

# **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magíster

Título:

**INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE Y AMPLIACIÓN DE LA  
CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA PYME FAMILIAR  
DEL SECTOR PANADERIL EN LA CIUDAD DE LA PLATA**

**Maestrando: Lic. Nicolás Martín Vasta**

**Director: Dr. Ernesto Fabián Botana**

**LA PLATA, octubre de 2022**

## Resumen

El presente trabajo final de Maestría propone una acción estratégica de intervención respecto de la situación actual en una empresa familiar de la industria panaderil en la ciudad de La Plata. La empresa se enfrenta en la actualidad a una amenaza latente representada en el dominio que sobre sus canales de distribución detentan, precisamente, los distribuidores de sus productos de panadería, quienes desempeñando la función de intermediarios se encargan de la efectivización del transporte de lo producido por ella en los distintos comercios de consumo final.

La empresa detenta un buen posicionamiento en el mercado de la elaboración de pan de tipo inglés, producto que es utilizado principalmente en panaderías como insumo para la elaboración de diferentes productos de sus ofertas. Las panaderías son entonces las principales clientes de la empresa.

Como se mencionó, el pan de miga producido por la empresa tiene un sólido posicionamiento en el mercado, siendo por tanto de preferencia en la demanda por sobre las alternativas ofrecidas por otros actores del sector. Ahora bien, actualmente la principal amenaza que enfrenta la empresa no está representada por sus competidores directos, sino más bien que se refleja en la presencia de revendedores intermediarios que se encargan de realizar la distribución de los productos, sobre los cuales se carece de todo control, y son quienes tienen el vínculo directo con los clientes (panaderías), representando a su vez la facturación a ellos una alta incidencia en las ventas totales de la empresa. En otras palabras, en unos pocos distribuidores/intermediarios del producto de la empresa hacia las panaderías se explica la mayor porción de los ingresos; intermediarios estos sobre los que no se detenta casi ningún control, representando por tanto esta situación de alta concentración de la demana en una clara situación de desventaja estratégica y vulnerabilidad a la posición de mercado de la empresa.

Para neutralizar tal amenaza, se propone entonces un plan de intervención con una acción estratégica de integración hacia adelante, con el propósito de ganar el terreno hoy ocupado por los distribuidores y poder llegar de esa forma a controlar el vínculo directo con los clientes, con una logística de distribución propia que permita blindar de amenazas la sólida posición que el producto de la empresa (pan de miga) hoy tiene en el mercado.

Como complemento, se plantean como también formando parte de la acción esencial del plan, propósitos adicionales para ganar nuevos mercados hoy no atendidos, ensayando asimismo el abordaje del escenario competitivo a partir de una ampliación de la oferta comercial de la empresa.

La acción estratégica propuesta supone un desafío puntual para las prácticas, rutinas y para la estrategia empresarial, por tratarse de una firma familiar que a su vez está en plena transición generacional y en un proceso paulatino de profesionalización de su gerencia.

Por lo dicho, el presente trabajo final de MBA se estructura presentando una breve introducción que complementa lo dicho en los párrafos previos, luego de lo cual se expone una primera sección sobre presentación en sí mismo del tema de estudio de caso, que aborda cuestiones como el contexto actual de la empresa, su historia y la problemática a abordar. Una segunda sección se destina a presentar los objetivos del trabajo, luego de lo cual en una tercera se exponen los conceptos teóricos que sirvieron al análisis y a las argumentaciones expuestas a lo largo del escrito. Se presenta luego la sección cuarta, sobre el diagnóstico de la problemática elegida, para dar cuenta allí de algún detalle de la situación que representa la amenaza estratégica que en concreto se cierne sobre la situación competitiva de la empresa; sección que por su parte da pie a la presentación de la quinta, consagrada en concreto al plan de intervención que se propone, con menciones puntuales respecto de la estrategia a implementar y de lo muy concreto de algo de información económica y financiera

atinente al plan. Por último, se cierra el escrito con breves conclusiones del actor del presente trabajo sobre lo que se ha expuesto a lo largo del desarrollo del mismo.

## Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>1.- Presentación del tema .....</b>	<b>9</b>
1.1.- Contexto actual .....	9
1.2.- Algunos rasgos históricos de la empresa caso de estudio .....	10
1.3.- Problemática a abordar .....	12
<b>2.- Objetivo de la intervención propuesta .....</b>	<b>14</b>
<b>3.- Conceptos teóricos .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.- Fuerzas competitivas .....</b>	<b>16</b>
3.1.1.- Identificación del mercado y expectativas de demanda .....	18
3.1.2.- Mercado geográfico .....	20
3.1.3.- Competidores del mercado .....	21
3.1.4.- Productos sustitutos .....	22
3.1.5.- Proveedores .....	23
3.1.6.- Competidores potenciales .....	26
3.1.7.- Clientes .....	27
3.1.8.- Análisis sintético de fuerzas competitivas .....	32
<b>3.2.- Mercado caracterizado como de océano rojo .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.- Teoría del ciclo de vida del producto .....</b>	<b>34</b>
<b>4.- Elementos de diagnóstico de la problemática detectada .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.- Situación actual del funcionamiento organizacional .....</b>	<b>37</b>
4.1.1.- Ventas .....	40
4.1.2.- Producción .....	40
4.1.3.- Finanzas .....	43
4.1.4.- Marketing .....	43
4.1.5.- Contabilidad .....	44
4.1.6.- Logística .....	45
<b>4.2.- Tercerización de la logística .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.- Análisis de ventas totales bienio 2020 - 2021 .....</b>	<b>50</b>
<b>4.4.- Matriz FODA .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.- Cuestiones que hacen a la problemática de la empresa .....</b>	<b>62</b>
<b>5.- Propuesta de intervención .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1.- Etapas para una mejora .....</b>	<b>65</b>
5.1.1.- Etapa 1: Expansión y diversificación de productos .....	65
5.1.2.- Etapa 2: Desarrollo de marca .....	67
5.1.3.- Etapa 3: Elaboración del producto final .....	67
5.1.4 Etapa 4: Expansión Territorial .....	68
<b>5.2.- Objetivos específicos de la propuesta .....</b>	<b>70</b>
<b>5.3.- Estrategia a implementar .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4.- Implementación de la estrategia .....</b>	<b>79</b>
<b>5.5.- Capital y financiamiento .....</b>	<b>85</b>
<b>5.6.- Punto de equilibrio económico .....</b>	<b>85</b>
<b>5.7.- Valor Actual Neto (VAN) y Modelo Canvas proyectado .....</b>	<b>88</b>
<b>6.- Conclusiones .....</b>	<b>91</b>
<b>7.- Bibliografía consultada .....</b>	<b>93</b>

## Introducción

Históricamente, el mercado de la industria alimentaria se ha caracterizado por su alta competitividad, ya que al tratarse -la alimentación- de una necesidad básica de la población, el mismo está compuesto por una gran cantidad de actores, los que se encuentran segmentados para poder satisfacer las diversas necesidades de los consumidores finales. En términos generales, en este mercado se encuentra el rubro de los panificados a base de harina de trigo, segmento al cual pertenece la empresa objeto de estudio. Cada uno de estos actores desempeñan un rol ocupando su respectivo lugar de acuerdo al servicio ofrecido al mercado; por ejemplo, integrando la etapa de elaboración de productos, ya sea semielaborados o elaborados; o haciéndose responsable de la distribución de los mismos, o siendo parte de los canales de distribución, o bien ubicándose en uno de los últimos eslabones de la cadena de valor, para interactuar con los consumidores finales mediante la venta final de lo producido (las panaderías para el caso analizado).

A su vez, como en todo ecosistema de mercado de bienes y servicios, los usuarios difieren de acuerdo a su tamaño o estructura organizacional, existiendo empresas nacionales o internacionales con un mayor poder de mercado, debido a la capacidad de capital y recursos que poseen, teniendo como resultado que las mismas acaparen gran parte de los clientes, siendo dueños de extensos canales de comercialización y ventas.

Por su parte, contrariamente a las características recién mencionadas, se encuentran las pequeñas o medianas empresas (PyMEs), las que en general cuentan con menores recursos, haciendo que la competitividad resulte particularmente alta. Este tipo de empresas buscan captar nuevos clientes con el propósito de ir ganando una mayor cuota de mercado a fin de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Desde la perspectiva de estas empresas y teniendo en cuenta sus características, es común que cumplan una única función dentro del mercado; como por caso, elaborando el producto, distribuyéndolo o vendiéndolo. Esto por su parte suele incrementar los canales por los que los distintos actores del sector se relacionan, elevando generalmente el grado de rivalidad competitiva.

Entonces, en mercados caracterizados por presencia de muchos actores en forma de empresas PyMEs, que pueden o no desempeñar más de una función de la cadena total de valor arregado, resulta ser una decisión crucial la de definir si integrarse o no en esta cadena, tomando funciones adicionales para sí o bien tercerizándolas en proveedores externos de servicios. En otras palabras, exige particularmente al proceso de decisión de la PyME que se está considerando el planteo sobre si extenderse o no hacia adelante en la cadena de valor, a fin de incorporar a la tradicional función de producción, la función específica de distribución.

Respecto de esto, la empresa tomada como objeto de estudio de este trabajo final de maestría se encuentra situada frente a dos escenarios posibles. Por un lado, si se opta por realizar la propia distribución de los productos, diversos factores van a tener incidencia, como por caso el capital necesario para poder implementar tal solución, o bien la complejidad que resulta de expandir las operaciones tanto dentro como fuera de la firma, necesitando obviamente más recursos, entre los que por caso se puede mencionar la mayor necesidad de recursos humanos. Ésta primera situación tiene obviamente como contrapartida la utilidad adicional obtenida por controlar la función específica de distribución de lo producido.

Por otra parte, si la empresa decide tercerizar la logística de sus productos, renuncia a la utilidad adicional recién mencionada, pero cuenta a cambio con la posibilidad de contar con diversos intermediarios que le permitan, en el corto plazo, ampliar su demanda, ganando cuota de mercado. Esto es, podría contar con una ampliación de demanda inicial que luego se podría potenciar al desarrollar la empresa su fuerza de distribución propia.

Considerando estos dos escenarios, durante el desarrollo del trabajo se pondrá en evidencia la importancia que tienen los intermediarios que llevan a cabo la distribución del producto, y cómo sus niveles de incidencia en las ventas totales de la empresa pueden afectar el desarrollo comercial, ubicándola en una posición de desventaja competitiva.

A su vez, numerosas veces se da la situación de pequeñas empresas familiares que, con el transcurso del tiempo, logran tener un crecimiento exponencial en sus ventas, a causa de que sus productos son bien recibidos por la demanda, satisfacen las necesidades del mercado y cuentan con un valor de marca que se va incorporando a las elecciones de los consumidores finales.

El hecho de que este tipo de empresas pasen por esta situación tiene como resultado un ineludible crecimiento interno, transformándola en una organización cada vez más compleja de organizar y de conducir. Esta lógica de crecimiento exige generalmente a los distintos procesos internos, como así también a sus redes comerciales, las que pueden llegar a incrementarse a punto tal de generar efectos adversos, como el de la ocurrencia de procesos internos desorganizados e ineficientes, a causa de no estar lo suficientemente aptos para hacer frente a determinados niveles de demanda del mercado.

Por estas razones, es que la propuesta de intervención que se propone tiene por propósito modificar la situación actual en la que la empresa se encuentra en una posición desfavorable, proponiendo para ello oportunidades de desarrollo comercial y organizacional, generando efectos positivos, que sirvan como pilares para el desarrollo de la firma y la generación de valor ofrecida al mercado por medio de su marca, teniendo además como resultado final una empresa de tipo familiar que logre una ventaja competitiva que perdure en el tiempo.



## 1.- Presentación del tema

Se presentan en las próximas secciones el escenario en el que se encuentra inmersa la empresa, dentro del cual se puede identificar la problemática que enfrenta dada su posición de desventaja respecto de las fuerzas competitivas que configuran tal escenario y que por su parte condicionan el desempeño y las posibilidades de desarrollo del negocio.

### 1.1.- Contexto actual

Cuando todo parece indicar que el mundo paulatinamente se va recuperando de lo sucedido a partir del año 2020 a causa de la pandemia global de COVID, la que ha originado cambios sin precedentes en lo que respecta a la salud mundial, las economías de todos los países y la sociedad en general, surge el conflicto bélico iniciado por parte de la Federación Rusa contra Ucrania<sup>1</sup>. Son estos cambios en el escenario global de la suficiente transcendencia y amplitud como para generar consecuencias en las distintas economías nacionales, afectando prácticamente a todos los sectores de la economía, por más pequeños que estos sean. Es así como en los escenarios económicos se sienten impactos globales que afectan a todos los negocios, con incrementos en los niveles de inflación, en el precio de la energía y en los alimentos básicos, tensiones en los niveles de consumos y en la logística de productos a escala planetaria.

Estas tensiones económicas suelen traer como consecuencia cambios en la demanda de los consumidores, modificando en mayor o menor medida los hábitos de consumo.

---

<sup>1</sup> Se redactan estas líneas en el mes de abril de 2022

Reparando puntualmente en el contexto de Argentina, es de esperar que este escenario de inestabilidad global repercute particularmente en su situación interna, dada la habitual inestabilidad en las condiciones macro que ya es habitual padezca su economía. Por tanto, se puede afirmar que esto no hará más que complejizar los contextos competitivos domésticos, y puntualmente los que hacen al desempeño de las PyMEs, generando tensiones en cuestiones atinentes, por caso, a las disputas comerciales basadas en los precios, a la calidad de los productos, a los servicios de distribución y logística, o a los servicios de postventa.

En esta línea, es dable sostener que cualquier empresa, por pequeña que sea, puede encontrarse ante un panorama de alta inestabilidad en la demanda a la que debe hacer frente, por como es que cambia el escenario competitivo y las posiciones económicas de quienes sean sus segmentos de clientes. Todo ello, no hace más que incrementar la necesidad de preparar a los negocios y a las estructuras productivas para responder en todo momento a las nuevas exigencias de los escenarios competitivos.

Bajo este contexto, se entiende que la empresa tomada como objeto de estudio del presente trabajo final de maestría no escapa a las consecuencias generadas por el escenario solo aludido en las líneas precedentes.

## **1.2.- Algunos rasgos históricos de la empresa caso de estudio**

La elegida como objeto de estudio, Supermiga, es una pequeña empresa familiar que se dedica a la elaboración y comercialización mayorista y minorista de productos de panificación, teniendo como producto principal y representativo por excelencia de su oferta el pan tipo *inglés* o pan *de miga*. Fundada en el año 2014 por tres hermanos provenientes de una familia con tradición y extensa trayectoria en el rubro de panadería, la firma se encuentra situada en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos

Aires, Argentina, donde posee su planta de producción y es al mismo tiempo el ámbito en donde desarrolla sus actividades comerciales.

Indagando en raíces históricas, todo comienza cuando a los socios fundadores les surge la posibilidad de iniciarse en el negocio de la elaboración de pan de miga, ya que uno de ellos, que ya trabajaba en el rubro, no se encontraba satisfecho con su proveedor respecto de la calidad del producto y la prestación del servicio, sumado a esto se le hacía difícil poder reemplazarlo, debido a que en su momento no existían muchas empresas que lo ofrecieran en la ciudad, o bien las existentes contaban ya con un producto similar.

En esos comienzos la producción se desarrolló en las instalaciones que eran de propiedad de dicho socio, pero a medida que fueron pasando los años y se fue incrementando la demanda del producto y aumentando la cartera de clientes, se tomó la decisión de instalar la producción en un galpón de uso exclusivo para la elaboración del producto. Pasados los dos primeros años de funcionamiento en esa locación, aparecieron las primeras limitaciones que impedían responder el incremento de la producción que exigía una mayor demanda. En otras palabras, los éxitos iniciales derivados de un producto para el que su primera demanda le reconocía una buena calidad, comenzaban a generar problemas de crecimiento; en esos primeros tiempos, en la forma de infraestructura productiva que comenzaba a mostrarse como limitada, insuficiente para absorber una cada vez mayor demanda.

Fue así como en el desarrollo de la firma se llega a un momento como el actual, en el que el negocio se encuentra instalado desde hace unos tres años en unas instalaciones productivas de mayor dimensión, cercanas a los 1.000 metros cuadrados, dimensión que resulta importante para lo que es habitual en infraestructura productiva del tipo de negocio que en este trabajo se está considerando. Estas instalaciones, por dimensión, por características y por equipamiento tecnológico, permiten plantear a la empresa una holgada estrategia de crecimiento en producción

en forma tal de poder responder a mayores cuotas de mercado que como objetivo comercial puedan llegar a plantearse.

### **1.3.- Problemática a abordar**

Para dar inicio a la presentación de la problemática a abordar, se puede afirmar que, actualmente, la empresa se encuentra en un progreso constante, a causa de tener un producto que reúne las características exigidas por los clientes, lo cual le generó anteriormente la necesidad de trasladarse a instalaciones más amplias acordes al incremento de la demanda de los mismos, aumentando los principales revendedores intermediarios sus carteras de clientes.

Supermiga, desde sus inicios, ha optado por la tercerización de la distribución y entrega de sus productos, desechando cualquier modalidad de entrega de su producido que no fuera en sus propias instalaciones. De este modo, su principal canal de distribución está dado por la venta en forma directa a revendedores mayoristas, siendo estos los mismos los que se encargan de la distribución y reventa a cada uno de sus clientes, entre los que se destacan panaderías, confiterías, restaurants, supermercados, bufets, fiambrerías, almacenes, supermercados. En otras palabras, desde su inicio la empresa no ha ensayado alternativa de distribución de su producido que no sea la de utilización de actores intermediarios que en última instancia son los que tienen relación directa con el eslabón final de la cadena de comercialización (los tipos de negocios recién mencionados).

Esas decisiones iniciales que implicaron confiar la distribución en forma plena a intermediarios se tomaron en su momento a causa de la falta de capital de trabajo necesario para poder invertir en un canal de distribución propio de la empresa. Es por esto, que se decidió realizarlo por medio de un solo revendedor, el cual se hizo cargo de ir en búsqueda de nuevos clientes para ser incorporados en la cartera. Con el

transcurso del tiempo, se fueron incorporando dos nuevos revendedores, los cuales cada uno fue consiguiendo sus respectivos nuevos clientes.

Toda esta situación le favorecía a la fábrica, ya que incrementaba sus niveles de ventas en el corto plazo, acaparando cada vez más comercios en diferentes zonas de la ciudad de La Plata y sus alrededores, debido a que contaba con tres vehículos tercerizados que dedicaban su tiempo exclusivamente a la reventa de los productos de la fábrica.

Como consecuencia a la cantidad de clientes que fueron incorporando estos revendedores, la empresa optó por invertir en maquinarias que incrementaran su capacidad instalada para hacer frente a dicha cantidad demandada, como por ejemplo, adquiriendo hornos o amasadoras nuevas, como así también con la incorporación de nuevo personal o el pago de un alquiler más costoso debido a la necesidad de instalaciones más grandes; todo esto, generando un incremento en los costos fijos de la empresa.

La decisión de tercerizar la logística tiene como resultado o efecto que, si bien los clientes compran el producto elaborado por la fábrica, estos mismos pertenezcan a cada uno de los revendedores intermediarios mencionados, siendo ellos los que generan el vínculo comercial y no así la empresa, la que únicamente se ubica en la cadena como fabricante del producto, careciendo de todo tipo de contacto con el consumidor final.

Actualmente, los dos revendedores más importantes representan un 64% en las ventas totales de la empresa, siendo ésta la problemática a abordar, ya que con el solo hecho de que uno de ellos decida no continuar con la relación comercial, generaría que la empresa no pueda hacer frente a la estructura actual que posee, ya que una disminución repentina de las ventas le generaría severos problemas de liquidez, no pudiendo hacer frente a diversas obligaciones, como por ejemplo, comerciales o el pago de deuda adquirida para la ampliación de la capacidad instalada de la fábrica.

