse en función del impacto positivo o negativo que tendrán sobre los objetivos generales y particulares de la empresa.
- e. Buscar información sobre las variables del macroentorno y microentorno intervinientes y justificar su incorporación por el comportamiento pasado y presente y por la incidencia en los objetivos del negocio.
- f. Construir el escenario a través de la Matriz de Impacto Cruzado. La Matriz de Impacto Cruzado (MIC) es la que, finalmente, determinará las oportunidades y amenazas.

VARIABLE (Oportunidad o Amenaza)	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo "n"	Probabilidad de Ocurrencia	
V1					Promedio simple del valor de la variable 1 hasta "n" (el resultado es un valor comprendido entre 1 y 5)
V2					idem
V3					
V4					
V5					
...					
Vn					idem
	Grado de dificultad para alcanzar el objetivo en el periodo considerado	idem	idem		Promedio simple de los valores de las variables que señalan las condiciones futuras favorables o desfavorables (valor comprendido entre 1 y 5)

Matriz de Impacto Positivo (Oportunidades)

<i>Impacto favorable</i>	Alto	Preparar planes alternativos y controlar la evolución	Actuar de inmediato; ventaja competitiva
	Bajo	Seguir con planificación actual	Revisar evaluación del impacto
		Baja	Alta

50%

Probabilidad de ocurrencia

Matriz de Impacto Negativo (Amenazas)

<i>Impacto desfavorable</i>	Alto	Preparar planes alternativos y controlar la evolución	Actuar de inmediato; desventaja competitiva
	Bajo	Seguir con planificación actual	Revisar evaluación del impacto
		Baja	Alta

50%
Probabilidad de ocurrencia

Fuente: Cap. 6 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

La propuesta desarrollada en esta sección se ajusta a propuestas de una realidad empresarial más específica de los países que genéricamente son denominados como en vías de desarrollo o emergentes donde se incluye al nuestro.

Por lo que la formulación de la estrategia será asumida en las siguientes dimensiones:

1. Estrategias Competitivas o de negocios.
2. Alternativa Estrategias de Marketing
3. Estrategia de Posicionamiento Competitivo.
4. Estrategia de Crecimiento.

A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva (duradera, sostenible, reconocible por el consumidor). En tal sentido y tal lo expuesto hasta aquí, las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva (o de negocios o genéricas) son:

<i>Sensibilidad al Precio</i>	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca

Fuente: Cap. 7 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

Cuando un mercado de clientes –o un segmento de ellos– exhibe una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que, con prestaciones mínimas aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza. Estos clientes no hacen recaer su valor en los atributos diferenciales del producto, solo en su precio, con una prestación mínima aceptable.

Cuando el mercado de clientes –o un segmento de ellos– exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación presenta la situación contraria: el cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

B. ESTRATEGIA DE MARKETING

Esta segunda matriz, dentro de las estrategias de negocios permitirá al estratega definir con más precisión a él o los segmentos metas. Cuando en dicha matriz se refiere a “línea de productos” son los la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiéndose una línea o más.

A línea de productos se define por su “amplitud” y su “profundidad”:

1. Una Línea puede ser poco profunda y muy ancha: en este caso se tiene gran surtido de productos pero con pocos artículos de ellos (quiscos).
2. Una Línea puede ser poco profunda y poco ancha: poco surtido y muy pocos artículos (almacenes de barrios, farmacias).
3. Una Línea puede ser muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos (supermercado).
4. Una línea puede ser muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo (PANOLI).

<i>Línea de productos</i>	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios

Número de Segmentos

Fuente: Cap. 7 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

En tanto, la cantidad de segmentos metas se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencia. Cuando más segmentos, mayor cobertura.

Del cruce de estas variables surgen cuatro alternativas de marketing para acompañar a la estrategia de marca o precio o marca/precio:

Alternativa 1: Marketing indiferenciado para todo el mercado: línea de productos ancha y profunda con la cual se cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial.

Alternativa 2: Marketing Diferenciado especializado en clientes: con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercados.

Alternativa 3: Marketing Diferenciado especializado en productos: con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercados (PANOLI)

Alternativa 4: Marketing concentrado o especializado: una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado. Productos para celíacos, diabéticos o productos suntuarios

En cuanto a las Estrategias de MARCA y PRECIO serán explicadas con el trabajo de campo en el capítulo 6, donde se profundizará que Estrategia es conveniente para PANOLI.

C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguido normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr "alguna" participación de mercado aceptable. De lo anterior se deduce que los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de Ataque
- Estrategias de Defensa

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir, las oportunidades y las amenazas a los objetivos de la empresa, tal como fueron analizadas en el estudio del contexto
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que fueran analizadas en el estudio de la organización.

La siguiente matriz refleja lo expuesto:

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE <i>Táctica Envolvente</i>	ESTRATEGIA DE ATAQUE <i>Táctica de Varios Lados</i>
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA <i>Táctica de Flancos</i>	ESTRATEGIA DE DEFENSA <i>Táctica de Retaguardia</i>

Fuente: Cap. 7 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

Cuando se analice PANOLI se seleccionará una de las estrategias y se describirá que acciones se deberían tomar.

D. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio, las cuales pueden ser:

Integrada, diversificada o intensiva.

En el caso de PANOLI que es una PYME, al igual que en los grandes conglomerados, se pueden elegir más de una de estas estrategias.

Para trabajar sobre las estrategias de crecimiento utilizaremos la Matriz de Ansoff, la cual propone lo siguiente.

<i>Línea de productos</i>	Varias	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN
	Una	PENETRACIÓN DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Una	Varias
		<i>Segmentos de clientes</i>	

Fuente: Cap. 7 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

Como podemos apreciar en el gráfico surgen las estrategias anteriormente mencionadas: a. Intensivas: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.

b. Diversificadas: desarrolladas y no desarrolladas.

c. Integrativas: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

Cuando en el próximo capítulo seleccionemos a cuál pertenece PANOLI se desarrollará los conceptos indicados.

Con esta última matriz, cerraremos el marco teórico de esta investigación para volcarnos en el trabajo de campo que se desarrollará en el capítulo siguiente. En el cual se detallarán las respuestas obtenidas mediante la comunicación con el dueño de PANOLI, para cuantificarlas, medirlas y adaptarlas a las matrices y los

conceptos correspondientes. A medida que se obtengan los resultados de cada matriz, se realizarán las conclusiones correspondientes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS INTERNO DE PANOLI Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

En este capítulo se detallarán las respuestas obtenidas mediante la comunicación con el dueño de PANOLI, para cuantificarlas, medirlas y adaptarlas a las matrices y los conceptos correspondientes. A medida que se obtengan los resultados de cada matriz, se realizarán las conclusiones correspondientes.

1. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

Como vimos en el capítulo anterior el Valor Empresarial (Ve) se obtiene a través de cuestionarios sobre identidad, sofisticación y optimización, por lo tanto:

El Factor individuación (FI) se obtiene de la siguiente fórmula:

$$FI = \frac{Visión + Misión + Cultura + Estructura Organizacional}{4}$$

Con los siguientes cuestionarios se cuantificó el valor de Visión, Misión, Cultura y Estructura Organizacional.

