



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE BRANDING PARA DESARROLLAR VENTAJAS
COMPETITIVAS EN LA PASTELERÍA MIL DELICIAS”**

AUTORAS:

CASTILLO TOALA BETSY YOSELYNE

CASTRO SUÁREZ KAREN KATTY




TUTOR:

ECON. MIGUEL FERNANDO REYES AGUILAR

FECHA:

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO 2017

 <p>Presidencia de la República del Ecuador</p>	 <p>Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes</p>	 <p>SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación</p>
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE TESIS		
TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO DE BRANDING PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA PASTELERÍA MIL DELICIAS		
AUTOR/ES: Castillo Toala Betsy Yoselyne Castro Suárez Karen Katty	REVISORES:	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniería en Gestión Empresarial		
FECHA DE PULICACIÓN:	NO. DE PÁGS: 115	
ÁREA TEMÁTICA: Administrativa		
PALABRAS CLAVES: Branding, Imagen Corporativa, Estrategia, Plan Estratégico, Investigación de Mercado.		
RESUMEN: <p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de branding para el desarrollo de ventajas competitivas para la Pastelería Mil Delicias, el cual consiste en una estrategia basada en el mejoramiento de la imagen corporativa de este negocio para impulsar el crecimiento de las ventas y por consecuencia su rentabilidad. La importancia de este proyecto radica en que el branding contribuye al fortalecimiento de la marca, otorgándole a los clientes las mejores referencias de la empresa, producto o servicio a la que pertenece, lo que le da a la marca un respaldo y ayuda a mejorar su posicionamiento. De esta manera, se llevó a cabo una investigación de campo basada en los métodos inductivo y deductivo, a una muestra de 263 clientes de la Pastelería Mil Delicias con el fin de identificar factores que ayuden al desarrollo de esta estrategia de branding. Según los resultados obtenidos, el 70% de los encuestados manifiesta que uno de los factores más importante es la imagen corporativa, el 33% manifiesta que la presencia en redes sociales es el factor más significativo. Por otro lado, una mayoría considera importante la implementación de un buzón de sugerencia, ya que a través de este se puede identificar los errores o aspectos negativos desde la perspectiva del cliente. Al plantear la propuesta, se determinó que la inversión sería \$ 4,900.00 la misma que permitiría el crecimiento de las ventas del negocio, al darle una imagen empresarial y mucho más profesional, de modo que la rentabilidad del negocio se vería mejorada, ya que la propuesta arrojó un indicador favorable para los inversionistas.</p>		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)		
ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):		
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
CONTACTO EN LA INSTITUCION:	Nombre:	
	Teléfono:	

Certificación del tutor

HABIENDO SIDO NOMBRADO, A **MIGUEL FERNANDO REYES AGUILAR**,
COMO TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR POR TÍTULO DE INGENIERIA EN **GESTIÓN EMPRESARIAL**
PRESENTADO POR LAS EGRESADAS:

BETSY YOSELYNE CASTILLO TOALA

CI. 0941567125

KAREN KATTY CASTRO SUAREZ

CI. 0940716640

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE BRANDING PARA DESARROLLAR VENTAJAS
COMPETITIVAS EN LA PASTELERÍA MIL DELICIAS”**

CERTIFICO QUE HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES,
ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU REVISIÓN Y SUS TETACIÓN.

Guayaquil, 1 de Mayo del 2017



MIGUEL FERNANDO REYES AGUILAR
TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION

Certificado sistema antiplagio

HABIENDO SIDO NOMBRADO COMO TUTOR LA **MIGUEL FERNANDO REYES AGUILAR**, COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE **INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL** PRESENTADO POR LAS EGRESADAS:

BETSY YOSELYNE CASTILLO TOALA

CI. 0941567125

KAREN KATTY CASTRO SUAREZ

CI. 0940716640

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO DE BRANDING PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA PASTELERÍA MIL DELICIAS”

ASEGURO HABER REVISADO EL INFORME GENERADO POR EL SOFTWARE ANTIPLAGIO “URKUND” Y QUE LAS FUENTES DETECTADAS POR EL MISMO EN EL TRABAJO EN MENCIÓN SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CITADAS DE ACUERDO A LAS NORMAS APA VIGENTES

Guayaquil, 1 de Mayo del 2017



MIGUEL FERNANDO REYES AGUILAR
TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION

Renuncia de derechos de autor

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE **BETSY YOSELYNE CASTILLO TOALA** CON CI. **0941567125** y **KAREN KATTY CASTRO SUAREZ** CON CI. **0940716640**, AUTORES DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CUYO TEMA ES:

“PLAN ESTRATÉGICO DE BRANDING PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA PASTELERÍA MIL DELICIAS”

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

BETSY YOSELYNE CASTILLO TOALA **CI. 0941567125**

KAREN KATTY CASTRO SUAREZ **CI. 0940716640**

Agradecimiento

Mi agradecimiento primeramente va dirigido a quien me tiene aún con vida y dirige el destino de la misma, Dios.

A quienes han trabajado día a día para darme lo mejor, lo cual no solo forma parte de mis estudios sino el tener la dicha de poder tenerlos juntos a pesar de todas las dificultades brindándome lo necesario y poder demostrarles que todo lo que plantaron tuvo sus frutos, mis padres y por supuesto mis hermanos que forman parte de mi crecimiento.

Agradezco en general a todos los implicados en el transcurso de mi vida por haberme ayudado a cumplir uno de mis anhelos.

Betsy Yoselyne Castillo Toala

Agradezco a Dios que siempre derramó sobre mí gracia, sabiduría e inteligencia y me fortaleció para alcanzar una meta más en mi vida ser una profesional.

A mis abuelos Oliver y Juanita que son como mis padres que siempre me apoyaron en todo tiempo. A mi madre, mis hermanos y a toda mi familia por su apoyo incondicional.

A todos mis maestros catedráticos que siempre apoyaron y aportaron con sus conocimientos y experiencias para llegar a la culminación de mi carrera.

A nuestro tutor por la paciencia y su ayuda a enfocarnos en nuestro proyecto de investigación y clarificar en el esquema la metodología utilizada.

Karen Katty Castro Suárez

Dedicatoria

A Dios; por fortalecer e iluminar mi mente en el camino del bien y darme las fuerzas necesarias para levantarme después de las pruebas que puso en mi camino.

A mis padres; por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos constantes, por sus valores brindados desde pequeña y sobre todo por el amor que nunca me falta.

Finalmente, a los docentes quienes marcaron cada etapa de mi camino profesional con su motivación y enseñanza, al igual que el eco. Miguel Reyes quien estuvo presente en cada asesoría necesaria para la culminación de nuestra tesis, realizada también junto a una de mis mejores amigas durante todos estos años de estudio a la cual le debo su apoyo constante.

Betsy Yoselyne Castillo Toala

Dedico de manera especial a Dios, a mis padres Oliver Castro, Juanita Suárez y Katty Castro que me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional de la Patria, quienes supieron guiarme enseñándome valores, dándome las fuerzas y el coraje necesario para lograr mis objetivos y lo que ahora soy como persona. Por el resto de mi familia y amigos que me apoyaron siempre y me brindaron su ayuda en cada paso y etapa de mi vida profesional, en mis momentos de fortaleza y debilidad que con cada palabra de ánimos lograron que cumpla uno de mis mayores sueños, que es terminar mi carrera.

Esto va dedicado a todos los que me acompañaron en este largo camino.

Karen Katty Castro Suárez

Índice de contenido

Certificación del tutor	iii
Certificado sistema antiplagio	iv
Renuncia de derechos de autor.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Dedicatoria	viii
Índice de contenido.....	ix
Índice de Tablas	xiii
Índice de Figuras	xiv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
El problema	1
Introducción	1
Formulación de la investigación	2
Sistematización de la investigación.....	2
Objetivos	2
Métodos de investigación.....	3
Tipos de investigación.....	3
Alcance y limitaciones del estudio	4
Significancia social.....	4

Capítulo 1	6
1. Marco Teórico.....	6
1.1 Antecedentes del problema	6
1.1.1 Sector panificador y pastelero del Ecuador.....	6
1.2 Fundamentación teórica.....	9
1.2.1 Ventaja competitiva.....	9
1.2.2 La ventaja competitiva desde la perspectiva de Porter	10
1.2.3 Valor Agregado	11
1.2.4 Teoría de la Cadena de Valor.....	12
1.2.5 Planificación estratégica.....	14
1.2.5.1 Formulación estratégica.....	15
1.2.5.2 Implementación estratégica	16
1.2.5.3 Evaluación estratégica	18
1.2.5.4 Matriz Ansoff.....	20
1.2.5.5 Matriz BCG.....	21
1.2.6 Posicionamiento	24
1.2.7 El Marketing.....	27
1.2.7.1 Producto	29
1.2.7.2 Precio	29
1.2.7.3 Plaza.....	30
1.2.7.4 Promoción.....	31
1.2.8 El Branding	31
1.2.8.1 Definir a la empresa	34
1.2.8.2 Identidad corporativa	35

1.2.8.3	Imagen corporativa	37
1.2.8.4	Canales de comunicación.....	39
1.3	Marco Conceptual.....	40
1.4	Operacionalización de las variables	42
Capítulo 2	43
2. Marco Metodológico.....		43
2.1	Diseño de la Investigación	43
2.2	Tipo de Investigación.....	43
2.3	Metodología	44
2.4	Técnicas e Instrumentos de Investigación	44
2.5	Población y Muestra	44
2.6	Presentación de los resultados de la encuesta.....	46
2.7	Conclusiones de la investigación de campo	59
Capítulo 3	60
3. La Propuesta		60
3.1	Generalidades.....	60
3.2	Plan de acción.....	60
3.2.1	Análisis PEST	62
3.2.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	64
3.2.3	Análisis FODA.....	67
3.2.4	Estructura Organizacional de la Pastelería Mil Delicias	69
3.3	Plan de Marketing.....	72

3.3.1	Segmentación de mercado.....	72
3.3.2	Análisis de comportamiento del consumidor	72
3.3.3	Esquema estratégico.....	74
3.3.3.1	Estrategias de posicionamiento.....	74
3.3.3.2	Estrategias competitivas.....	74
3.4	Imagen Corporativa.....	75
3.4.1	Marketing Mix.....	78
3.4.1.1	Producto	78
3.4.1.2	Precio	79
3.4.1.3	Plaza.....	80
3.4.1.4	Promoción.....	81
3.4.1.5	Proceso de construcción de marca	83
3.4.1.6	Presupuesto de inversión del plan estratégico de branding	83
3.4.1.7	Estructura del capital y financiamiento de la propuesta	83
3.4.1.8	Análisis financiero de la propuesta.....	85
	Conclusiones.....	89
	Recomendaciones.....	90
	Referencias bibliográficas.....	91
	Apéndices.....	96

Índice de Tablas

Tabla 1. Relación entre los tipos de branding	34
Tabla 2. Operacionalización de las variables	42
Tabla 3. Tiempo que lleva realizando compras en el negocio.....	46
Tabla 4. Frecuencia de compra.....	47
Tabla 5. Monto promedio en compras semanales al negocio.....	48
Tabla 6. Motivos por los que prefiere comprar en Pastelería Mil Delicias	49
Tabla 7. Producto preferido de la Pastelería Mil Delicias.....	50
Tabla 8. Nivel de satisfacción del servicio brindado por la Pastelería Mil Delicias	51
Tabla 9. Problemas que ha tenido al momento de acudir a la Pastelería Mil Delicias.....	52
Tabla 10. Aspectos que debe mejorar la Pastelería Mil Delicias	53
Tabla 11. Elemento más relevante para captar la atención del cliente respecto a la imagen corporativa	54
Tabla 12. Opinión sobre la imagen que proyecta la Pastelería Mil Delicias.....	55
Tabla 13. La imagen del negocio guarda relación con su actividad económica	56
Tabla 14. Necesidad de contar con un buzón de sugerencias.....	57
Tabla 15. Calificación de la imagen corporativa de la Pastelería Mil Delicias.....	58
Tabla 16. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	67
Tabla 17. Perfil de funciones del Gerente	70
Tabla 18. Perfil de funciones del Jefe de Producción.....	70
Tabla 19. Perfil de funciones del Jefe de Ventas.....	71
Tabla 20. Perfil de funciones del Jefe Contable	71
Tabla 21. Segmentación de mercado.....	72
Tabla 22. Matriz de roles y motivos	73
Tabla 23. Inversión inicial del plan estratégico	83
Tabla 24. Estructura del capital de la propuesta.....	84
Tabla 25. Tabla de amortización del préstamo bancario	84
Tabla 26. Flujo de caja proyectado a 3 años.....	86
Tabla 27. Cálculo de la tasa de descuento del proyecto	86
Tabla 28. Análisis de rentabilidad de la propuesta.....	86

Índice de Figuras

Figura 1. Esquematación de la Cadena de Valor	14
Figura 2. Formulaci3n estrat3gica	16
Figura 3. Implementaci3n estrat3gica.....	17
Figura 4. Evaluaci3n estrat3gica.....	18
Figura 5. Balance Score Card	19
Figura 6. Matriz Ansoff	20
Figura 7. Matriz BCG.....	22
Figura 8. Posicionamiento de marca.....	25
Figura 9. Desarrollo de f3rmula de poblaciones finitas.....	45
Figura 10. Tiempo que lleva realizando compras en el negocio	46
Figura 11. Frecuencia de compra	47
Figura 12. Monto promedio en compras semanales al negocio	48
Figura 13. Motivos por los que prefiere comprar en Pastelería Mil Delicias.....	49
Figura 14. Producto preferido de la Pastelería Mil Delicias.....	50
Figura 15. Nivel de satisfacci3n del servicio brindado por la Pastelería Mil Delicias.....	51
Figura 16. Problemas que ha tenido al momento de acudir a la Pastelería Mil Delicias	52
Figura 17. Aspectos que debe mejorar la Pastelería Mil Delicias	53
Figura 18. Elemento m3s relevante para captar la atenci3n del cliente respecto a la imagen corporativa	54
Figura 19. Opini3n sobre la imagen que proyecta la Pastelería Mil Delicias	55
Figura 20. La imagen del negocio guarda relaci3n con su actividad econ3mica	56
Figura 21. Necesidad de contar con un buz3n de sugerencias	57
Figura 22. Calificaci3n de la imagen corporativa de la Pastelería Mil Delicias	58
Figura 23. Organigrama de la Pastelería Mil Delicias.....	69
Figura 24. Propuesta de Identificador Visual	75
Figura 25. Composici3n de colores corporativos	76
Figura 26. imagen	77
Figura 27. Texto	77
Figura 28. Retícula	77

Figura 29. Escala de grises	78
Figura 30. Local de la Pastelería	79
Figura 31. Interfaz de Facebook	80
Figura 32. Volante	81
Figura 33. Producto promocional llavero	82
Figura 34. Artículo promocional camiseta	82

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de branding para el desarrollo de ventajas competitivas para la Pastelería Mil Delicias, el cual consiste en una estrategia basada en el mejoramiento de la imagen corporativa de este negocio para impulsar el crecimiento de las ventas y por consecuencia su rentabilidad. La importancia de este proyecto radica en que el branding contribuye al fortalecimiento de la marca, otorgándole a los clientes las mejores referencias de la empresa, producto o servicio a la que pertenece, lo que le da a la marca un respaldo y ayuda a mejorar su posicionamiento. De esta manera, se llevó a cabo una investigación de campo basada en los métodos inductivo y deductivo, a una muestra de 263 clientes de la Pastelería Mil Delicias con el fin de identificar factores que ayuden al desarrollo de esta estrategia de branding. Según los resultados obtenidos, el 70% de los encuestados manifiesta que uno de los factores más importante es la imagen corporativa, el 33% manifiesta que la presencia en redes sociales es el factor más significativo. Por otro lado, una mayoría considera importante la implementación de un buzón de sugerencia, ya que a través de este se puede identificar los errores o aspectos negativos desde la perspectiva del cliente. Al plantear la propuesta, se determinó que la inversión sería \$ 4,900.00 la misma que permitiría el crecimiento de las ventas del negocio, al darle una imagen empresarial y mucho más profesional, de modo que la rentabilidad del negocio se vería mejorada, ya que la propuesta arrojó un indicador favorable para los inversionistas.

Palabras Claves:

Branding, Imagen Corporativa, Estrategia, Plan Estratégico, Investigación de Mercado.