La relevancia de ejercer una intervención ante esta situación en particular es indispensable para lograr que esto no suceda y que la empresa pueda lograr un buen desempeño dentro del mercado donde lleva a cabo sus actividades comerciales, a fin de poder generar una ventaja competitiva y ubicarse en una posición más favorable a la actual, que le permita prosperar en forma más sólida con el transcurso del tiempo.

## **2.- Objetivo de la intervención propuesta**

El objetivo general a alcanzar con la intervención propuesta en este trabajo final de maestría consiste en llevar a cabo una transformación organizacional integral con el propósito de que una pequeña empresa familiar, la cual cuenta con una estructura organizacional rudimentaria y con procesos internos limitados, pueda desarrollarse y evolucionar, para así poder lograr un crecimiento sostenido que repercuta en sus operaciones comerciales. El propósito se basa en poder ofrecerle al mercado productos que se destaquen por sobre los de la competencia directa en cuanto al valor agregado que lo componen, cumpliendo con una conveniente relación precio-calidad; siendo ofrecidos mediante un servicio integrado por una red comercial tanto propia como tercerizada, y que puedan cumplir con las necesidades exigidas por los clientes, respaldando toda la operación con un servicio de postventa que complemente el proceso comercial visto en forma íntegra.

Esto le permitirá a la empresa lograr una posición de equilibrio, donde por un lado pueda contar con toda la red comercial de su equipo de revendedores, y a su vez, contar con una red propia que le permita tener acceso a los eslabones posteriores de la cadena de producción, logrando así mantener contacto directo con los clientes finales, teniendo como resultado el mejor acceso a información del mercado útil para preservar una posición sólida en el mismo.

Mediante el desarrollo y la puesta en práctica del plan de acción, basado en el proceso de integración de las diferentes etapas que componen la cadena de elaboración del producto final, la empresa iniciará un proceso de transformación que se espera tenga como resultado que la misma se transforme, pasando de ser una fábrica proveedora de productos utilizados como insumo o materia prima en el proceso de elaboración del sándwich de miga, a ser una organización que se caracterice por contar con una sólida estructura interna compuesta por diversos canales comerciales, los que permitan construir una red que abarque no solo el actual mercado del Partido de La Plata, sino también el Área Metropolitana de Buenos Aires, debido al potencial de crecimiento que esta última promete dada la gran cantidad de habitantes que viven en ella.

Para poder cumplir con los objetivos establecidos, se considera indispensable el desarrollo de una marca comercial que refleje el valor intrínseco ofrecido por la empresa a través de sus productos.

### **3.- Conceptos teóricos**

En esta sección se plantea un tratamiento sintético respecto de una serie de conceptos teóricos útiles para una interpretación de lo que en secciones posteriores se planteará como elementos de diagnóstico y propuesta de mejora sobre la problemática detectada. Así, en primer lugar, se harán menciones en torno al tradicional esquema de evaluación de contexto competitivo por medio del esquema de cinco fuerzas competitivas, con comentarios sobre identificación del mercado y expectativas de demanda, mercado geográfico, competidores, productos sustitutos, proveedores, competidores potenciales, clientes y un análisis sintético final sobre fuerzas competitivas. Luego, las menciones versarán sobre la conocida estrategia de océano azul y cómo se entiende que este postulado teórico aplica a la realidad de la empresa objeto de estudio. Y por último, se hará referencia puntual al estado en que se

entiende está el principal producto de la empresa respecto del concepto también ya tradicional de la teoría del ciclo de vida del producto.

### 3.1.- Fuerzas competitivas

Entonces, en primera instancia se hace referencia al enfoque de Porter (Porter, 1980), posiblemente el más adecuado para comprender el ecosistema comercial en el que está inmersa la empresa. Se trata del tradicional esquema de las cinco fuerzas competitivas que impulsan la competencia en un sector industrial, y en el que se describe como cada una de ellas es en mayor o menor medida determinante de la situación competitiva presente en este último. La figura 1 presenta en esquema gráfico la dinámica de este ya clásico enfoque de cinco fuerzas competitivas, con sus elementos principales compuestos por lo *proveedores*, *nuevos competidores*, *productos sustitutos*, *clientes* y *competidores en el mercado*.



Figura 1. Esquema de análisis de las fuerzas competitivas. Fuente: Recuperado de:

<https://bit.ly/3wGxsR1>



- *Poder de negociación de proveedores.* Proveedores de gran poder representados en las fuentes de suministros de la industria panaderil, como puede ser por caso los molinos harineros, con su típica gran concentración de oferta, condición competitiva que les otorga alta capacidad de fijación de precios y condiciones comerciales.
- *Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores.* Representada en el sector por las relativamente bajas barreras de entrada que pueden existir para la instalación de, por caso, una PyME panaderil de alcance local.
- *Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos.* Existente en la facilidad con la que pueden llegar a abordar la demanda del sector determinadas ofertas sustitutivas, como bien lo pueden ser las que se encuentren en la actividad de producción panaderil desde sectores industriales de alcance mayor al local.
- *Poder de negociación de clientes.* Representada en toda la actividad comercial que tiene contacto directo con los consumidores finales, la que por cierto se encuentra la suficientemente atomizada en el tramo final (panaderías y demás) como para no suponer en principio una amenaza, aunque sí siéndolo en tramos intermedios de la cadena de comercialización (distribuidores que le compran a la empresa y distribuyen en panaderías).
- *Intensidad de la rivalidad.* Dada por la existencia de empresas con ofertas similares en el ámbito de actuación competitiva de la empresa; esto es, la oferta de establecimiento panaderiles similares en el mercado abastecido por la empresa objeto de estudio.

En los siguientes párrafos se presentan detalles de estas características que hacen a la configuración del escenario competitivo que afronta la empresa.

### **3.1.1.- Identificación del mercado y expectativas de demanda**

El mercado en el que se desempeña la empresa es el del rubro alimenticio. Tiene por característica saliente ser altamente competitivo, debido a la existencia de una amplia variedad de competidores que ofrecen ofertas muy variadas, cada uno con sus características y funcionalidades propias y distintivas. Dentro de esta diversa oferta de productos, se encuentran los panificados en base a harina de trigo, que a su vez ofrecen una gran diversidad de categorías de productos, entre ellos, se destaca el sándwich de miga, elaborado a base de pan de tipo inglés.

Como todo mercado altamente competitivo con una gran cantidad de usuarios, las empresas pertenecientes al mismo se encuentran constantemente compitiendo entre ellas para poder ofrecerle a sus clientes el mayor valor posible dentro de sus posibilidades y recursos.

El pan de tipo inglés es un producto que, según la *teoría del ciclo de vida de un producto* (Vernon, 1966), se encuentra en su etapa de madurez, con una demanda constante a través del tiempo, con sus variaciones normales del propio mercado, marcado por un incremento considerable en la demanda debido a las festividades de fin de año. Esto quiere decir que la demanda mantiene un comportamiento similar a medida que van transcurriendo los años.

Por estas y otras cuestiones, las empresas intervinientes buscan diferenciarse las unas de las otras, algunas ofreciendo un producto de buena calidad a un precio más elevado, mientras que otras optan por ofrecer uno de más baja calidad, pero a un precio obviamente menor.

En cuanto al producto en sí mismo, se caracteriza por tener una diferenciación media, existiendo diferentes precios y calidades en la oferta existente mercado, siendo lo relevante el cumplimiento de las expectativas respecto de determinadas características que espera la demanda. Estas son:

- **Frescura:** Es una de las características más importantes del producto, es por eso que es indispensable la utilización de materia prima de buena calidad y de las cantidades óptimas de agua. A su vez, el producto debe ser empaquetado y distribuido dentro de los 3 días siguientes a su elaboración para que el consumidor pueda utilizarlo en óptimas condiciones y no se encuentre seco.
- **Tamaño:** Gran cantidad de clientes utilizan moldes con un determinado tamaño para elaborar el producto final, es por eso que debe cumplir con un mínimo de 27 cm<sup>2</sup>, para que pueda ser utilizado con comodidad.
- **Color:** Característica indispensable del panificado. Tiene que ser lo más blanco posible, es una de las cuestiones más importantes que tienen en cuenta los clientes. El color está dado por el tipo y calidad de harina y materia prima que se utilice en el proceso de producción.
- **Duración:** Al tratarse de un producto perecedero, es importante la disponibilidad de tiempo que tiene el cliente para utilizarlo y consumirlo, la cual, dependiendo de su almacenamiento, si se conserva a temperatura ambiente, en heladera o en freezer, puede rondar aproximadamente entre los 7 a 15 días, y en el último caso, hasta 3 meses.
- **Sabor:** Al tratarse de un producto alimenticio, el sabor es una característica esencial. La utilización de mercadería de buena calidad genera que el gusto pueda cumplir con las exigencias de los clientes.

El equilibrio de estas características es indispensable para poder ser competitivo y poder permanecer en el mercado. La utilización de materia prima de buena calidad lleva a poder cumplir con los estándares exigidos por los clientes, aunque en numerosos casos se da la situación de que algunos segmentos de demanda prefieran un producto de menor calidad a menor precio, más aún en tiempos de algunas de las recurrentes crisis sociales o económicas por las que suele atravesar el escenario argentino.

La disponibilidad del producto es otro factor importante al intentar identificar el mercado de la empresa, principalmente en épocas de festividades dentro del calendario anual, en donde hay una alta demanda y es indispensable el cumplimiento con los clientes, ya que, caso contrario, el incumplimiento es causal de que la demanda decida romper la relación comercial con la empresa y recurra a la competencia directa.

### ***3.1.2.- Mercado geográfico***

En lo que respecta al mercado geográfico, Supermiga tiene alcance a todo el Partido de la Ciudad de La Plata, destacándose principalmente el alcance en el casco urbano de la ciudad y sus alrededores, como las zonas de Los Hornos, Tolosa, Ringuelet, Gonnet, City Bell, Villa Elisa, Villa Parque Sicardi, Lisandro Olmos, además de Berisso y Ensenada, localidades pertenecientes a la misma área metropolitana. En total, se está hablando de una región comercial en la que habitan más de 700 mil habitantes.

La ciudad de La Plata, al ser la capital de la provincia de Buenos Aires, se caracteriza por ser una zona con una importante actividad comercial que le otorga sin ir más lejos la consideración de ciudad capital del distrito económico más importante del país, como es la provincia de Buenos Aires. Esta condición genera un permanente flujo de personas, que sostienen toda la actividad administrativa, deportiva, educativa y de salud de la que puede jactarse tener la ciudad. En la figura 2, se expone en forma gráfica el mercado geográfico mencionado, al que asiste la empresa objeto de estudio.



Figura 2. Mapa Partido de La Plata. Fuente: Recuperado de: <https://bit.ly/3wE4bXb>

### 3.1.3.- Competidores del mercado

La competencia directa que posee la empresa está compuesta por 3 panificadoras, las cuales varían de acuerdo a su tamaño en cuanto a su capacidad instalada de producción y trayectoria en el mercado, como así también en su ubicación, ya que algunas se encuentran ubicadas en la misma ciudad y otras provienen de la zona del Gran Buenos Aires o la misma Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Cada una de ellas ofrecen sus productos de acuerdo a las características que ellos consideran que deben sobresalir, variando el tamaño, el precio, el grosor de las fetas, y demás. Como variables que deben afrontar los competidores del mercado de la empresa se pueden mencionar:

- **Cantidad de competidores.** Los mencionados, tres competidores en forma directa.
- **Diferenciación del producto:** Los factores a tener cuenta son: el color, tamaño, sabor, textura.

- **Costo de sustitución:** Los clientes pueden optar por comprarle a otra fábrica o revendedor sin tener un considerable costo de sustitución.
- **Posicionamiento de la marca:** Al no contar con una marca reconocida y que se encuentre bien posicionada en el mercado, muchos potenciales clientes desconocen la misma, teniendo como resultado que los mismos acudan a la competencia.
- **Comportamiento de la demanda:** Demanda constante durante todo el año, teniendo incrementos considerados en las festividades de fin de año, generando una mayor competitividad.

Intensidad Competitiva: ALTA

### **3.1.4.- Productos sustitutos**

Como consecuencia de sus usos normales como producto alimenticio, el grado de sustitución que sufre o está expuesto es alto, ya que existe una abundante variedad de ofertas para los consumidores, los cuales tienen la posibilidad de ir cambiando de acuerdo a sus necesidades o deseos respecto de su alimentación. La gran diversidad de productos, marcas y precios, hacen que la presión que ejerza esta fuerza competitiva sea alta. Es por esto que reviste importancia el ofrecer el producto mostrando los diferentes usos para los consumidores; como por ejemplo, almuerzo ligero para trabajadores, meriendas, fiestas de cumpleaños, casamientos y reuniones familiares o entre amigos, entre otros.

Variables

- **Funcionalidad:** La funcionalidad que cumple este tipo de pan es bastante diferenciada y es difícil de reemplazar, haciendo que el sándwich de miga sea un producto altamente diferenciado.

- **Acceso:** El acceso a otros productos es fácil y rápido, ya que los consumidores tienen una amplia variedad de productos a los cuales acudir en caso de ser necesario.
- **Precio:** La existencia de una amplia variedad de productos tiene como consecuencia que haya una gran diversidad de precios.

Fuerza Competitiva: ALTA

### **3.1.5.- Proveedores**

Como en todo proceso productivo, los proveedores son uno de los eslabones o intermediarios más importantes y relevantes. Para la elaboración del pan de tipo inglés, el insumo más importante y representativo es la harina de trigo, ya que tiene una alta incidencia tanto en la calidad del producto terminado como así también en el costo (representa el 80% del costo de mercadería final), determinando el color, la frescura, la textura del mismo. Es por esto último que, los proveedores más importantes que tiene la panificadora son los molinos que elaboran harina de trigo, los cuales varían en cuanto a la calidad del producto ofrecido, el tiempo de entrega de los pedidos, las formas y los tiempos de pago que ofrecen, tratándose de cuestiones relevantes a la hora de entablar una relación comercial.

Es importante destacar que los socios de la empresa consideran que no debe exceder de 3 la cantidad de proveedores de harina de trigo, con el propósito de evitar una producción errática, que genere un cambio constante de la receta como consecuencia del cambio de la harina, y, como resultado, la elaboración de un producto final poco estandarizado y si una calidad regular mantenida en el tiempo.

Por otro lado, las distribuidoras de materias primas para la industria panaderil son otros de los proveedores con los que mantiene una relación comercial la empresa, comprando levaduras, aceites, grasas y demás recursos necesarios para el proceso de elaboración.

El poder de negociación que tiene la empresa sobre sus proveedores es bueno, ya que la variedad de oferentes que tiene en todos los insumos necesarios para la elaboración del producto es variada, lo que le permite hacer la mejor elección de acuerdo a precio, calidad, tiempo de entrega y plazos de pago. Destacando como se indicó anteriormente la importancia de trabajar con proveedores durante el transcurso de los años, ya que el fomento de buenas relaciones comerciales tiene como resultado la elaboración de un producto final con alto grado de estandarización.

El procedimiento de pedidos de materia prima varía según el tipo proveedor. Cuando se trata de los molinos, los socios tienen contacto directo con los vendedores de cada uno de ellos, realizando el pedido correspondiente y recibiéndolo dentro de los siguientes siete días hábiles. Los socios consideran que el stock óptimo para llevar a cabo con normalidad su producción es de la cantidad de unidades necesarias para producir durante un mes.

Actualmente situaciones como las mencionadas al inicio del presente trabajo generan que haya incremento de los precios o faltante de stock, por esto mismo se dispuso de ese plazo, con el fin de tener capacidad de reacción y amoldarse a la situación actual.

La cuenta corriente comercial que mantiene la empresa en los mismos le permite hacer pedidos y poder realizar el pago a 30 días corridos, mediante efectivo, transferencias bancarias o cheques al día o de pago diferido.

Con respecto a los otros proveedores la situación es bastante similar, teniendo cada uno de ellos sus plazos de entrega o sus medios de pago.

En el último año la empresa ha consumido un aproximado de 9.000 bolsas de harina, equivalentes a 225.000 kilogramos, lo cual indica que a medida que la misma vaya incrementando sus niveles de producción, va a expandir sus redes con los proveedores, demandando mayores cantidades de unidades.



## Variables

- **Concentración de proveedores:** La empresa cuenta con una alta variedad de proveedores para todos los insumos necesarios para la elaboración de su producto, pudiendo elegir respecto de cuál es el mejor para cada uno de ellos.
- **Costo de sustitución:** La empresa puede fácilmente sustituir a un proveedor con otro, más que nada en materia prima que no tenga alta incidencia en la elaboración del producto. Cuando se trata de la harina de trigo, como se indicó anteriormente, lo más beneficioso para la producción es mantener a los mismos proveedores, ya que los cambios constantes tienen como resultado un producto final irregular, donde las principales características se ven afectadas, teniendo como consecuencia un incremento en las devoluciones por parte de los clientes.
- **Amenaza de integración:** Varios de los proveedores cuentan con el capital y los recursos necesarios para poder desarrollar una integración hacia delante, ya que se caracterizan por ser grandes empresas que se encuentran bien posicionadas en el mercado, aunque es poco probable que un molino de harina de trigo ejerza dicha integración.  
  
En lo que respecta a los demás proveedores, como lo son los revendedores de materias primas para la industria, es poco probable que se convierta en un competidor directo, debido a que su núcleo de negocio se basa en la reventa y comercialización de insumos y no en la elaboración específica de un producto.
- **Incidencia de compra en el proveedor:** La incidencia que ejerce la empresa con sus niveles de compras, principalmente en los molinos, que, como se indicó anteriormente, son grandes empresas que acaparan gran parte del mercado, es muy baja.

Poder de negociación: MEDIO/ALTO

### **3.1.6.- Competidores potenciales**

Son considerados competidores potenciales aquellas panificadoras que se dedican a la elaboración de pan de tipo inglés, pero que sus canales de ventas se encuentran en otra zona geográfica, haciendo que su producto no se comercialice en el mercado del Partido de La Plata.

Otro posible competidor potencial son los fabricantes de otros productos a base de harina de trigo, como, por ejemplo, panificadoras o las panaderías que deseen elaborar de forma propia el pan de miga con el propósito de abastecerse del producto y, a su vez, venderlo a otros usuarios, realizando una integración hacia atrás.

Otros de los usuarios que podrían realizar una integración hacia atrás son los revendedores mayoristas (Nivel 1) que poseen una cartera de clientes considerable y deseen elaborar ellos mismos el producto para obtener mayores rendimientos, siendo este caso menos usual o riesgoso, ya que en general el revendedor invierte su capital en vehículos utilitarios y para poder ejercer una integración hacia atrás requerirá de capital adicional para la inversión en maquinaria e infraestructura para la elaboración del producto y, no menos importante, el conocimiento necesario para dicha elaboración, para la cual el panadero sí cuenta.

Como último ejemplo de competidores potenciales -y como se indicó en el punto anterior-, los molinos o distribuidoras de materia prima que consideren que poseen todos los recursos necesarios para poder elaborar el producto y ofrecer un mayor valor agregado al mercado, pudiendo realizar una integración hacia adelante en su cadena de producción.

Para dar una conclusión, se observa que existe la posibilidad de generarse integraciones tanto hacia delante como hacia atrás por parte de varias fuerzas competitivas que integran el mercado, ubicando a la empresa en una posición donde no puede darle ventaja al entorno que la rodea, ya que podría verse afectada.

#### Variables

- **Riesgo de la industria:** Es considerado bajo. Una industria caracterizada por procesos estandarizados sin requerimientos excepcionales.
- **Requerimiento de capital:** No se requiere un capital considerado para ingresar al mercado. Muchas de las panaderías ya cuentan con maquinaria para la elaboración del producto.
- **Interesados en el mercado:** El pan de tipo inglés no es un producto que sea de interés para ser elaborado por muchos usuarios, principalmente por su arduo proceso de producción y su incidencia en el precio final, es por esto que muchos clientes optan por directamente recibir el producto ya empaquetado y fraccionado para su utilización, trasladando su costo en el precio final del producto, evitando procesos de elaboración, maquinaria, personal necesario y un factor importante, el tiempo.

Fuerza competitiva: MEDIA.