CUESTIONARIO VISIÓN:

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	REVELANTE	SIEMPRE
		0	0,25	0,8	1
1	Usted empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros e interesados)	X			
2	Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que pueden impactar a la organización y a sus objetivos.				X
3	Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes y subordinados, dirección- jefes, entre áreas funcionales etc)				X
4	Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			
5	Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles y funciones actividades canales de información y comunicación en la organización		X		
6	Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización	X			
7	Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan				X
8	La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	X			
9	Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización				X
10	La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones				X

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	REVELANTE	SIEMPRE
		0	0,25	0,8	1
11	Existen criterios de autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa				×
12	Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización				×
13	Existe un clima ambiental que favorece la cooperación entre los miembros				×
14	Existen criterios de solidaridad entre los miembros				×
15	Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria				×
16	Se entiende y alienta el bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles				×
17	Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía			×	
18	Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia	×			
19	Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización				×
20	Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización				×

21	Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización	×			
22	La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				×
23	Organización ofrece una imagen de integridad respecto de su transparencia empresarial				×
24	Se alienta el trabajo en equipo				×
25	Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				×
26	La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias de género, étnicas y religiosas				×
27	Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimiento y profesionalidad de los miembros de la organización				×

	Valor Total	
NO SIEMPRE	6	0
POCAS VECES	1	0,25
REVELANTE	1	0,8
SIEMPRE	19	19
		20,05

VISION	27	0,74259259
---------------	----	------------

<i>Identidad orientada a la Diferencia</i>	Alta	SIMPLE Valores y creencias simples, homogéneos fáciles de comprender	CONCENTRADA Meta sistema de valores y creencias. Búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen.
	Baja	DIFUSA Valores y creencias se encuentran dispersos, a veces contradictorios, validándose solamente por la imposición de la dirección superior.	COMPLEJA Multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización. La identidad depende de las "partes" de la organización.
		Aceptable	Alta
		<i>Identidad orientada a la Eficiencia</i>	

Según el autor del libro, cuando la cuantificación de las variables de la Visión se encuentra entre los valores de 0,61 y 0,8 nos encontramos en el cuadrante de visión simple. Esta, hace referencia a una organización donde su fundador ha simplificado los valores y creencias, siendo estos homogéneos y fáciles de comprender. (DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

CUESTIONARIO MISIÓN:

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	REVELANTE	SIEMPRE
		0	0,25	0,8	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes en la organización?				×
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cual de cada grupo de clientes posee características diferentes?				×
3	Pueden definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				×
4	Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan o compran en función de una necesidad específica?				×
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo -más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?		×		
6	Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			×	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motivó a los clientes para demandar los productos de la organización?				×
8	Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/ fidelización hacia esta organización y no de otra?				×
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	×			
10	Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de la elección del cliente?				×

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	REVELANTE	SIEMPRE
		0	0,25	0,8	1
11	De la misma manera podrían existir factores psicológicos que condicionan la compra?				X
12	Usted sabe perfectamente quién decía en elección de compras ya esta organización y no de otra por parte del cliente?	X			
13	Considera que el cliente lector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demanda en general?				X
14	Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización lo hace porque valúa convenientemente comparativamente las distintas ofertas?	X			
15	O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
16	Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto a los servicios que ofrece la organización?				X
17	Conoce en forma precisa las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	Considera que la competencia realiza fuerzas observables para satisfacer las necesidad de los clientes potenciales?	X			
20	Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a clientes potenciales?				X

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	REVELANTE	SIEMPRE
		0	0,25	0,8	1
21	Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades los clientes potenciales y actuales?	X			
22	Cree usted que la organización ofrece varios productos servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?	X			
23	Por el contrario usted considere que el producto o servicio es único independientemente de la especificidades de los clientes?				X
24	Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados los que ofrece la competencia?				X
26	Estaría en condiciones de decir que existe una marca con fuerte entidad de los productos de la organización?				X
27	Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28	Estos procesos son acordes a los requerimientos de los clientes?				X
29	Existen mecanismos que permitan evaluar la calidad de los productos brindados en el término de resultados concretos?				X
30	Existen parámetros para medir los resultados en términos de satisfacción del cliente de los productos o servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			X	

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	REVELANTE	SIEMPRE
		0	0,25	0,8	1
31	Considera que es posible extender ampliar los productos o servicios brindados actualmente?				×
32	Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				×
33	Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos está lo suficientemente calificado?		×		
34	Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?				×
35	Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos servicios que se brindan?				×
36	Eliminaría alguno de los productos o servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	×			
37	Posee información concreta acerca de los productos servicios que demandan los clientes?	×			
38	Posee información concreta de los productos o servicios que presta la competencia?			×	
39	Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto o servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?	×			
40	Cree usted que en definitiva los productos o servicios que se producen/comercializan son el negocio central de la organización más allá de los sistemas contables y administrativos?				×

	Valor Total	
NO SIEMPRE	9	0
POCAS VECES	2	0,5
REVELANTE	3	2,4
SIEMPRE	26	26
		28,9

VISION	40	0,7225
--------	----	--------

Alta	<p>RIGIDA</p> <p>Alta orientación a la producción, reducción de costos, al producto en sí. Se deja de lado la demanda</p>	<p>ABIERTA</p> <p>Clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios.</p>
	<p>CERRADA</p> <p>Tanto el cliente como el producto no ha sido definido.</p>	<p>INESTABLE O ERRÁTICA</p> <p>Fuerte orientación al cliente con poco control del Producto (Productos específicos)</p>
Baja	Baja	Alta

Identidad orientada a los clientes

Siguiendo con la cuantificación de las variables, la Misión se encuentra entre los valores de 0,61 y 0,8 nos encontramos en el cuadrante de misión rígida (DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014). Esta, hace referencia a una organización donde predomina la orientación de la identidad hacia los productos por sobre la misma hacia los clientes. He aquí, una orientación a la eficiencia de la producción, reducción de costos y podemos apreciar el comienzo de un sesgo hacia la preferencia de los clientes.