Abstract

The present titling work aims to design a strategic branding plan for the development of competitive advantages for “Pastelería Mil Delicias”, which consists of a strategy based on improving the corporate image of this business to boost sales growth and consequently its profitability. The importance of this project is that branding contributes to the strengthening of the brand, giving customers the best references of the company, product or service to which it belongs, which gives the brand an endorsement and helps improve its brand. Positioning. In this way, a field investigation was carried out based on the inductive and deductive methods, to a sample of 263 clients of “Pastelería Mil Delicias”, to identify factors that help the development of this strategy of branding. According to the results, 70% of the respondents said that one of the most key factors is the corporate image, 33% said that presence in social networks is the most significant factor. On the other hand, a majority considers the implementation of a suggestion box important, since through this one can identify the errors or negative aspects from the perspective of the client. In proposing the proposal, it was determined that the investment would be \$ 4,900.00 the same one that would allow the sales growth of the business, giving it a business image and much more professional, so that the profitability of the business would be improved, since the proposal Yields a favorable indicator for investors.

Keywords:

Branding, Corporate Image, Strategy, Strategic Plan, Market Research.

El problema

Introducción

El sector de la pastelería y repostería ha tenido un crecimiento considerable en la última década, especialmente porque las panaderías tradicionales de la ciudad de Guayaquil han ido evolucionando en su infraestructura y los productos que comercializan, tratando de ofrecer una variedad gastronómica para el disfrute de sus clientes. Esta diversificación ha hecho que este sector sea muy competitivo y por consecuencia, sus administradores sean más creativos al momento de diseñar una estrategia que capte el interés de sus consumidores (Revista Líderes, 2013).

En el caso de la Pastelería “Mil Delicias” se ha notado una reducción en las ventas como resultado del incremento de la competencia en el sector; situación que pone en alerta a sus propietarios por la necesidad latente de desarrollar ventajas competitivas que agreguen mayor valor a sus productos. Uno de las principales falencias es la inexistencia de una estrategia de branding que permita un posicionamiento visual en la mente del consumidor, de tal manera que se logre fidelizar a los clientes y las ventas mejoren.

Otro aspecto que ha provocado la caída de las ventas, es el bajo conocimiento que tienen sus administradores en materia de planeación estratégica para realizar un análisis del entorno que permita identificar oportunidades y fortalezas que sean capaces de reducir el impacto de las amenazas y debilidad del negocio, y así establecer una misión y visión empresarial que le dé un liderazgo al momento de tomar decisiones que corrijan esta problemática. De igual forma, hace falta aplicar estrategias de mercadeo enfocadas en las 4 P para así desarrollar de a poco una ventaja competitiva.

Por estas razones, surge la importancia de diseñar un plan estratégico que desarrolle ventajas competitivas basadas en la imagen corporativa de la Pastelería “Mil Delicias”.

Formulación de la investigación

Con respecto a esta investigación se considera necesario proponer una apropiada respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo incide un plan estratégico de branding para el desarrollo de ventajas competitivas para la Pastelería Mil Delicias?

Sistematización de la investigación

En este sentido las siguientes interrogantes también serían necesarios responder:

- ¿En qué teorías se fundamenta la estrategia de branding para la creación de ventajas competitivas?
- ¿Cuál es la percepción que tiene el consumidor acerca de los productos ofrecidos por la Pastelería Mil Delicias?
- ¿Qué elementos deben ser considerados para diseñar un plan estratégico de branding?
- ¿Qué recursos son necesarios para determinar la viabilidad de un plan estratégico de branding para la Pastelería Mil Delicias?

Objetivos

a) Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de branding para el desarrollo de ventajas competitivas para la Pastelería Mil Delicias

b) Objetivos Específicos

1. Analizar los fundamentos teóricos de la estrategia de branding y la creación de ventajas competitivas.
2. Identificar el nivel de posicionamiento que mantiene Pastelería Mil Delicias en la mente del consumidor.
3. Establecer los principales componentes que involucra la estrategia de branding para la Pastelería Mil Delicias.
4. Evaluar la viabilidad del diseño de un plan estratégico de branding para la Pastelería Mil Delicias.

Métodos de investigación

Como métodos de investigación para el presente proyecto se emplearán los siguientes:

- **Estudio descriptivo:** Este método se emplea al momento de querer conocer con detalles los factores, aspectos o elementos que componen un determinado fenómeno de estudio, con el fin de conocer cuáles son las características más relevantes para que se genere (Arias, 2010)
- **Estudio exploratorio:** Este método contribuye a recopilar datos de un problema en específico con el fin de extraer información que permita generar una hipótesis, y a su vez, permitirá comprobarla, luego del análisis realizado a través del método descriptivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991)

Tipos de investigación

Por otra parte, en relación a los tipos de investigación que se emplearán en este trabajo, tenemos los siguientes:

- **Investigación de Campo:** Este tipo de investigación permite recopilar datos directamente desde el punto donde se desarrolla la problemática de estudio mediante el uso de herramientas como la entrevista y la encuesta, luego de esto se presentarán las respuestas de manera estadística, según se permita, y de forma descriptiva.
- **Tipos de métodos:** El método inductivo es vital para partir de premisas particulares a un contexto general y así tener un análisis consolidado de la información obtenida de la Pastelería Mil Delicias para el desarrollo de un plan de Branding.

Alcance y limitaciones del estudio

La presente investigación se realizará en la ciudad de Guayaquil, en la Pastelería Mil Delicias. Una de las principales limitaciones del proyecto es la publicación de información del negocio que se considera importante proteger. También sería necesario mencionar la limitada predisposición que existe al momento de entrevistar al grupo de empleados para que contribuyan con la información necesaria para el desarrollo del estudio. Los costos que ocasionen la implementación del proyecto serán aproximados y pueden presentar variaciones al momento de ser aplicado.

Significancia social

La generación de ventajas competitiva dentro de todos los sectores económicos es fundamental para garantizar la supervivencia de las empresas, debido al desarrollo acelerado de un sinnúmero de competidores que saturan los mercados y que buscan posicionarse en un sector cada vez más agresivo.

Existen sectores que son más competitivos que otros; así como sectores que requieren diversos tipos de estrategias, lo cual se adapta a las necesidades de cada entidad y a las

características del producto o servicio. Esto, sin embargo, no exenta a ningún tipo de negocio a replantear sus estrategias y a dejar a un lado los modelos de administración tradicional, los cuales solo consideraban la compra y venta de productos como medio para subsistir.

La importancia de la presente investigación se basa en la necesidad de gestionar estrategias de branding y posicionamiento de marca en una empresa del sector panificador y pastelero de la ciudad de Guayaquil, la cual es una industria que no se caracteriza por sus estrategias de marketing debido a que es tradicional y se basa en la calidad de su producto o posición geográfica de un sector determinado, por lo que el desarrollo de la propuesta se fomentará como una innovación en la industria.

Capítulo 1

1. Marco Teórico

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Sector panificador y pastelero del Ecuador

La industria panificadora y pastelera del Ecuador, se estableció desde los años 70 en la mayoría de las provincias a nivel nacional. En la producción se realizaba la cocción de los panes en hornos de leña. La Panificadora California, de la ciudad de Cuenca, actualmente vende un promedio de 350 panes diarios, lo cual, según el testimonio de su dueño, es la mitad de lo que vendía inicialmente.

En muchas provincias, principalmente de la región Sierra, la industria es tradicional, y uno de los puntos culturales referenciales para nacionales y extranjeros. Es por esto que, las panaderías de ciudades como Cuenca y Ambato, reciben la visita de extranjeros que compran panes a un promedio de \$0,15 por unidad, para lograr destacar entre otros comercios, su estrategia, como la de muchas otras panaderías es no innovar en los procesos de producción, continuando con el uso de hornos de leña, y una pala de madera con un mango de tres metros de largo que les permite retirar el producto cuando está listo sin sufrir quemaduras.

En estos locales se venden panes tradicionales como “rodillas de Cristo” (pan con queso en su centro y que posee una textura externa que se asemeja a las lastimaduras que tenía Jesús durante su etapa previa a su crucifixión), el cual despide un aroma a queso derretido que llama a los comensales que transitan por el sector. La técnica de trabajar el pan en hornos de leña, ya es considerada un arte en la industria.

Otros tipos de panes tradicionales son el pan mestizo (mezcla de harina blanca e integral), los panes de dulce, de huevo, pan de molde, ayuyas, entre otros. Puede decirse que la industria panificadora de estas ciudades donde su producción es parte cultural ha sufrido menos debacles que sus similares en otras provincias como los son Quito y Guayaquil.

En Quito, las ventas se han logrado mantener debido a la diversificación del producto y la mejora de los sistemas de producción debido al alto nivel de competitividad existente. Un ejemplo es la Panadería La Unión, la cual mantiene un nivel de productividad las 24 horas, en tres turnos de ocho horas, con un aproximado de 100 mil panes en sus siete locales, cuentan con un personal de 150 personas que se encargan de la elaboración, así como de las ventas, y un horario de atención de 06:00 a 21:30.

Otra empresa que también maneja su negocio por turnos es la panadería Nacional, en el centro de Guayaquil. Allí, cada día se venden entre mil trescientos y tres mil panes. Los más vendidos son los enrollados y el pan lojano, un pan semi-dulce (Medina, 2017).

Ambas empresas concuerdan en que la tecnificación de los procesos es un factor clave, como menciona Diego Mora, coordinador del gremio de Panificadores de Pichincha, el cual asegura que debe cuidarse que los procesos sean cada vez mejores sin perder la calidad del producto final, (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016).

A pesar del aumento en los precios de la materia prima, la industria panificadora crece en el Ecuador entre un 5% y un 10% al año. Sin embargo, para que los locales se mantengan estables deben asegurarse de estar a la vanguardia de las exigencias de los consumidores; por ejemplo, desde el año 2014 se ha percibido una fuerte tendencia al pan integral o pan elaborado con cereales (Revista Líderes, 2015)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) registró 7.957 establecimientos que elaboraban pan en Ecuador. En ese mismo año se contabilizaron 21.698 personas que

trabajaban en establecimientos que elaboraban estos productos. Además, los ingresos anuales percibidos en el 2010 por ventas o servicios prestados llegaron a USD 769,6 millones.

Para corroborar la importancia del sector panificador, el Ministerio de Industrias y Productividad, el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria- IEPS y El Banco Nacional de Fomento crearon planes de inversión y capacitación para fomentar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a representantes del sector panificador de Guayaquil en un plan denominado Plan Renova-Panadería.

Este proyecto comenzó con un programa de capacitaciones, el cual es el inicio para la preparación de los panificadores y pasteleros con el fin de que, mediante préstamos otorgados por el Banco Nacional de Fomento, puedan renovar sus maquinarias y mejorar sus procesos técnicos. El objetivo de este programa es el de convertir a los locales tradicionales de fabricación de pan en empresas con procesos de calidad y excelencia; además de contribuir a la reducción de importaciones de estos productos y de encaminar su desarrollo con el fin de establecer mejores políticas que puedan fomentar, en un futuro, las exportaciones de esta industria.

Inicialmente, el proyecto ha logrado reunir a 40 panificadores a nivel nacional, los cuales fueron instruidos en Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Comercialización y un taller práctico de panificación con harinas alternativas, a fin de que los panaderos accedan a un mayor mercado. Esto permitirá una mayor diversificación del producto, procesos de producción de alto rendimiento y el desarrollo de un sector más competitivo (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Ventaja competitiva

Este modelo se basa en la toma de acciones defensivas para construir una posición que le permita defenderse a la empresa dentro de una industria, para así afrontar con éxito las diferentes fuerzas competitivas y lograr el tan ansiado retorno sobre la inversión realizada, ya que la base del desempeño sobre el promedio en una industria no es otra que la consecución de una ventaja competitiva sostenible con el paso del tiempo (Porter, 2007). Los tipos básicos de ventaja competitiva son los siguientes:

1. Liderazgo por costos (bajo costo)

- Convertirse en la empresa productora de más bajo costo en la industria.
- Conseguir paridad o aproximarse lo más posible a esta en base a la diferenciación, a pesar de que crea en su liderazgo por costos.
- Hacen uso de economías a escala.
- Si varias empresas intentan alcanzar liderazgo por costos, entonces se puede presentar una guerra de precios que genere resultados desastrosos para la empresa más débil.

2. Diferenciación

- La empresa puede diferenciarse en cuestiones de producto, ventas, distribución, servicio, imagen, comercialización, entre otras.
- El área de costos no puede ser ignorada, ya que no se puede mantener una estrategia de diferenciación si los costos se ven altamente afectados.
- La empresa se convierte en la única opción capaz de satisfacer las necesidades del mercado, por lo que es la más apreciada por este.

3. Enfoque

- Conseguir un enfoque se basa en que la empresa sea la mejor en un nicho de mercado o en un grupo de estos.
- El enfoque puede darse en los costos o en la diferenciación del bien o servicio que la empresa comercializa.
- En muchos casos este enfoque asegura la rentabilidad por debajo de promedio que posee la industria.

1.2.2 La ventaja competitiva desde la perspectiva de Porter

La definición de la ventaja competitiva normalmente está relacionada con el modelo del autor Michael Porter, la misma que explica que la estrategia competitiva puede tomar acciones defensivas con el propósito de crear una posición defendible en una industria, y así hacer frente de manera exitosa a las fuerzas competitivas que ahí se mueven, para de esta manera, generar un retorno sobre la inversión. Bajo este contexto, según Porter los tipos básicos de ventaja competitiva se fundamentan en dos aspectos: liderazgo por costos y la diferenciación.

El liderazgo por costos, implica que una empresa es capaz de establecer como el producto de más bajo costo dentro de una industria, y esa ventaja le permite ser líder de un mercado, aun cuando sus productos no posean mayor valor agregado, situación que se manifiesta principalmente en economías de escala (Porter, 1985)

Por su parte, la diferenciación plantea la idea de ser única en una industria, en algunas dimensiones o características que son muy valoradas por los compradores; por ejemplo: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen corporativa, entre otras.

En definitiva, la idea de la ventaja competitiva busca generar la rentabilidad necesaria para asegurar el retorno de una inversión. Sin embargo, los beneficios pueden generarse si la industria en su totalidad resulta muy atractiva, es decir, que presente pocas barreras de entrada, ya que esto facilitará la labor de posicionamiento, al haber una marca única dentro de su categoría.

Situación que está ligada con las 22 leyes inmutables del marketing, específicamente con las dos primeras que establecen que la clave del éxito está relacionada al liderazgo y a la distinción en una categoría que permita ser el primero. Estas leyes manifiestan claramente que si una empresa quiere incursionar en un mercado donde ya existe un competidor muy posicionado es conveniente crear un factor diferenciador que le permita obtener una ventaja y así; esta empresa sea capaz de destacarse dentro de un conjunto de empresas que se dedican a la misma actividad, pero que poseen ciertas características que las hacen diferentes.

1.2.3 Valor Agregado

El valor agregado o estratégico es aquello que lleva a la empresa o a un bien / servicio hacia adelante, sobrepasan en muchos casos las previsiones, generando ventas y obteniendo una mayor cantidad de clientes; la mayor parte de lo que se denomina como “valor agregado” es entregado a los clientes de manera gratuita, para que así estos se interesen más (Merca20, 2015); Los ejemplos más claros de valor agregado son presentados a continuación:

- Contar con áreas que le brinden facilidades a los clientes en caso de que posean características específicas y que no les permitan disfrutar del bien o servicio de manera idónea.

- Asesoría gratuita para la compra de un bien o servicio para así conseguir el que se adapte de mejor manera a las necesidades específicas de cada uno de sus potenciales clientes.
- Ofertar productos de consumo en caso de que los clientes se encuentren en situaciones por las cuales deban esperar para recibir el bien o servicio deseado.
- Entregar artículos o servicios “extras” que diferencien al producto o servicio de la competencia.

1.2.4 Teoría de la Cadena de Valor

Se constituye en una herramienta para efectuar análisis relacionados con el área de planificación estratégica, principalmente en lo correspondiente a la actividad empresarial, pudiendo identificar cada uno de los aspectos que conforman a la organización que es objeto de estudio, pudiendo posteriormente establecerse las distintas fuentes que generan la ventaja competitiva y valor (Arimany, 2011).