#### **3.1.7.- Clientes**

De todas las fuerzas competitivas desarrolladas se va a hacer mayor hincapié en esta, lo que no quiere decir que la empresa no deba enfocarse en las demás, ya que cada una de ellas son importantes y las mismas ejercen su presión de acuerdo a su rol dentro de la competitividad del mercado buscando su propio beneficio comercial.

En este caso, se pone el foco de atención en la fuerza de los clientes debido a que son los usuarios que actualmente ejercen mayor presión sobre la organización, debido a que los revendedores mayoristas son el eje central del problema al cual se enfrenta la empresa y, es por esto, la importancia que tiene en esta rivalidad competitiva que se da en el mercado.

### *Categorías de clientes*

Se pueden distinguir dos grandes categorías de clientes, los mayoristas y los minoristas, siendo la primera de ellas la más representativa para la empresa, abarcando el 80 % de la totalidad de las ventas, debido a que la fábrica terceriza la logística de entrega y distribución de sus productos.

### *Clientes mayoristas*

Actualmente cuenta con 5 revendedores/distribuidores mayoristas que cumplen la función de intermediarios prestando el servicio de logística, ya que retiran el pan de miga de la fábrica y lo distribuyen por toda la ciudad y sus alrededores, cada uno de ellos con sus respectivos clientes, los cuales fueron adquiridos por ellos mismos, salvo casos particulares donde comercios se contactaban directamente con la fábrica con el fin de adquirir el producto, aunque requiriendo la entrega del mismo en sus domicilios, por lo que los derivaba de acuerdo a su criterio a los revendedores.

Es importante destacar que ninguno de ellos posee un depósito propio donde almacenar las unidades retiradas en la fábrica, y, debido a las características del producto, cada día repiten el mismo procedimiento de carga y descarga en las instalaciones de la fábrica, ofreciendo un producto fresco que cumple con las condiciones que al respecto son demandadas por los clientes.

### *Clientes minoristas*

Con respecto a la segunda categoría, la venta minorista, se da de forma directa entre la fábrica y los clientes que se dedican a la elaboración de sándwich de miga que optan por retirar el producto ellos mismos y no recibirlo en su domicilio comercial. Es común que varios comercios, con el propósito de obtener mejores precios, decidan utilizar esta opción, declinando la posibilidad de entrega en su domicilio.

Enumeradas las diferentes categorías de clientes que intervienen en los canales comerciales de la empresa, se prosigue enfocando la atención en la fuerza que podrían ejercer los clientes denominados revendedores mayoristas, debido a su alto poder de negociación, ya que esta situación es la base de la problemática definida para el presente trabajo.

En este caso, el poder de negociación que poseen los pocos revendedores mayoristas que son clientes de la empresa es considerado alto, a tal punto que, como se indicó con anterioridad, esta situación podría desestabilizar las ventas de la empresa, debido a que son fuerzas muy poderosas. Se trata de la capacidad de imponer condiciones en las transacciones comerciales cotidianas; de cualquier forma, como, por ejemplo, por medio de la demanda de descuentos, aplazamientos de pagos, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones o reclamos.

Los grandes volúmenes de compras que tienen estos clientes en relación con las ventas totales de la empresa generan que la huida de uno de ellos le proporcione dificultades para sostener la estructura de costos, afectando severamente a la organización.

Los revendedores que poseen una cartera considerable de clientes pueden incurrir en una integración vertical hacia atrás, teniendo como resultado que ellos mismos fabriquen el producto para luego distribuirlo y, así generar mayores ganancias.

Es más probable que se de la situación de que decida cambiar de proveedor a que opte por la opción de iniciar su propia producción, debido a la necesidad de capital y conocimiento requerido para poder llevarlo a cabo.

Así, la empresa no solo se ve amenazada por una integración vertical hacia atrás por parte de los clientes mayoristas, sino que también por cualquiera de los destinatarios finales, principalmente las panaderías o confiterías, las cuales cuentan con los recursos necesarios como son las instalaciones, maquinarias y el conocimiento, para iniciar una producción propia, y de esa forma transformarse en un competidor

directo, situación que perjudicaría a la fábrica debido al incremento del número de competidores.

El poder de negociación intrínseco es la fuerza que puede ejercer el cliente ante la empresa, gracias a la influencia y a las fuentes alternas de suministro con que cuenta.

Si bien este poder de negociación pueden ejercerlo o no, esto es decisivo desde el punto de vista de la estrategia de la empresa, porque el poder no usado representa una amenaza permanente para la organización.

En este sentido, se puede dar la situación de que el cliente que no haya externado sensibilidad ante el precio, la calidad del producto u otro factor incidente en el producto, posiblemente lo manifieste ante una situación en la que se encuentre amenazado o afectado, como la madurez de la industria o cuando un producto que es sustituto presiona fuertemente los márgenes del negocio.

Un ejemplo de esto se da cuando por diversas razones económicas incrementa el precio del trigo en tanto materia prima esencial en el sector, repercutiendo en toda la cadena de producción, y haciendo que los intermediarios se vean obligados a disminuir sus utilidades a fin de que no disminuya bruscamente la demanda. Una situación así puede generar que los mismos decidan realizar una integración hacia delante o atrás, con el fin de mantener sus niveles de utilidad.

Otro aspecto de gran importancia a tener en cuenta, es que al tratarse de un producto que es complejo para distribuir; en el sentido de que, si bien es liviano y no requiere de rigurosas medidas de distribución, es muy sensible por su composición y no puede ser apilado. Esta característica genera que no sea común que se distribuya con otros productos. Es por eso que para los revendedores representa el único producto de venta, generando que sea su única fuente de ingresos al momento de realizar dicha distribución. Esta situación, por lo tanto, genera que tenga una alta sensibilidad hacia el precio o las características del producto.

## Variables

- **Participación en la facturación total:** La existencia de determinados clientes que tienen una alta participación respecto de la facturación total de la empresa genera que tengan un alto poder de negociación, pudiéndolo ejercer en cualquier situación que lo consideren conveniente.
- **Costos de sustitución:** Tanto los revendedores mayoristas como los consumidores finales cuentan con diversas posibilidades para sustituir a la empresa en caso de considerarlo necesario.
- **Incidencia del producto en su compra:** El producto tiene una alta incidencia, ya que como se indicó anteriormente, al ser un producto complejo para su distribución, los revendedores no tienen la posibilidad de transportar otros productos. Esto genera que los mismos se encuentren más propensos a ejercer su poder de negociación.
- **Disponibilidad de la información:** Los revendedores mayoristas tienen un fácil acceso a la información del mercado, ya que son ellos los que mantienen un contacto directo con los comercios diariamente. Tienen noción de los diferentes precios, conocen cada uno de los productos en cuanto a la calidad ofrecida, y a su vez de cada uno de los diversos productores y revendedores que interactúan en el mercado. Todo esto debido al recorrido habitual que tienen en la calle. Esta disponibilidad de la información es elemental para el desarrollo comercial de los mismos, ya que los mismos pueden utilizarla para su beneficio propio.
- **Amenaza de integración:** Principalmente por parte de panaderías, las cuales cuentan con el capital, las herramientas e instalaciones y el conocimiento necesario para llevar a cabo la propia elaboración. Respecto del caso de los revendedores, es diferente, ya que es poco probable que ejerzan una integración hacia atrás, debido a que su rol en el proceso está

ligado a la distribución y su capital invertido está orientado al vehículo utilitario necesario para hacerlo.

- **Postergación de compra:** Por las características propias del producto, los clientes dependiendo su frecuencia de ventas, deben comprarlo en períodos cortos de tiempo, ya que su vida útil ronda entre los 7 y 15 días.

Poder de negociación: ALTO

### 3.1.8.- Análisis sintético de fuerzas competitivas

En la Tabla 1 y en las líneas que le siguen se intenta presentar una suerte de análisis global de las fuerzas competitivas a las que se entiende se encuentra expuesta la empresa dentro del mercado en el que desarrolla sus operaciones.

PODER DE NEGOCIACIÓN FUERZA COMPETITIVA	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPETENCIA DIRECTA			X
PRODUCTOS SUSTITUTOS			X
PROVEEDORES		X	
COMPETIDORES POTENCIALES		X	
CLIENTES			X
PRECISION COMPETITIVA			X

Tabla 1. Análisis global de las fuerzas competitivas (Porter, 1980). Fuente: Elaboración propia.

Para expresarlo en unas pocas líneas, por los valores de la tabla se puede observar que el mercado está compuesto por fuerzas que ejercen, en general, una presión alta, generando como consecuencia una situación de elevada rivalidad competitiva entre los actores que compiten directamente, con una disputa constante, por caso, en cuanto a la variable precio, ya que es común que con frecuencia las empresas intervinientes vayan en busca de nuevos clientes ofreciendo por un período de tiempo determinado un descuento considerable para poder captar y luego poder retener esa demanda adicional pretendida.



Por su parte, existen productos sustitutos que ejercen una presión constante sobre el escenario competitivo, atrayendo a clientes actuales, y haciendo que el mercado se mantenga en forma permanente en tensión competitiva. Sumado a esto, se encuentra un alto poder de negociación por parte de los clientes, que es uno de los ejes centrales de la cuestión a desarrollar en la intervención propuesta en este trabajo, ya que se entiende que la demanda así configurada puede ejercer su poder de manera impredecible, inhabilitando cualquier reacción defensiva tendiente a neutralizar tal movimiento.

Concluida así la breve mención sobre las cinco fuerzas existentes en el mercado, se presenta en el próximo apartado una breve visión complementaria de la situación competitiva según el ya tradicional enfoque de “océanos rojos y azules” útil para identificarla.

### **3.2.- Mercado caracterizado como de *océano rojo***

De acuerdo al enfoque de la *Estrategia del Océano Azul* (Chan Kim y Mauborgne, 2004), el mercado en el que compite la empresa es de tipo océano *rojo*, caracterizado como tal porque las fronteras del sector se encontrarían claramente definidas y aceptadas, y las reglas competitivas del juego comprendidas con exactitud por parte de los actores del escenario competitivo. En efecto, el mercado en estudio es un lugar donde se registra una alta y compleja competencia, caracterizada por ser un juego de suma cero, donde la ganancia de uno implica la pérdida de otro; esto es, que lo que consigue una empresa es a costa de los demás actores, intentando así ganarle clientes al competidor directo, e intentando quedarse de ese modo con la mayor cuota posible de mercado, en pos de crear y mantener una sostenible *ventaja competitiva* en términos de Porter (Porter, 1985). Tanto el mercado actual de la empresa concentrado en lo que podría llamarse como área metropolitana del Gran La Plata, como el mercado que a futuro puede plantearse para una estrategia de crecimiento/expansión,

se entiende que tiene las características que pueden definirse como de océano rojo bajo en enfoque teórico mencionado.

Se entiende que la situación generada por un mercado océano rojo exige por tanto que la empresa deba mantenerse en forma permanente en una situación competitiva, para tener como propósito una permanencia a largo plazo en el contexto del mercado así caracterizado. Se cree además que una PyME como la estudiada logra ello por medio de un adecuado equilibrio en la relación entre el precio y la calidad/servicio de su oferta, teniendo por objetivo esencial una explotación al máximo de la demanda a la que deba hacer frente. La posición de mercado como de océano rojo se podría juzgar así como coincidente con la de importante rivalidad competitiva que se desprendería del análisis a partir del enfoque de las cinco fuerzas competitivas visto previamente.

### **3.3.- Teoría del ciclo de vida del producto**

Como herramienta de análisis adicional, y para cerrar las consideraciones previas al planteamiento de los elementos de diagnóstico de la problemática estudiada, se presenta en la figura 3 y en las líneas subsiguientes una mención respecto de la teoría del ciclo de vida del producto.



Figura 3. Teoría del Ciclo de vida del producto (Vernon, 1966). Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el modelo de ciclo de vida de un producto, (Vernon, 1966), el que en pocas palabras se puede afirmar que postula que todo producto transcurre por cuatro etapas bien definidas durante su vida útil: introducción, crecimiento, madurez y declive; etapas que bien pueden diferenciarse y que requieren el despliegue de particulares cuestiones referidas a la gestión comercial. En este sentido, y respecto del producto físico concreto que es objeto de estudio del presente trabajo, se puede sostener que el Pan Inglés se encuentra situado en lo que sería su etapa de madurez, ya que, haciendo alusión al sándwich de miga, producto final elaborado a base del pan de miga, se encuentra posicionado, desde hace varios años en el mercado alimenticio argentino, con una demanda considerada estable y bien definida; demanda que en general registra un incremento estacional en épocas del año de temperaturas cálidas y particularmente en las festividades de fin de año.

Por otra parte, al tratarse de un producto alimenticio, y a su vez, teniendo en cuenta que existen una gran cantidad de sabores, variedades y diferentes formas de

elaborarlo, destacándose que puede ser consumido en cualquier comida del día, hace que sea un producto con un alto atractivo para el consumidor final, teniendo como resultado que su demanda se mantenga constante más allá del transcurso de los años, ya que los factores que sostienen tal demanda encuentran diversos fundamentos dentro de lo que sería el comportamiento de los consumidores. En otras palabras, se trata de un producto consumido por personas de cualquier rango etario, debido a las características que lo conforman, y a su vez, su demanda no se encuentra concentrada en ningún punto territorial específico, lo que supone una clara perspectiva de crecimiento geográfico de las ventas para toda empresa que tenga por objetivo ampliar la cobertura territorial de su oferta.

Situado el producto en tal etapa de su ciclo de vida, se entiende que la empresa debe ser capaz de poder diferenciarse de la competencia para generar una ventaja respecto de la ella y obtener de ese modo una posición fortalecida, la cual, y a causa de los factores ya indicados, no se estaría registrando en la actualidad.

En resumen, la alta competitividad del mercado dadas las características del producto, sumada al fuerte poder de negociación que tienen los principales revendedores de la empresa objeto de estudio, agudiza la situación problemática que hoy enfrenta la empresa, de detentar en su oferta una propuesta amparada en un producto de calidad reconocida en el mercado, producto en etapa madura por cierto, pero bien posicionado en la demanda; no obstante lo cual la firma se encuentra en una posición vulnerable dada la situación competitiva configura fundamentalmente a partir de cómo está armada su cadena de comercialización y los vínculos entre producción y llegada a punto de venta hacia el consumidor final.

Cumplimada entonces la breve mención a los puntuales contenidos teóricos que fueran utilizados para interpretar la realidad de la empresa, se dedica la siguiente sección del trabajo a plantear una serie de elementos de diagnóstico de la problemática detectada.

## 4.- Elementos de diagnóstico de la problemática detectada

### 4.1.- Situación actual del funcionamiento organizacional

Supermiga, al ser una PyME familiar y al tener pocos años en el mercado, registra una serie de disfuncionalidades que debe mejorar si su deseo es ser competitiva y permanecer en los próximos años dentro del escenario competitivo en el que como empresa está inmersa. Entre tales disfuncionalidades se puede destacar, por caso: *i)* el bajo desarrollo de su marca; *ii)* la carencia de una estandarización en los procesos internos; *iii)* la coordinación de las entregas de sus productos; *iv)* el control de calidad; *v)* los canales de comunicación.

Es dable reconocer que todas estas disfuncionalidades hacen a cuestiones internas a la empresa, controlables, susceptibles de ser mejoradas por acciones concretas destinadas a subsanarlas. En este sentido, es la propia gerencia de la firma la que tiene en sus manos mejorar los procesos internos que puedan ayudar a resolver aquellas.

En concreto, la empresa cuenta en la actualidad con una estructura organizacional que en dos palabras puede definirse como siendo simple e ineficiente. En ella se disponen cada una de las áreas organizacionales consideradas pilares para el desarrollo de las actividades esenciales que se desarrollan. En este sentido, por las características propias de la empresa, se destaca la importancia que tiene la administración general ejercida por parte de los socios gerentes, quienes están a cargo de cada una de las cuestiones principales inherentes al negocio, ejerciendo la toma de decisiones final en cada uno de los aspectos más importantes del mismo. Esta dinámica está relacionada con un estilo de conducción que no registra una adecuada delegación, concentrando los socios gerentes buena parte de las decisiones y de la

carga de responsabilidad por las distintas actividades de cada uno de los procesos críticos de la producción y comercialización de la oferta. Tal situación, explica en parte la ineficiencia en la utilización de recursos humanos disponibles con los que cuenta la firma.

En la figura 4 se expone un esquema gráfico de la forma en que se encuentra estructurada la empresa, dividida en áreas funcionales cuya conducción está concentrada –como se mencionó– en la figura de los socios gerentes haciendo las veces de una “alta dirección”

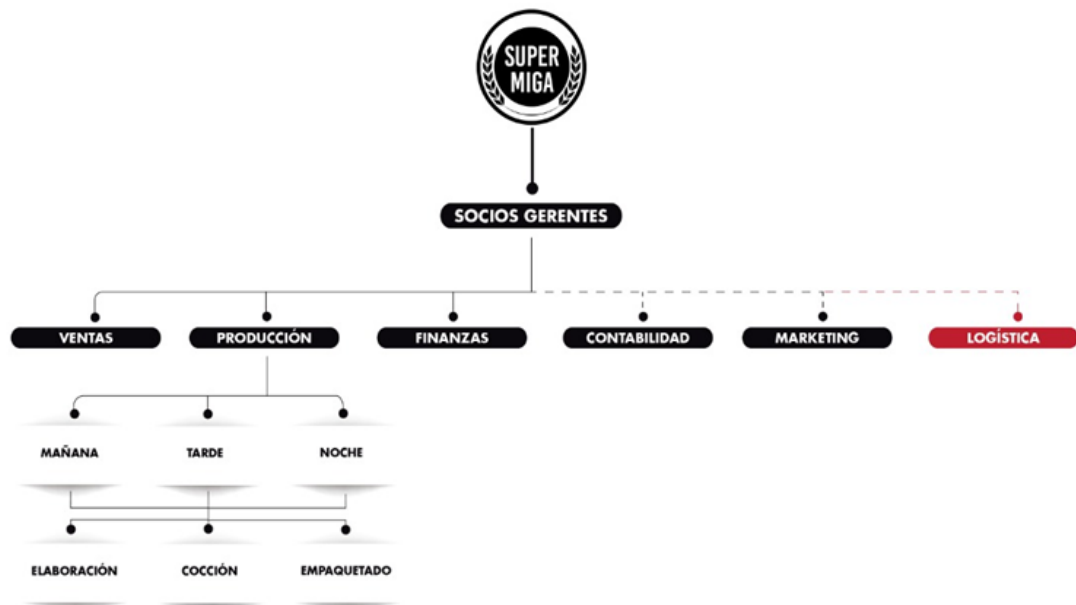


Figura 4. Esquema de estructura organizacional

Característico de una pequeña empresa familiar que cuenta con una estructura organizacional simple, las actividades relacionadas a la administración general son como se dijo desarrolladas por sus socios, los cuales trabajan de manera conjunta, y a su vez, distribuyen entre ellos mismos diversas responsabilidades, haciendo que la dirección empresarial se encuentre equilibrada, basada en una permanente interacción entre ambos socios. Entre las actividades más representativas, se

encuentran: *i)* el cobro por las ventas generadas, ya que actualmente no cuenta con un área de cobranza, debido a que todo flujo de dinero es responsabilidad exclusiva de ellos sin intermediarios de por medio; *ii)* el pago de sueldos, debido a que no cuenta con un área de Recursos Humanos; *iii)* el control de stock de materia prima y de productos semi-terminados como terminados; *iv)* la relación comercial con clientes y proveedores, ya que son ellos el único nexo con el entorno organizacional; y *v)* el contacto con otros usuarios ajenos a la empresa, como lo son los bancos comerciales o entidades financieras, entre otras.