CUESTIONARIO CULTURA:

		NO	SI
		0	1
1	En la organización cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva entre ellas?		X
2	El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo de manera participativa y en forma regular?		X
3	Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?		X
4	Se pone énfasis en el crecimiento grupal por sobre el individual?		X
5	Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende un clima laboral adecuado?	X	
6	Todas las tareas institucionales están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7	El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que dejó en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?		X
8	En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?	X	
9	Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de instituciones cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?		X
10	Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse rápidamente?	X	

		NO	SI
		0	1
11	Frente al riesgo de organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?	X	
12	En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
13	La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?	X	
14	Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?	X	
15	La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr objetivos que se han propuesto?		X
16	En la organización los sistemas de control son revisados y mejorados si es el caso, periódicamente?	X	
17	La Ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos del control para evaluar los resultados?		X
18	Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19	Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos tareas formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?		X
20	Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?		X

		NO	SI
		0	1
21	La organización es audaz, con preferencias por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?	X	
22	Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?	X	
23	Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?	X	
24	En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	X	
25	Prevalece el criterio por el cual se cree que el personal hay que dejarlo trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponde?	X	
26	Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles, de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa?	X	
27	En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?	X	
28	Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
29	La optimización de resultado de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		X
30	En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?	X	

		Valor total
SI	12	12
NO	18	0
Total	30	12,00
		0,4

<i>Identidad orientada a la Diferencia</i>	Alta	ANTICIPADORA Equipos de trabajos, Cooperación y Crecimiento grupal.	INICIADORA Genera el cambio, creativa e innovadora. Emprendedora, tomadora de riesgo.
	Baja	REZAGADA Eficientismo Autoritarismo Personalismo Control, por el hecho de controlar	SEGUIDORA Productividad fragmentada, Coordinación y optimización. Crecimiento individual.
		Aceptable	Alta
		<i>Identidad orientada a la Eficiencia</i>	

Siguiendo con la cuantificación de las variables, la Cultura se encuentra entre los valores de 0 y 0,4. Es por esto que nos encontramos en el cuadrante de cultura Rezagada (DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014). Esta, hace referencia a que la necesidad de controlar y especializar tareas nos lleva a que la cultura de PANOLI sea autoritaria, personalista y exista una obsesión por la eficiencia.

CUESTIONARIO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	RELEVANTE	SIEMPRE
		0,00	0,25	0,8	1
1	La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción anticipación a los cambios.			X	
2	Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.	X			
3	Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.		X		
4	Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a muchas	X			
5	Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6	No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales mas alla de los que normalmente suceden en una organización.			X	
7	En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la accion/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrastaten o comparen con las condiciones extremas.				X
8	La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rigidos que obstaculicen las actividades habituales.				X
9	En la institución no existe un reglamento, por ejemplo de personal, que atente al clima de trabajo.				X
10	La Institución - a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes		X		

		NO SIEMPRE	POCAS VECES	RELEVANTE	SIEMPRE
		0,00	0,25	0,8	1
11	Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata		×		
12	En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	×			
13	La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda.		×		
14	Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios.			×	
15	La Institución posee un sistema de circulación, distribución de la información, conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado		×		
16	Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario		×		
17	Los mandos superiores poseen una visión observando prospectiva constantemente los cambios competitivos.			×	
18	SI la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e Implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		×		

		Valor Total
NO SIEMPRE	3	0
POCAS VECES	7	1,75
RELEVANTE	4	3,2
SIEMPRE	4	4
		7,2
	18,00	0,4

Alta	<p>FLEXIBLE</p> <p>Al ser de una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia</p>	<p>INNOVADORA</p> <p>Identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia.</p> <p>Adaptación rápida al cambio</p>
	<p>BUROCRÁTICA</p> <p>Desarrollo de una forma de configuración enquistada que pierde todo contacto o vinculación directa con el ambiente social interno o externo.</p>	<p>CONSERVADORA</p> <p>Requiere estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos</p>
Baja	Aceptable	Alta

Identidad orientada a la Eficiencia

Para finalizar con la cuantificación de las variables del factor de identificación, la Estructura Organizacional se encuentra entre los valores de 0 y 0,4. Es por esto que nos encontramos en el cuadrante de Estructura Burocrática que se destaca por ser una estructura que ha perdido el contacto directo con el entorno que la rodea y tiene una tendencia hacia la eficiencia en la elaboración de sus productos.(DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña,Ed. Dunken 2014

$$FI = \frac{VISIÓN+MISIÓN+CULTURA+EST.ORGANIZACIONAL}{4} = \frac{0,7425+0,7225+0,4+0,4}{4}$$

$$FI = \frac{2,265}{4} = 0,5662.$$

Para cuantificar el Factor sofisticación (FS), se utilizaron los siguientes cuestionarios :

FUNCIÓN/TAREA	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN
Gerencia General y Financiera	No se han introducido innovaciones especialmente en lo que atañe a la toma de decisiones, ya que no es de suma importancia. En lo financiero se utiliza un sistema informático que nos permite conectarnos con proveedores y trabajar de manera online.	No es necesario utilizar un moderno sistema informático, ya que nos encontramos en un sector simple y estable. Se trabaja con un software simple de planillas.	No se realizan reuniones de equipo en forma programada solo cuando existen situaciones que así lo demanden. El gerente general participa de reuniones/ cursos/ conferencias relacionadas con las actividades de la empresa.	La gerencia general y financiera no poseen un proceso sistemático de análisis y evaluación de clientes para definir el perfil del mercado meta.
Adquisiciones	Se ha innovado en un sistema informático que nos permite conectarnos con proveedores y trabajar de manera online. Esto optimiza el tiempo de pedido a proveedores y recepción de productos e insumos.	X	El máximo nivel de coordinación lo tienen con la gerencia general y transformaciones, áreas a las que se le remite en forma permanente informes acerca de compras (cantidades, precios, etc).	Como consecuencia de la incorporación del equipo informático se han optimizado los procedimientos administrativos que antes eran en un 80% manuales y ahora sólo representan el 40% de las tareas administrativas.
Transformaciones (u operaciones)	X	La empresa posee como política la permanente la mejora de equipos de en tecnología productiva, de esta manera se aseguran comercializar productos de alta calidad.	Dado el carácter central de esta actividad se realizan capacitaciones al personal de este área para optimizar tanto la producción como la coordinación con el resto de las áreas.	De la misma manera que en adquisiciones, la incorporación de tecnología de punta ha obligado a la empresa a mejorar todos los procedimientos relacionados con la producción y almacenamiento de productos terminados.
Marketing	Al ser una empresa que comercializa sus productos al por menor, no se han introducido innovaciones en las formas de ventas y exhibición de mercaderías.	Se está invirtiendo en mejoras de marca, imagen y comunicación integral.	X	Con la nueva marca e imagen se busca lograr una mayor adaptación de los productos a la demanda de los clientes para poder generar mayor posicionamiento y ganar cuota de mercado.

FUNCIÓN/TAREA	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN	
Gerencia General y Financiera	0,6	0,5	0,2	0,2	0,375
Adquisiciones	1	×	1	0,8	0,9333
Transformaciones	×	0,8	0,8	0,8	0,8
Marketing	0,5	0,8	×	0,7	0,6667
TOTAL	0,7	0,7	0,6667	0,625	0,6938

Por lo tanto, se obtiene que el FS es 0.6938.

El Factor Optimización (FO) se obtiene a través de la cuantificación de los resultados de la matriz de costos.

Esto se debe a que los costos estructurales son relativamente BAJOS, los costos de RRHH tienden a ser bajos y los costos de procesos tienden a ser medios/altos.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURA	COSTOS	EJECUCIONALES
		PERSONAS	PROCESOS
ADMINISTRACIÓN GENERAL Indicador: Costos asociados a la cultura empresarial	BAJOS	BAJOS	MEDIOS
ADQUISICIONES I: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	BAJOS	BAJOS	MEDIOS
TRANSFORMACIONES: I: Costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado.	MEDIOS	BAJOS	ALTOS
MARKETING: I: Costos asociados a los ingresos por ventas	BAJOS	MEDIOS	BAJOS

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURA	COSTOS	EJECUCIONALES	VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN	0,2	0,2	0,4	0,26666667
ADQUISICIONES	0,2	0,2	0,4	0,26666667
TRANSFORMACIONES:	0,4	0,2	0,8	0,46666667
MARKETING:	0,2	0,4	0,2	0,26666667
TOTAL	0,25	0,25	0,45	0,31666667

En este caso, resulta ser FO = 0.31667.