La ventaja competitiva puede lograrse en una organización cuando se consigue integrar las acciones que conforma a la cadena de valor de una forma más eficiente, permitiendo a la empresa disminuir costos o presentarse como una opción diferente a la competencia para el mercado objetivo. La Cadena de Valor se encuentra conformada por las distintas acciones que permiten crear un valor para la organización, así como los márgenes que llegan a aportar; es así, que la Cadena de Valor se divide en 2 partes principales (Arimany, 2011):

- **Actividades primarias:** Las actividades primarias resultan todas aquellas que tienen relación con la creación física del producto, así como las necesarias para su

comercialización, además de las que se requieren para mantener la post-venta, las cuales poseen 5 actividades principales:

1. **Logística interna:** Son todos los procesos necesarios para la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
 2. **Operaciones:** Todas aquellas acciones para la producción del producto, es decir, todo lo relacionado con el procesamiento de materias primas para que sean transformadas.
 3. **Logística externa:** El almacenamiento del producto final se convierte en el punto de partida para que sean distribuidos hacia el consumidor final.
 4. **Marketing y Ventas:** Todo aquello relacionado con la promoción del producto.
 5. **Servicio de post-venta:** Para poder mantener y realzar el valor del producto vendido se deben emplear acciones relacionadas con las garantías.
- **Actividades secundarias:** Las actividades que son útiles para el apoyo y ayuda de las actividades primarias son denominadas como actividades secundarias, entre las cuales se encuentran las siguientes:
 1. Actividades que sirven para mejorar la infraestructura de la empresa en las áreas de planificación, finanzas y contabilidad.
 2. Para la gestión de recursos humanos necesarios para la búsqueda, contratación y motivación del personal que es propio de la entidad.
 3. Acciones para desarrollar la tecnología que permita diseñar de mejor manera los productos que la empresa comercializa.
 4. Las compras de componentes, maquinaria, servicios publicitarios y demás.



Figura 1. Esquematización de la Cadena de Valor

Fuente: (Arimany, 2011)

1.2.5 Planificación estratégica

Para que un proyecto o una idea puedan ejecutarse de manera eficiente requiere tener parámetros, estrategias, procesos y políticas que direccionen su ejecución y que permitan tener un control sobre las actividades que se desarrollan con el fin de cumplir las metas. Es por esto que, la planificación estratégica es una herramienta clave en la creación de cualquier proyecto institucional, además que posee la ventaja de adaptarse a las necesidades de cada usuario.

La planificación estratégica es ideal para adaptarse a cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño, su actividad, su razón social, su capital, entre otros aspectos diferenciadores; además que no posee una forma estándar. Sin embargo, si posee una estructura básica dividida en tres aspectos claves, que forman la base de la institución. Estas tres partes condensan todos los pasos que se deben hacer antes de la creación de la entidad, durante su gestión y el control, una vez esquematizado (Albrechts & Balducci, 2014).

1.2.5.1 Formulación estratégica

En la primera etapa de la planificación estratégica conocida como formulación, se analizan los aspectos iniciales con los cuales se dará un detalle del entorno y los recursos con los cuales cuenta la empresa de manera inicial. De esta forma, se busca detallar los puntos fuertes y débiles que se presentan en el ambiente interno y externo del sector y del país, con el fin de poder desarrollar estrategias acordes a las necesidades.

Existen varios elementos para conocer el ambiente externo de un sector o país, sin embargo, el principal es el análisis PEST, el cual detalla, según sus siglas, los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar a la empresa y que esta no puede controlar, por lo que se debe adaptar a los cambios que se generen (Fernández, 2010).

Una vez realizado el análisis PEST, se puede utilizar otra herramienta para un análisis más focalizado al sector comercial de la empresa, lo cual se logra mediante las cinco fuerzas de Michael Porter (2007), las cuales son:

- Rivalidad de los competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

Estas cinco fuerzas pueden ser altas, medias, bajas o nulas, dependiendo de la cantidad de empresas existentes en el sector, el producto ofertado, las barreras de entrada, entre otros aspectos que constituirán una visión estratégica para la guía de la empresa. Las decisiones

tomadas en la etapa de formulación estratégica son la base para las decisiones que se llevarán a cabo durante un periodo de tiempo igual o mayor a un año (Sanchís & Ribeiro, 1999).

Como último paso de la formulación estratégica, es la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, la cual refleja sus recursos internos, además de las oportunidades y amenazas como reflejo del entorno externo de la misma. Adicional a esto, mezclando estos 4 aspectos se pueden desarrollar estrategias que contribuyan a eliminar debilidades, reducir el impacto de las amenazas, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

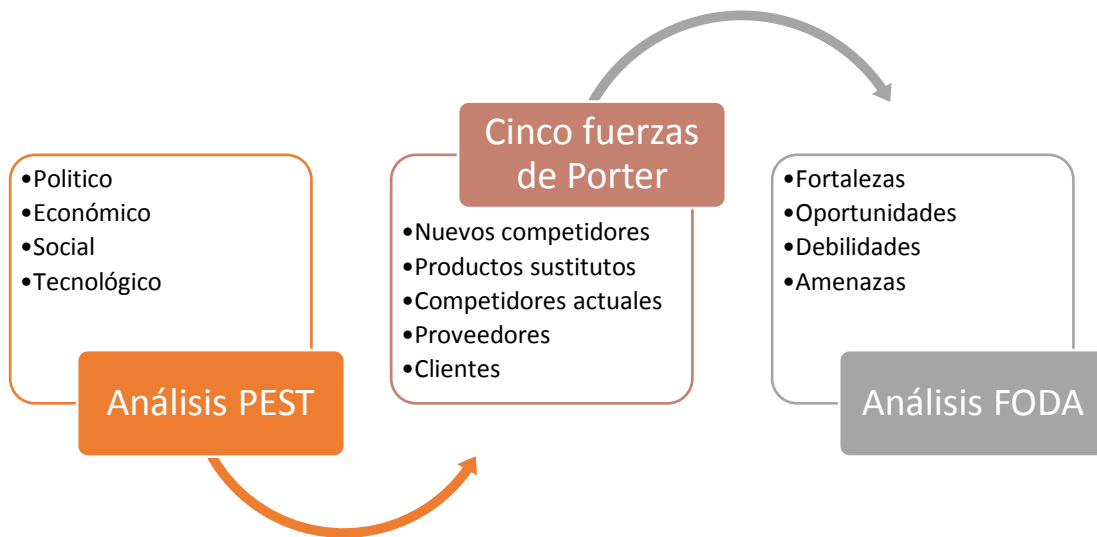


Figura 2. Formulación estratégica

Fuente: (David, 2011)

1.2.5.2 Implementación estratégica

La segunda etapa de la planificación estratégica se basa en implementación; es decir, en la aplicación de las estrategias establecidas por medio de la etapa de formulación y el análisis de los factores internos y externos. Esto se logrará mediante la estructuración de los niveles jerárquicos de la entidad, misión, visión, valores institucionales, plan de marketing, plan de producción o comercialización, plan de distribución y plan financiero, en los cuales se realizan las proyecciones y metas para cada área.

También se deben estipular los procesos de cada departamento, en la cual se establezcan las actividades, responsables y recursos necesarios, así como, su relación con cada objetivo de la entidad, en la cual se distingan los procesos generales y los procesos de cada área (Pulgarín & Rivera, 2012).



Figura 3. Implementación estratégica

Fuente: (David, 2011)

1.2.5.3 Evaluación estratégica

La tercera fase de la planificación estratégica se direcciona a la evaluación de las estrategias realizadas con la finalidad de conocer si los resultados obtenidos por medio de la implementación son iguales o se aproximan a las metas señaladas en la formulación. En el caso de que los resultados no sean similares o hayan sobrepasado las expectativas, se deben encontrar las causas por las cuales no se lograron y corregir en caso de ser necesario, o por último cambiar de objetivos (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 2014)

Las tres acciones principales en una evaluación estratégica son:

- **Control de la implementación:** Control del desarrollo de los resultados con los esperados por las estrategias
- **Evaluación del desempeño:** Evaluar y tomar acciones correctivas, en caso de ser necesarias
- **Supervivencia estratégica:** Revisión de los factores internos y externos como marco referencial para cada una de las estrategias (Serna, 2013).



Figura 4. Evaluación estratégica

Fuente: (David, 2011)

Cada etapa, a pesar de que involucra a toda la organización, se concentra en los niveles jerárquicos habituales: la formulación estratégica se direcciona más al nivel corporativo o administrativo, en la cual se toman las decisiones; la implementación estratégica se basa en el nivel estratégico formado por los mandos medios, gerentes departamentales o jefes de área; y la evaluación estratégica se basa en el nivel funcional, en el análisis de los mandos operativos. En algunas empresas donde no existe el nivel de negocios estratégicos, los dos niveles existentes pueden involucrarse activamente en las actividades de la planificación estratégica. (David, 2011).

Existen múltiples herramientas con el fin de realizar una evaluación de la empresa, por medio de diversos indicadores, sin embargo, una de las herramientas más utilizadas es el Balance Score Card, o cuadro de mando integral, el cual brinda una perspectiva desde cuatro ejes importantes de la organización para la designación de metas e índices de medición.



Figura 5. Balance Score Card
Fuente: (David, 2011)

1.2.5.4 Matriz Ansoff

La Matriz Ansoff se denomina así a la matriz que relaciona el producto y el mercado, la cual se ha convertido en una de las herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico más importantes, ya que permite dirigir estratégicamente el crecimiento de una empresa, por lo que resulta muy útil para toda entidad que se haya fijado distintos objetivos de crecimiento (Espinosa, 2015).

Así es que, por medio de la relación efectuada entre productos y mercados, clasificando al binomio mercado – producto de acuerdo al criterio de actualidad o novedad existente; por lo que se obtienen 4 cuadrantes que poseen información sobre la opción más indicada para penetrar en el mercado, desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevos mercados o diversificar productos o servicios. El principal objetivo de la Matriz de Ansoff es contribuir con la adecuada toma de decisiones acerca de la expansión y crecimiento estratégico en una organización; los tres primeros cuadrantes presentados a continuación se asocian con las estrategias de crecimiento, mientras que el último de estos se basa mayormente en la diversificación (Espinosa, 2015).



Figura 6. Matriz Ansoff

Fuente: (Espinosa, 2015)

Esta matriz permitirá a la empresa “Mil Delicias” identificar la estrategia en la cual deben enfocarse los esfuerzos para que pueda crecer y mejorar su posición dentro del mercado guayaquileño; es así, que debido a que el objetivo de la presente propuesta es desarrollar ventajas competitivas, el negocio buscará el desarrollo de nuevos productos, lo que le permitiría aumentar el nivel de aceptación por parte del mercado objetivo, aumentando sus ventas y posteriormente logrando fidelizar a sus clientes por medio de un adecuado servicio al consumidor.

1.2.5.5 Matriz BCG

Esta matriz se compone de 4 cuadrantes, los cuales cuentan cada uno con distintas estrategias a ser desarrolladas y que posee la representación de un animal para diferenciarlos claramente.

La metodología empleada hace uso de una matriz de entrada doble (2 x 2) para poder agrupar los distintos tipos de negocio que una empresa puede realizar; el eje vertical condiciona el crecimiento que se puede obtener en el mercado, mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado; es así, que las unidades de negocio deben colocarse en cada uno de los cuadrantes existentes de acuerdo a la importancia de su valor estratégico (Marketing XXI, 2017).



Figura 7. Matriz BCG

Fuente: (Marketing XXI, 2017)

- **Estrella:** Son aquellas empresas que operan en las industrias de alto crecimiento, así como en las que cuentan con una elevada cuota de mercado; estas organizaciones son principalmente generadores de efectivo y son las unidades primarias para invertir dinero, ya que posteriormente se convertirán en entidades generadores de flujo de cajas positivos.

Es importante considerar que no todas las empresas “estrellas” pueden convertirse en flujos generadores de efectivo, ya que las industrias son campos que cambian constantemente, por lo que productos innovadores pueden llegar a ser desplazados al existir nuevos avances tecnológicos, pudiendo convertirse en una empresa de crecimiento lento.

- **Interrogante:** Las empresas “signo de interrogación” son aquellas que necesitan ser analizadas de manera más amplia, ya que poseen una reducida cuota de mercado y se encuentran en mercados de rápido crecimiento que requieren una cantidad elevada de dinero en efectivo.

Este tipo de entidades podrían generar pérdidas, pero también tienen el potencial de ganar cuotas de mercado para posteriormente volverse estrellas y así generar ingresos; un adecuado estudio previo permitirá determinar si se merece realizar o no una inversión.

- **Vaca:** Son las empresas más rentables, por lo que deben ser explotadas para obtener el máximo de dinero posible; es importante invertir el dinero que las empresas “vacas” generan en empresas “estrellas”, para apoyar el crecimiento de estas. Las empresas “vacas” se desarrollan comúnmente en grandes corporaciones o en aquellas unidades de negocios que tienen la capacidad de innovar en nuevos procesos o productos, para así volverse nuevas estrellas, siempre contando con el apoyo de una empresa vaca
- **Perro:** Estas empresas poseen una baja cuota de mercado si son comparadas con su competencia, además de que se encuentran operando en mercados de crecimiento lento; pueden ser consideradas como empresas en las cuales es mejor no invertir, puesto que otorgan bajos rendimientos o pérdidas.

Es importante destacar que algunas empresas “perro” pueden llegar a ser rentables a largo plazo o son capaces de generar sinergias con distintas marcas u organizaciones para contrarrestar distintos movimientos que pudiese generar la competencia; es

necesario generar un análisis exhaustivo para determinar las probabilidades de éxitos de la inversión.

La empresa “Mil Delicias”, al ser una pequeña panadería de la ciudad de Guayaquil se podría considerar como una empresa “perro”, ya que posee características como encontrarse en un mercado de crecimiento lento y poseer una baja cuota de mercado si se la compara con las grandes marcas que operan en la ciudad; es por esto, que resulta necesario realizar un correcto análisis de la capacidad que tiene la panadería para crecer de manera exponencial y que así la inversión a efectuarse no resulta en pérdida.

1.2.6 Posicionamiento

El posicionamiento es el conjunto de todas las percepciones que se encuentran dentro de la mente del consumidor sobre una marca; las percepciones se relacionan de acuerdo a los atributos más importantes que posee una marca con respecto a su competencia (Vasquez, 2014).

Vásquez (2014) considera que existen 6 pasos básicos que deben realizarse para conseguir el posicionamiento deseado por parte de una empresa:

- 1. Segmentación del mercado:** Se divide el mercado en distintos grupos, haciendo uso de factores geográficos, sociodemográficos, conductuales y psicográficos.
- 2. Elegir un segmento de mercado:** La empresa debe seleccionar un segmento de mercado que posea las características deseadas en su cliente ideal.

3. **Seleccionar el mejor atributo:** Posterior a conocer las características del cliente ideal al que se dirigirá la empresa, es necesario determinar el factor más apreciado por parte de estos en lo que corresponde al producto o servicio.
4. **Realizar pruebas de posicionamiento:** Establecer las actividades mediante la utilización de Focus Group, para que así la empresa pueda interactuar con sus clientes y enterarse si el atributo ofrecido ha sido percibido de la manera deseada.
5. **Plan de comunicación:** Una vez que la empresa se ha asegurado del atributo que desea resaltar, además de contar con un objetivo claro a alcanzar y que sea comunicado al público, se puede establecer un plan de comunicación idóneo.
6. **Evaluación:** Realizar un control que contribuya a evaluar si las estrategias que se establecieron para lograr posicionarse en el mercado están dando los resultados deseados, lo que se efectúa mediante la realización de estudios de mercado.