En pocas palabras, se puede observar que el ejercicio de la función de administración general es acorde a las características y dimensiones de la organización, donde se destaca una escasa delegación, recayendo lo grueso de la carga de trabajo exclusivamente en dos personas, las que, en base a su visión común en cuanto a los objetivos que consideran para la organización, realizan cada una de estas actividades inherentes a este ámbito. Se entiende que esta situación muchas veces puede ser contraproducente, ya que la subjetividad de los mismos puede incidir negativamente en la toma de decisiones organizacional. Es como que existen dos socios que hacen las veces de ejercicio de una función “administración general”, delegando poco, cargándose de tareas administrativas que les impiden pensar en su adecuada al negocio en términos estratégicos, sin interrogarse por cuestiones esenciales como bien podría ser ¿qué productos tenemos para satisfacer qué necesidades?, ¿en qué nichos de mercado satisfacemos tales necesidades?, ¿qué estrategias de crecimiento y/o desarrollo del negocio estamos generando a futuro?, ¿cuál es la solidez de nuestra posición competitiva, para aprovechar qué oportunidades y neutralizar cuáles amenazas); en definitiva, cuestiones de gestión estratégica que parecen no debidamente atendidas por los socios principales que ejercen esta “administración general”.

En los siguientes párrafos, y haciendo breve referencia a cada una de las áreas presentadas en la figura 4, se detalla la situación en cada una de ellas respecto de la situación actual del funcionamiento organizacional.

#### **4.1.1.- Ventas**

En el ejercicio de la función ventas se encuentra buena parte de la problemática de la empresa, en el sentido de estar confiando la relación con los puntos de venta a consumidor final en una red intermediaria que incrementa el riesgo comercial por falta de un vínculo estrecho entre Supermiga y lo que es la demanda final de sus productos. Esto es, que las ventas de la firma consistan en la entrega a la red intermediaria que se encarga de poner los productos a disposición de clientes en el eslabón final de la cadena de comercialización, supone ser tanto un riesgo comercial importante, por el riesgo implícito de que la red intermediaria cambie de “proveedor de sus insumos”, como un desaprovechamiento de una oportunidad estratégica representada en el no desarrollo de un vínculo estrecho entre Supermiga y tal eslabón final de la cadena comercial, sin depender casi exclusivamente –como hoy ocurre- de la red intermediaria que ningún nivel contractual de fidelidad tiene para con la empresa.

#### **4.1.2.- Producción**

El área de producción es uno de los pilares de la operatoria de Supermiga. Se entiende que la empresa cuenta con un producto muy valorado por la demanda, percibido como de muy buena calidad, que responde a las exigencias de la demanda. Pues bien, el aseguramiento de tal calidad valorada por la demanda se debe principalmente al ejercicio de la función de producción dentro de Supermiga.

La función cumple incluso con el asegurar la producción en un mercado que tiene requerimientos estacionales puntuales. Por caso, para el período de las fiestas



navideñas el producto es muy demandado, y el cumplimiento de las cuotas de producción que esto supone representa un perjuicio serio para la reputación de la firma y para su relación con toda la cadena de comercialización. Bajo este escenario como ejemplo, la función de producción ha sabido responder en forma efectiva a todo requerimiento puntual de la demanda, asegurando una oferta regular y oportuna en toda época del año.

Como cuestión puntual del funcionamiento organizacional, dado lo crítico que resulta el ejercicio de esta función, el ejercicio de ella se encuentra bajo responsabilidad directa de uno de los dos principales socios, quien se encarga –entre otras cuestiones- de realizar el seguimiento y control de la calidad de lo producido, así como también de planificar las cantidades a elaborar, controlar el stock de productos terminados (paquetes fraccionados y empaquetados) y semi terminados (pan entero), y a su vez supervisar los pedidos de materia prima necesarios para que toda la producción opere correctamente.

En términos de números, actualmente la empresa cuenta con un total de 15 empleados que intervienen en el proceso productivo, los cuales se encuentran divididos en 3 turnos de 8 horas cada uno, permitiéndole a la fábrica operar las 24 horas del día manteniendo una producción constante. Cada uno de estos turnos cuenta con su respectivo supervisor y responsable, el cual ejerce el control del mismo, delegando a su vez en sus subordinados las etapas más importantes del proceso productivo, consistentes en la elaboración del producto, la cocción y el empaquetado final.

Es de importancia destacar que en épocas donde la demanda aumenta considerablemente, los propios empleados recurren al trabajo de horas extra y a su vez se incorpora personal temporario para hacer frente a dichos niveles requeridos, ya que con la estructura de empleados actual de la firma es prácticamente imposible satisfacer dichas cantidades.

Una cuestión puntual que es central para la empresa y tiene que ver con la función de producción es lo que en Supermiga se conoce como el flujo productivo del pan de miga, que se representa en la siguiente figura y sobre el que se expresan luego algunas líneas también atinentes entonces a lo tratado en esta subsección.



Figura 5. Flujo productivo Pan de tipo inglés. Fuente: Elaboración propia con información brindada por los dueños y los responsables de los turnos.

En Supermiga el flujo productivo tiene una duración de tres días desde que se inicia con el amasado hasta que finaliza con el empaquetado del pan fraccionado en 24 fetas. Esto determina la importancia de contar con un stock de productos terminados (pan fraccionado y empaquetado) y de productos semielaborados (pan entero) óptimo de acuerdo a la demanda de consumo final, ya que el cálculo fallido del mismo podría afectar en forma directa en la entrega y distribución, repercutiendo en la satisfacción de los clientes. Un claro ejemplo de esto se da cuando el pan entero no cuenta con la cantidad de días necesarios de enfriamiento y reposo, donde el rebanado puede generar mayores desperdicios y el producto final no cumple con los estándares de calidad definidos por los consumidores, o a su vez, cuando el mismo excede el tiempo de reposo, teniendo como resultado un producto de consistencia “seca”.

Por estas cuestiones de vida útil del producto elaborado por Supermiga se justifica la decisión de los socios de que sea de responsabilidad exclusiva de uno de ellos el control directo y seguimiento de todo lo relacionado con este flujo productivo,

en una muestra más de concentración en la administración general de la firma de responsabilidades que no hacen ya a la gestión puntual de la misma sino a variadas facetas que tienen que ver con las distintas funciones organizacionales.

#### **4.1.3.- Finanzas**

Finanzas es de las funciones poco desarrolladas dentro del funcionamiento organizacional de Supermiga. El hecho de no encontrarse el negocio todo lo desarrollado que en realidad podría estar, ha generado de que no haya resultado imprescindible un área de finanzas con capacidad para planear y ejecutar la estrategia financiera para un crecimiento sostenido en la operatoria del negocio. Es así como más allá de reconocerse en la estructura como área funcional, lo estricto de la gestión financiera queda diluido entre en las responsabilidades de la función contabilidad y entre las otras muchas que los principales socios reservan para sí, en su ejercicio de una “administración general” poco delegativa en cuanto a responsabilidades y que concentra buena parte de la carga administrativa de llevar adelante la firma.

#### **4.1.4.- Marketing**

Sobre lo puntual del ejercicio de la función de marketing, esta se encuentra tercerizada mediante la prestación de servicios externos de community manager y diseño gráfico. En este sentido, lo que se requiere se encarga externamente a quien es responsable por el desarrollo y manejo de las redes sociales y la interacción con los usuarios. Hay que destacar la falta de desarrollo en esta área debido a la función que cumple el producto ofrecido al mercado, ya que como se indicó anteriormente ocupa un lugar de producto intermediario para la elaboración del producto final consumido por el cliente. La carencia de una marca comercial es un factor altamente influyente en este sentido, teniendo como resultado el desconocimiento general de los usuarios en cuanto al origen del producto consumido. En otras palabras, el desarrollo de la función

de marketing resulta muy pobre, tanto por el inexistente o escaso desarrollo de marca respecto de lo producido por Supermiga, como por la subestimación que dentro de la firma se hace al propio ejercicio de esta función esencial para un negocio como el estudiado, al estar en la actualidad encargándole el “desarrollo de marketing” a servicios externos que no dejan de ser simplemente operativos (como parte de un “marketing operativo” se entiende que son las funciones de diseño visual y community manager).

#### **4.1.5.- Contabilidad**

Sucede algo similar a lo que ocurre con marketing sucede con el ejercicio de la función contable, que en principio no haría al “corazón” de una empresa que opera dentro del sector panaderil, pero en cambio sí al considerar que se trata de una PyME familiar; tipo de empresa para la que el buen manejo de todo lo que hace a un área contable puede resultar determinante para una posición económico-financiera de la suficiente solidez que le permita operar y mentenerse en el mercado sin grandes dificultades operativas (en las PyME familiares, lo estrictamente “operativo” suele cobrar carácter esencial para la salud y solidez de una firma de tal tipo).

Entonces, sobre Supermiga, la función contable está consagrada en los servicios externos de un estudio profesional, el cual se encarga principalmente de las actividades de facturación, impuestos, liquidación de sueldos, presentación de balances contables y asesoramiento contable, entre otras cuestiones. No se quiere decir con esto que no sea adecuada la tercerización de estas actividades, aunque sí que puede estar subvaluada la función al estar tercerizada al completo.

#### **4.1.6.- Logística**

Relacionado con lo que ocurre como problemática en el ejercicio de la función ventas, respecto de la de logística también se puede expresar sobre lo condicionada que se encuentra la operatoria de la empresa por el hecho de que Supermiga sustente su comercialización en una red intermediaria. Se puede afirmar al respecto que tal cuestión ha condicionado la logística al impedir o al no existir estímulo suficiente para que esta función se desarrolle adecuadamente. En otras palabras, el encargo de la comercialización de los productos de Supermiga a una red intermediaria, imposibilitó el desarrollo de una logística propia con la entidad suficiente como para soportar la puesta a disposición de tales productos en el eslabón final de la cadena, lo que en los hechos no es otra cuestión que el desaprovechamiento de la oportunidad de desarrollo de una cadena de comercialización integrada dentro de la firma, y con una función logística a su entera disposición en forma tal de asegurar un vínculo estrecho entre producción, ventas y punto de consumición final.

En pocas palabras, sobre el funcionamiento en concreto de la estructura de la empresa, se puede afirmar, por caso, que toda la carga de la gestión diaria del negocio recae en pocas personas, denotando tanto una carencia grave de personal adecuado en cantidad suficiente, como una baja delegación de responsabilidades y una no clara asignación de funciones (las funciones que deberían ejercer las distintas partes del organigrama expresado en la figura se encuentran deslindadas en el ejercicio de distintas funciones que responden más bien a una estructura informal que se percibe como la realmente vigente). Además, la función esencial de marketing está infravalorada y en buena medida tercerizada, sin lazos necesarios con el “día a día interno” de la firma. Y lo mismo parece ocurrir con la función contable, también casi plenamente tercerizada, con cierta infravaloración que tal cuestión supone para algo que en una PyME de tipo familiar suele ser trascendente. Por su parte, la función financiera parece correr la misma suerte, de infravaloración y falta de desarrollo

adecuado. En cuando a producción y logística, parecen ser las funciones que más atención reciben por parte de la administración general; fundamentalmente la primera, por ser hoy la función esencial que asegura el contar con un producido juzgado como de alta calidad de acuerdo a las especificaciones de la demanda del nicho de mercado al que provee la firma.

## 4.2.- Tercerización de la logística

El hecho de enfocar como problemática saliente la de la cadena de comercialización que utiliza Supermiga para hacer llegar su producido a la demanda final, es que resulta útil insistir con la cuestión de la logística empleada por la firma, más allá de la breve mención que sobre ella se hiciera, en tanto función organizacional, en la sección reciente. En tal sentido se puede decir que el hecho de optar la firma por tercerizar la distribución de los productos, acompañado de un bajo desarrollo y posicionamiento de marca, que se da como consecuencia de ser un competidor con pocos años en el mercado, genera una situación de riesgo para su sustentabilidad en el mercado panaderil. Efectivamente, Supermiga cuenta con un producto de calidad y bien posicionado en la demanda, sin embargo la empresa opera bajo el alto riesgo que supone no controlar la cadena de distribución de su producido, en un esquema que en los hechos representa que los actores del mercado que son el punto de venta para la demanda final (los establecimientos panaderiles de venta final al público) son en realidad “clientes” de los distribuidores, más no de la propia Supermiga.

Este es entonces el riesgo esencial de la empresa, y lo que da forma a su principal problemática y habilita así ser objeto de una intervención de mejora como la propuesta en este trabajo final de maestría: Supermiga cuenta con un producto de calidad, reconocido y bien valorizado por la demanda final, pero para el que no controla su cadena de distribución, constituida por distribuidores que bien pueden provocar un daño de embergadura a la empresa con solo propiciar el cambio en el

abastecimiento a la demanda final en favor de empresas competidoras también productoras de pan de miga.

La lógica de la comercialización del producto de Supermiga puede verse representada en la figura 6, en la que se puede observar con claridad cómo es que los clientes finales (parte inferior de la figura) demandan de los clientes de nivel 2 (puntos de venta a consumo final); y por su parte estos son en su mayoría clientes de los revendedores que suponen ser el nivel 1 en la figura. Bajo esta lógica, solo una pequeña proporción de las ventas a consumo final (solo el 20% de ese total de ventas) son controladas por Supermiga (sección inferior izquierda de la figura), mientras que el grueso de ventas (80%) es en realidad controlado por los revendedores que en el esquema conforman el nivel 1. Pues bien, estos últimos son los que tienen el poder de sugerir cambios en la provisión de pan de miga sobre el eslabón de la cadena de comercialización representado por el nivel 2, y más allá de que la empresa cuente con un producto de calidad bien posicionado, que en los hechos representa una barrera de defensa ante tales cambios de provisión de producto (nivel de Supermiga), esto no obsta a que en los últimos eslabones de la cadena de comercialización (parte inferior de la figura) se encuentre presente un auténtico riesgo a la posición de Supermiga en el mercado.

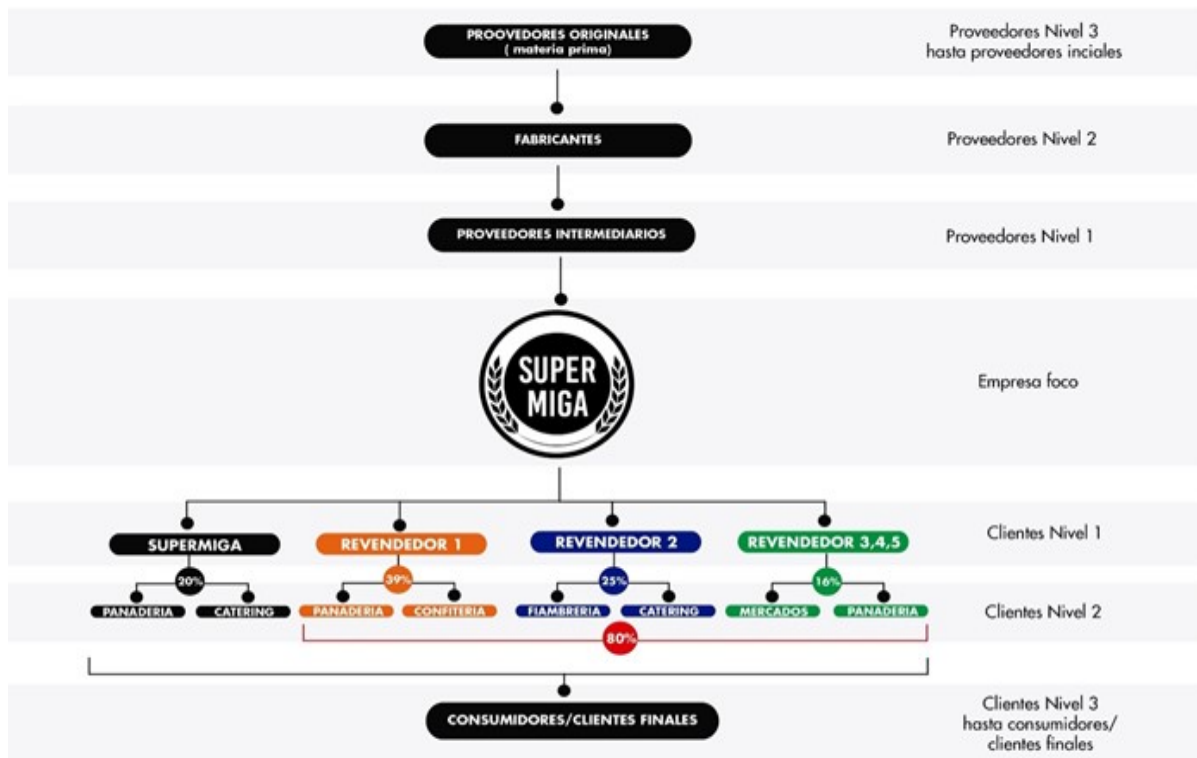


Figura 6. Estructura de red de la Supermiga. Fuente: Elaboración propia.

De todo esto resulta que no haya un contacto o una relación directa con los consumidores finales denominados Clientes Nivel 2, y que la representación, imagen y visibilidad de la marca Supermiga se de en gran parte a través de los revendedores mayoristas, destacando una vez más que cada uno de ellos cuenta con sus políticas comerciales propias, como por ejemplo, los períodos o las formas de pagos y cobranzas, los días de entrega (algunos distribuyen todos los días y otros dos o tres veces por semana), políticas en cuanto a devoluciones o algo aún más importante como es la fijación de precios, ya que cada uno de ellos determina cuál es su margen de ganancia. En definitiva, todas cuestiones que hacen al comprotamiento de la demanda final y que están bajo pleno control de la red de distribuidores. Además, y para profundizar la problemática, se puede afirmar que todas estas cuestiones son consecuencia del hecho de que desde un principio la empresa no estableció una política comercial conjunta para todos los revendedores mayoristas, que fueron incorporándose a la logística de la fábrica, pero sobre quienes Supermiga no llegó a



fijar una posición clara como el actor del sector que pone las reglas sobre la forma y condiciones en que su producto llega a la demanda final.

En este sentido, son estos otros actores de los últimos eslabones de la cadena de distribución quienes cuentan con un alto poder de negociación para con la empresa, pudiendo ejercer muchas veces dicha posición de ventaja a fin de obtener beneficios puntuales. De este modo, si un revendedor decidiera interrumpir o romper la relación comercial con Supermiga, puede generar un nuevo vínculo con otra que los provea del mismo producto y llevarse con ellos su clientela, generando en lo inmediato una considerable disminución en las ventas y, por lo tanto, perjudicando directamente a la empresa pudiéndole causar daños importantes en, por caso, su posición financiera.

En este marco, es importante no obstante destacar que Supermiga mantiene una muy buena relación comercial con todos y cada uno de sus clientes revendedores; pero que, de igual forma, esta situación lo posiciona permanentemente en desventaja, pudiéndola condicionar en su operatoria diaria en función del riesgo esencial con el que el negocio se desarrolla. Por ello es que se ve obligada a modificar esta situación riesgosa, generando que el peso relativo de cada uno de sus revendedores vaya disminuyendo en los años venideros y que la empresa empiece a generar clientes propios y directos Nivel 2, lo que permitiría tener un acceso más directo sobre la demanda final y ganar un mayor control sobre la cadena de comercialización que explica el grueso de sus ventas.

La situación generada por esta tercerización es diferente de todas las debilidades que tiene la empresa por ser considerada nueva y pequeña, ya que en este caso depende en mayor medida de factores ajenos o externos, que son básicamente los revendedores mayoristas, aquellos que cumplen el rol de intermediarios, dependiendo de la voluntad de los mismos.

Si bien, la tercerización de la logística no es un problema, es más, fue una decisión tomada a consciencia por los dueños, ya que en sus inicios no contaba con los

recursos necesarios para hacer frente a la logística propia, la misma representa hoy una amenaza para la organización por todo lo mencionado recientemente.

Es de importante relevancia destacar entonces que la empresa a lo largo de estos años ha derivado muchos de sus posibles o potenciales clientes hacia sus revendedores por la incapacidad de poder entregar los productos en los domicilios de los mismos, ya que muchos de ellos han probado el producto, lo han aceptado, pero se ven imposibilitados de retirarlo ellos mismos directamente en la fábrica.

Esto último, resalta la importancia de modificar la situación actual en cuanto a la logística de sus productos, evitando que los potenciales nuevos clientes provengan de los mismos revendedores, ya que esto tendría como resultando el incremento de su cartera de clientes, potenciando la presente problemática definida y el riesgo implícito a la posición de Supermiga dado por el formato de su cadena de comercialización.