Recordando que la fórmula del Valor empresario (Ve) depende directamente de los Factores Individuación, Factor Sofisticación y Factor Optimización.

Si FI; FS >0.5 nos encontramos frente a una fortaleza, de lo contrario frente a debilidades.

Por el contrario, Si FO >0.5 nos encontramos frente a una debilidad y si FO < 0.5 nos encontramos frente a una fortaleza.

Retomando los valores obtenidos, **podemos concluir que el Valor Empresario de PANOLI predominan las fortalezas sobre las debilidades.**

2. ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El valor del análisis del sector externo se obtiene de la cuantificación de encuestas realizadas sobre los diferentes niveles y actores del entorno. Estas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas). Para esta investigación, se considerarán 3 niveles de variable: primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. En el siguiente cuadro se clasifican los valores de las variables a tener en cuenta.

GRAN AMENAZA	VALOR 1
LEVE AMENAZA	VALOR 2
LEVE OPORTUNIDAD	VALOR 4
GRAN OPORTUNIDAD	VALOR 5

Se analizarán las variables de 1° nivel: CLIENTES, EMPRESAS y finalmente COMPETENCIA.

Luego serán analizadas las variables de 2° nivel: PROVEEDORES, POSIBLES NUEVOS INGRESANTES y PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Para finalizar el análisis de variables, se detallan las de 3° nivel.

VARIABLES 1°NIVEL:

1.a. CLIENTES:

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Cientes Actuales (condiciones de la demanda)						4,3
Tamaño del mercado	Grande				×	5
Crecimiento del mercado	Grande			×		4
Elasticidad de la demanda	Alta			×		4
Propensión al consumo	Alto				×	5
Poder adquisitivo	Medio			×		4
Capacidad de compra	Alto			×		4
Cientes Actuales (clientes empresa)						3,25
Relación clientes actuales/ clientes potenciales	Medio			×		4
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Bajo	×				1
Demanda de servicios	Medio		×			2
Condición de valor cliente	Alto		×			2
Hábitos de compra	Aceptables			×		4
Sensibilidad al precio	Media/baja			×		4
Sensibilidad a la marca	Baja				×	5
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Media/baja			×		4

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Cientes potenciales (clientes/competencia)						4
Tamaño de los clientes potenciales	Grande				×	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Bajo				×	5
Fidelización por diferencias	Alto		×			2
Fidelización por precios	Medio			×		4
VALOR FINAL						3,85

Analizadas las variables CLIENTES, el sector resulta atractivo.

1.b. EMPRESAS

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Empresas/Clientes actuales (canales de distribución)						3,55
Número de intermediarios dentro del canal	Pocos				×	5
Disponibilidad de intermediarios sustitutos	Pocos		×			2
Accesibilidad a los intermediarios sustitutos	Alto				×	5
Costo de cambio de los intermediarios	Bajo			×		4
Amenaza de integración hacia atrás de los canales	Bajo/nulo				×	5
Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante			×			2
Rentabilidad de los intermediarios del canal	Media/Baja			×		4
Modos de distribución	Malos	×				1
Posibilidades de cooperación con los intermediarios	Medios			×		4

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Empresa/clientes/ competencia						3,84
Rivalidad competitiva	Media/alta		×			2
Número de competidores importantes	Muy pocos				×	5
Homogeneidad de las Empresas	Baja/Media			×		4
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Bajas				×	5
Concentración y equilibrio de los competidores	Media/Baja			×		4
Crecimiento de la industria (número de empresas)	Baja				×	5
Diferenciación del producto y del servicio	Medio/alto			×		4
Costo de cambio para el cliente	Bajo	×				1
Costos fijos del sector	Bajo				×	5
Diferenciación de procesos	Medios/altos			×		4
Identificación de la marca	Baja		×			2
Precios de los productos	Diferentes				×	5
Intensidad de los programas comunicacionales	Bajos			×		4
Líneas de productos comercializadas	Pocas			×		4
Requerimientos de infraestructura	Medios/Bajos		×			2
VALOR FINAL						3.69

Analizadas las variables EMPRESAS, el sector resulta atractivo.

1.c. COMPETIDORES

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Grado de iniciativa de la competencia	Media/Baja			×		4
Estrategias observables de la competencia	Pocas				×	5
Capacidad de los competidores más importantes	Alta	×				1
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	Baja/Medias			×		4
Políticas de precios de los competidores	Débiles				×	5
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores	Medio/Alto		×			2
Posibilidades de integración horizontal	Alto	×				1
Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado	Medio/Alto		×			2
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos productos	Medio/Bajo			×		4
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes	Medio/Alto		×			2
Posibilidades de la competencia de diversificar la cartera de negocios	Medio		×			2
Posibilidades de la competencia de alianzas	Medio		×			2
VALOR FINAL						2,83

Analizadas las variables COMPETENCIA, el sector no resulta atractivo.

VARIABLES DE 2º NIVEL: PROVEEDORES Y PRODUCTOS SUSTITUTOS.

2.a PROVEEDORES

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Número de Proveedores importantes	Medios			×		4
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Muchos				×	5
Diferenciación de los productos del proveedor	Bajo				×	5
Costo de cambio de los proveedores	Bajo				×	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Nulo				×	5
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria	Bajo				×	5
VALOR FINAL						4,83

Analizadas las variables PROVEEDORES, el sector resulta muy atractivo.

2.b. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Barreras creadas por los competidores (o directas)	Medios/Bajos		×			2
Economías de escala	Medias/Altas			×		4
Diferenciación del producto	Medio/Alto			×		4
Identificación de la marca	Muy baja	×				1
Acceso a los canales de distribución	Medio/Alto			×		4
Requerimientos de capital	Altos				×	5
Acceso a nuevas tecnologías	Medio/Alto		×			2
Barreras gubernamentales (o indirectas)	Bajas/Medias		×			2
Protección a la industria	Inexistente	×				1
Regulación a la industria	Media/Baja		×			2
VALOR FINAL						2.7

Analizadas las variables de POSIBLES NUEVOS INGRESANTES, el sector no resulta atractivo.

2.c. PRODUCTOS SUSTITUTOS

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo				×	5
Costo de cambio para el comprador	Medio/Bajo		×			2
VALOR FINAL						3.5

El sector resulta atractivo para el análisis de estas variables.