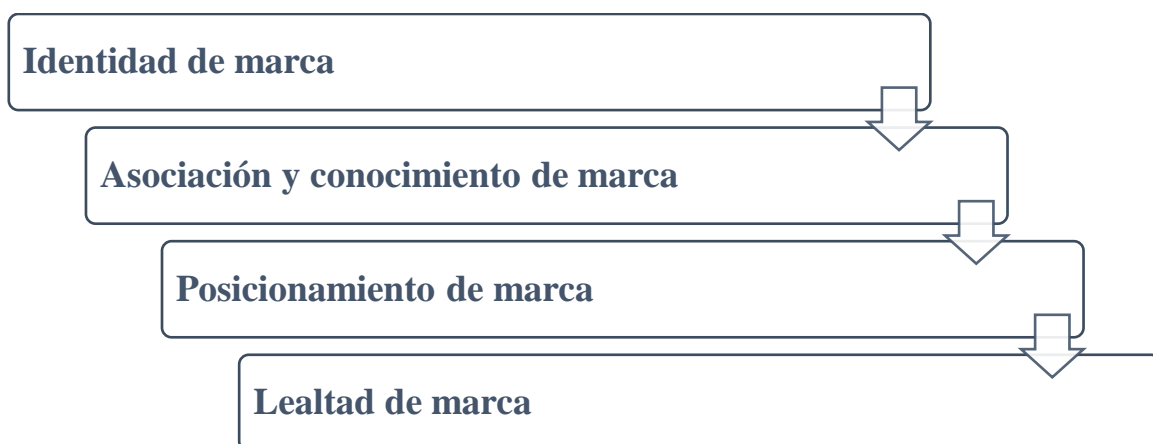


Figura 8. Posicionamiento de marca

Fuente: (Vasquez, 2014)

Según (Vásquez, 2005), los tipos de posicionamiento más empleados se pueden definir de la siguiente manera:

- **Basado en un atributo:** Se centra la estrategia en el atributo más importante del producto; usualmente las marcas emplean el posicionamiento de un único atributo, para así fortalecer su imagen en la mente del consumidor de una manera más fácil.
- **Basado en los beneficios:** Se destaca el beneficio que da un producto en cuestión, como el caso de un mejor aliento al consumir un chicle o la promesa de dientes blancos al emplear un determinado dentífrico.
- **Basado en la aplicación del producto:** Resaltar la finalidad del producto, como en el caso de las bebidas energizantes para efectuar actividades deportivas.
- **Basado en el usuario:** Se basa en el perfil que posee el usuario efectivo de la marca, regularmente se emplean celebridades o personas reconocidas para que influyeran en la decisión de compra del mercado.
- **Basado en la competencia:** Explora las ventajas competitivas y los atributos de la marca para así ser comparadas con las que posee la competencia y otorgar una imagen de superioridad al consumidor.
- **Basado en la calidad o precio:** Se puede la empresa basar en uno o en ambos aspectos, pudiendo indicar que su producto posee una calidad alta o un precio muy competitivo.

- **Basado en los estilos de vida:** Se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para de acuerdo a sus gustos establecer las estrategias pertinentes.

1.2.7 El Marketing

William Stanton (1992) conceptualiza al marketing de la siguiente manera: “Un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades o mercados objetivos para lograr las metas organizacionales.”

Mientras que para Konrad Fischer (1982) el marketing puede ser definido de esta forma: “Es la puesta en práctica en la dirección y administración de los negocios, en la forma sistemática y organizada, del antiguo adagio popular que reza: El cliente siempre tiene la razón”.

Finalmente, Philip Kotler (2012) considera de la siguiente forma: “La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio”.

Tomando en consideración los postulados presentados previamente, se puede evidenciar que el marketing es la herramienta por medio de la cual se pueden detectar las demandas insatisfechas, así como analizar un mercado específico en el cual se comercialice un bien o servicio determinado.

Así también, se puede establecer si el mercado en que se desarrolla la empresa resulta ser el adecuado para la concesión de las metas organizacionales planteadas en primera instancia, supliendo las necesidades y deseos, satisfaciendo a los consumidores en mayor grado que el logrado por la competencia.

De acuerdo a Martel (2002) el marketing permite realizar las siguientes actividades en beneficio de la organización:

- Identificar las demandas insatisfechas que presenta el mercado.
- Analizar el mercado, así como su entorno; esto puede lograrse de manera total, evidenciándose oportunidades y amenazas.
- Establecer una planificación táctica a corto, mediano y largo plazo, en la que se evidencie el alcance real de la empresa en lo que corresponde a la comercialización del bien o servicio.
- Diseñar un esquema de las necesidades que poseen los consumidores de acuerdo a las propiedades que posee el producto y servicio, además de factores específicos de precio y calidad.

El marketing se hace más presente dentro de las empresas por medio de un Plan de Marketing, el cual de acuerdo a Philip Kotler (2012) dentro de su obra titulada “Fundamentos del Marketing”, establece a esta herramienta de la siguiente manera:

“Es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso”.

El Plan de Marketing posee varios aspectos para lograr que se comercialice un bien o servicio de la manera más idónea, tomando en consideración los aspectos que posee el mercado de destino; para esto es necesario realizar un análisis de la información recabada con anterioridad, para así establecer cada una de las actividades que se realizarán dentro de este (Kotler & Armstrong, 2012).

Es así, que se presentan los 4 elementos que conforman un Plan de Marketing, así como las características que posee cada uno de éstos:

1.2.7.1 Producto

Es el bien o servicio que una empresa ofrece al mercado, logrando que aquellos que lo compren se conviertan en sus clientes, para así lograr satisfacer las necesidades de estos. Es necesario que se genere un intercambio comercial, es decir, que el cliente entregue una cantidad monetaria cambio del producto o servicio; para lograr la satisfacción de los clientes es necesario que se cumplan los siguientes aspectos:

1. Crear un valor agregado al producto
2. Diversificar la marca principal
3. Aumentar la calidad del producto
4. Incrementar el ciclo de vida del producto
5. Aprovechar al máximo la tecnología existente, para así crear nuevas necesidades en los consumidores y que estas a su vez sean satisfechas.

1.2.7.2 Precio

El precio es la cantidad que se ha definido en términos monetarios para que sea entregada de parte del cliente por la compra del producto o servicio que comercializa la empresa; sin embargo, este no debe ser considerado solamente como un valor final, sino como todos los costos en los que incurrió la empresa para la creación del producto, a esto se lo conoce como la “Relación: Costo-Beneficio”, la cual permitirá establecer el precio justo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

La relación Costo-Beneficio establece un margen de utilidad, el cual estará dentro del precio final que será presentado al público, pudiendo de esta manera, conocer el beneficio económico que la empresa obtendrá por cada venta efectuada.

1.2.7.3 Plaza

La plaza queda constituida como la forma en la que se comercializa y distribuye el servicio o producto hasta que llegue al cliente final, por lo que es necesario que sea determinado de acuerdo a las características específicas del mercado objetivo, maximizando de esta manera las probabilidades de ingresar con éxito al mercado seleccionado.

Las diferencias entre la plaza mayorista y minorista y el agente son presentadas a continuación, para así evidenciar en cual se desarrolla el presente negocio:

- 1. Mayorista:** Es el participante de la cadena de venta que se encarga de llevar los productos hasta los minoristas, para que ellos los vendan directamente hasta el consumidor final.
- 2. Minorista:** Debe vender el producto al consumidor final para que este lo emplee; los minoristas poseen una ventaja, la cual es devolver al mayorista los ítems que no hayan podido comercializar, lo que los fortalece al no tener que desperdiciar recursos.
- 3. Agente:** Es el encargado de gestionar la compra y venta de los productos, adquiriendo enormes cantidades de estos para luego ser vendidos a los minoristas, más no para ser consumidos por el agente.

1.2.7.4 Promoción

Es la publicidad que se emplea para que el producto o servicio sea visualizado por el mercado objetivo, teniendo como característica principal, promover la imagen de la marca y por ende de la empresa, comunicando el mensaje deseado a sus consumidores, lo que aseguraría las ventas.

Las estrategias de promoción deben estar enfocadas en fidelizar a sus clientes, así como lograr captar nuevos consumidores, los cuales posteriormente se vuelvan fieles a la empresa.

1.2.8 El Branding

El branding contribuye al fortalecimiento de la marca, otorgándole a los clientes las mejores referencias de la empresa, producto o servicio a la que pertenece, lo que le da a la marca un respaldo y ayuda a mejorar su posicionamiento (DelPino, 2014).

Durante los años el término “branding” ha evolucionado, pasando de ser solamente una marca que identifica un producto de forma visual a una ideología, valores y un concepto que se encuentra detrás de cada producto; esto debido a que actualmente el mercado se encuentra muy competitivo y la superveniencia de las marcas se vuelve cada vez más complicada (DelPino, 2014). Los objetivos del branding según Yolanda Dib (2012) son los siguientes:

- Crear un entorno ideal para apoyar a los productos que se comercializan, facilitando su crecimiento
- Ofrecer un valor añadido al cliente, para así mejorar la relación con el cliente y conseguir su fidelización.
- Mantener una comunidad de clientes que sientan la pertenencia hacia la marca.
- Conseguir recomendaciones para el producto o empresa.

- Aumentar el interés por los productos comercializados.
- Aumentar el valor del producto.
- Reforzar la imagen de la empresa, enfocándose en la innovación.
- Corregir el posicionamiento de la marca.
- Mejorar la reputación.
- Ahorrar presupuesto en medios tradicionales.
- Incrementar la eficacia en ventas para ampliar la cuota de mercado.

A pesar de la importancia del branding, esta es una herramienta que aún no es totalmente utilizada en las pequeñas y medianas empresas, pues se tiene la idea de que ésta sólo puede ser aplicada en grandes empresas, lo cual es una idea que se busca debatir. La finalidad del uso del branding en una empresa es la necesidad de que el producto, marca o empresas se logre diferenciar de sus competidores por algo más que el precio, utilizando estrategias que se enfoquen más en lo emocional que en lo racional. Los cuatro aspectos en los cuales se busca incursionar son:

Mientras que Marc Gobé (2005) hace una relación con el branding de la siguiente manera: “El diseño es al Branding lo que el jazz es a la música.” (pág. 9)

Esto significa que el cliente tiene una relación emocional con el branding, ya que se requiere para su éxito una interacción constante entre marca y producto, de la cual surge la forma más idónea para llevar a cabo las estrategias comunicacionales que lleven a la empresa a la consecución de sus objetivos. En el mercado actual se pueden diferenciar claramente 3 tipos de branding (Gobé, 2005), los mismos que son detallados a continuación:

- **Branding sustentable:** El branding no debe estar únicamente enfocado en diseñar una marca, es decir, en la creación de un identificador visual o logo, ya que se debe perseguir también la innovación que el branding podría aportar a la organización, generando responsabilidad y conciencia con el medio ambiente, así como en el campo económico, realizando sus actividades de forma ética.

El branding sustentable es realizado mayormente en los productos que para ser elaborados requieren de procesos que podrían emplear elementos nocivos para el ecosistema, pero que en cambio son efectuados de manera amigable con el medio ambiente, elaborando empaques que causen un bajo impacto ambiental.

- **Branding estratégico:** Este tipo de branding se enfoca en posicionar al producto de acuerdo al valor agregado que poseen los productos o servicios que la empresa comercializa, ya que se espera que el consumidor consuma de forma más estable y a mayor velocidad los productos de la empresa, basándose en los intangibles que esta ofrece, dándole una mayor importancia por sobre lo tangible.
- **Branding emocional:** El branding emocional lleva a las empresas a innovar en la forma en que las personas observan a la empresa, esto se puede dar por medio de la creación de nuevas estrategias y técnicas de marketing, además de interactuar con el cliente y estableciendo acciones que lo compenetren con la marca y con el producto o servicio adquirido, lo que permitirá construir uno de los aspectos más importantes para las empresas en la actualidad, “la fidelidad”, característica que hará más posible la compra inmediata de bien.

En la tabla 1 que se presenta a continuación se pueden observar las fortalezas que posee cada uno de los tipos de branding mencionados previamente, así como la forma en la que pueden combinarse para poder acceder al cliente de la manera más efectiva, logrando eficiencia empresarial en este campo:

TIPO DE ESTRATEGIA DE BRANDING	BRANDING SUSTENTABLE	BRANDING ESTRATÉGICO	BRANDING EMOCIONAL
BRANDING ESTRATÉGICO		Transformación Valor Agregado Comunicación cultural	socio- Marketing Cadena de Valor Capital Humano
BRANDING SUSTENTABLE	Uso Packaging Soportes Gráficos Armado Tecnología		Valor de Marca Tendencias Factores Internos y Externos
BRANDING EMOCIONAL	Medioambiental Procesos de Fabricación Forma y Función Materia Prima Semielaborados	Mapa de Localidad Marca Competencia Publicidad Posicionamiento Punto de Vista Consumo	

Tabla 1. Relación entre los tipos de branding

Fuente: (DelPino, 2014)

1.2.8.1 Definir a la empresa

Para iniciar una estrategia de branding, el primer paso es saber que se le va a explicar a los clientes actuales y potenciales sobre lo que la empresa ofrece. La descripción de la empresa no puede sobrepasar las 2 líneas con lenguaje sencillo y de manera directa. La clave

para poder hacerlo es la especialización. Muchas empresas consideran que esto es perder mercado, pues se dejan de captar varios mercados por escoger uno en particular.

Las empresas que no definen de manera clara sus objetivos, difícilmente pueden llevar a cabo sus actividades con excelencia. Por lo que contar con un enfoque claro, es trascendental para las organizaciones, logrando con el paso del tiempo diversificar productos o servicios.

1.2.8.2 Identidad corporativa

Este aspecto es la razón de ser de la empresa, existen infinidad de empresas pequeñas que se focalizan sólo en el producto y con respecto a su logo o nombre, sólo compran una imagen prediseñada, colocan un nombre cualquiera y comienzan a trabajar, lo cual les da una imagen de poco profesionalismo, además de que no lograría el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.

La empresa debe contar con un logotipo distintivo y un eslogan que defina a la empresa de manera que sea fácilmente recordado por el cliente. No se debe subestimar la importancia o el poder de una buena marca que llame la atención del consumidor (Foto Nostra, 2014).

Una identidad corporativa adecuada les permite a las empresas obtener las siguientes ventajas:

- Ser reconocida y posteriormente recordada por parte de los consumidores existentes en el mercado.
- Distinguirse visualmente de la competencia presente.
- Resalta el valor de la marca, ya que expresa los valores de esta de manera física.
- Realza la publicidad de la empresa por medio de la difusión de la identidad corporativa haciendo uso de distintas herramientas publicitarias.

- Vincular la identidad corporativa con varios aspectos positivos, manteniendo de esta forma una adecuada atención al cliente.

Los 4 pasos para definir y difundir la identidad corporativa en una empresa son presentados a continuación:

- 1. Definir el concepto o estilo de la empresa:** Establecer el concepto o estilo que posee la empresa en cuestión, es decir, el mensaje que se pretende enviar al mercado, para lo cual se debe tener en claro el giro del negocio, así como la misión y los objetivos de esta.

Además, se debe tener en consideración la forma exacta en la que se desea que el público objetivo perciba a la organización y la manera en la que se desea presentar el factor diferenciador de la competencia.
- 2. Diseñar un logotipo, así también las tipografías y colores corporativos:** El logotipo es la marca que representará a la empresa, la cual debe “hablar” por esta a su público; es necesario que la marca cuente con un fuente tipográfica y colores que connoten los valores institucionales; para esto un profesional en el área del diseño debe en conjunto con los altos mandos de la empresa, concertar las características específicas que se emplearán.
- 3. Diseñar un manual de identidad corporativa:** El manual de identidad corporativa permite a la organización establecer de manera clara la manera en que debe tratarse a la marca, lo que significa que se definen las formas correctas de traducir al identificador visual de acuerdo al sustrato en el que será plasmado.

- 4. Plasmar la identidad corporativa en los diseños a realizarse:** Los diseños a realizarse deben distribuirse en las instalaciones de la organización, para así reforzar la identidad corporativa entre los colaboradores de la misma, generando un concepto bien definido.

Dentro de este punto es necesario en la mayor parte de los casos contar con un profesional en el área de diseño, el cual establezca los recursos necesarios, así como la ubicación de cada uno de estos.

1.2.8.3 Imagen corporativa

La imagen corporativa es lo que se piensa de la empresa, lo que la sociedad y los clientes piensan cuando se menciona la marca o el nombre de la empresa. Para ilustrar el ejemplo, se debe pensar en un producto en específico y en dos marcas del mismo. Por un lado, se tiene la marca A, que tiene un logo común, que en su caja o eslogan no transmite nada, mientras que por otro lado tenemos una marca B, con un logo llamativo, que su eslogan transmite sensaciones confortables y que es conocida entre su círculo social, se debe realizar la pregunta sobre cual marca se escogería.

Al momento de responder esta pregunta, se comprenderá la importancia de la imagen corporativa. Si se maneja de una manera eficiente, la imagen de la empresa atraerá clientes de manera automática, sin necesidad de una estrategia de marketing sofisticada (Agencia LanceTalent, 2015).