### **4.3.- Análisis de ventas totales bienio 2020 - 2021**

Siguiendo con el análisis de la problemática esencial que afronta Supermiga en la forma en la que está configurada su red de distribución, se presenta en este apartado un análisis de sus ventas, de forma tal de poder realizar un cotejo entre los períodos 2020 y 2021 (períodos objeto de estudio del presente trabajo final de maestría) respecto de cuál fue la participación que tiene cada uno de los revendedores en el total de facturación de la firma, con el propósito de exponer datos en concreto sobre cuál es el poder comercial de estos últimos.

Se comienza con las ventas anuales 2020, expresadas en la figura 7. Como se indicó en el capítulo 2 con la presentación del tema, hay que destacar que el primer año tomado como referencia fue atípico a causa de la pandemia mundial generada por el COVID; por lo que en los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio y agosto, se vio fuertemente afectada por el confinamiento social, generando una disminución considerable en las ventas, y haciendo difícil determinar cuál hubiese sido el

rendimiento de la empresa en una situación “normal”, ya que la pandemia tuvo un impacto negativo hasta finales del año y principios del 2021.

## VENTAS 2020

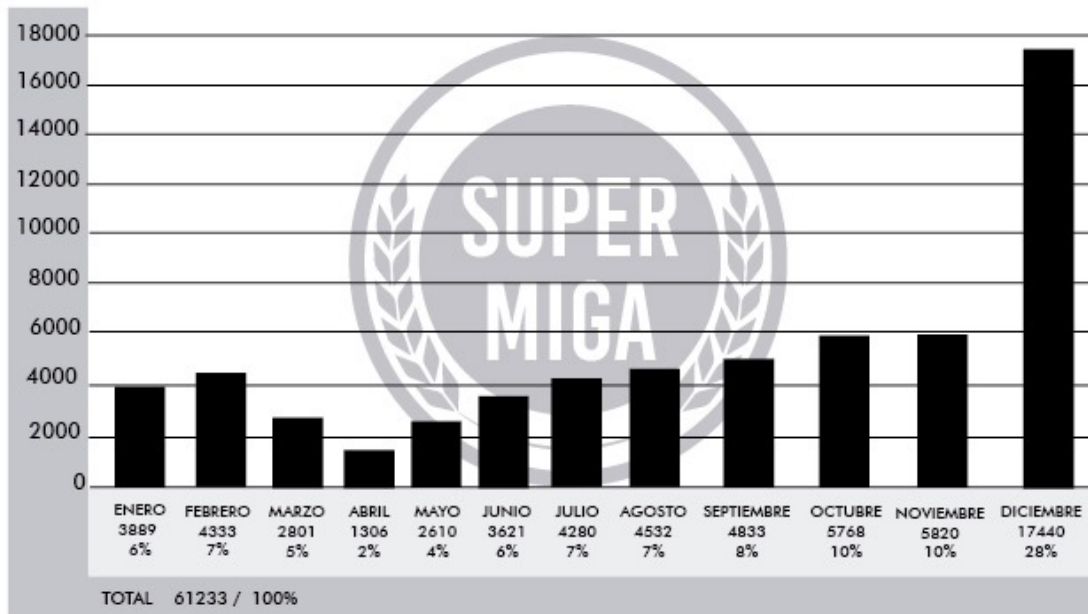


Figura 7. Ventas anuales año 2020. Fuente: Elaboración propia con información brindada por los dueños.

En situaciones consideradas normales, las ventas anuales de Supermiga tienen un patrón repetitivo año tras año, basado en una tendencia alcista que se va desarrollando mes a mes, ya que los primeros meses del año, posteriores al período de festividades, vacaciones de verano (cuando muchas personas viajan a diferentes destinos), las ventas por lo general suelen disminuir. Luego, a medida que transcurren los meses, el nivel continúa en aumento, teniendo como primera fecha de alta demanda con un significativo incremento en el período de Pascuas, seguido por el Día del Padre en el mes de junio.

Posteriormente con el comienzo del período de primavera iniciado en el mes de septiembre, continúa el alza de la demanda a causa de las temperaturas más cálidas, generándose un incremento de las reuniones sociales y la tendencia a las comidas más

livianas y frescas (dentro de las que se encuentran los sándwiches de miga). El incremento de la demanda en esta época genera que los clientes directos de la fábrica aumenten sus volúmenes y, a su vez, que otras personas comiencen a comprar con el fin de poder revender los productos en esta época del año.

Por caso, el Día de la Madre, en el mes de Octubre, es la última fecha de las denominadas importantes que sirve como parámetro o proyección de ventas para el cierre de año en el mes de Diciembre, cuando se da lugar a los festejos de fin año de grupos sociales, amigos o de trabajo, finalizando con las festividades de Navidad y Año Nuevo, siendo estos últimos, los eventos más importantes del año, en los que la demanda del pan de miga se incrementa considerablemente, generando en forma habitual que haya desabastecimiento del producto tanto en la empresa como en sus competidores directos, ya que no se puede hacer frente a dicha demanda, debido a la capacidad instalada de las fábricas. Esta estacionalidad se da todos los años, teniendo similar duración e intensidad en cada uno de ellos.

A diferencia del año anterior, en el año 2021 rigió un confinamiento social menos restrictivo, donde si bien la pandemia global continuaba presente, las actividades en general, incluidas las comerciales, se desarrollaron con mayor normalidad mediante el cuidado de cada uno de los ciudadanos, permitiendo que los niveles de actividad operativa sean mayores al año anterior.

Por ello, como se puede observar en la figura sobre las ventas 2021, la tendencia alcista que se va dando a medida que transcurren los meses es igual a la del año anterior, destacándose una alta demanda en el mes de diciembre, logrando tener un patrón repetitivo de acuerdo a la demanda de los clientes, el cual se encuentra relacionado a las temperaturas más cálidas que es cuando la población en general tiende a reunirse con mayor frecuencia y optar por alimentos livianos, dentro de los cuales se destacan claramente los sandwich de miga.

## VENTAS 2021

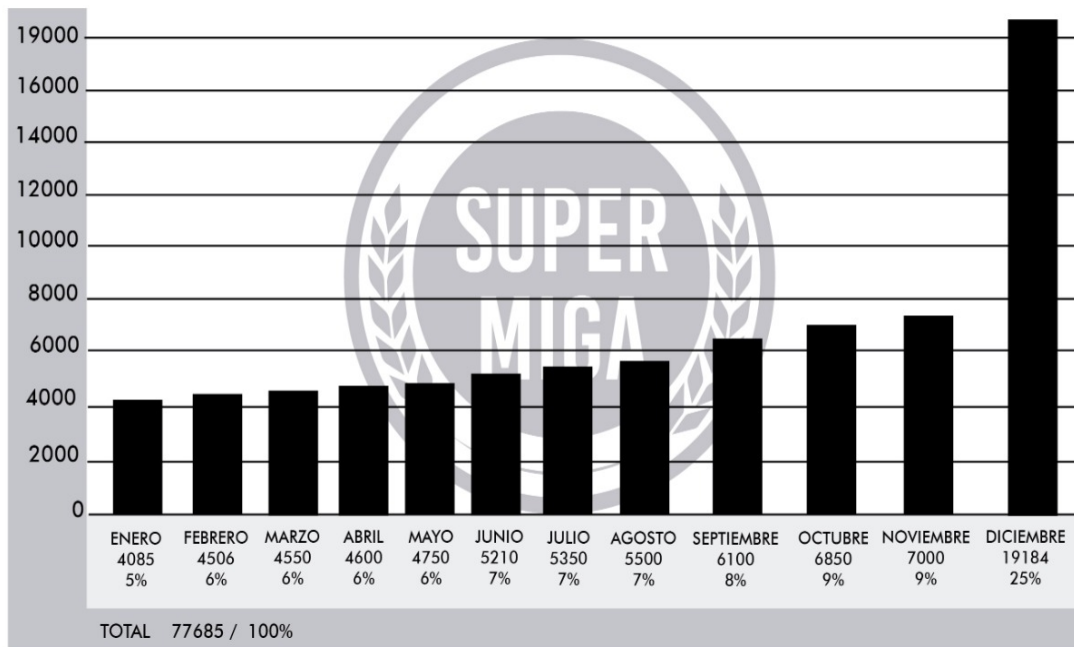


Figura 8. Ventas anuales año 2021. Fuente: Elaboración propia con información brindada por los dueños.

## VENTAS 2020 - 2021

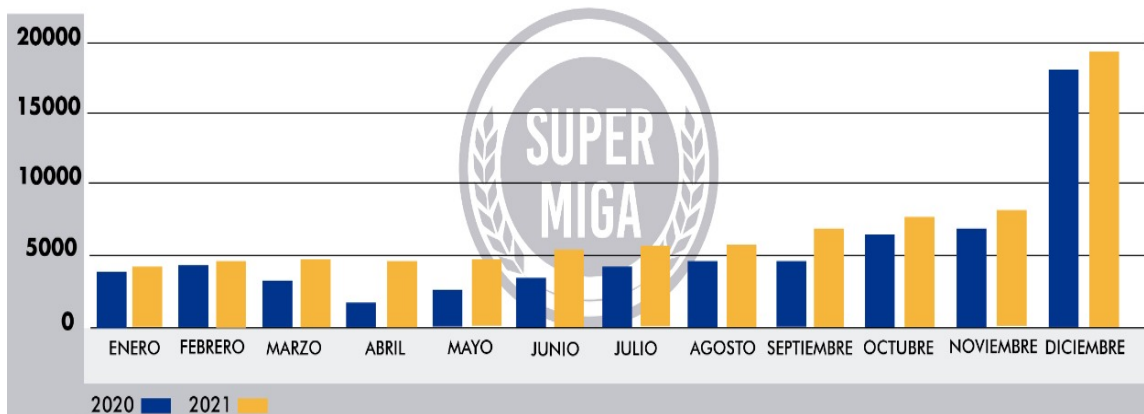


Figura 9. Comparación ventas 2020 – 2021. Fuente: Elaboración propia con información brindada por los dueños

Reparando entonces en las ventas de los dos años tomados para el análisis, como en el gráfico que muestra la comparación bianual, se puede destacar una considerable diferencia o incremento en los meses de marzo, abril, mayo y junio, cuando el confinamiento social se mantuvo en sus etapas más restrictivas y estrictas, alcanzando un diferencial del 252% en el mes de abril cuando las actividades en general estuvieron altamente limitadas, y a medida que transcurrían los meses la flexibilización de las actividades fueron levemente aumentando teniendo como resultado un mayor movimiento comercial debido a la movilización de la gente. De esto hay que destacar que, si bien la empresa se dedica al rubro alimenticio, la misma estaba habilitada a operar con normalidad, pero el hecho de que la circulación de la población se encontraba limitada, sumado a la falta de reuniones sociales (cuando los clientes como por ejemplo las confiterías tienen mayor trabajo), tenía como resultado un escaso nivel de ventas en los distintos puntos de venta.

Si bien la principal diferencia en cuanto al aumento de un año al otro está dada por las restricciones recientemente mencionadas, la incorporación de un nuevo revendedor y la captación de nuevos clientes por parte de los revendedores han influenciado en dicho crecimiento. Tal situación puede notarse en el siguiente esquema.

	2020	2021	DIFERENCIA
<b>REVENDEDOR 1</b>	23881	31074	30%
<b>REVENDEDOR 2</b>	15308	20198	32%
<b>SUPERMIGA</b>	12247	13206	8%
<b>REVENDEDOR 3</b>	4286	4661	9%
<b>REVENDEDOR 4</b>	3062	3884	27%
<b>REVENDEDOR 5</b>	2449	3108	27%
<b>REVENDEDOR 6</b>	-	1554	-
<b>TOTAL</b>	61233	77685	27%

Tabla 3. Evolución ventas totales por revendedor. Fuente: Elaboración propia con información brindada por los dueños.

Es así como el diferencial total de ventas entre uno y otro año lo explica tanto el diferencial específico de cada revendedor, como la incorporación de un nuevo revendedor dentro de la cadena de comercialización. Por el contrario, no es tan relevante el diferencial de ventas atribuible a las ventas directas a consumo final por parte de Supermiga (solo un 8% en la comparación bianual).

De este análisis elemental sobre el comportamiento de las ventas se desprende que, más allá del efecto “salida de la situación de pandemia”, las ventas crecieron en forma sostenida en los dos años considerados, aunque profundizando la problemática esencial detectada dentro de la comercialización de Supermiga; esto es, la facturación crece indudablemente, pero siempre sostenida en la actividad de revendedores y no en un canal propio de la empresa, revendedores que como se dijo en forma reiterada tienen pleno poder sobre sus propios clientes, que a su vez son el punto de venta a consumo final. En otras palabras, el grueso del crecimiento de ventas no lo explica la habilitación de un vínculo directo en la cadena de comercialización entre Supermiga y los puntos de venta a consumo final.

Reparando ahora en el grado de concentración de los revendedores, se puede observar en las figuras que representan tanto las ventas de 2020 como las de 2021, que se presentan a continuación.

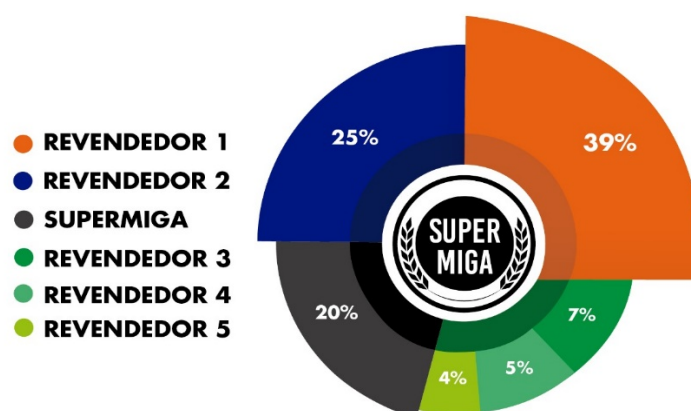


Figura 10. Estructura de ventas por revendedor año 2020. Fuente: Elaboración propia.



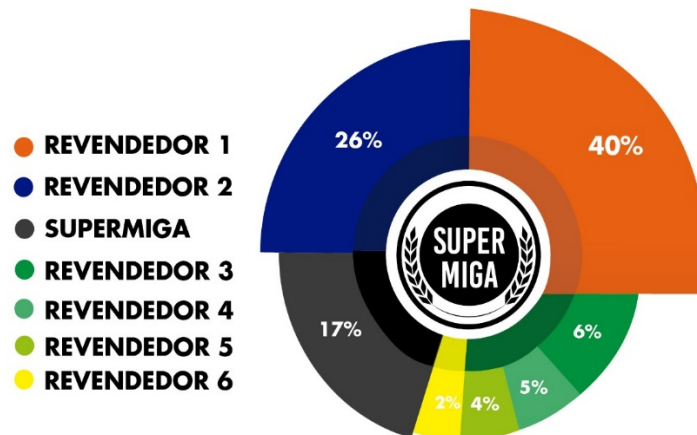


Figura 11. Estructura de ventas por revendedor año 2021. Fuente: Elaboración propia.

Ambas figuras explican en buena medida la magnitud de la problemática. En efecto, Supermiga no solo afronta un escenario en el que no tiene mayor control sobre su canal de comercialización, sino que además, la actividad en este último está muy concentrada en pocos actores, incrementando así en forma considerable el riesgo esencial del negocio de la firma, dado el poder relativo que los principales revendedores detentan, a partir de la alta proporción de las ventas totales de la empresa que ellos explican. Se puede observar que el hecho de que la empresa haya optado desde sus inicios por tercerizar la logística de sus productos tiene como resultado que la incidencia que representan los revendedores 1 y 2 (quienes fueron los primeros revendedores encargados de tal tercerización), sea considerablemente alta, ya que entre ambos explican el 64% de las ventas generadas por la panificadora en el año 2020, mientras que las ventas realizadas por parte de la fábrica con clientes propios nivel alcanzan el 20%, siendo estos los comercios que optan por retirar su pedido en la sede de Supermiga. Por último, el 16% restante, se encuentra compuesto por revendedores, considerados pequeños, por el volumen de ventas que tienen debido a una reciente incorporación como cliente de la organización (Figura 10).

De acuerdo a la Figura 11, correspondiente al año 2021, el incremento en las ventas que tuvo la empresa a comparación del año anterior, posicionó al revendedor 1 en un nivel de incidencia aún mayor, pasando de representar el 39% al 40%. Todo esto



generado por una combinación de una mayor demanda a comparación del año anterior como así también mediante el aumento de su cartera de clientes propia. Por su parte, el segundo mayor revendedor incrementó en un 1% su nivel de incidencia, mientras que el revendedor 3, si bien incrementó sus ventas, disminuyó su incidencia en un 1%.

Con respecto a los revendedores 4 y 5, mantuvieron sus respectivos porcentajes sin modificaciones, y por último, el revendedor 6, incorporado en el último año de los dos analizados, explica actualmente solo un 2% de las ventas totales, valor acorde a su reciente incorporación en dichas actividades.

La cuestión más importante a tener en cuenta en la evolución de la presente estructura es el porcentaje de incidencia correspondiente a las ventas directas propias de la empresa a los clientes nivel 2, (recordando que los mismos son las panaderías o confiterías que utilizan el producto como insumo para la elaboración final del sandwich de miga), la cual pasa de representar un 20% del total a un 17%. Esto es, si bien Supermiga incrementó sus ventas de un año al otro, siendo esto un rendimiento favorable y positivo, su nivel de incidencia ha disminuido respecto de su estructura total.

En definitiva, el análisis y los números presentados no hacen más que dar evidencia de lo que es la problemática: la cadena de comercialización se encuentra tercerizada y cada vez más concentrada en pocas manos, sobre las que Supermiga no tiene control respecto del poder comercial con el que es vendido su producto a la demanda final.

En otras palabras, la presente estructura de ventas refleja entonces lo riesgoso que es para la empresa depender de tan pocos canales o medios de distribución, ubicándola en una situación de desventaja, ya que la misma queda expuesta a diferentes y numerosos escenarios desfavorables, debido a que la salida de uno de los revendedores, principalmente de uno de los dos más importantes, le generaría serios

problemas en todos los aspectos generales de la organización, afectándola operativamente ya que los niveles de producción disminuirían ante una abrupta caída de las ventas, lo cual conlleva por consiguiente a dificultades financieras, debido a que dicha disminución tiene como resultado inmediato la pérdida de ingresos, repercutiendo negativamente y afectando la solvencia en la organización.

A modo de ejemplo para simular lo que sería la pérdida de un revendedor: el hecho de que el revendedor 1 decidiera no continuar con la relación comercial que mantiene con Supermiga, le implicaría a esta una disminución del 40% de sus ventas, repercutiendo considerablemente en su desarrollo a nivel operativo y organizacional, a punto tal de poder llegar a una situación de no poder hacer frente a los diversos costos existentes, como ser el alquiler de instalaciones, la nómina de sueldos, las deudas comerciales con proveedores y todo lo que corresponda o conlleve a la operatoria cotidiana de la firma.

Para resaltar la importancia de lo que se está diagnosticando, y cómo estos actores esenciales en la cadena como son los revendedores pueden ejercer su poder o fuerza de negociación, se dará un ejemplo concreto que se da en la actualidad, que, como consecuencia de la subida del precio del producto, causado principalmente por los incrementos sostenidos de las materias primas y el aumento de los costos fijos, (ambas situaciones relacionadas con los contextos generales inflacionarios del país o por situaciones extraordinarias como una guerra o una pandemia que conllevan a incrementos en los precios de los commodities), la empresa ha optado por ofrecerle a sus principales revendedores un descuento del 4% sobre el total de sus ventas mensuales, lo cual significa que todos los meses tienen el equivalente a ese porcentaje de ventas en productos. En este caso, la empresa incurre en una reducción o recorte de sus ganancias para mantener la buena y próspera relación comercial que tienen con sus principales clientes/revendedores, pudiéndose observar entonces, con este sencillo ejemplo, la clara posición de desventaja en la que se encuentra respecto a ellos.