VARIABLES DE 3º NIVEL

VARIABLE		GA	LA	LO	GO	VALOR
Variables de la economía global						3,33
Grado de integración regional	Media/Baja			×		4
Grado de apertura/protección de los bloques regionales	Bajos relativamente desfavorable		×			2
Oportunidad de obtener transferencias de habilidades distintivas	Media/Alta			×		4
Economía Nacional						1,88
Perspectiva de crecimiento de la economía	Baja/Muy baja	×				1
Costo del crédito	Alto	×				1
Acceso al crédito	Medio/Alto		×			2
Ingreso de la población destinado al consumo	Alto				×	5
Tasa de desempleo	Media/Alta	×				1
Política Fiscal	Desfavorable	×				1
Tasa de cambio de la moneda	Desfavorable	×				1
Nivel de productividad de los trabajadores	Media/Alta			×		4
Barreras a las importaciones	Muy altas	×				1
Entorno sociocultural						3,6
Actitud ante la seguridad laboral	Desfavorable	×				1
Estilo de vida	Favorable				×	5
Nivel de escolaridad	Favorable				×	5
Movilidad social	Media/bja		×			2
Propensión al consumo	Alta				×	5
Entorno legal						2,66
Regulaciones sobre el mercado	Altas				×	5
Presión tributaria	Muy alta	×				1
Legislación laboral	Muy rígida		×			2
VALOR FINAL DE LAS VARIABLES NIVEL 3						2,86

El macroentorno o variables de 3º nivel resultan no ser poco atractivas o ser consideradas como leves amenazas.

Resumen de la situación del entorno (variables de Nivel 1, 2 y 3)

Nivel 1: **3,46**

Nivel 2: **3,68**

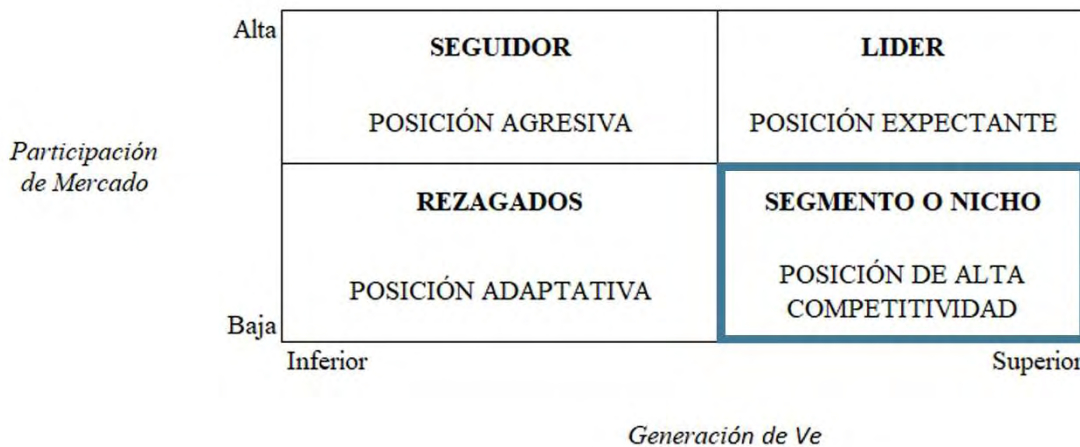
Nivel 3: **2,86**

ATRACTIVO DEL SECTOR = 3,33 → NOS ENCONTRAMOS EN UN SECTOR ATRACTIVO CON LEVES OPORTUNIDADES.

3. VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIA Y POSICIÓN COMPETITIVA SECTORIAL.

ESTRATEGIAS Y POSICIÓN COMPETITIVA

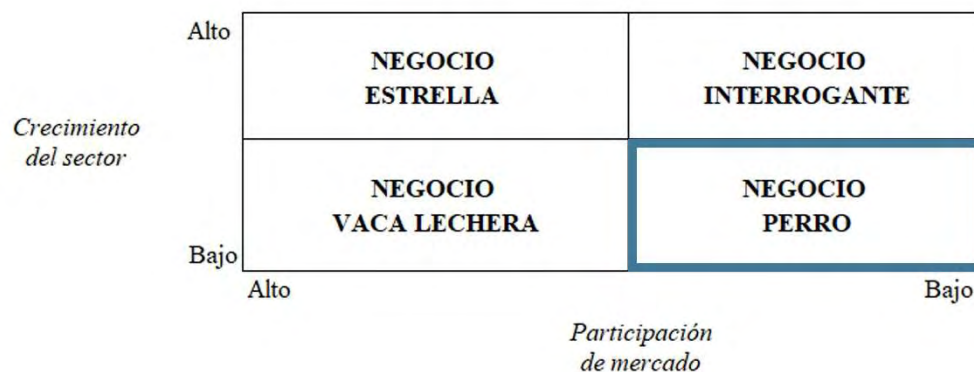
La posición competitiva de una empresa, expresada como participación de mercado en función de las ventas, determina qué empresa es la primera en ventas, la segunda, las terceras.



En esta matriz, podemos encontrar a PANOLI en el SEGMENTO DE NICH, ya que como hemos visto anteriormente la participación en el mercado es baja, pero la generación de Ve tiende a ser alta. El hecho de que PANOLI compita en un segmento o nicho de mercado, aun generando un Ve superior no debe llamar a confusión. En efecto, la matriz expuesta representa “todo” el mercado mientras que estas empresas, las

empresas de alta competitividad, lo hacen en un segmento del total de mercado. Si aisláramos ese segmento nos encontraríamos nuevamente con la situación ya planteada: una empresa líder, una seguidora y algunos rezagados que se distribuyen el ciento por ciento del 5% considerado.

La Matriz de Boston Consulting Group (BCG) relaciona el crecimiento del sector (esto refleja el atractivo del sector en función de negocios) con la participación de mercado, antes nombrada. Por lo tanto, PANOLI se define como un NEGOCIO PERRO.



Este tipo de negocios requieren de poca o nula inversión, en la actualidad PANOLI no está produciendo, con lo cual el flujo de fondos neto es nulo y se encuentra en una etapa de crisis. Siguiendo el “Modelo de Witzel y Jonsson de declive organizacional” en el que se decide tomar acciones de cambios radicales a la estrategia y estructura de la organización para detener su declive y hacer que sobreviva. Este modelo hace referencia a que, si una empresa experimenta la etapa de crisis, ha llegado a un punto crítico en su historia y la única oportunidad de recuperarse es una gran reorganización, de manera contraria para estos tipos de negocios se aconseja desinvertir.

Siguiendo el análisis de la variante de la Matriz BCG, podemos ver que PANOLI debe seguir una estrategia de reestructurar el negocio.

<i>Crecimiento del sector o del segmento</i>	Alto	CONSERVAR LA PARTICIPACIÓN	DESARROLLAR EL NEGOCIO
	Bajo	SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICAR	REESTRUCTURAR EL NEGOCIO
		Alto	Bajo
		<i>Participación de la empresa</i>	

FORMACIÓN DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

En el capítulo V se desarrolló cual son los pasos para construir escenarios y en este capítulo se indicarán los objetivos a alcanzar y cómo se realizarán según las variables más relevantes del entorno.