La imagen corporativa se conforma por varios elementos, los cuales al ser empleados de manera conjunta le permiten a la empresa posicionarse en la mente del consumidor; los principales son detallados a continuación:

- 1. Nombre de la empresa:** El nombre seleccionado es muy importante, debido a que se convierte en la primera imagen que se da al cliente, es necesario que se seleccione un nombre que se relacione con la esencia del negocio, además debe ser relativamente corto y fácil recordar, sin dejar de lado la creatividad y el factor diferenciador para apartarse de los demás nombres que presenta la competencia.
- 2. Identificador visual:** Puede conformarse de tres maneras distintas, un logotipo, el cual sólo contiene tipografía; un isótopo, el mismo que posee únicamente imágenes; y finalmente un isologotipo que se compone por una parte tipográfica y una de imagen.

La elección de cualquiera de estas opciones depende del mensaje que la empresa desea comunicar a su público objetivo.
- 3. El slogan:** El slogan debe comprenderse como una promesa acerca de los beneficios que ofrece el producto o servicio, además brindar una impresión de credibilidad y prestigio.
- 4. El sitio web:** La empresa debe contar con un dominio propio, además de un diseño minimalista y de fácil navegación, para que así la experiencia del usuario sea positiva y este se informe de manera adecuada sobre los beneficios que la empresa desea proveerles mediante sus productos o servicios.
- 5. Los brochures:** Es todo el material publicitario necesario para promover la imagen empresarial.

La adecuada elección de cada uno de los elementos indicados permitirá a la empresa abarcar de la manera más adecuada al consumidor, así como a sus propios colaboradores, logrando la identificación deseada para con la organización.

1.2.8.4 Canales de comunicación

Este atributo se relaciona a la manera de cómo llegar al público. Una vez establecidas las 3 pautas anteriores, se debe conocer cómo llegar al cliente. Cabe indicar que el branding se crea, no con la finalidad de buscar clientes, sino de atraerlos hacia la empresa. Anteriormente, existían las estrategias de marketing denominadas “push” (del inglés. empujar), las cuales se fundamentaban en incidir directamente en el cliente a comprar por medio de diversos canales como: la publicidad convencional, comerciales de compra, banners, etc. Este tipo de estrategias eran efectivas en los mercados poco competitivos y donde la demanda superaba con creces la oferta. Sin embargo, en los mercados actuales, altamente competitivos, en los cuales al buscar un producto tendríamos 50 o 100 opciones, todas disponibles, a buen precio y al alcance, se deben encontrar otros caminos para direccionar al consumidor hacia la marca. Una de las estrategias utilizadas por las empresas es la de asociar sus páginas webs con artículos de interés sobre el producto o servicio que ofrece, generando una cadena de valor que se complementa en la primera compra. Para ilustrar este concepto se puede utilizar el ejemplo de la búsqueda de un fotógrafo en internet. Al poner la búsqueda en Google, por ejemplo, saldrá una empresa que ha pagado publicidad en línea, y debajo de esta el blog de un fotógrafo profesional que da tips para tomar mejores fotos con un celular inteligente.

Probablemente, de manera inicial, atraiga el artículo, y al leerlo se perciba que el fotógrafo sabe de lo que habla, que tiene un amplio conocimiento de su profesión, que capta las necesidades del usuario y por ende sea seleccionado. Esto se termina denominando

estrategias “pull” o de atracción. Esto no quiere decir que las estrategias “push” sean del todo descartadas, sino que se debe generar una mezcla de ambos enfoques, pues mientras las estrategias “push” requieren más dinero que tiempo, las estrategias “pull” requieren más tiempo que dinero (Pastor, 2015)

1.3 Marco Conceptual

- **Branding:** Es término anglosajón que se emplea en la mercadotecnia para hacer referencia al proceso necesario para la construcción de una marca, lo cual se da por medio de planificación estratégica, así como de un conjunto de acciones vinculadas de manera directa o indirecta al nombre o marca de la empresa.
- **Gastronomía:** Es el campo de estudio relacionado con la alimentación del ser humano, así como la forma en la que se relaciona el hombre con su medio ambiente para aprovechar los productos comestibles que posee.
- **Repostería:** Es el arte para la preparación y decoración de pasteles y demás postres, este término se emplea muy comúnmente para denominar al tipo de gastronomía que se basa exclusivamente en alimentos denominados “de dulce”.
- **Fidelización:** En el campo de la mercadotecnia se refiere a lograr que los clientes captados mantengan una preferencia por la marca deseada, optando por esta en lugar de por las existentes en la competencia.
- **Marketing:** Es el sistema de actividades que identifican las necesidades de los consumidores para posteriormente satisfacerlos de la mejor forma posible mediante el intercambio de productos o servicios a cambio de un valor monetario previamente establecido.

- **Panificadora:** Es la palabra utilizada para referirse a los establecimientos en los cuales se produce pan.
- **Planificación:** En el plano organizacional se emplea para vislumbrar el rumbo que se desea seguir en una empresa, estableciendo los recursos necesarios para que la empresa supere los distintos momentos que atraviesa.
- **Posicionamiento:** En marketing el término posicionamiento se refiere a ubicar la imagen de marca en la mente del consumidor, para esto es necesario que se construya la imagen empresarial a partir de la percepción que tiene el consumidor.
- **Diversificación:** Se refiere a ampliar los productos o servicios que una empresa ofrece a sus consumidores, para así satisfacer las nuevas necesidades que estos poseen.
- **Mercado objetivo:** Es el segmento del mercado al que se dirige un producto o servicio, este sector de la población posee características diferenciadoras en cuanto a aspectos como la edad, costumbres y de más variables socioeconómicas.

1.4 Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Indicadores	Sub-indicadores
Diseño de un plan estratégico de branding	Estrategias enfocadas en marketing y branding	Posición en el mercado guayaquileño Viabilidad para el desarrollo de estrategias de branding	Mayor producción Aumento de ventas de manera cotidiana
Desarrollo de ventajas competitivas en la Pastelería Mil Delicias	Proponer una solución para mejorar la posición de la Pastelería Mil Delicias	Situación financiera de la Pastelería Mil Delicias	Mayor fidelización por parte de los clientes del negocio

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Capítulo 2

2. Marco Metodológico

2.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolla en base al diseño cuantitativo, el cual utiliza la recolección de datos para comprobar la hipótesis de acuerdo a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer un patrón de comportamiento específico.

Es así, que se emplea una encuesta para generar información numérica que pueda ser tabulada y representada por medio de tablas y gráficos estadísticos, lo que permite una mejor comprensión para los lectores del trabajo de titulación.

2.2 Tipo de Investigación

Los métodos de investigación a ser empleados se detallan a continuación de acuerdo a sus principales características:

- **Exploratorio:** Su función principal es la de levantar la información justo desde las fuentes en las que se desarrolla el problema principal u objeto de estudio (Meyer & Dalen, 2006); dentro del presente estudio se emplearán encuestas a los clientes de la panadería “Mil Delicias”, para así determinar su nivel de fidelización hacia la misma.
- **Descriptivo:** Mientras que la investigación descriptiva convierte los datos obtenidos a tablas estadísticas y gráficos, los cuales permiten expresar la información y aumentar la comprensión del problema de estudio (Meyer & Dalen, 2006); es así, que se evidenciarán indicadores positivos o negativos de la gestión que ha realizado la empresa para mantener fieles a sus clientes.

2.3 Metodología

La implementación de los siguientes métodos permitirá desarrollar apropiadamente la investigación a realizar, por lo que son descritos en sus aspectos más importantes:

- **Inductivo:** Analiza las diferentes partes que se ven involucradas en el objeto de estudio, siendo para el presente estudio, todos los factores que posee la empresa, así como la competencia al momento de captar y fidelizar clientes (Bernal, 2006, pág. 59),
- **Deductivo:** Mientras que el método deductivo permite analizar las variables recogidas, para luego ser interpretadas y definir los criterios generales que posteriormente se conviertan en fundamentos claves para la propuesta (Bernal, 2006, pág. 60).

2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

La técnica de recolección de información a emplearse es la encuesta, la cual estará dirigida a los clientes de la panadería “Mil Delicias”; la encuesta se desarrollará por medio de un cuestionario de preguntas cerradas, lo que permitirá conseguir datos claros y específicos sobre las preferencias que poseen los clientes del establecimiento que es objeto de estudio.

2.5 Población y Muestra

La panadería Mil Delicias cuenta con un estimado mensual de clientes de 7,500 personas (Castillo, 2017), por lo que resulta necesario extraer una muestra representativa, para lo cual se hace uso de la fórmula estadística para poblaciones finitas, la misma que se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Fuente: (Rodriguez, 2005)

- N: es el tamaño de la población objetivo, son 7,500 clientes.
- Z: se obtiene según el nivel de confianza, resultando 1.65.
- n/c: es el nivel de confianza utilizado, en este caso es de 90%.
- p: es la probabilidad de que el evento llegue a ocurrir, siendo comúnmente utilizado el 50%.
- q: es la probabilidad de que el evento no llegue a suceder, es el restante del porcentaje anterior, 50%.
- e: es el error máximo a tolerar en la muestra, 5%.

A continuación, se explica la manera en la que se desarrolla la fórmula previamente mencionada, así como el reemplazo de términos:

n/c=	90%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z=	1,65		
p=	50%		
q=	50%	n =	$\frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) (72425)}{(72425- 1) (0.05)^2 + (1.65)^2(0.50)(0.50)}$
N=	7.500		
e=	5%	n =	$\frac{5104,69}{19,43}$
n=	?	n =	263

Figura 9. Desarrollo de fórmula de poblaciones finitas

Es así, que luego del correspondiente reemplazo de términos, se pudo extraer una muestra de 263 personas, las mismas que serán el público en el cual se llevará a cabo la investigación de campo pertinente.

2.6 Presentación de los resultados de la encuesta

1. ¿Cuánto tiempo lleva realizando compras en Pastelería “Mil Delicias”?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	25	10%
Entre 6 meses y 1 año	52	20%
Entre 2 y 3 años	51	19%
Más de 3 años	135	51%
Total, general	263	100,00%

Tabla 3. Tiempo que lleva realizando compras en el negocio

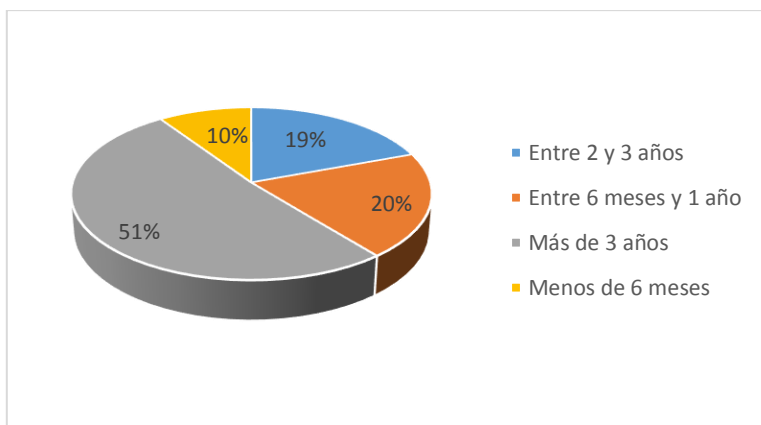


Figura 10. Tiempo que lleva realizando compras en el negocio

Los encuestados respondieron de la siguiente manera: el 51% de los encuestados menciona que lleva más de 3 años siendo cliente de la Pastelería, el 20% entre 6 meses y 1 año, el 19% entre 2 y 3 años y finalmente el 10% menos de 6 meses. De esta manera se evidencia que la mayoría de encuestados mantiene una fidelidad de alrededor de 3 años hacia la repostería, aspecto positivo que determina el posicionamiento que tiene el negocio en el sector.

2. Sus compras las realiza:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	7	2%
De 2 a 3 veces por semana	27	10%
De 4 a 6 veces por semana	47	18%
Todos los días	182	69%
Total, general	263	100,00%

Tabla 4. Frecuencia de compra

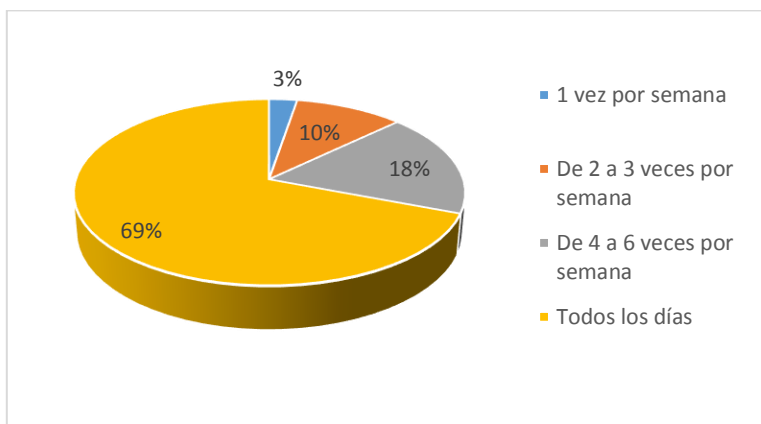


Figura 11. Frecuencia de compra

El 69% de los encuestados manifiesta que realiza compras en la repostería todos los días, el 18% de 4 a 6 veces por semana, el 10% de 2 a 3 veces por semana y finalmente el 2% una vez por semana; aspecto positivo que evidencia la frecuencia de compra de los clientes, la cual es muy recurrente, ya que la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción y fidelización del cliente, generando una ambiciosa rentabilidad para el negocio.

3. Indique ¿cuál es el monto promedio que gasta en las compras semanales en la Pastelería “Mil Delicias”?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menor a \$1	12	5%
Entre \$1 Y \$2	30	11%
Entre \$3 a \$5 dólares	68	26%
Más de \$5	153	58%
Total, general	263	100,00%

Tabla 5. Monto promedio en compras semanales al negocio

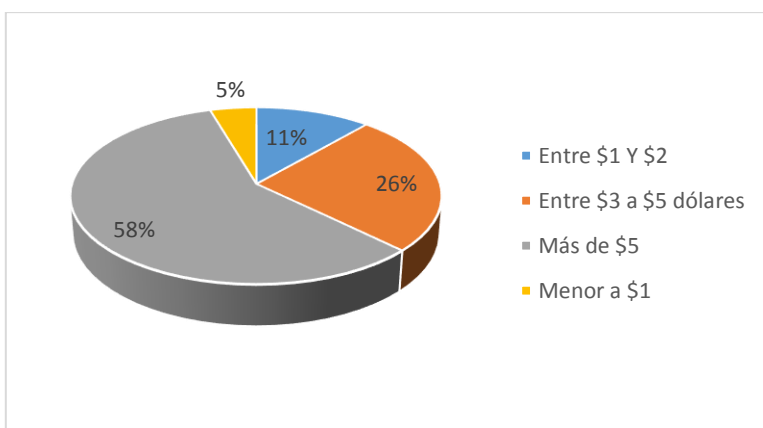


Figura 12. Monto promedio en compras semanales al negocio

Se planteó esta interrogante con la finalidad de identificar el monto promedio de compras, el 58% manifestó que adquieren más de \$5, el 26% entre \$3 a \$5 dólares, el 11% entre \$1 y \$2 y finalmente el 5% menos de \$1 dólar. Es así que la mayoría de clientes tiene un promedio de compras que oscila entre los cinco dólares, por lo que el nivel de ventas es alto manteniendo una buena aceptación por parte del consumidor.

4. Indique el motivo porqué prefiere comprar en la Pastelería “Mil Delicias”:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atención recibida	17	6%
Calidad de productos	196	75%
Cercanía	16	6%
Precio	34	13%
Total, general	263	100,00%

Tabla 6. Motivos por los que prefiere comprar en Pastelería Mil Delicias

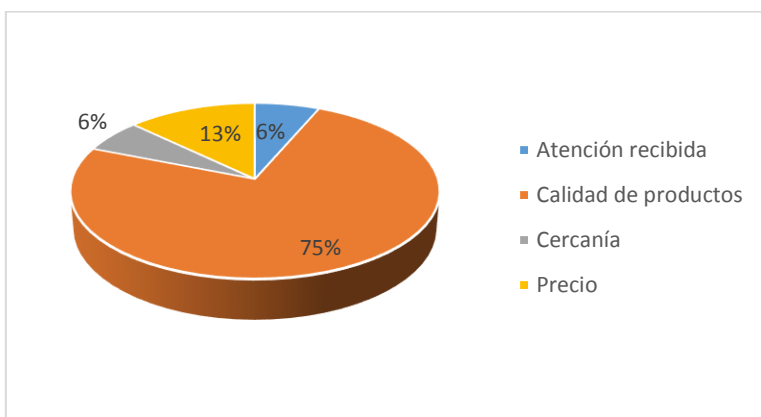


Figura 13. Motivos por los que prefiere comprar en Pastelería Mil Delicias

El 75% de los encuestados menciona que prefieren la calidad del producto, el 6% la atención recibida, 6% la cercanía, el 13% restante por el precio. Es importante que los administradores del negocio mantengan la calidad del producto y la atención al cliente como valor agregado para el negocio para que ninguna marca competitiva se lleve la clientela de la Pastelería.