Traducido en números como para cuantificar el ejemplo, de acuerdo a las ventas que tuvieron los dos principales revendedores, las que entre ambos mantienen un promedio mensual de 4.273 unidades, y, respetando el mencionado 4% de descuento a un precio unitario de venta de \$850<sup>2</sup>, esto equivale a \$145.350 mensuales, que, llevándolo a términos anuales es equivalente a \$1.744.200. Esta cifra para lo que respecta a la estructura de la empresa, es un monto considerable, el cual podría ser utilizado o destinado para numerosas cuestiones; por caso, adquiriendo nueva maquinaria como hornos o amasadoras, o para la inversión en materia prima que sirva de resguardo ante situaciones de incertidumbre, todo lo cual beneficiaría en gran medida a la empresa en términos operativos.

Agregando una última cuestión a este ejemplo, el hecho de que otro de los revendedores de la empresa sea consciente de esta situación, implicaría la exigencia del mismo descuento para ellos mismos, teniendo como resultado que, si se le concede dicha demanda el número recién mencionado incrementaría, o en caso de ser rechazado se corre el riesgo de perder a ese revendedor por cuestiones meramente comerciales en la cual el mismo se sentiría y ubicaría en un lugar de desventaja respecto a los demás vendedores, decidiendo optar por cambiar de fábrica y convertirse rápidamente en un competidor directo, situación que no es favorable para la empresa.

Otra consideración muy importante que se da por la tercerización de la logística, es que se desconocen quienes son en realidad muchos de los clientes finales a los cuales la fábrica les vende sus productos, ya que los mismos revendedores no suelen indicar cuál es su cartera de clientes y cómo la misma se encuentra conformada. En este sentido, si bien la empresa tiene noción de las cantidades que compran cada uno de ellos, no sabe con exactitud qué clientes tienen, la cantidad y cuánto compra cada uno de ellos. Es por esto que al desconocer la estructura y composición de los clientes

---

<sup>2</sup> Datos a julio de 2022

nivel 2 que tiene cada uno de sus revendedores, la empresa no sabe con exactitud a qué cantidad de comercios le está vendiendo sus productos. Esto, genera que la principal fuente de información con la que cuente la empresa provenga de sus principales revendedores, los cuales no la brindan en su totalidad y con detalle, sumado a que se pudiera dar la situación de que ellos mismos puedan distorsionarla para su beneficio propio, por ejemplo, ante una situación de un aumento de precios, acudan al reclamo en cuanto a la calidad del producto o al precio ofrecido por la competencia directa o cualquier otro reclamo con el objetivo de poder contrarrestar dicho aumento. Una vez más, todo se explica por la falta de control sobre la red de distribución con la que Supermiga llega a la demanda final.

Esto demuestra que, al no tener un contacto directo por parte de la empresa con los consumidores finales, no se genera una retroalimentación certera y objetiva, ya que ésta se va a encontrar condicionada subjetivamente por los intermediarios, el cual va a estar persiguiendo sus propios intereses.

La carencia de dicha información y el desconocimiento respectivo de los clientes nivel 2 por parte de la empresa generan en ciertas oportunidades situaciones de confusión o conflicto entre los mismos revendedores, ya que, se puede dar la situación de que uno de ellos al momento de ir en búsqueda de nuevos clientes ofrezca el producto a un comercio que ya pertenezca a la cartera de clientes de otro revendedor, sumando a esto la posibilidad de ofrecerselo a un precio que difiera del ofrecido por el actual vendedor.

Estas situaciones se dan a causa de no contar con una política comercial bien definida en cuanto a establecer precios de referencia en el mercado, o bien a la falta de delimitación de las zonas o territorios de cada uno de los revendedores pertenecientes a la empresa.

En resumen, el análisis de ventas de Supermiga durante el bienio 2020-2021 no hace más que confirmar la evidente existencia de la problemática de falta de control

sobre la red de comercialización de sus productos, con el riesgo esencial a la existencia del negocio que ello implica.

#### 4.4.- Matriz FODA

Como aporte adicional del diagnóstico respecto de la situación de Supermiga, se presenta una matriz FODA sobre, precisamente, las fortalezas con las que puede aprovechar las oportunidades de desarrollo del negocio, junto a las debilidades que la hacen susceptible de estar expuesta a un conjunto de amenazas.



Figura 12. Matriz Análisis FODA. Humphere, A.S (1964). Fuente: Elaboración propia.

La enumeración del esquema FODA da cuenta de un diagnóstico claro: una empresa que cuenta con un buen producto de reconocible calidad, pero con un bajo desarrollo de marca y una cadena de comercialización sin mayor control por estar muy tercerizada. Esto último genera una amenaza latente que, no obstante, y como oportunidad, bien podría ser neutralizada con una serie de medidas a implementar como, por caso, una integración vertical, una expansión del mercado atendido y un

refuerzo y mayor control de la comercialización reforzando la fuerza de ventas por captación de vendedores de la competencia. En función de esto último es que se presenta luego la intervención propuesta en el trabajo como potenciar las oportunidades de Supermiga. Previo a ello, se hace un repaso de las cuestiones que se pudieron ver respecto de la problemática de la empresa.

#### **4.5.- Cuestiones que hacen a la problemática de la empresa**

Luego de haber realizado el diagnóstico sobre la situación a la cual se enfrenta la empresa y, habiendo recopilado diversa cantidad de información obtenida de forma directa por parte de sus socios, quienes resaltaron que, debido a su característica de ser una PYME familiar, cuenta con una serie de cuestiones a resolver con el propósito de mejorar su situación actual, recordando que todo esto se da a causa de no tener una vasta trayectoria y experiencia en el mercado en el cual Supermiga compite, por ser una empresa con pocos años de existencia y contar con una estructura tanto interna como externa no demasiado desarrollada.

Entonces, como principal problema a resolver se puede identificar el alto poder de negociación que poseen los principales clientes mayoristas (Nivel 1), denominados revendedores, ya que estos representan un alto porcentaje en las ventas totales de la empresa, teniendo un alto grado de incidencia debido a que únicamente entre dos de ellos concentran el 66% del total de las ventas realizadas, destacándose que en la comparación entre los últimos dos años dicho porcentaje incluso se ha incrementado.

Complementario a esto, la interacción constante que mantienen dichos revendedores con sus clientes (clientes nivel 2) les permite administrar la información en función de sus propios intereses, teniendo a su alcance la posibilidad de distorsionarla para lograr un beneficio comercial propio.

Todo esto ubica a la empresa en una permanente posición de desventaja, al no poder percibir de forma objetiva información relevante del mercado por el escaso

acceso directo que tiene con los consumidores de sus productos. Sumado a esto, la posibilidad de generarse la pérdida de uno de estos revendedores implicaría una disminución considerable en las ventas, repercutiendo negativamente en todos los aspectos de la organización por la degradación de los ingresos que esto supondría.

Por su parte, la etapa de madurez en la cual se encuentra el producto, puede llegar a generar que los mismos clientes tanto nivel 1 como 2, es decir, un revendedor o una panadería, por citar un ejemplo, puedan, cuando lo estimen necesario, ejercer esta presión que tienen en su poder, como por ejemplo, teniendo una postura firme y de rechazo ante un incremento del precio, demandando descuentos por cantidades compradas o bien, siendo más exigente con la calidad del producto; todo esto ocasionado por la sensibilidad que tienen por dicha situación de alta competitividad y altas exigencias en cuanto a precio y calidad. Aunque esta cuestión no sería del todo compleja, el hecho de que alguno de estos actores decida ejercer una integración hacia atrás y empezar a elaborar ellos mismos el producto ofrecido por la fábrica, generaría que los mismos se transformen, desde la actual posición de “clientes”, en “competidores directos” de la empresa, teniendo como resultado un mercado mucho más competitivo con nuevos integrantes.

En adición a lo que se viene expresando, la carencia de una marca comercial que respalde y refleje los valores ofrecidos por parte de la organización hacia los consumidores, es un factor muy importante que afecta al posicionamiento de la empresa dentro del mercado competitivo en el que desarrolla sus actividades.

Por tanto, y a modo de conclusión sobre lo diagnosticado, se puede afirmar que es indispensable que Supermiga lleve a cabo una intervención sobre sus problemáticas e inicie un proceso de transformación y reconstrucción en cuanto a la logística de su producto, promoviendo la generación de nuevos clientes por medio de la adquisición de nuevos revendedores pero indispensablemente a través de la distribución directa de la misma hacia los clientes nivel 2, ya que por medio de la creación de una relación comercial con ellos, podrá obtener información comercial más valiosa de la que

actualmente recopila. La diversificación mediante la incorporación de nuevos productos con un mayor valor agregado, junto a un adecuado desarrollo de una marca que logre ser reconocida y pueda posicionarse en el mercado a lo largo del tiempo, son otras cuestiones que combinadas y reforzadas entre sí le permitirán a la empresa poder lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, a base de poder satisfacer de una mejor manera las exigencias de los consumidores.

## 5.- Propuesta de intervención

Una vez identificado el problema y habiendo tomado conocimiento respecto de cómo el mismo afecta a la empresa, se prosigue dando inicio a la propuesta de intervención que se estima será de utilidad para llevar a cabo un proceso de mejora organizacional, permitiéndole a Supermiga poder modificar el contexto que actualmente atraviesa.

En este sentido, se propone una propuesta de intervención organizacional que permita brindar una solución a la problemática definida en la sección anterior. En términos generales, la misma estará compuesta por diferentes etapas, las que en su implementación se estima que supondrán todo un cambio organizacional, influyendo tanto en las actividades internas de la empresa como así también en su entorno, con el propósito de que la misma pueda ir evolucionando en el transcurso del tiempo para poder conseguir un claro posicionamiento en el mercado puntual en el que Supermiga opera, en base a lograr una ventaja competitiva basada en la elaboración de productos que se diferencien de los de la competencia, ofreciendo con ello un valor adicional diferenciado de lo actualmente ofrecido por los demás competidores.

El lineamiento estratégico central de la propuesta se basa en la idea de que la elaboración de productos que cumplan con las necesidades de los clientes, en forma conjunta con la prestación de un servicio de logística y post-venta eficiente y efectivo, que se adapte a los tiempos de todos los actores involucrados en la cadena de



comercialización, permitirá que Supermiga logre alcanzar una posición competitiva en el transcurso del tiempo, a fin de consolidarse en un mercado al que ha desembarcado no hace tanto tiempo.

## **5.1.- Etapas para una mejora**

La presente propuesta de mejora está compuesta por 4 etapas, las cuales son sucesivas y complementarias una de la otra y en su conjunto le permitirán a la empresa llevar a cabo un desarrollo y crecimiento sostenido en el tiempo, pudiendo cumplir con los objetivos establecidos, siempre con el propósito de ofrecer a los consumidores un producto que cumpla con una relación precio-calidad de forma óptima, respaldado por la prestación de un servicio de distribución y post-venta acorde a lo que la empresa quiere reflejar por medio de su marca comercial. En esta línea se considera que lo esencial para poder destacarse y subsistir en el mercado panaderil no es solo la elaboración de un buen producto sino también el respaldo de contar con una distribución que se adapte a los tiempos de todos los actores de la cadena de comercialización. Se presentan entonces cada una de las cuatro etapas.

### ***5.1.1.- Etapa 1: Expansión y diversificación de productos***

La primera etapa de la propuesta de intervención es de suma importancia, ya que va a ser el pilar o la base para que la empresa pueda llevar a cabo cada una de las siguientes. En primera instancia, se busca la expansión con el propósito de

incrementar la cartera de clientes directos (Nivel 2)<sup>3</sup> mediante la realización de una logística propia a fin de que, en el corto plazo, disminuya la incidencia de los principales revendedores mayoristas (Nivel 1) en la estructura de ventas total de la empresa, ya que actualmente es la principal amenaza a la cual se enfrenta, siendo probablemente la principal causa de diversas situaciones que afecten la operatividad de la misma.

Complementariamente a esto, la propuesta es iniciar con el proceso de diversificación de productos mediante la elaboración y fraccionamiento de productos derivados del original, a fin de ampliar la diversidad de lo ofrecido, generando que la empresa cuente con nuevos canales comerciales. Esto le permitirá disminuir aún más dicha incidencia recientemente comentada, ya que mediante la diversificación de los productos atenúa aún más dicha presión, debido a que la organización deja de depender exclusivamente de la venta de un solo producto y esto le permite ganar cuota de mercado en otros tipos de clientes, ya que dicho producto se comercializaría en comercios, a los cuales actualmente no tiene acceso la empresa, como lo son por ejemplo los supermercados.

El principal objetivo detrás de estas acciones de expansión y diversificación está basado y respaldado en el deseo de incrementar los niveles de producción para que la organización crezca en términos operativos, y a su vez, que dicho crecimiento se vaya dando a través de la ramificación tanto de la oferta de sus productos como en la diversidad de sus clientes, logrando que el peso relativo de cada uno de estos últimos (revendedores) vaya disminuyendo conforme el tiempo, e incluso que la pérdida de alguno de ellos no tenga un impacto negativo tan grande como sería de esperar hoy en día.

---

<sup>3</sup> Se mantiene el esquema de interpretación ya visto de clientes “nivel 1, nivel 2, etc”

### **5.1.2.- Etapa 2: Desarrollo de marca**

Una vez puesta en marcha la primera etapa, se dará comienzo al desarrollo de una marca comercial que pueda ir integrándose los primeros años en el mercado a través del contacto directo con los diferentes comercios y consumidores finales, para luego ir posicionándose siendo cada vez más reconocida a medida que transcurran los años, con el fin de que la misma sirva de respaldo para que la empresa pueda mejorar su posición competitiva y el consumidor final pueda encontrarse relacionado e identificado con el valor intangible ofrecido a través de ella.

Para la aplicación de esta etapa es probable que se deban fijar políticas compuestas por herramientas comerciales y de marketing que tengan efectos en el consumo como, por ejemplo, descuento de precios, mayores plazos de cobro, política de devoluciones en caso de productos defectuosos, servicio de distribución seis días de la semana con amplia franja de horarios, campañas publicitarias en redes sociales, entre otras tantas.

El propósito de esta etapa se encuentra centrado en que tanto los consumidores nivel 2 (comercios) como los nivel 3 (consumidores finales), se encuentren identificados con los productos elaborados por la fábrica y que el mismo exceda el alcance de los distribuidores, es decir, que los consumidores adquieran los productos por sus características y cualidades, las cuales satisfagan sus necesidades y exigencias y no por el revendedor que se las ofrece en sí.

Con esto lo que se busca es que en caso de que un revendedor opte por finalizar la relación comercial y decida comprar en otra fábrica, sus clientes decidan continuar consumiendo los productos de la empresa y no se vayan con dicho revendedor.

### **5.1.3.- Etapa 3: Elaboración del producto final**

La elaboración de un producto final (sandwich de miga), le permitirá a la empresa poder posicionarse en cada una de las etapas y eslabones del proceso productivo general, pudiendo ofrecer cada uno de los productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores que integren el mercado en general, lo cual le permitirá satisfacer las demandas de cada uno y ofrecer así un mayor valor agregado repercutiendo favorablemente, ya que implicaría mayores beneficios para la misma. Esto, a su vez, le permite tener un contacto directo con cada uno de los clientes, ya sea, intermediarios revendedores, comercios y a su vez alcanzar el último eslabón que son los consumidores finales, eslabón más importante de la cadena ya que son ellos quienes en definitiva terminan consumiendo los productos.

Es importante destacar a estos últimos como principal fuente de información para realizar una óptima retroalimentación, ya que son ellos quienes van a determinar si los productos ofrecidos por la marca cumplen con sus necesidades y expectativas, y a su vez, mantienen una objetividad en cuanto a lo comercial, debido a que no tienen intereses comerciales como es el caso de los clientes nivel 2.

#### ***5.1.4 Etapa 4: Expansión Territorial***

Una vez que la empresa se encuentre bien posicionada en el mercado actual (Partido de La Plata) con una marca comercial reconocida que se relacione directamente tanto con los clientes nivel 2 como con los consumidores finales nivel 3, se buscará la expansión hacia nuevas zonas geográficas pertenecientes al Área Metropolitana de Buenos Aires, como lo son las ciudades de Berazategui, Florencio Varela, Quilmes, Avellaneda, entre otras, culminando con la incursión en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la cual concentra una alta densidad de población.

Esta etapa le permitirá a la empresa poder mantener un crecimiento constante a través de los años siguientes, ya que, al tratarse de un mercado más importante en

cuanto a población y diversidad de comercios y usuarios, la misma elevará su “techo de ventas” que tiene en el mercado actual.

El objetivo principal como culminación de esta sucesión de etapas que componen la presente propuesta de intervención es que cada uno de los productos ofrecidos por la empresa, desde su producto actual utilizado como insumo, el producto fraccionado y el sandwich de miga, le permita cumplir con los requisitos de cada uno de los actores que integran el mercado. Así, por caso, una panadería que requiera el paquete de miga fraccionado en cantidades para poder elaborar ellos mismos el sandwich o un supermercado que ofrezca el producto fraccionado para que sus clientes puedan hacer ellos mismos el sandwich en sus casas, pudiendo ofrecerle a cada uno de ellos un valor que esté por encima de la competencia directa, teniendo un alcance geográfico que año tras año vaya en ascenso accediendo a una gran variedad de usuarios, ya sean comercios o consumidores finales.

En este sentido, es esencial llevar a cabo un plan de acción acorde a las características propias de la organización, que sea adaptable a las circunstancias que afronta la misma, ya que, al tratarse de una pequeña empresa familiar, se encuentra limitada en varios aspectos importantes, como, por ejemplo, el capital necesario para poder implementar grandes programas de fidelización de clientes; campañas publicitarias masivas para ser reconocido por los usuarios; capacidad de adquirir gran cantidad de maquinaria acorde a los niveles de producción necesarios para satisfacer la demanda, etc.

Es por esto que cada una de las etapas debe realizarse con la conciencia necesaria de la realidad que afronta la empresa, y que el cumplimiento de cada una de estas etapas sea acorde al crecimiento de los procesos internos de la organización, ya que el paso en falso en una de las etapas es probable que termine generando un efecto negativo a la misma, porque de nada sirve ir en búsqueda de gran cantidad de clientes ofreciendo los productos si la capacidad instalada de la fábrica no puede hacer frente a tal incremento de la demanda.

## 5.2.- Objetivos específicos de la propuesta

En función de las etapas definidas, se plantean por tanto una serie de objetivos específicos para llevar adelante la intervención de mejora propuesta:

- **Servicio de logística propia:** Desarrollar nuevas actividades de logística propia, mediante la adquisición de los vehículos utilitarios necesarios para poder llevarlas a cabo, con el propósito de disminuir los usuarios intermediarios, y así, poder tener un acceso comercial directo a los consumidores, disminuyendo el riesgo que conlleva depender de pocos revendedores mayoristas y, a su vez, obtener mayores beneficios por el hecho de realizar el servicio de logística, como son las utilidades en términos monetarios como el mayor acceso a información indispensable del mercado.
- **Desarrollo de nuevos productos:** Con el propósito de poder ofrecerle a los usuarios un valor adicional que le permita a la empresa diferenciarse por sobre los demás participantes del mercado. La diversificación de productos le permitirá también disminuir aún más el poder de negociación de los revendedores, y a su vez, poder obtener mayores márgenes de ganancias como consecuencia de extender la cadena de valor propia de la empresa, ya que actualmente la misma elabora y ofrece un solo producto que se utiliza únicamente como insumo intermediario para la elaboración de un producto final (Sandwich de miga).
- **Expansión geográfica:** La incorporación de nuevos canales de distribución le permitirá tener acceso a nuevos clientes, distribuidos geográficamente en la zona del Área Metropolitana de Buenos Aires. El presente objetivo le permitirá a la empresa poder lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, y, a su vez, el hecho de diversificar aún más sus clientes con el propósito de

que la incidencia de cada uno de ellos sea mínima y no depender de unos cuantos pocos.