Objetivo 1: Incorporar nuevo PANOLI vegano/vegetariano

Objetivo 2: Aumentar participación de Mercado

Objetivo 3: Posicionar PANOLI como líder de mercado de rápida saludable. (Fast Good)

Los valores asignados a las variables son de acuerdo si corresponden a:

Gran Amenaza (GA): 1

Leve Amenaza (LA): 2

Leve Oportunidad (LO): 4

Gran Oportunidad (GO): 5

Nº	VARIABLE	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	TOTAL	OPORTUNIDAD O AMENAZA	PROB. DE OCURENCIA
1	Nº de clientes potenciales	5	5	5	5	O	Alta
2	Alta rivalidad competitiva	2	1	1	1,33	A	Alta
3	Bajas reacciones de la competencia	4	4	4	4	O	Alta
4	Disponibilidad de sustitutos	1	2	2	1,66	A	Alta
5	Cantidad de proveedores importantes	4	4	4	4	O	Alta
6	Bajo costo de cambio de proveedores	5	5	5	5	O	Alta
7	Baja sensibilidad al precio	4	4	4	4	O	Baja
8	Alta sensibilidad a la diferenciación (marca)	4	5	5	4,66	O	Alta
9	Altos costos fijos para ingresantes al sector	5	5	5	5	O	Alta
10	Alta Propensión al consumo	5	4	4	4,33	O	Alta
11	Inflación	2	2	2	2	A	Baja
12	Tamaño del mercado	5	5	5	5	O	Alta
13	Poder adquisitivo de los clientes	4	4	4	4	O	Baja
	TOTAL	3,85	3,85	3,85	3,85		

Objetivo 1: Incorporar nuevo PANOLI vegano/vegetariano	Objetivo 2: Aumentar participación de Mercado	Objetivo 3: Posicionar PANOLI como líder de mercado de rápida saludable (Fast Good)
--	---	---

<i>Grado del Impacto</i>	Alto (4,1 – 5)	Preparar planes alternativos y controlar evolución Baja sensibilidad al precio Poder adquisitivo de los clientes	Actuar de inmediato para aprovechar la gran OPORTUNIDAD N° de clientes potenciales Cantidad de proveedores importantes Bajas reacciones de la competencia Bajo costo de cambio de proveedores Altos costos fijos para ingresantes al sector Alta Propensión al consumo Tamaño del mercado <i>Alta sensibilidad a la diferenciación (marca)</i>
	Bajo (3,1 – 4)	Seguir con planificación actual	Revisar la evaluación del impacto
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

<i>Grado del Impacto</i>	Alto (4,1 – 5)	Preparar planes alternativos y controlar evolución Inflación	Actuar de inmediato para repeler AMENAZA Alta rivalidad competitiva Disponibilidad de sustitutos
	Bajo (3,1 – 4)	Seguir con planificación actual	Revisar la evaluación del impacto
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

Luego de observar estos posibles escenarios queda en evidencia la necesidad de aprovechar las oportunidades de para lograr los objetivos planteados repeliendo la alta rivalidad competitiva del mercado y generando valor agregado para diferenciar PANOLI de los sustitutos existentes.

4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.

Teniendo en cuenta las variables de la formación de escenarios sobre sensibilidad al PRECIO (baja) y sensibilidad a la MARCA (alta) podemos detectar que PANOLI se encuentra en la necesidad de generar una ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION ASOCIADA A LA MARCA, en la cual podemos observar que el cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

La Estrategia de MARCA adquiere distinto significado a través del ciclo de vida de los negocios. En la etapa naciente, el producto va delante de la marca por lo que se le debe imponer una estrategia de comunicación basada en el producto y no en la marca logrando un equilibrio entre la estrategia de marca con la estrategia de información con el producto.

Las posibles consecuencias de la introducción de una nueva marca en el mercado generarán que los competidores estarán expectantes ante la nueva marca observando si el producto es aprobado por los clientes, y en caso de ser así, reaccionarán incorporando al producto a sus marcas conocidas.



B. ESTRATEGIA DE MARKETING

Esta segunda matriz, dentro de las estrategias de negocios permitirá al estratega definir con más precisión a él o los segmentos metas. Cuando en dicha matriz se refiere a “línea de productos” son los la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, en el caso de PANOLI es una línea muy profunda y poco ancha, es decir mucha variedad de un mismo artículo.



Esta estrategia se orienta a un nicho donde existen reales posibilidades de rentabilidad, es el caso del nicho de Fast Good o comida rápida saludable. Concentrarse en precios, como estrategia competitiva, significa que existe un grupo de clientes identificado por alguna característica específica que busca un producto determinado de bajo precio.

Las estrategias de precios serán diferentes dependiendo del ciclo de vida en que se encuentra el sector donde la empresa compite. En cualquier caso, la decisión empresaria pasará por su énfasis en la marca o en el precio para diseñar su estrategia futura, y esta decisión requiere de un diagnóstico precio acerca de la etapa en que se encuentra el negocio bajo análisis.

El sector gastronómico de los Fast Goods y de la comida saludable en general se encuentra en una etapa nacimiento donde se debe poner el énfasis en la marca y la estrategia de fijación de precios se orienta a la penetración de mercados. Este precio de penetración deberá ser fijado en un nivel relativamente bajo para lograr una rápida participación de mercado, ya que se estima que existirán varios competidores que podrán lanzar productos con características muy similares por la alta rivalidad competitiva.

C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.

Como hemos detallado en el capítulo anterior, la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. De lo anterior se deduce que los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de Ataque
- Estrategias de Defensa

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir, las oportunidades y las amenazas a los objetivos de la empresa, tal como fueron analizadas en el estudio del contexto.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que fueran analizadas en el estudio de la organización.

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE <i>Táctica Envolvente</i>	ESTRATEGIA DE ATAQUE <i>Táctica de Varios Lados</i>
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA <i>Táctica de Flancos</i>	ESTRATEGIA DE DEFENSA <i>Táctica de Retaguardia</i>

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. PANOLI para atacar al mercado deberá llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones ya que, por lo general, cuenta con fortalezas que le dan las condiciones para aumentar su cuota de mercado. Para esto es necesario lograr un incremento del valor empresarial a través de nuevos productos, más líneas de productos, otros usos de los productos, nuevas marcas, nuevas formas de distribución o cualquier otro modo que supere el valor empresarial actual y/o el propuesto por otra empresa competidora.

Por el estudio de mercado realizado en la primer parte de este trabajo de investigación, se aconseja mantener el PANOLI PECETO, introducir una versión vegetariana o vegana y/o crear una línea de PANOLI dulce.

D. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

En el caso de PANOLI que es una PYME, al igual que en los grandes conglomerados, se pueden elegir más de una de estas estrategias.

Para trabajar sobre las estrategias de crecimiento utilizaremos la Matriz de Ansoff, la cual propone lo siguiente.



Como podemos apreciar en el gráfico surgen las estrategias anteriormente mencionadas:

- a. Intensivas: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- b. Diversificadas: desarrolladas y no desarrolladas.
- c. Integrativas: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

PANOLI en la actualidad como hemos comentado anteriormente elabora una sola línea de productos con variedad de sabores, la cual apunta a un determinado segmento de clientes, por lo tanto, según la matriz de Ansoff se debería penetrar el mercado.