5. Indique el producto preferido de la Pastelería:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dulces	115	44%
Pan de dulce	55	21%
Pan de sal	69	26%
Pan mixto	13	5%
Roscas	11	4%
Total, general	263	100,00%

Tabla 7. Producto preferido de la Pastelería Mil Delicias

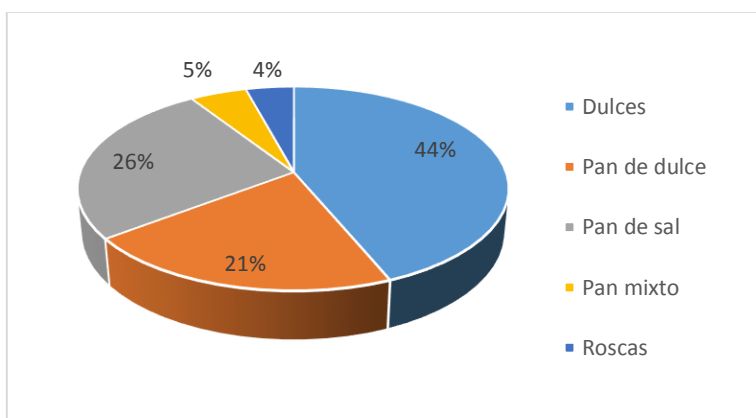


Figura 14. Producto preferido de la Pastelería Mil Delicias

La mayoría de los encuestados 44% prefiere los dulces y la otra mitad divide sus gustos entre los panes de dulce 21% y de sal 26%, con un porcentaje menor al 5% están las roscas y el pan mixto. De esta manera la Pastelería Mil Delicias debe estar siempre presente para sus clientes, ofreciendo productos de calidad que superen las expectativas y estos decidan repetir la experiencia, ya que la influencia de las recomendaciones es la mejor promoción para el negocio.

6. Indique el grado de satisfacción que posee con respecto a la Pastelería “Mil Delicias”:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	202	77%
Satisfecho	59	22%
Indiferente	2	1%
Insatisfecho	0	0%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total, general	263	100,00%

Tabla 8. Nivel de satisfacción del servicio brindado por la Pastelería Mil Delicias

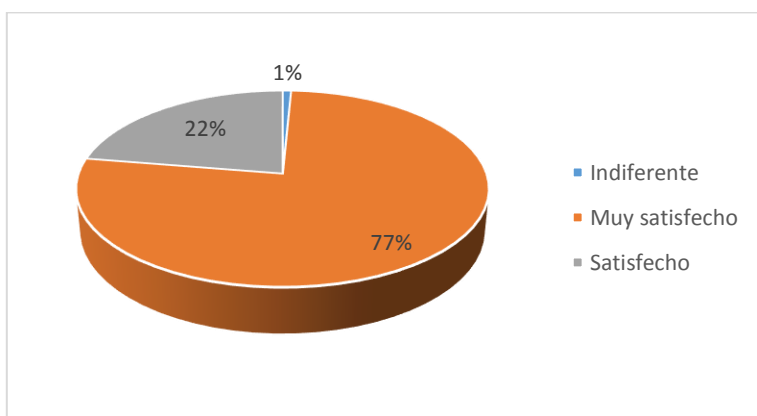


Figura 15. Nivel de satisfacción del servicio brindado por la Pastelería Mil Delicias

El 77% de los encuestados se encuentra muy satisfecho con la Pastelería Mil Delicias, el 22% satisfecho y el 1% es indiferente, se recomienda que la empresa canalice sus esfuerzos por mejorar el nivel de satisfacción del 23% de los consumidores, generando valor agregado al producto final, ya que el incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

7. ¿Qué problema ha tenido al momento de acudir a comprar a la Pastelería “Mil Delicias”

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mala atención por parte del personal	4	1%
Ninguno	174	66%
No encuentra el producto deseado	65	25%
No hay productos	20	8%
Total, general	263	100,00%

Tabla 9. Problemas que ha tenido al momento de acudir a la Pastelería Mil Delicias

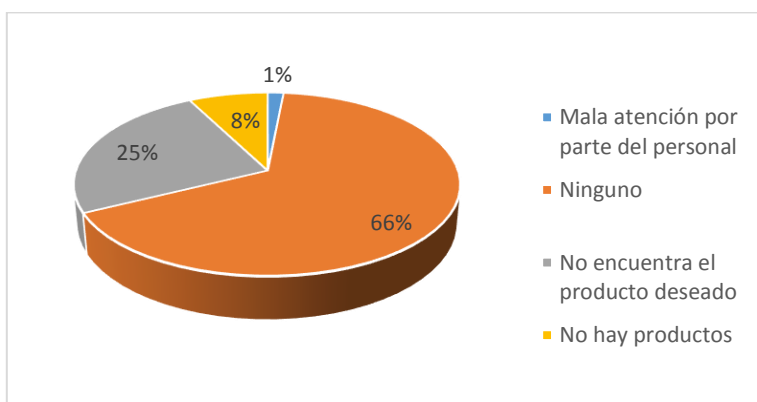


Figura 16. Problemas que ha tenido al momento de acudir a la Pastelería Mil Delicias

Con la finalidad de conocer el servicio brindado por el personal de la panadería, el 66% de los encuestados manifestó no haber tenido inconveniente alguno al momento de comprar en la Pastelería Mil Delicias, el 25% indicó que no encuentra el producto deseado, el 8% dijo que no hay productos y finalmente el 1% mencionó que existe una mala atención por parte del negocio. De manera global, se podría considerar que sólo el 34%, hizo referencia a problemas en la atención y falta de abastecimiento del negocio, por lo que se sugiere mitigar estos errores con la finalidad de implementar estrategias de fidelización efectivas, capaces de propiciar esa confianza y lealtad del consumidor.

8. ¿Qué factor considera que la Pastelería “Mil Delicias” debería mejorar para que usted se mantenga realizando sus compras en ella?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entrega a domicilio	2	1%
Imagen corporativa	183	70%
Nuevos productos ocasionalmente	47	18%
Pequeños obsequios a clientes antiguos	20	8%
Precios competitivos	11	4%
Total, general	263	100,00%

Tabla 10. Aspectos que debe mejorar la Pastelería Mil Delicias

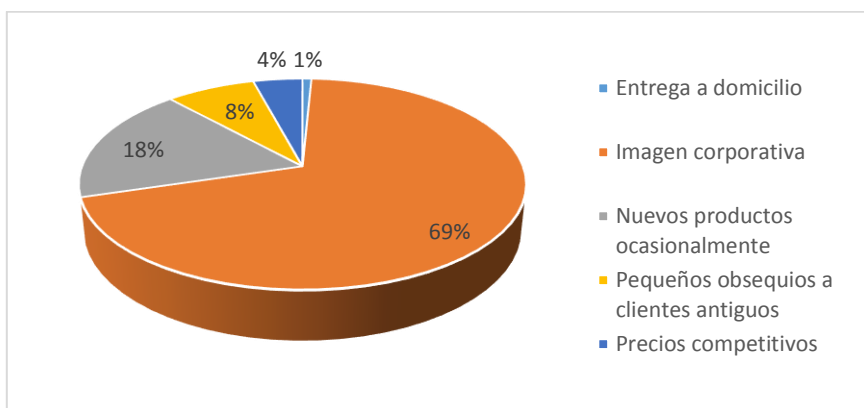


Figura 17. Aspectos que debe mejorar la Pastelería Mil Delicias

El éxito del negocio radica en conseguir consumidores leales que garanticen ingresos constantes. Para ello, es necesario tomar una serie de medidas orientadas a mantener la fidelidad mediante relaciones sólidas con los clientes. De esta manera el 70% de los encuestados manifiesta que uno de los factores más importante es la imagen corporativa, el 18% hizo referencia a la introducción de nuevos productos ocasionales, el 8% considera importante los pequeños obsequios a clientes antiguos y finalmente el 4% piensa que los precios deben ser más competitivos.

9. ¿Qué elemento considera usted que es más relevante o que capta su atención con respecto a la imagen corporativa de la Pastelería “Mil Delicias”?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Logo	41	15%
Presencia en redes sociales	86	33%
Publicidad	100	38%
Slogan	36	14%
Total, general	263	100,00%

Tabla 11. Elemento más relevante para captar la atención del cliente respecto a la imagen corporativa

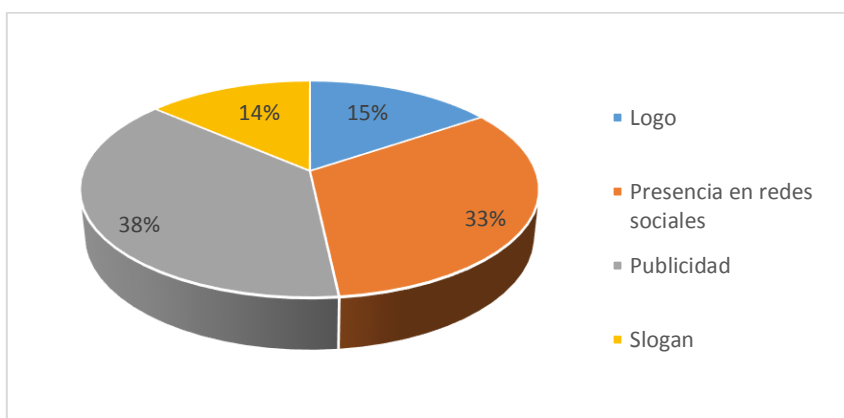


Figura 18. Elemento más relevante para captar la atención del cliente respecto a la imagen corporativa

La imagen corporativa de una compañía direcciona la forma en cómo se percibe la empresa o negocio ante el público, lo que genera interés entre los consumidores permite mayor posicionamiento en su mente, genera riqueza de marca y facilita las ventas del producto. Por lo que se observa que el 38% considera la publicidad uno de los recursos más importantes, el 33% manifiesta que la presencia en redes sociales es el factor más significativo, el 15% indica que el logo y finalmente el 14% considera que el slogan.

10. ¿Considera usted que la Pastelería “Mil Delicias” cuenta con una imagen corporativa que le ayuda a diferenciarse de la competencia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	45	17%
De acuerdo	82	31%
Indiferente	55	21%
Desacuerdo	76	29%
Muy en desacuerdo	5	2%
Total, general	263	100,00%

Tabla 12. Opinión sobre la imagen que proyecta la Pastelería Mil Delicias

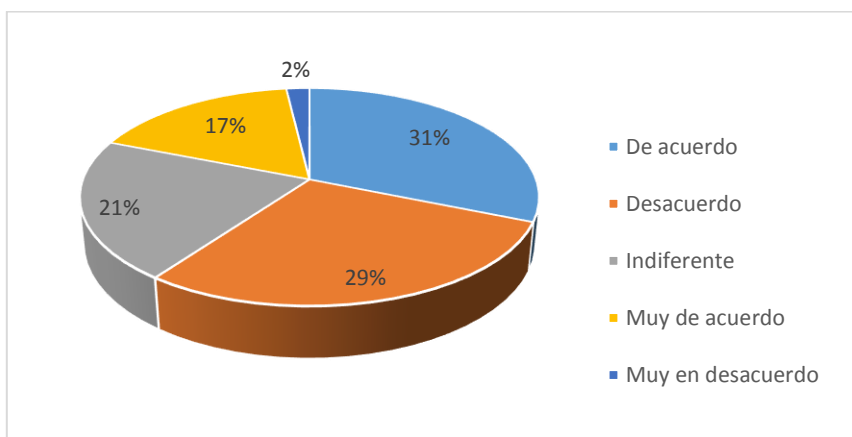


Figura 19. Opinión sobre la imagen que proyecta la Pastelería Mil Delicias

Con la finalidad de conocer la opinión de los consumidores respecto a la implementación de una imagen corporativa para la Pastelería, el 31% de los encuestados está de acuerdo con esta propuesta, el 29% no está de acuerdo, el 21% es indiferente y finalmente el 17% está muy de acuerdo. De esta manera la mayoría de los encuestados considera que existen cualidades, valores, y marca que el mercado y los consumidores necesitan percibir de un negocio para poder seleccionar o escoger según su preferencia.

11. ¿Considera usted que la imagen corporativa de la Pastelería “Mil Delicias” muestra con claridad la actividad principal del negocio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	63	24%
De acuerdo	46	18%
Indiferente	140	53%
Desacuerdo	14	5%
Muy desacuerdo	0	0%
Total, general	263	100,00%

Tabla 13. La imagen del negocio guarda relación con su actividad económica

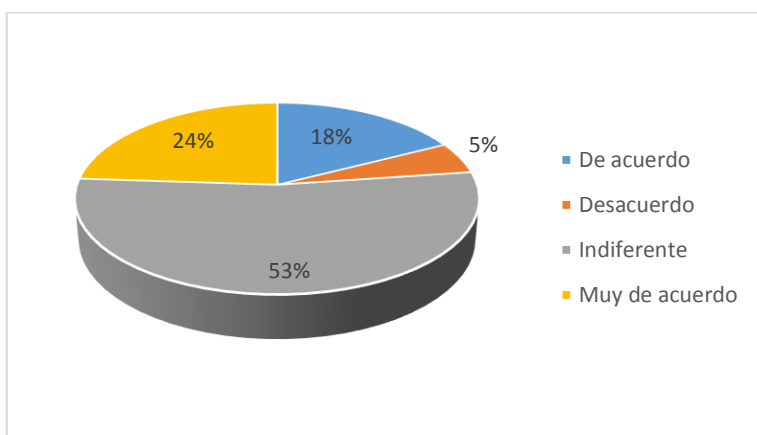


Figura 20. La imagen del negocio guarda relación con su actividad económica

Respecto al nombre comercial del negocio, la mayoría (18% de acuerdo y 24% muy de acuerdo) considera en que este representa su actividad principal, el 53% es indiferente y el 5% restante no está de acuerdo. Es así, como se recomienda mejorar el logo del negocio, de tal manera que sea representativo, atractivo y llamativo para el público en general ofreciendo una identidad visual al consumidor.

12. ¿Considera usted que la Pastelería “Mil Delicias” requiere un buzón de sugerencias para mejorar su imagen ante los clientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	55	21%
De acuerdo	70	27%
Indiferente	107	41%
Desacuerdo	29	11%
Muy en desacuerdo	2	1%
Total, general	263	100,00%

Tabla 14. Necesidad de contar con un buzón de sugerencias

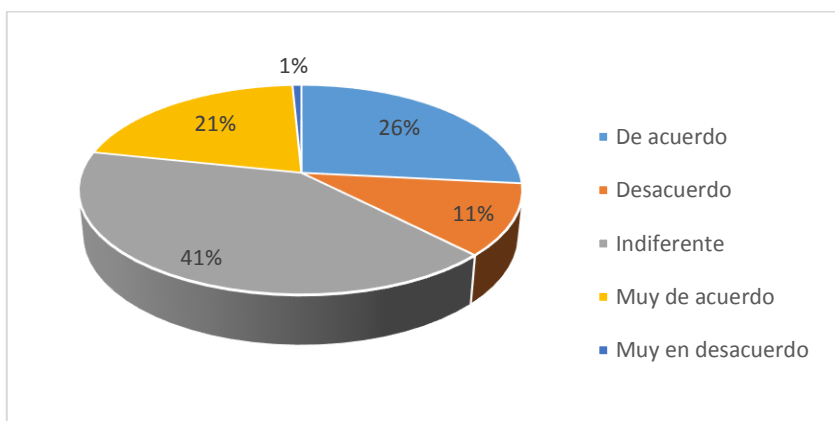


Figura 21. Necesidad de contar con un buzón de sugerencias

Respecto a esta interrogante, la mayoría de encuestados 41% se muestra indiferente ante esta estrategia de mejora, la otra mitad representada por el 27% de acuerdo y el 21% muy de acuerdo ante la implementación de un buzón de sugerencias y finalmente el 11% y 1% en desacuerdo y muy en desacuerdo. De esta manera un porcentaje significativo considera importante la implementación de un buzón de sugerencia, ya que a través de este se pueden identificar los errores o aspectos negativos desde la perspectiva del cliente.