- **Posicionamiento de marca:** Llevar a cabo el desarrollo y posicionamiento de una marca que refleje los valores organizacionales y sea reconocida por los consumidores y pueda imponerse en el mercado en el cual desarrolla sus actividades comerciales. El propósito en este caso es lograr que la misma pueda evolucionar con el transcurso del tiempo, adaptándose a las necesidades de la gente para poder perdurar en el largo plazo.



Figura 13. Etapas y objetivos de la propuesta de intervención. Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.- Estrategia a implementar

Se propone implementar una **estrategia integral de crecimiento intensivo** compuesta principalmente por una de las estrategias desarrolladas por Michael Porter, la cual consiste en la realización de un proceso de integración vertical hacia delante,

permitiéndole a la empresa generar y ofrecer un mayor valor agregado a su cadena de valor (Porter 1985), siendo partícipe a partir de que elabora sus productos de cada una de las etapas que componen el proceso productivo de la elaboración del sándwich de miga en cada una de sus diversas variedades.

Mediante la aplicación de esta estrategia, lo que se busca es iniciar con un proceso de transformación organizacional tanto interno como externo, con el propósito de generar un crecimiento constante que le permita a la empresa alcanzar y mantener un posicionamiento competitivo dentro del mercado del cual forma parte, ofreciendo productos que mantengan una relación precio-calidad por encima de sus competidores directos y, de forma complementaria, la prestación de servicios de distribución y post-venta que potencien la calidad de lo ofrecido en su conjunto, todo esto respaldado por una marca comercial que refleje los atributos de la firma.

El proceso se llevará a cabo mediante las 4 etapas indicadas en el punto anterior, dando inicio a la etapa 1 mediante la puesta en marcha de una integración vertical hacia adelante, ubicándose en el siguiente eslabón de la cadena productiva mediante la realización de la propia distribución de sus productos, desprendiéndose así de la completa tercerización de la logística a la que viene optando la empresa.

Lo que se pretende lograr con esto es, en lo inmediato, disminuir el poder de negociación que tienen en la actualidad los principales revendedores mayoristas, pudiendo así, tener o ejercer un mejor y mayor control, generando como resultado un incremento en su capacidad de negociación contra los mismos, interfiriendo y tomando parte de una de las etapas finales del proceso productivo el cual es la entrega del pan de miga.

La puesta en práctica de esta acción le permitirá aprovechar la logística y el beneficio de la distribución, suprimiendo parte del mercado de los intermediarios con el propósito de expandir los canales de distribución, generando clientes directos nivel 2 (confiterías o panaderías) y a su vez ir incrementando su participación en el mercado,



teniendo como resultado la obtención de márgenes de ganancias mayores por cada venta realizada.

Otra cuestión de relevancia que resulta de realizar la presente integración en la etapa 1, es que la misma le permitirá obtener, recopilar y administrar mayor y mejor información proveniente del mercado, teniendo un mejor conocimiento de la manera en que se comportan cada uno de los consumidores y como varían sus necesidades y exigencias, pudiendo tener acceso directo a los cambios de consumos de los usuarios, ya que al tener un contacto directo con el cliente el mismo le ofrece información más valiosa que sirve de utilidad para la mejora en la toma de decisiones dentro de la organización.

A su vez, este contacto directo es importante para poder establecer una relación comercial duradera con cada uno de ellos, debido a que la misma cercanía le permite a la fábrica tener una correcta retroalimentación comercial.

Como se indicó anteriormente, el mercado en el cual se desempeña la empresa es un mercado altamente competitivo, con un producto que se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida, caracterizado por una demanda que se mantiene constante en el tiempo. Todo esto, hace que la estrategia de integración se implemente en un mercado de océano rojo (Chan Kim y Mauborgne, 2004), el cual se basa en competir en el mercado del cual ya forma parte, buscando superar a la competencia directa en la búsqueda de sus clientes, siendo este un mercado de suma cero, donde la adquisición de un cliente es la pérdida de uno para la competencia directa.

Se propone entonces todo el sistema de actividades de la empresa utilizando una estrategia de diferenciación de producto, con el fin de poder destacarse por sobre la competencia en cuanto a las características anteriormente mencionadas, las cuales son importantes para la elección del producto, como ser, el color, el tamaño y la frescura, cualidades que al momento de elección por parte de los usuarios son

indispensables. Complementario a esto, la prestación de un servicio de logística que cumpla con los tiempos de los clientes finalizando con un servicio de post-venta que responda ante cualquier inconveniente, que en este caso puede ser por ejemplo un producto defectuoso.

Con un producto de buena calidad sumando a la óptima prestación de servicios indicados a la finalización del párrafo anterior, la empresa buscará adquirir nuevos clientes, y a su vez generar una mayor confianza en los actuales, para así ir incrementando su participación en las ventas totales de la empresa con el propósito de disminuir la incidencia de los diferentes revendedores. Esto le traerá como consecuencia aumentar su porcentaje de participación en el mercado respecto de su competencia directa, que -como se indicó- es algo indispensable a la hora de permanecer y perdurar en el mercado.

Se entiende también importante que el crecimiento de las ventas se de cómo consecuencia de la adquisición de nuevos clientes directos (aquellos ubicados en el nivel 2) y no por medio de un incremento en la cartera de clientes de los revendedores mayoristas (aquellos ubicados en el nivel 1), como en el análisis de ventas se observó que sucedió en el bienio analizado, ya que esto empeoraría la situación actual incrementando el poder de negociación de quienes forman parte de la cadena de comercialización. Lo que se busca en este caso es fomentar nuevos vínculos comerciales directos entre Supermiga y el consumidor final, evitando el distribuidor intermediario, lo cual favorece tanto al productor como al comprador.

Como parte importante de esta estrategia integral de crecimiento, la empresa optará, según la **Matriz de Ansoff**, (Ansoff, 1957), por una penetración de mercado, buscando una expansión/crecimiento en el mercado actual por medio de la oferta de un producto que ya se encuentra establecido. Para esto, deberá incentivar la búsqueda ofreciendo diversos incentivos a los clientes, como lo son descuentos especiales, devoluciones a cargo del vendedor, entre otras.

Se busca por su parte fortalecer la imagen del producto ofrecido y generar una fidelización con el cliente que perdure y prospere en el tiempo, y para esto se requiere de un producto de calidad que cumpla con los requisitos y demandas exigidas por los clientes, acompañado y respaldado por una marca comercial que sea bien recibida por el público en general.

Al mismo tiempo y de forma conjunta con la estrategia recientemente mencionada, se implementará la producción del pan de miga fraccionado, el cual se obtiene del paquete tradicional de 24 fetas dividiéndolo en 12 unidades, destinado a una demanda que desee adquirir el producto en pequeñas cantidades. Por medio de esta acción y de acuerdo a la matriz utilizada, se buscará mediante la transformación y fraccionamiento de su producto original, el lanzamiento de un nuevo producto, el cual es de esperar genere nuevos canales de distribución y ventas, expandiendo y diversificando su cartera de clientes acompañado de incrementos en los niveles de producción de la empresa.

Con este nuevo producto, lo que se busca es la captación de nuevos consumidores, que, en este caso, son los clientes que consumen el sándwich de miga, pero que optan por la posibilidad de preparárselo por sí mismos a su propio gusto.

Mediante el fraccionamiento, se está vendiendo el mismo producto, pero de una forma diferente y hacia otros destinatarios. El objetivo de esto es ingresar principalmente en una mayor cantidad de fiambrerías, almacenes, supermercados, mercados más pequeños, rotiserías (Clientes Nivel 2) con el fin de que el consumidor final sea el cliente que consuma cantidades acordes a una casa o familia tradicional, es decir, en cantidades minoristas, permitiéndole diversificar las redes comerciales, las cuales a la fecha son únicamente mayoristas, debido a que sus únicos clientes son comercios.

La puesta en práctica de esta acción complementará a la primera en cuanto al objetivo de mitigar el poder de negociación que actualmente tienen los revendedores

mayoristas, el cual genera una amenaza constante y situaciones desventajosas para la organización.

Si bien el fraccionamiento requiere la expansión de la cadena de producción, ya que para poder producirlo se requerirá de nueva maquinaria, por ejemplo, una máquina empaquetadora, la empresa a través del mismo tendrá la posibilidad de ofrecer un valor agregado adicional al que ofrece actualmente ya que le está brindando al mercado una nueva funcionalidad al producto tradicional a un precio inferior, y como consecuencia de esto, la misma se ve beneficiada ya que obtendrá mayores rendimientos.

Al tratarse de un producto poco conocido en el mercado a causa de la baja oferta del mismo, debido a que es más común que las personas compren directamente el sándwich de miga, es indispensable la puesta en marcha de la etapa 2 para poder continuar con la propuesta de intervención.

Asimismo, el desarrollo de una marca comercial que respalde los productos elaborados por la empresa, le permitirá a esta poder generar confianza y reconocimiento en el público consumidor, pudiendo incorporar en los mismos una opción adicional a lo que el mercado actual le ofrece. La importancia de esta etapa radica en que los clientes opten por volver a elegir los productos elaborados por la marca por sobre los de la competencia, tanto directa como indirecta.

Es probable que la empresa deba contar con diversas herramientas para ser utilizadas los primeros años, ya que el proceso de inserción de la marca lleva su debido tiempo, destacándose por ejemplo la venta del producto a un precio inferior con respecto a productos que en lo comercial compiten directamente, como por caso el pan de tipo lactal, de molde o cualquier otro tipo de panificado cuyo propósito sirva para la elaboración de un sandwich; ofreciéndole al comerciante el cambio del producto en caso de no ser vendido en el plazo estimado; promociones comerciales, entre otros.

La exposición en góndola en este caso es muy importante, ya que para que el producto sea conocido por el consumidor y éste decida por probarlo, tiene que estar a la vista del mismo. Una vez que la marca entra en la órbita del conocimiento de los usuarios, los mismos van a incorporarlo dentro de sus opciones cotidianas de consumo, es por eso que, en caso de no tener un buen desempeño al principio de la puesta en marcha de esta etapa, la colocación de exhibidores en los comercios o el diseño atractivo en el empaquetado son opciones que pueden ser utilizadas por la empresa para incrementar el nivel de ventas en lo inmediato.

		PRODUCTO	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<b>PENETRACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>
	NUEVOS	<b>DESARROLLO DE MERCADO</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

Figura 14. Matriz de Ansoff. (Ansoff, 1957). Fuente: Elaboración propia.

Una vez que la marca comercial comience a establecerse en el mercado, se dará inicio a la etapa 3, la cual consiste en la elaboración del producto final. El propósito de esta etapa está directamente relacionado con repetir la acción de integración vertical hacia delante realizada en la etapa 1, ubicando a la empresa en el mismo eslabón que sus clientes nivel 2 mediante la propia elaboración del sandwich de miga.

Esta etapa, al igual que las demás, es de suma importancia, ya que la realización de la misma le permite a la marca no solo diversificar aún más sus productos, disminuyendo así los poderes de negociación de sus clientes en general, sino que también es una puerta de acceso para ofrecer mayor valor agregado al mercado, lo cual le permite obtener mejores ingresos y beneficios.

Ubicarse en cada una de los eslabones le permitirá a la empresa poder mantener un crecimiento permanente a través de los años, ya que la cantidad y diversidad de clientes es mucho mayor a la que tiene en la actualidad (ofreciendo un único producto), permitiendo satisfacer cada una de las necesidades de los diferentes usuarios que integran el mercado, ya sean, intermediarios distribuidores (vendiéndoles el producto en cantidades mayoristas para que ellos puedan revenderlo y sacar beneficio propio), ofreciendo el producto tradicional a los clientes nivel 2 para que puedan elaborar el sandwich de miga y ofrecerselos a sus clientes, los consumidores finales, ofreciendo el producto fraccionado teniendo acceso directo a los consumidores finales que opten por la elaboración propia del sandwich y, por último, vender en forma directa el producto terminado para los mismos clientes nivel 3 o consumidores finales.

Esta estrategia le permite, en base al producto original, ofrecer una gran cantidad de variedades y estar presente en forma directa en cada una de las operaciones comerciales que se dan dentro del mercado, logrando tener o acaparar mayores volúmenes de ventas.

La comercialización del producto final (sandwich de miga) se optará por realizarla mediante dos vías diferentes. Por un lado, similar a la forma de comercialización del producto original y el fraccionado, mediante la distribución en forma empaquetada a comercios que puedan revenderlo a los usuarios finales, donde se destacan los mismos comerciantes a los cuales se les vende el producto fraccionado, incorporándose por caso estaciones de servicios, terminales ómnibus, trenes, aeropuertos, puertos; en definitiva, puntos estratégicos donde la gente se encuentra en tránsito y tiende a consumir comidas rápidas.

Por su parte, la segunda vía de comercialización se va a dar a través de la apertura de locales comerciales, ya sean propios o mediante el sistema de franquicias, donde se elaboren diariamente para que los clientes puedan acudir y comprar en forma directa sin el eslabón intermediario de nivel 2 hoy presente.

Una vez que la empresa se encuentre en una buena y firme posición competitiva dentro del mercado en el cual se desempeña actualmente, el del Partido de La Ciudad de La Plata, ofreciendo cada uno de sus productos en sus diversas formas y funcionalidades, se continuará con la etapa 4, mediante la cual se buscará la inserción en nuevas zonas geográficas dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires, zona urbana común conformada por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), cuya población es de 3.075.000 de personas, y 40 municipios entre los cuales se destacan Berazategui, Quilmes, Avellaneda, los cuales en su totalidad -incluyendo CABA- cuentan con casi 15 millones de habitantes.

Integrar un mercado de tales dimensiones le permitirá a la empresa incrementar sus canales comerciales, teniendo acceso a una gran cantidad de comercios y nuevos consumidores, generando que el nivel de ventas pueda ir incrementándose a través de los años.

#### **5.4.- Implementación de la estrategia**

Para poder llevar a cabo el desarrollo y la puesta en práctica de la estrategia mencionada, se dará inicio a la etapa 1 mediante la adquisición de dos vehículos utilitarios acordes a las necesidades de la empresa, que cumplan con las capacidades necesarias de almacenamiento y traslado requeridas por la misma para poder llevar a cabo una distribución de calidad, en cuanto a los tiempos y horarios exigidos por los clientes y en cuanto a la presentación de los productos.

El primero de ellos va a estar destinado exclusivamente para la distribución del pan de tipo inglés tradicional, mientras que el segundo se utilizará para la distribución del nuevo producto fraccionado. La decisión de separar la distribución de ambos productos se encuentra fundamentada en que cada uno de ellos contará con diferentes clientes y tendrán un recorrido determinado con diferentes horarios y tiempos de entrega.

La diferencia radica en que los clientes del pan de miga tradicional, como lo son por ejemplo las panaderías o confiterías, elaboran los sandwich de miga en cantidades todos los días, es por eso que para lograr tener un producto fresco los mismos lo necesitan las primeras horas del día, por lo que la distribución debe adaptarse a sus actividades operativas cotidianas. Mientras que el segundo, está destinado a supermercados, fiambrerías o almacenes, los cuales reciben el producto y lo colocan en góndolas para su reventa, encontrándose a disposición de los clientes cuando los mismos acuden a los locales comerciales. Es por esta cuestión que la exigencia de los horarios varía de acuerdo al producto, dificultando la distribución si en un mismo vehículo se distribuyen ambos productos.

A su vez, la elaboración del producto fraccionado requerirá de la adquisición de una máquina envasadora y etiquetadora, la cual permita cumplir con los estándares exigidos por los comercios. La compra de la misma, le generará a la fábrica, en cuanto a lo que respecta a la producción, una disminución de los tiempos del proceso de elaboración, como así también de los costos, principalmente en la mano de obra directa necesaria para la elaboración, obteniendo un producto final con un mayor grado de estandarización, lo cual es indispensable para que el producto pueda ser incorporado y aceptado por el mercado.

Los primeros años van a ser de suma importancia para el desarrollo de la estrategia a implementar, debido a que es cuando la empresa deberá llevar a cabo diversas actividades con el fin de poder insertarse en el mercado y generar así nuevos clientes para lograr incrementar su cuota de participación respecto de las ventas totales de pan de miga, como así también incrementar las ventas del nuevo producto ofrecido.

Conforme al crecimiento proyectado de las ventas, se adquirirán dos unidades de vehículos adicionales para hacer frente al incremento de las cantidades vendidas de pan de miga tradicional como así también del nuevo producto, ya que a medida que la empresa vaya expandiendo sus canales comerciales y genere nuevos clientes requerirá



de nuevas unidades adicionales. Caso contrario, al no ampliar su flota de vehículos destinados a la distribución, es probable que no pueda cumplir con los horarios habituales exigidos por los clientes, ni tampoco con la calidad del producto, dado que, con el propósito de distribuir mayores cantidades por recorrido, el mismo se vería afectado en cuanto a la calidad, por ejemplo, quedando “apelmazado” por apilar uno encima del otro. Esta última situación sería perjudicial, ya que más allá de elaborar un producto de óptima calidad, el cuello de botella generado en la distribución perjudicaría la relación comercial con los clientes, los cuales recibirían los productos en diferentes condiciones de las cuales se despacharon de la fábrica. Es por esto que se hace hincapié en que los productos elaborados por la marca deben estar respaldados y complementados con un óptimo servicio de logística y post-venta que permita estar a la altura de lo que el mercado necesita.

Una vez que la empresa se encuentre con un estable posicionamiento comercial, donde sus ventas en ambos productos se encuentren asimismo en constante crecimiento y la marca sea reconocida por los usuarios, se proseguirá con la puesta en marcha de la etapa 3, mediante la cual se va a llevar a cabo la integración del eslabón de producción del sándwich de miga, ubicando a la empresa al mismo nivel que sus actuales clientes nivel 2. Para la misma se requerirán de vehículos que a diferencia de los primeros deberán estar equipados con sistema de frío, indispensables para la óptima distribución del nuevo producto hacia los locales comerciales, debido a diferencia con los anteriores. Este otro producto requiere de numerosos insumos para su elaboración, los cuales en su mayoría necesitan de una cadena de frío para su comercialización.

La implementación de esta etapa, ubicará a la empresa en el eslabón más “visible” o de mayor contacto con los consumidores finales, que, al fin y al cabo, son ellos quienes determinan los niveles de ventas de cada uno de los intermediarios que integran la cadena de comercialización, debido a que son los clientes que adquieren o

compran los productos finales y, en cuestión, marcan el rumbo del mercado con la variación de sus gustos y tendencias.

La importancia de esta etapa radica en la accesibilidad a la información que la misma le permite tener a la empresa, debido a la cercanía que se produce con los consumidores, y, de forma complementaria el incremento en el valor ofrecido por parte de la misma hacia el mercado.

Es aquí donde la organización va a tener que adaptarse a cambios en su estructura interna, ya que el hecho de elaborar este nuevo producto trae como consecuencias ineludibles la incorporación de numerosos nuevos proveedores, los cuales anteriormente no formaban parte de la estructura de la misma. Nuevos canales de compras van a surgir de esta acción, incorporando materia prima que anteriormente no se consumía, las cuales cada una de ellas requiere de un almacenamiento o manipulación acorde a sus características. Entre ellas se destacan fiambres en sus diferentes variedades, carnes, verduras, aderezos o salsas, entre otras.

La culminación de la propuesta de integración, se va a dar por medio de la implementación de la etapa final, la cual consiste en la expansión territorial. La misma se va a ir realizando acorde al desarrollo y crecimiento que la empresa vaya experimentando a lo largo de los próximos años. A medida que se vaya dando la ampliación territorial y, por consiguiente, se incrementen los canales de ventas, se irán realizando las correspondientes inversiones necesarias para respaldar dicho incremento. Para esto es necesario que tanto la capacidad instalada de la fábrica, respecto a su capacidad de producción y sus canales de distribución, se encuentren nivelados respecto a la demanda exigida por el mercado. Es por esto que a medida que las ventas vayan aumentando se requiere de la incorporación de nueva maquinaria necesaria para poder respaldar las mismas, ya que, caso contrario, habría un exceso de demanda que no podría ser cubierto debido a que la capacidad de producción de la fábrica no sería capaz de alcanzarla.