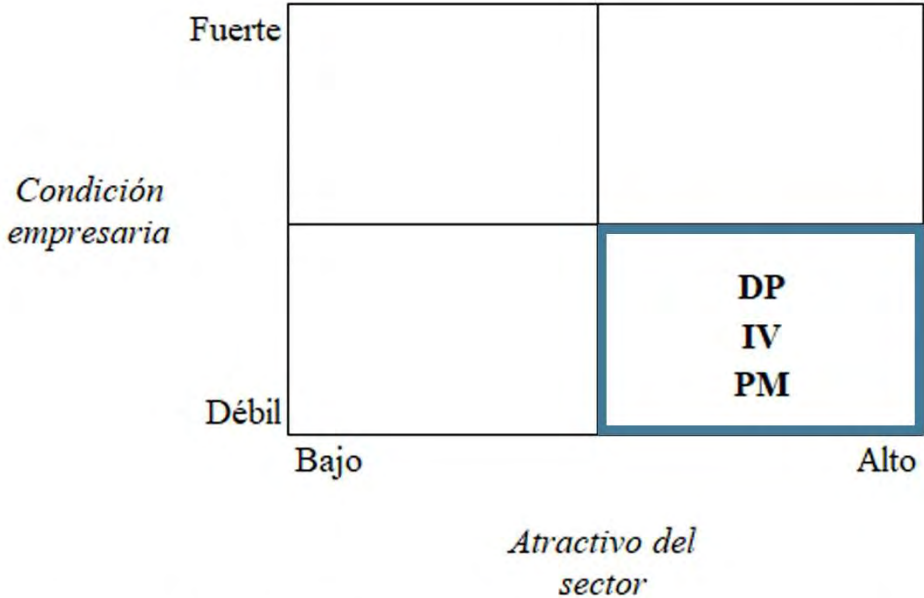
Para esto, PANOLI debería incrementar las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa con los clientes actuales, es decir, sin intentar la incorporación de nuevos segmentos a lo que son sus negocios actuales. Esto requiere de fuertes campañas comunicacionales. Además, se recomienda mejorar el producto, reposicionar la marca, realizar reducciones sustanciales en los precios crear o reforzar la red de distribución y organizar fuertes acciones promocionales.

En cuanto a adquirir mayor cuota de mercado se pueden crear alianzas o trabajar en conjunto aprovechando las fortalezas de PANOLI en cuanto a la maquinaria de producción o el know how. En cuanto a estas estrategias hacemos referencia a la integración horizontal.

Otro tipo de integración es la vertical, donde PANOLI adquiere o se fusiona con sus proveedores para asegura costos, calidad, o cantidades de entrega. En el caso de realizar una estrategia de integración vertical hacia adelante, PANOLI debería incorporar un canal de distribución propio para llegar a los clientes directamente sin intermediarios.

La elección de la estrategia de crecimiento, como cualquier tipo de elección que hemos estado analizando depende de las fortalezas de PANOLI y de las condiciones del sector (atractivo). Teniendo en cuenta estas dos condiciones, se presentan cuatro alternativas de elección de estrategias de crecimiento y la que corresponde de mejor manera es la siguiente:

Acciones : enfocarse en los segmentos más rentables



DP : Desarrollo de Productos ; **IV** : Integración Vertical ; **PM** : Penetración de Mercados

Fuente: Cap. 7 (Libro: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (TEORÍA Y PRÁCTICA), Hugo Ricardo Ocaña, Ed. Dunken 2014).

Con esta última matriz, cerramos el trabajo de campo concluyendo las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo en PANOLI para crecer. En el próximo capítulo se concluirá el trabajo, además de realizar la comprobación de hipótesis.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se realizaron dos investigaciones, la primera desarrollada entre los Capítulos 1 y 2, donde se explicó el marco teórico, alcance y resultados del estudio de mercado de PANOLI. Luego, en el Capítulo 3 se detalló el marco teórico de las diferentes estrategias de negocios para analizar internamente a la organización y establecer posibles estrategias a desarrollar. En el 4to capítulo se realizó un cuestionario para llevar a la práctica lo descrito en el capítulo anterior. Este cuestionario ha sido completado y respondido por el emprendedor.

En este último capítulo, se presentará un informe sobre las conclusiones de ambas partes y se comprobarán las 3 hipótesis de este trabajo.

1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PANOLI

En esta primera parte se realizó una encuesta de 20 preguntas a 436 personas a través de la herramienta virtual Google Forms. La difusión de esta encuesta fue compartida a través de FACEBOOK, INSTAGRAM, WHATSAPP y Facebook ads (pago). La encuesta se dividió en 4 Secciones para poder cuantificarla y averiguar datos más precisos.

La investigación de mercado en su mayoría fue descriptiva y cuantitativa, apuntó a segmentar el público según edad, género, ocupación y zona geográfica. Luego se describió al producto PANOLI y se realizó una investigación sobre las preferencias de los consumidores de ese tipo de productos. El cuestionario además abarca preguntas y respuestas del mercado en general y de la competencia.

Esta encuesta constó también de algunas preguntas más abiertas, que buscaban explorar sobre nuevas líneas de productos y nuevos atributos. Se dio la posibilidad a los encuestados de sugerir nuevos sabores para productos, lugares donde podrían adquirirlo y se exploró la competencia.

Las conclusiones de este apartado son:

Luego de estudiar la segmentación se llega a la conclusión de que la mayoría de los encuestados son jóvenes de 20 a 30 años, mayormente mujeres (66%) y el 75% vive en Mendoza. El resto se dividen entre CABA y Buenos Aires en cantidades similares y el patrón de género se mantiene. El poder económico los ubica en una clase media-alta, donde el 40% son empleados en relación de dependencia y el 20% independientes. Además, cabe resaltar un rango etario de entre los 48 y 60 años, también pertenecientes al rango socio-económico medio alto.

En cuanto a PANOLI se destaca la importancia de los atributos de sabor y calidad, seguidos por el precio. Podemos apreciar que a los encuestados no les es de gran interés la velocidad de cocción, peso y espesor de la masa del producto.

De los sabores existentes hubo gran interés en el PANOLI de PECETO, SUPREMA y MUZZARELLA y JAMÓN y QUESO, y en la exploración de nuevos sabores se volvió a reflejar la importancia de la carne como base del producto. Junto a la base de carne, la opción de CHOCLO fue la más elegida junto a la de humita, la cual refuerza la elección anterior y la opción de nuevos productos vegetarianos o veganos. Por último, se sugieren 2 opciones más, la de la utilización de queso roquefort y la incorporación de una nueva línea de productos dulces.

La Sección de Mercado arrojó un resultado de que el 45% de los encuestados no conocía un producto similar a Panoli, que el 37% si lo hacía y que había un 18% que tenía dudas. Luego de estudiar las distintas respuestas y cuantificarlas he llegado a la conclusión de que la línea de productos que más se asimila o aproxima a PANOLI, son las conocidas “Piadinas”.