13. En comparación con otras Pastelerías a las que ha acudido, cómo calificaría la imagen corporativa de la Pastelería “Mil Delicias”:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	154	59%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	90	34%
Regular	13	5%
Malo	2	1%
Muy malo	4	1%
Total, general	263	100,00%

Tabla 15. Calificación de la imagen corporativa de la Pastelería Mil Delicias

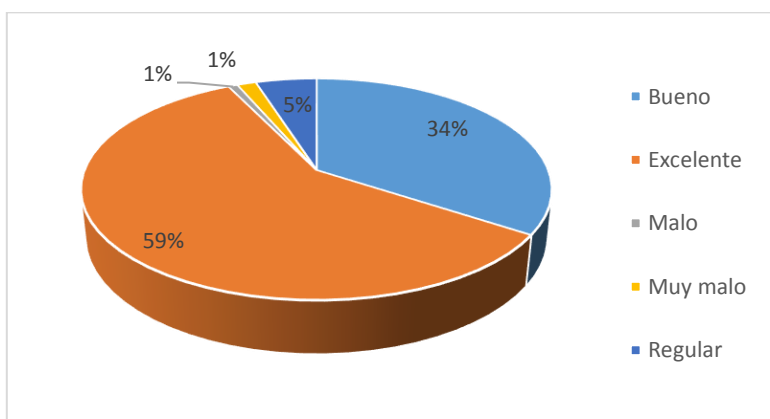


Figura 22. Calificación de la imagen corporativa de la Pastelería Mil Delicias

El 59% de los encuestados calificó la imagen corporativa de la Pastelería Mil Delicias como excelente, el 34% como bueno, el 5% como regular, el 1% malo y muy malo. De esta manera se sugiere mejorar la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación del negocio, direccionándolo hacia la excelencia total, de tal manera que su nombre quede posicionado en la mente del público en general asociando la calidad del producto con su fresca e inigualable sabor.

2.7 Conclusiones de la investigación de campo

Una vez obtenido los resultados de la encuesta, podemos concluir con el siguiente análisis:

La mayoría de encuestados mantiene una fidelidad hacia la repostería de alrededor de 3 años, la frecuencia de compra es diaria y el monto promedio de adquisición semanal es de \$5 por cliente, de esta manera el nivel promedio de ventas es alto manteniéndose una buena aceptación de mercado. Respecto a los inconvenientes del servicio el 25% indicó que no encuentra el producto deseado, el 8% dijo que no hay productos y finalmente el 1% mencionó que existe una mala atención por parte de la empresa. De esta manera el 40% hace referencia a problemas en la atención y falta de abastecimiento del negocio, por lo que se sugiere mitigar estos errores con la finalidad de implementar estrategias de fidelización efectivas, capaces de propiciar la confianza y lealtad del consumidor.

El 70% de los encuestados manifiesta que uno de los factores más importante es la imagen corporativa. El 38% considera la publicidad uno de los recursos más importantes, el 33% manifiesta que la presencia en redes sociales es el factor más significativo, el 29% indica que el logo y el slogan lo son.

Por otro lado, una mayoría considera importante la implementación de un buzón de sugerencias, ya que a través de éste se pueden identificar los errores o aspectos negativos desde la perspectiva del cliente.

Capítulo 3

3. La Propuesta

3.1 Generalidades

En capítulos anteriores se ha logrado establecer el problema a resolver, así como cada una de las partes que lo componen, los alcances y limitaciones de la investigación, así como los objetivos a ser cumplidos; mientras que en el capítulo 1 se han definido todas las teorías necesarias para configurar dentro del presente capítulo una propuesta debidamente fundamentada, de acuerdo a lo extraído mediante el estudio de mercado efectuado en el capítulo 2.

Es así, que se ha podido concluir que la Pastelería “Mil Delicias” carece de estrategias de branding idóneas para desarrollar las ventas, por lo que no ha podido mejorar su posición en su mercado objetivo; la propuesta actual busca realizar un análisis de los factores internos y externos que afectan de alguna manera a la empresa, así como los aspectos claves de comportamiento que poseen los consumidores, diseñando estrategias adecuadas para lograr un mejoramiento de los resultados de la empresa.

3.2 Plan de acción

A continuación, se definen los aspectos estratégicos que poseerá el negocio:

- **Misión**

Ser una empresa responsable y honesta con nuestros clientes, elaborando productos pasteleros de alta calidad y con un sabor excelente, satisfaciendo las preferencias de todos nuestros consumidores, formando parte de muchos momentos considerados de importancia para ellos.

- **Visión**

Convertirnos en la pastelería de mayor preferencia en la zona, siempre contando con un personal competente y capaz, además de aprovechar las oportunidades del mercado para crecer de forma ordenada e impulsando constantemente el bienestar de los participantes de la empresa.

- **Objetivos**

Los objetivos del presente plan de acción para el negocio Pastelería “Mil Delicias” son los siguientes:

1. Diseñar las directrices estratégicas de la Pastelería Mil Delicias.
2. Identificar la incidencia de los factores internos y externos en el desempeño de la empresa.
3. Evaluar el comportamiento de los clientes para diseñar estrategias de branding que le permitan a la Pastelería Mil Delicias para conseguir una ventaja competitiva.
4. Determinar la viabilidad financiera de la estrategia de branding que permitirá el mejoramiento de los resultados de la Pastelería Mil Delicias.

- **Valores**

1. Honestidad
2. Respeto
3. Responsabilidad
4. Higiene
5. Trabajo en equipo
6. Confianza

3.2.1 Análisis PEST

- **Aspectos políticos**

Se han analizado los factores políticos que poseen alguna incidencia en la presente propuesta, estos factores son dos legislaciones que durante los últimos años impulsó el Gobierno Nacional, apoyando los emprendimientos y la generación de valor agregado en los productos elaborados en el territorio ecuatoriano. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) establece distintos incentivos y beneficios para que las empresas y negocios ecuatorianos se desarrollen de mejor manera, accediendo a la exoneración del pago del impuesto a la renta durante 5 años, además de poder acceder a planes de financiamiento con diversas entidades gubernamentales, pudiendo contar con condiciones de pago favorables para ellos (COPCI, 2010).

Mientras que el Plan Nacional del Buen Vivir, se relaciona en su objetivo 10, en el que se destacan las iniciativas para que se potencien los procesos comerciales para mejorar el posicionamiento de la producción nacional (SENPLADES, 2013).

- **Aspectos económicos**

Los indicadores macroeconómicos que se han analizado debido a que se relacionan con la actual propuesta son los siguientes:

- a) Inflación:** La inflación registrada para el 28 de febrero del 2017 es de 0.96%, lo que puede considerarse como positivo, ya que ha ido decreciendo durante los últimos meses, lo que no generaría aumento de precios en materias primas y presentaría un mercado estable (Banco Central del Ecuador, 2017).

- b) Tasa de interés:** La tasa de interés pasiva para marzo del 2017 presentó un 4.89% con una clara tendencia a la baja, puede ser considerado como positivo, ya que los intereses que recibirán los propietarios de la Pastelería Mil Delicias serán considerables y pueden aprovecharse para efectuar futuras inversiones (Banco Central del Ecuador, 2017).
- c) Riesgo país:** A pesar de que la propuesta no se enfoca en inversiones extranjeras hacia el Ecuador, este indicador muestra el crecimiento de negocios en el país; para el 29 de marzo del 2017, el riesgo país se presenta en un valor de 6,55%, con una ligera alza con respecto al mes previo, pero con una significativa baja en comparación a los últimos años, situación que se traduce como un factor positivo, ya que el país ha mejorado su dinamismo económico (Banco Central del Ecuador, 2017).
- **Aspectos sociales**
 - a) En lo referente a los aspectos sociales, se analiza el porcentaje de desempleo que posee el país, para así determinar si el mercado se encuentra en condiciones positivas para adquirir los productos de la Pastelería Mil Delicias; es así, que el índice de desempleo fue de 6.52% para el mes de diciembre del 2016, el cual ha ido aumentando, por lo que es necesario que los precios sean siempre controlados para que estén asequibles al mercado.
 - b) Las campañas para consumir los productos ecuatorianos se convierten en un factor positivo, ya que mejoraría la imagen de la Pastelería frente a la competencia proveniente del vecino país de Colombia.

- **Aspectos tecnológicos**

El negocio es mayormente artesanal, sin embargo, el factor tecnológico recae en la utilización de la tecnología para promocionar los productos de la panadería Mil Delicias, específicamente, la utilización de las redes sociales como una herramienta para alcanzar a nuevos clientes y fortalecer la posición del negocio dentro del mercado guayaquileño. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2.8 millones de ecuatorianos utilizan redes sociales, mientras que un promedio, de 3,5 millones tienen en su poder teléfonos inteligentes, por lo que existe un importante número de ecuatorianos que se podrían alcanzar mediante la utilización de esta herramienta de tipo tecnológico (INEC, 2016).

3.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, denominada así por su autor Michael Porter, se enfoca en el análisis de las fuerzas competitividad de una industria, basándose en aspectos como el poder de negociación entre clientes y proveedores, grado de amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos; y grado de rivalidad de los actuales competidores. De esta manera, cada fuerza es calificada como de impacto alto, medio o bajo en los resultados del negocio, para establecer el grado de atractivo que tiene una industria en función a las barreras de entrada existentes (Porter, 2007). A continuación, se presenta el análisis de este modelo aplicado a la situación actual de la Pastelería Mil Delicias:

- **Negociación con los proveedores:** Los proveedores de Pastelería Mil Delicias son los distribuidores de harina, azúcar y demás insumos necesarios para la elaboración de los productos gastronómicos que ofrece el negocio; debido a que son materias primas de fácil adquisición en el mercado, los proveedores pueden modificar sus precios de acuerdo a los acuerdos que lleguen con sus distintos clientes.

Es así, que el nivel de negociación de los proveedores resulta bajo, ya que Mil Delicias podría cotizar con una gran variedad de proveedores para conseguir el que mejores precios le provea.

- **Negociación de los clientes:** Los principales clientes del negocio son los habitantes que se encuentran ubicados en los sectores cercanos a la pastelería; el sector de las pastelerías es un campo que se basa mucho en los gustos y preferencias de sus clientes, por lo que estos se mantienen fieles a una pastelería mientras esta satisfaga en gran medida sus preferencias.

El nivel de negociación de los clientes es alto, ya que estos tienen una gran cantidad de alternativas, pero mientras Mil Delicias se mantenga como la pastelería mejor posicionada en la zona, podrá mitigar esta situación, por lo que no se volvería un factor negativo el nivel de negociación de los clientes.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** El nivel de amenaza de ingreso de nuevos competidores es alto, ya que las barreras de entrada no resultan complicadas de superar, debido principalmente al apoyo del gobierno actual para la creación de nuevos negocios e inversión dentro del territorio ecuatoriano.

Resulta necesario posicionarse adecuadamente en el mercado, para que, al ingresar nueva competencia al mercado, la Pastelería Mil Delicias no se vea afectada en gran medida.

- **Amenaza de sustitutos:** Los productos sustitutos pueden considerarse todos aquellos que sirvan para que el consumidor sacie sus necesidades de productos pasteleros, pero que no lo son; estos productos no satisfacen de igual manera al cliente, por lo que puede considerarse que el nivel de amenaza de productos sustitutos es bajo.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** El nivel de rivalidad entre los competidores podría considerarse alto, ya que el abanico de ofertas en cuanto a pastelerías es muy alto; sin embargo, de acuerdo al estudio de mercado efectuado, la Pastelería Mil Delicias cuenta con una preferencia considerable, pero que requiere reforzarse por medio de estrategias de branding, para así mejorar la imagen corporativa del negocio.

De esta manera, de acuerdo a los resultados obtenidos por medio del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se ha podido elaborar una matriz cuantitativa, la misma que contará con calificaciones entre 1 y 5, siendo 1 la calificación que menor grado de amenaza o negociación representa; así también por cada fuerza se entregará una ponderación que complemente el 100%. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 16. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER			
FUERZA	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
Organización comercial de los proveedores	0.30	5.00	1.50
Precios, entregas y formas de pago	0.30	5.00	1.50
Disponibilidad de otros proveedores	0.40	3.00	1.20
RESULTADO			4.20
NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
Diferenciación de productos ofrecidos	0.20	5.00	1.00
Oferta de productos similares	0.40	3.00	1.0
Posibilidad de traslado a la competencia	0.40	5.00	2.00
RESULTADO			4.20
INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Precios más bajos	0.40	4.00	1.60
Infraestructura	0.30	1.00	0.30
Calidad de los productos	0.30	1.00	0.30
RESULTADO			2.20
INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES			
Incursión de empresas ya posicionadas	0.30	2.00	0.60
Requerimiento de capital	0.40	1.00	0.40
Lealtad de marca	0.30	2.00	0.60
RESULTADO			1.60
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
Cantidad de competidores existentes	0.40	3.00	1.20
Inversión en publicidad	0.20	2.00	0.40
Diferenciación de productos	0.40	2.00	0.80
RESULTADO			2.40
PONDERACIÓN FINAL			2.92

El resultado ponderado de la matriz establece que el grado de atractivo del mercado en la actualidad es medio, ya que posee un 2.95/5.00, principalmente porque los factores que posee mayor repercusión son la negociación con clientes y proveedores, lo que tiene que ser contrarrestado por medio de las estrategias de branding a desarrollar posteriormente en la propuesta.

3.2.3 Análisis FODA

De acuerdo a la información que posee el entorno de la empresa, se han podido establecer los siguientes aspectos externos e internos relacionados con la Pastelería Mil Delicias de la ciudad de Guayaquil:

- **Fortalezas:**

- 1) **Experiencia:** La Pastelería cuenta con la experiencia necesaria debido a los años que lleva dentro del sector pastelero, principalmente elaborado tortas y bocaditos.
- 2) **Alto nivel de profesionalismo:** Los trabajadores de la Pastelería cuentan con un alto nivel de preparación, algunos de forma académica y otros de manera artesanal.
- 3) **Maquinaria óptima:** Los hornos, batidoras y demás artículos son revisados periódicamente para mantenerlos en un estado adecuado para la elaboración de los productos.

Debilidades:

- 1) **Escasas estrategias de branding:** La Pastelería no ha desarrollado estrategias de branding, enfocándose únicamente en la calidad de sus productos, descuidando este aspecto clave.
- 2) **Insuficiente planificación:** Los propietarios han venido desarrollando sus actividades hasta cierto punto de forma empírica.
- 3) **No se cuenta con un estimado del número de clientes:** Al no existir planificación, no se cuenta con una cantidad certera de la cantidad de clientes atendidos mensualmente.

- **Oportunidades:**

- 1) **Aprovechamiento de potenciales consumidores:** expandir la imagen de marca en sectores cercanos para captar nuevos clientes.
- 2) **Uso del internet:** Promover a la imagen de marca y a la Pastelería por medio de redes sociales.

- 3) Alianzas estratégicas: colocar los productos de la pastelería en servicios gastronómicos complementarios, como bufets o servicios de eventos.
- **Amenazas:**
 - 1) Aumento de la competencia: Aparición de nuevas pastelerías que cuenten con estrategias de posicionamiento óptimas.
 - 2) Aumento desmedido en precios de insumos: estipulado por el gobierno ecuatoriano o por elementos del mercado internacional.
 - 3) Disminución de la calidad de los productos: lo que podría darse si la empresa no busca un mejoramiento constante.