Respecto a la distribución, eje central de la problemática abordada en el presente trabajo, ya que como se indicó, la total tercerización de la misma puede causar que se generen grandes concentraciones en muy pocos intermediarios revendedores, repercutiendo en el poder de negociación de los mismos contra la empresa, situación perjudicial para la misma. En este aspecto lo que se buscará en relación a esta cuestión es lograr un equilibrio óptimo entre la logística propia de la empresa y la logística tercerizada de los revendedores, debido a que se requieren montos considerables de capital e inversión para poder respaldar no solo la distribución de los productos sino también su producción, intentando optar por un equilibrio entre ambas.

En relación a la estructura de ventas que tiene la empresa, se buscará que la distribución directa de la fábrica tenga un porcentaje de incidencia superior al 50% de la totalidad, y, por su parte, que cada uno de los revendedores mayoristas que ofrezcan los productos elaborados por la marca, no alcancen un nivel de incidencia mayor al 5%. Con esto lo que se busca como principal objetivo es reducir el poder de negociación propio de los intermediarios, a fin de que la salida de uno no implique grandes riesgos a la estructura de la organización, y al proponer un crecimiento intensivo, la mezcla entre la incorporación de nuevos clientes propios como así la adhesión de diversos revendedores mayoristas, diversificando y ramificando los canales de ventas, harán que la incidencia de cada uno de ellos tienda a disminuir conforme transcurra el tiempo.

A modo de conclusión, se puede observar que la implementación de la presente intervención requerirá de un gran esfuerzo de cada uno de los integrantes de la empresa, desde sus socios fundadores como pilares indispensables para esta transformación radical, continuando con cada uno de los responsables de área y finalizando en los operarios, quienes se encargan de llevar a cabo cada una de las actividades rutinarias de la fábrica.

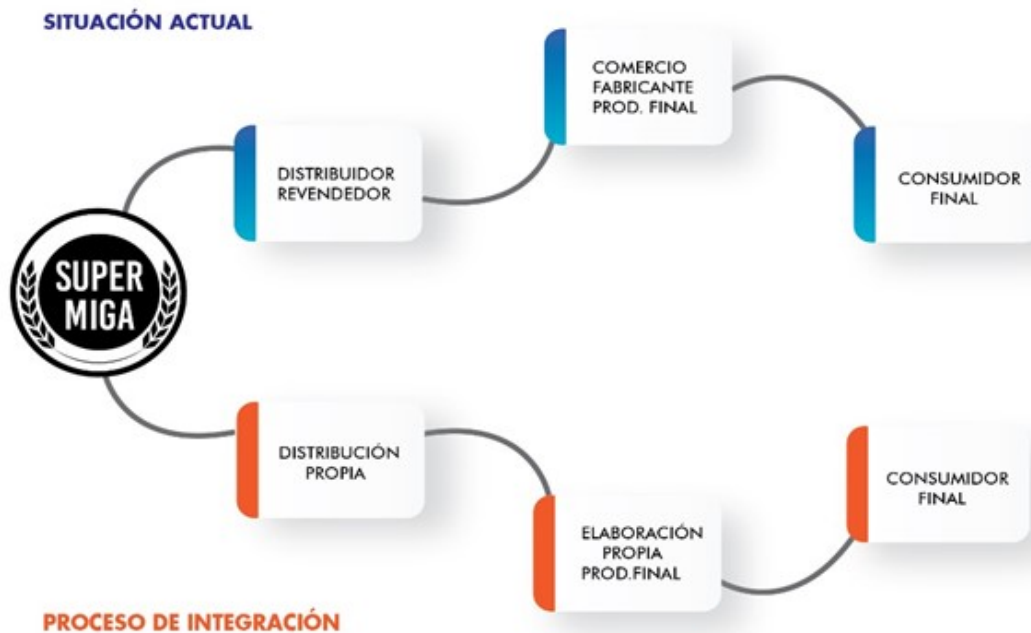


Figura 15. Proceso de integración (Porter, 1980). Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 15, la situación actual de Supermiga la ubica como fabricante de un producto utilizado como insumo en la cadena de elaboración del producto final (sandwich de miga), siendo los revendedores mayoristas (Nivel 1) los intermediarios que llevan a cabo la distribución de los productos hacia los comerciantes (Nivel 2), quienes utilizan el pan de miga para la elaboración del producto final, ofreciéndolo a los consumidores finales.

Mediante el proceso de integración planteado, Supermiga tiene la oportunidad de ubicarse en cada uno de los eslabones del mismo proceso productivo, ya que, por un lado, mantiene su estructura actual, pero a su vez, se ubica en el eslabón de la distribución y entrega de los productos hacia los clientes nivel 2, como así también ubicándose en el nivel de estos últimos, elaborando directamente el producto final, permitiéndole tener acceso a los consumidores finales (Clientes Nivel 3).

A medida que se va implementando cada una de estas integraciones, la empresa le ofrecerá al mercado productos con un mayor valor agregado, que, acompañado de una óptima prestación de servicios de logística y post-venta, le permitirá a la empresa incrementar un poder de negociación y por ende su posicionamiento dentro del mercado actual.

Es importante resaltar la posibilidad de que la segunda integración se lleve a cabo mediante una marca comercial diferente a la actual (herramienta que utilizan numerosas compañías), con el propósito de evitar posibles pérdidas de clientes Nivel 2 que consideren que su proveedor se haya transformado en un competidor directo y opten por no comprarle más a la fábrica, recordando que se encuentran en un mercado altamente competitivo.

## **5.5.- Capital y financiamiento**

Para poder llevar a cabo la presente propuesta de intervención, se requerirá de un capital de \$22.000.000 que el mismo será aportado en un 50% por los socios, como forma de financiamiento interno, mientras que el 50% restante se obtendrá mediante financiamiento externo, por medio de entidad financiera comercial, con una tasa anual del 11,5%, en un plazo de 36 meses y mediante la utilización del Sistema Francés de amortizaciones.

## **5.6.- Punto de equilibrio económico**

Esta medida es muy importante a la hora de fijar los objetivos a corto plazo de la estrategia aplicada, ya que este punto, permitirá conocer cuál es el nivel mínimo de ventas que debe tener la empresa para cubrir todos los costos necesarios para llevar a cabo la red de logística propia. Entre los costos más significativos se encuentran:

- Sueldos de empleados para llevar a cabo la carga, distribución y descarga de los productos.
- Combustible.
- Rubros varios: Patente de vehículos, seguro, mantenimiento, cuota correspondiente al financiamiento externo, entre otros.

Sirve para tener un punto de referencia para establecer zonas de pérdida y de ganancia, y a su vez, para la fijación de estrategias de precios y márgenes de utilidad. En este punto, la empresa no gana ni pierde, por lo tanto, al superarlo se obtienen utilidades y si se encuentra por debajo, se obtienen pérdidas.

Para poder llevar a cabo la propia distribución de sus productos, la empresa incurre a un costo anual de \$3.201.480 por cada vehículo utilitario dentro de los cuales se contemplan los mencionados al inicio del presente punto.

En el caso de los dos vehículos destinados para la distribución del pan de miga tradicional, para poder alcanzar el punto de equilibrio debe vender 25.612 unidades en el año, ya que obteniendo de cada una de ellas \$250, la cual representa la diferencia entre la ganancia obtenida por venderle de forma directa a los clientes nivel 2 respecto de lo que obtiene por venderle a los clientes nivel 1.

Respecto de los dos vehículos destinados para la distribución de los productos fraccionados, para poder alcanzar el punto de equilibrio debe vender 64.030 unidades en el año, ya que obteniendo de cada una de ellas \$100, diferencia entre el costo de producirla y el precio de venta a los comercios, la misma alcanzaría dicho punto.

De acuerdo a las ventas proyectadas (tabla 4), ambos puntos de equilibrio se van a alcanzar en el segundo año, logrando a partir de ahí ganancias en cada uno de los vehículos destinados a la logística propia de la empresa.

A modo de conclusión, el punto de equilibrio económico servirá como herramienta de evaluación y control una vez que se ponga en práctica la estrategia elegida, utilizándolo como referencia en cuanto al rendimiento de la misma, ya que a

partir del mismo se tendrá conocimiento si el desarrollo se está dando de acuerdo a lo proyectado.

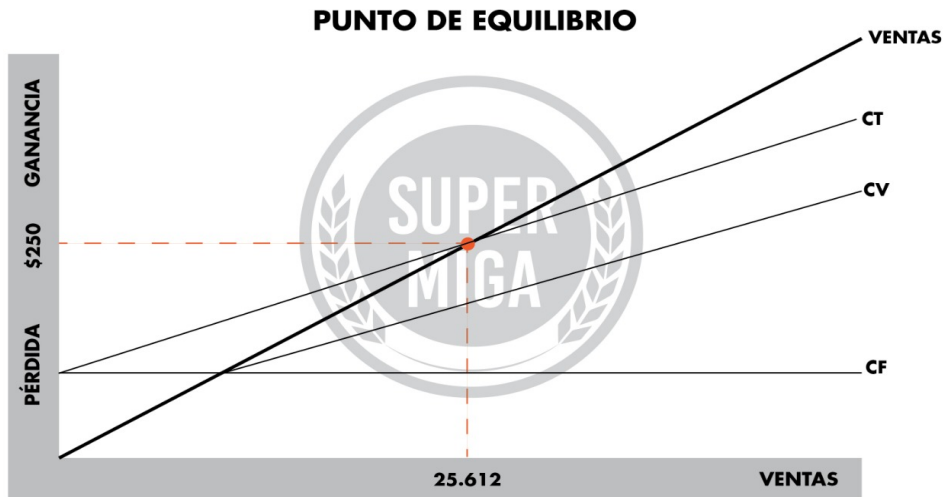


Figura 16. Punto de equilibrio económico Pan de miga. Fuente: Elaboración propia.

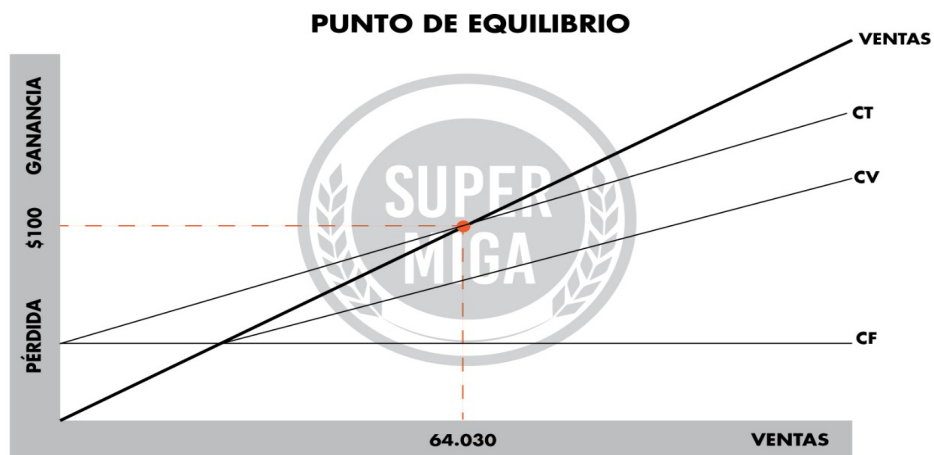


Figura 17. Punto de equilibrio producto fraccionado. Fuente: Elaboración propia.

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DE MIGA	19.809	29.714	38.628	50.216	65.281
FRACCIONADO	46.800	70.200	105.300	147.420	191.646

Tabla 4. Proyección unidades vendidas pan de miga y fraccionado. Fuente: Elaboración propia.

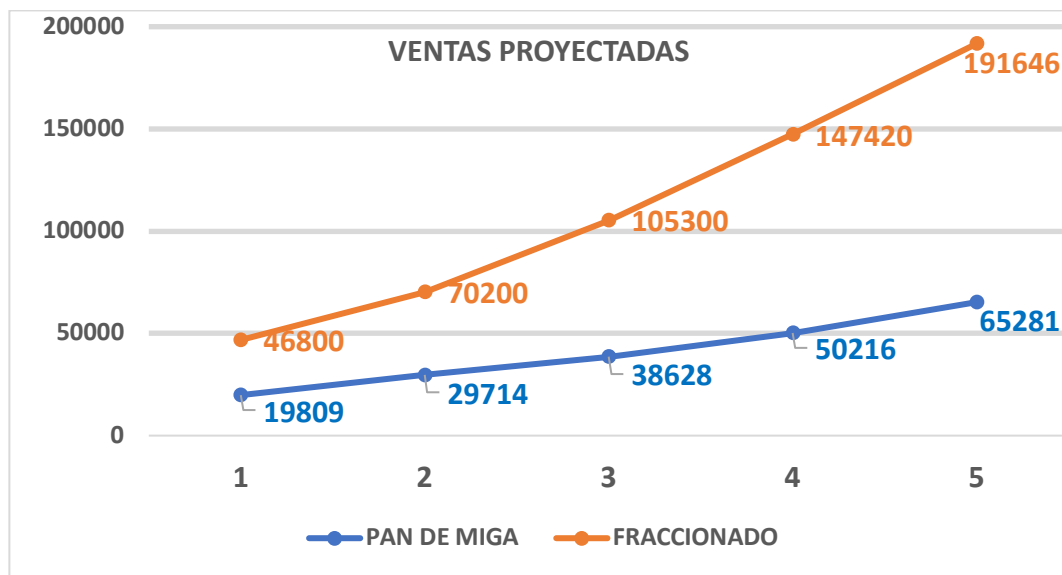


Figura 18. Gráfico proyección de ventas pan de miga y fraccionado. Fuente: Elaboración propia.

## 5.7.- Valor Actual Neto (VAN) y Modelo Canvas proyectado

Para determinar el cálculo de cada uno de los flujos de fondos se consideraron todos los ingresos generados por las ventas proyectadas menos todos los egresos necesarios en los que deba incurrir la fábrica para poder llevar a cabo dichas ventas, sin tener en cuenta toda venta realizada hacia a los revendedores mayoristas nivel 1 ni tampoco a los clientes directos nivel 2 que tiene actualmente, los cuales retiran sus pedidos directamente en las instalaciones.

De acuerdo con el nivel de ventas proyectado para los próximos 5 años, el proyecto de intervención generará flujos de fondos operativos netos positivos a partir



del segundo año, logrando a su vez alcanzar su punto de equilibrio económico, ubicándose en una posición donde sus niveles de ventas lograr cubrir todos los egresos necesarios para la puesta en práctica de la presente intervención. A partir de ahí, la empresa con cada uno de sus vehículos utilitarios comienza a generar beneficios, siendo este proyecto óptimo para realizarse generando un VAN positivo una vez culminado el quinto año. Tal valor VAN no resulta muy holgado en el horizonte de planteamiento de cinco años, aunque sí es positivo, preparando las condiciones para poder incrementarlo más allá de tal horizonte, al momento en que la estrategia propuesta alcance incluso un mayor grado de madurez.

INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>-\$ 22.000.000</b>	<b>-\$ 2.880.646</b>	\$ 1.306.344	\$ 4.241.594	\$ 9.479.296	\$ 12.611.714
<b>VAN: 2.758.303</b>			<b>TASA: 11,5%</b>		

Tabla 5. Valor actual neto proyecto de inversión. Fuente: Elaboración propia. Ver Anexo VAN Supermiga.

Se presenta por último el modelo Canvas proyectado para la estrategia de intervención sobre Supermiga:

<b>Socios Clave</b> Proveedores (molinos, distribuidoras de insumos alimenticios), revendedores mayoristas, comercios (panaderías, supermercados, flambrerías)	<b>Actividades Clave</b> Producción, distribución y comercialización de alimentos semi-elaborados y elaborados	<b>Propuesta de Valor</b> Productos de calidad; Oferta de productos que integran todas las etapas de la cadena de producción, servicios de distribución y posventa	<b>Relación con el cliente</b> En las instalaciones de la fábrica (mayoristas), en los puntos de ventas de cada comercio, locales comerciales	<b>Segmentos de clientes</b> Familias, personas de todas las edades, comercios, trabajadores, viajeros
	<b>Recursos Clave</b> Empleados, maquinarias, materia prima, transporte, sistemas de información		<b>Canales de venta</b> Fábrica, comercios en general, locales comerciales propios y franquiciados	
<b>Estructura de costos</b> Salarios de empleados, adquisición de materia prima, costos de distribución, comercialización y marketing			<b>Fuentes de ingresos</b> Ventas mayoristas en fábrica, ventas a comercios, ventas a consumidores finales, sistema de franquicias	




Figura 19. Modelo Canvas proyectado

Concluida la sección sobre la propuesta de intervención, se destina una última a plantear unas breves conclusiones tanto sobre ella como sobre los elementos de diagnóstico relevados para el caso de estudio del presenta trabajo final de maestría.

## 6.- Conclusiones

En este trabajo final de maestría que aquí llega a su punto final se planteó como plan de intervención sobre Supermiga, la empresa elegida como caso de estudio, una integración hacia adelante y ampliación en la comercialización de sus productos, como plan de mejora dado el diagnóstico planteado y con el propósito primordial de atenuar de esa forma el riesgo esencial que se detectara sobre el negocio; riesgo que se entiende como altamente relevante dada la operatoria actual de la firma, y que está presente fundamentalmente en el poder de negociación que sobre ella tiene un grupo de revendedores intermediarios de la cadena de comercialización sobre lo que supone ser la clientela de su demanda final.

Este planteamiento de una estrategia de integración hacia adelante y ampliación sobre la cadena de comercialización implicó por su parte la utilización de una herramienta elemental y ampliamente aceptada de lo que puede encuadrarse dentro de una gestión estratégica de una empresa; esto es, la decisión para una PyME como Supermiga de integrar hacia adelante su operatoria para avanzar así, en tal movimiento estratégico, sobre los eslabones de la cadena comercial en pos de pretender un vínculo más directo con la demanda final, para de ese modo llegar a un mejor control de buena parte de los determinantes inherentes a la demanda de sus productos.

En este sentido, se entiende que tal movimiento de integración hacia adelante es al mismo tiempo una estrategia defensiva y ofensiva para la PyME en cuestión. Defensiva porque implica neutralizar en buena medida el riesgo para el negocio que supone el mencionado poder de los revendedores sobre la demanda final; y ofensiva porque incluye una ampliación de la oferta tanto en su composición (agregando valor con nuevos productos ofrecidos) como en su alcance regional (extensión de la operatoria a mercados que exceden la región estricta de la ciudad de La Plata, como

bien puede ser el agrupado de partidos que componen la zona metropolitana en torno a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

En esta línea de propuestas, la estrategia también puede significar mejoras concretas en toda la operatoria de la empresa. En efecto, se espera que la integración hacia adelante redunde también en beneficios puntuales sobre diversos procesos organizacionales, preparando las bases para lo que luego pueden ser mejoras específicas en algunos otros de los elementos de diagnóstico detectados, como por caso, la difusa distribución de funciones y responsabilidades entre las áreas funcionales de la empresa, o la alta concentración de carga administrativa y decisiones operativas en torno a la administración general que ejercen los socios fundadores.

Por tanto, y para concluir el escrito, se entiende oportuno cerrarlo con la expresión de creer que se cumplió con lo que fuera el propósito del trabajo final de maestría, proponiendo algo que bien puede llegar a tener aplicación práctica concreta sobre la problemática existente en la empresa que fuera tomada como caso y/o objeto de estudio.

## 7.- Bibliografía consultada

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA Editores.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria Editores.

Chan Kim & Mauborgne (2004). *La Estrategia del océano azul*. Harvard Business Review.

Kotter, John P. (2007). *Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación*. Harvard Business Review.

Lopez Dumrauf (2010). *Finanzas Corporativas. Un enfoque latinoamericano*. Segunda edición. Alfaomega Grupo Editor.

Osterwalder & Pigneur (2012). *Tu modelo de negocio*. Deusto Editores.

Navas López & Guerras Martin. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Segunda edición. Civitas & Thompson Reuters Editores.

H. Igor Ansoff (1986). *La Estrategia de la Empresa*. Orbis Editores.

Vernon, R. (1966). *Comercio internacional e inversión internacional en el ciclo de vida del producto*. Quarterly Journal of Economics.