En tanto, la respuesta referida a dónde fue comprado el producto, predominó de locales de comida rápida (24%), seguido por locales de Fast Good (18%), Supermercados (14%) y locales de comida por kilogramo (13%).

A las personas que no habían probado el producto, se les consultó donde creían que podían comprar algún PANOLI. Hubo una distribución del 28 % en supermercados, 20% en Delivery y luego en partes iguales de 12% para Almacenes de Barrio, Locales de comida por kg y Local de comida rápida. Por lo tanto, concluimos que de comercializar este producto debería realizarse en puntos de venta de comida saludable (Fast Good o Locales de comida por kilogramo).

En la Sección de Competencia se pidió que los encuestados indicaran si conocían ciertas marcas que podían ser competencia de PANOLI. Recordando que el 45% de los encuestados nunca ha probado un producto similar a Panoli, es coherente que casi el 60% desconozca marcas que lo comercialicen. CREPAS obtuvo un reconocimiento del 29%.

Se realizó una investigación exploratoria para indagar sobre posibles competidores. Esto arrojó que el desconocimiento aumentara al 75% y que el resto suponía conocer algunas de las siguientes marcas:

La Salteña, Gyros, Kislév(Hamburguesas Veganas), Taco Bar (Chacras De Coria – Mza), Full Ypf, Cono De Pizza, Bonafide, Stromboni, La Cordobesa, El Tano Piadineria, Mc Donalds (Wrap), The Big Salad, Crepas (En Otras Provincias/País).

Para concluir esta primera parte podemos indicar que el nicho al cual pertenece PANOLI es un mercado poco conocido en relación a marcas y línea de productos. Se puede tomar esto como una oportunidad para el relanzamiento de PANOLI para liderar el mercado de Fast Good, optimizando los sabores conocidos y lanzando líneas nuevas de productos dulces o nuevos sabores vegetarianos/veganos.

2. ANALISIS INTERNO DE PANOLI Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.

En esta segunda parte se realizaron diversas encuestas y entrevistas al dueño de PANOLI para realizar un análisis interno y concluir que PANOLI tiene un predominio de fortalezas sobre debilidades. Esto se debe a que este emprendimiento es eficiente a la hora de elaborar sus productos y tiene una leve debilidad a la hora de percibir y adaptarse a los cambios de las preferencias de los clientes.

Además del análisis interno, se realizó un análisis de las variables externas y se arribó a la conclusión de que el sector de gastronomía saludable tiene un predominio de oportunidades sobre debilidades, las cuales deben ser aprovechadas para crecer y aumentar la participación de mercado.

En la actualidad PANOLI no está elaborando productos y tampoco comercializándolos, con lo cual el flujo de fondos neto es nulo y la organización según el autor del “Modelo de Witzel y Jonsson de declive organizacional”, PANOLI se encuentra en la etapa de crisis. Según los autores, se deben tomar acciones de cambios radicales a la estrategia y estructura de la organización para detener su declive y lograr que la empresa sobreviva. Por lo tanto, PANOLI debe seguir una estrategia de reestructurar el negocio.

Teniendo en cuenta las conclusiones de la primera parte de este trabajo de investigación, se seleccionaron 3 posibles objetivos para desarrollar un escenario de aumento de participación. Esto deja en evidencia la necesidad de aprovechar las oportunidades de introducir nuevas líneas de productos, aumentar la participación de mercado y generar posicionamiento de PANOLI, repeliendo la alta rivalidad competitiva del mercado gastronómico en general y generando valor agregado para diferenciar PANOLI de los sustitutos existentes.

Teniendo en cuenta las variables de la formación de escenarios sobre la baja sensibilidad al precio y la alta sensibilidad a la marca, PANOLI debería generar una estrategia de diferenciación asociada a la marca.

El producto que ofrece PANOLI se encuentra en una etapa de ciclo de vida naciente, por lo que se debe imponer una estrategia de comunicación basada en el producto y no solo en la marca, logrando un equilibrio entre la estrategia de marca con la estrategia de información con el producto. En cuanto a las estrategias de

marketing se aconseja que la estrategia de fijación de precios se oriente a la penetración de mercados. Este precio de penetración deberá ser fijado en un nivel relativamente bajo para lograr una rápida participación de mercado, ya que se estima que existirán varios competidores que podrán lanzar productos con características muy similares por la alta rivalidad competitiva.

Teniendo en cuenta que en la actualidad PANOLI no se encuentra posicionada en la mente de los consumidores la estrategia de posicionamiento que se aconseja en este trabajo de investigación es la de ataque con táctica envolvente, la cual se refiere a atacar al mercado innovando con acciones para aumentar su cuota de mercado a través de la introducción de nuevas líneas de productos como hemos mencionado anteriormente además de optimizar sus productos existentes.

Para concluir la estrategia de crecimiento se utilizó la Matriz de Ansoff, donde se observa que coincide la necesidad de penetrar mercados y desarrollar sus productos como hemos remarcado anteriormente. También vemos la posibilidad de realizar integraciones verticales con proveedores o distribuidores, como así también integraciones horizontales aprovechando la disposición de maquinaria de producción y know how.

3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Durante el desarrollo de la estrategia metodológica del presente trabajo se formularon tres hipótesis con el fin de indicar lo que estamos buscando probar con nuestra investigación.

La primera de ellas es: *El cliente objetivo interesado por los productos de PANOLI es el que se encuentra interesado por el mercado gastronómico de comida saludable.* Al respecto podemos decir que se observó en la investigación que los interesados en consumir los PANOLI son personas que les interesa tanto el sabor y la calidad de los alimentos como también la necesidad de que sean saludables. Esto último se observa en la investigación exploratoria donde se observa la búsqueda de un PANOLI vegetariano/vegano.

La segunda hipótesis del trabajo rezaba *La estrategia para la distribución del producto debe ser a través de intermediarios en supermercados o en puntos de ventas masivos.* Los resultados obtenidos muestran que los consumidores esperan encontrar este producto en puntos de venta de comida saludable (Fast Good o Locales de comida por kilogramo).

La última hipótesis indicaba que *Panoli debe proveer su producto como producto genérico sin marca a otras organizaciones.* Por el contrario, luego de haber analizado tanto las variables internas como externas de PANOLI se llegó a la conclusión de implementar estrategias de penetración de mercado a través de estrategias de diferenciación asociadas a la marca. Esto requiere de fuertes campañas comunicacionales, reposicionamiento de marca, reducciones sustanciales en los precios, refuerzos de la red de distribución y organización de fuertes acciones promocionales.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

JONES GARETH R., Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, 5ta edición.

NARESH K. MALHOTRA, Investigación de Mercados, 5ta Edición.

OCAÑA HUGO RICARDO, (2014) Dirección Estratégica de los Negocios teoría y práctica, Ed. Dunken.

ZIKMUND WILLIAM G. Y BABIN BARRY J., Investigación de Mercados 9na Edición.

PÁGINAS WEB UTILIZADAS

<https://forms.gle/npuLKRCjVhsY4Bsw8>

www.instagram.com

www.facebook.com

Mendoza, 24 de agosto de 2020

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.



Hernán Mesura
DNI: 38.416.368