3.2.4 Estructura Organizacional de la Pastelería Mil Delicias

En este apartado se presenta la estructura organizacional deseada para la Pastelería Mil Delicias, una vez que se logre consolidarse en el mercado, a fin de proyectar una imagen corporativa seria y bien definida. El organigrama propuesto es el siguiente:

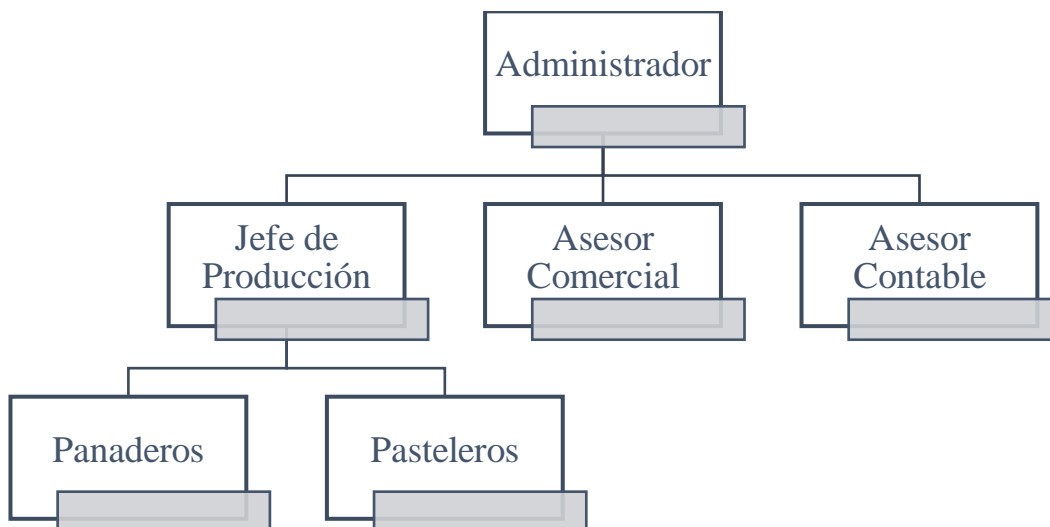


Figura 23. Organigrama de la Pastelería Mil Delicias

Tabla 17. Perfil de funciones del Administrador

PERFIL DE FUNCIONES ADMINISTRADOR
Cargo: Administrador
Funciones
Administrar los procesos de cada área de trabajo
Coordinar las actividades necesarias para cumplir los objetivos planteados
Planificar, controlar y evaluar
Requisitos
Estudios superiores en administración de empresas
Sexo indistinto
Mayor a 30 años

Tabla 18. Perfil de funciones del Jefe de Producción

PERFIL DE FUNCIONES JEFE DE PRODUCCIÓN
Cargo: Jefe de Producción
Funciones
Definir los procesos productivos más eficientes
Coordinar la producción diaria, semanal y mensual del negocio
Determinar el estado de la maquinaria utilizada por el negocio
Requisitos
Estudios superiores en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial
Manejo de herramientas utilitarias de Microsoft Office
Mayor a 30 años

Tabla 19. Perfil de funciones del Asesor Comercial

PERFIL DE FUNCIONES ASESOR COMERCIAL
Cargo: Asesor Comercial
Funciones
Administrar los procesos necesarios para comercializar adecuadamente los productos
Diseñar estrategias publicitarias
Planificar, controlar y evaluar las ventas del negocio
Requisitos
Estudios superiores en Administración de empresas o Ingeniería Comercial
Sexo indistinto
Mayor a 30 años

Tabla 20. Perfil de funciones del Asesor Contable

PERFIL DE FUNCIONES ASESOR CONTABLE
Cargo: Asesor Contable
Funciones
Conservar una relación comunicacional activa entre las distintas áreas de la empresa, para así elaborar los balances financieros
Mantener una contabilidad actualizada de la empresa
Requisitos
Estudios superiores en Finanzas
Manejo de herramientas utilitarias de Microsoft Office
Entre 30 y 40 años

3.3 Plan de Marketing

3.3.1 Segmentación de mercado

El mercado objetivo al cual está dirigida la propuesta es los habitantes de la ciudadela “Los Esteros” ubicada en la parroquia Ximena de la ciudad de Guayaquil, debido a que en ese sector está localizada la Pastelería Mil Delicias, y sus productos estarían dirigidos a los 7.500 clientes que en promedio mensual acuden a este establecimiento. Sin embargo, según datos del INEC, en este sector sumarían cerca de 240.000 habitantes si se toma en consideración sectores como Los Esteros, La Guangala, Las cías, Jacobo Bucaram, Isla Trinitaria y Fertisa.

Tabla 21. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
Variables	Descripción
Edad	Indistinta
Sexo	Indistinto
Nivel socioeconómico	Medio
Sector de la ciudad	Sur
Mercado potencial	Alrededor de 7.500 clientes

3.3.2 Análisis de comportamiento del consumidor

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado previamente efectuada, el comportamiento del cliente de la Pastelería Mil Delicias posee las siguientes características:

- Ponderan en gran medida la imagen de marca de una empresa, ya que esto les representa un mayor nivel de seriedad para los productos que adquieren.

- La calidad de los productos es un factor muy importante para los clientes, ya que, dependiendo el nivel de ésta, los consumidores elegirán el lugar de compra del producto.
- El servicio de atención al cliente es de alto nivel de acuerdo al mercado objetivo, motivo por el cual acuden a comprar de manera recurrente a la Pastelería Mil Delicias.

Finalmente, los principales motivos para acudir a la Pastelería Mil Delicias se explican por medio de la matriz de roles y motivos, de la siguiente manera:

Tabla 22. Matriz de roles y motivos

ROLES	MOTIVOS				
	¿QUIÉN?	¿POR QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?
EL QUE USA	Personas que consumen dulces	Para alimentarse	Cuando desea comer dulces	Comiendo	Donde desee
EL QUE INFLUYE	Familiares o amigos	Por satisfacción	Cuando es consultado	Indicando los beneficios	En conversaciones
EL QUE DECIDE	La persona que compra	Por necesidad	Cuando desea un dulce en particular	Indicando los productos de su predilección	En el lugar que se encuentre
EL QUE COMPRA	La persona que paga	Para saciar su apetito	Cuando prueba su sabor	Acudiendo a la Pastelería	En la Pastelería

3.3.3 Esquema estratégico

3.3.3.1 *Estrategias de posicionamiento*

La estrategia de posicionamiento de la Pastelería Mil Delicias se enfocará en tres aspectos:

- **Brindar un servicio de calidad:** La atención al cliente debe ser siempre óptima, para así evitar que los clientes migren a otras pastelerías por una atención recibida deficientemente.
- **Personal capacitado:** Mantener en el negocio el personal que permita mantener la producción de manera constante.
- **Productos preferidos por el mercado:** Contar en stock con los productos más demandados por el mercado objetivo, asegurando la satisfacción de los clientes de forma constante.

3.3.3.2 *Estrategias competitivas*

Mientras que las estrategias de posicionamiento estarán basadas en dos aspectos detallados a continuación:

- **Estrategia de producto-mercado:** La Pastelería Mil Delicias impulsará su imagen de marca, para así sobresalir en el mercado, para reforzar esta estrategia, el negocio elaborará productos con materias primas de alta calidad y diseños de dulces atractivos a la vista.
- **Estrategia de rivalidad:** La Pastelería Mil Delicias contará con estrategias de branding para ganar posición de mercado, incrementando la gama de productos de acuerdo a las tendencias del mercado.

3.4 Imagen Corporativa

La imagen corporativa de la Pastelería Mil Delicias se ha establecido haciendo uso de las siguientes características:



Figura 24. Propuesta de Identificador Visual

- **Ícono:** Dentro del ícono se muestra una ilustración del trigo, ingrediente muy empleado en el área de la Pastelería, un sombrero de chef pastelero, para indicar la calidad y conocimiento bajo los cuales se elaboran los productos y un círculo que los relaciona dentro de una misma figura.
- **Tipografía:** La tipografía empleada es de tipo sans serif, es decir, sin terminaciones que compliquen su legibilidad; sin embargo, posee un diseño atractivo para el mercado objetivo, además de amigable por sus curvas y terminaciones.
- **Colores:** Se han empleado colores cálidos, debido a que se relacionan con el campo gastronómico, atrayendo al potencial consumidor para que adquiera un producto realizado con “calidad y cariño” para los clientes del negocio.

- **Slogan:** El slogan se basa en el nombre de la Pastelería, ya que “Mil Delicias” contendrá entre sus productos muchos sabores para satisfacer a sus clientes, por lo que la palabra “sinfín” se basa principalmente en este aspecto, relacionando directamente al nuevo slogan con el nombre de la Pastelería. De esta manera, el slogan sería “Un sinfin de sabores”.

Los colores corporativos en formato RGB, para medios digitales y CMYK para medios impresos son presentados a continuación:




	c: 36 m: 84 y: 99 k: 50	r: 95 g: 39 b: 20
	c: 18 m: 49 y: 100 k: 2	r: 199 g: 144 b: 25
	c: 4 m: 15 y: 40 k: 0	r: 244 g: 220 b: 165

Figura 25. Composición de colores corporativos

La identificadora visual se establece como un imagotipo, es decir, se compone de un icono y de una fuente tipográfica, teniendo que estar juntos para que sean reconocidos como un todo.

- **Imagen**



Figura 26. imagen

- **Texto**



Figura 27. Texto

A continuación, se presenta la retícula bajo la cual se ha diseñado el identificador visual de la Pastelería Mil Delicias:



Figura 28. Retícula

Además, se ha realizado la traducción a escala de grises de la identificadora visual, para utilizarlo en distintos materiales publicitarios que la empresa considere necesario:



Figura 29. Escala de grises

3.4.1 Marketing Mix

3.4.1.1 Producto

La Pastelería ofrece los siguientes productos:

- Panes de sal y dulce
- Roscas
- Productos lácteos
- Tortas
- Dulces
- Jugos

Es así, que las estrategias a desarrollar serán las siguientes:

- Crear un identificador visual que le permita al negocio ser reconocido por sus clientes y potenciales clientes.

- Mejorar las instalaciones del local, para así incrementar la opinión positiva de los clientes para con el negocio.
- Contar con la imagen de marca en el local, para que esta sea observada por el mercado objetivo en el momento que acuden a realizar sus compras, para así reforzar la imagen del negocio.



Figura 30. Local de la Pastelería

3.4.1.2 Precio

- Entregar pequeños descuentos a sus clientes, pudiendo redondear cantidades hacia abajo, para así ahorrarle unos centavos a sus clientes, situación que se daría dependiendo del cliente y el momento.

- Mantener precios competitivos de acuerdo a otras Pastelerías del mercado, generando una estabilidad en cuanto a precios y evitando aumentos o disminuciones en determinados productos.
- Durante distintas épocas de disminución de ventas promover ciertos productos a menores precios para que el mercado los considere más atractivos y se comercialicen frecuentemente.

3.4.1.3 Plaza

La Pastelería se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y no posee sucursales; las estrategias a desarrollar son las siguientes:

- Contar con una página de Facebook en la que se puedan coordinar pedidos para clientes recurrentes.

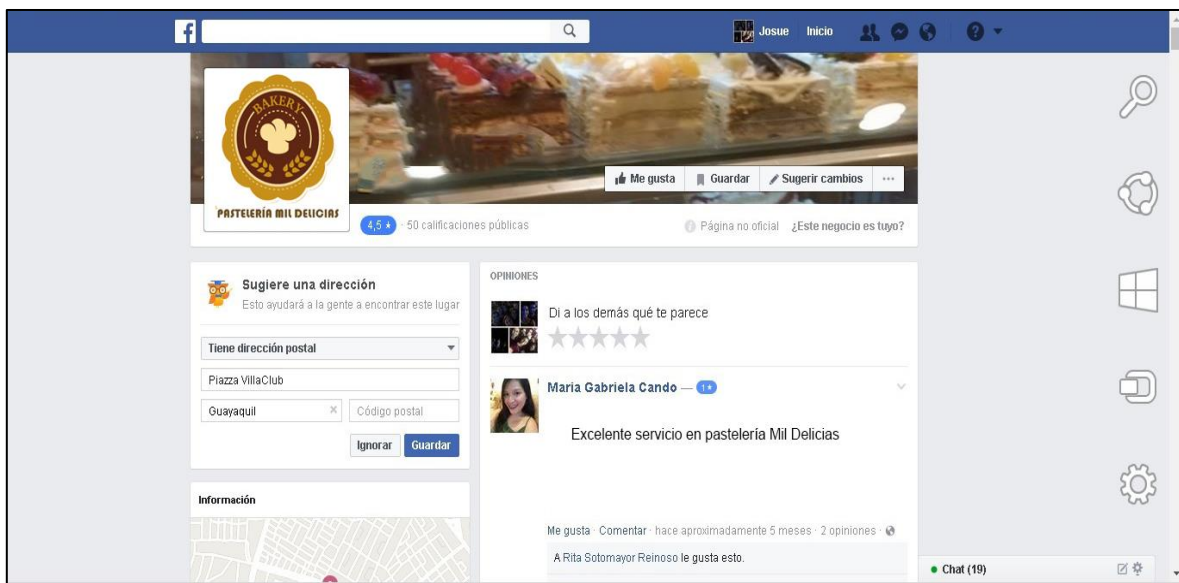


Figura 31. Interfaz de Facebook

- Contar con la posibilidad de entregar los productos en los hogares con un ligero valor adicional, mejorando la experiencia de compra del mercado objetivo.

- Posteriormente lograr abrir una sucursal en otro punto de la ciudad, para así ampliar el mercado que puede cubrir el negocio.

3.4.1.4 Promoción

- Entregar afiches volantes para promocionar al negocio en el mercado objetivo y destinar pequeñas cantidades en otras partes de la ciudad para poder captar un público adicional



Figura 32. Volante

- Entregar artículos promocionales a los clientes frecuentes, lo que permitirá promover y reforzar la imagen de marca, así como generar un sentimiento de fidelización en los clientes.



Figura 33. Producto promocional llavero



Figura 34. Artículo promocional camiseta

3.4.1.5 *Proceso de construcción de marca*

- Brainstorming: lluvia de ideas para definir el concepto a manejar en la imagen del negocio.
- Creación de identificadora visual: definición de un isotipo, imagotipo o logotipo.
- Definición de plan de branding/marketing: elección de dirección que llevarán las campañas.
- Creación de piezas publicitarias: Diseño y conceptualización de artes a crear.
- Elaboración de piezas publicitarias: Imprimir en el sustrato necesario cada una de las piezas diseñadas previamente.
- Lanzamiento de campaña: Uso de piezas publicitarias conforme sean necesarias según las características del mercado.

3.4.1.6 *Presupuesto de inversión del plan estratégico de branding*

El presupuesto estimado para la elaboración del plan estratégico se determinaría en función a los siguientes rubros:

Tabla 23. Inversión inicial del plan estratégico

DESCRIPCIÓN	VALOR USD \$
Creación de logotipo	\$ 500.00
Volantes (millar)	\$ 100.00
Community Manager de Redes Sociales	\$ 1,800.00
Adecuaciones del local	\$ 2,500.00
Total presupuesto	\$ 4,900.00

3.4.1.7 *Estructura del capital y financiamiento de la propuesta*

De acuerdo a los rubros establecidos se determinó que la inversión inicial del plan estratégico sería de \$ 4,900.00, la misma que se financiaría a través de fondos propios por un

monto de \$ 1,500.00; y el saldo (\$ 3,400.00) a través de un préstamo bancario solicitado al Banco Guayaquil, a un plazo de 3 años con una tasa de interés del 15% y cuotas fijas mensuales por \$ 117.86 calculadas bajo la tabla de amortización según el método francés.

Tabla 24. Estructura del capital de la propuesta

ESTRUCTURA DE CAPITAL	APORTE USD \$	% PART.
Fondos Propios	\$ 1.500,00	31%
Préstamo Bancario	\$ 3.400,00	69%
Total	\$ 4.900,00	100%

Tabla 25. Tabla de amortización del préstamo bancario

Préstamo bancario	Banco Guayaquil
Monto	\$ 3.400,00
Interés	15,00%
Plazo meses	36
Frecuencia de pago	mensual
Cuota fija	\$ 117,86

Período	Capital	Interés	Pago	Amortización
0				\$ 3.400,00
1	\$ 75,36	\$ 42,50	\$ 117,86	\$ 3.324,64
2	\$ 76,30	\$ 41,56	\$ 117,86	\$ 3.248,33
3	\$ 77,26	\$ 40,60	\$ 117,86	\$ 3.171,08
4	\$ 78,22	\$ 39,64	\$ 117,86	\$ 3.092,85
5	\$ 79,20	\$ 38,66	\$ 117,86	\$ 3.013,65
6	\$ 80,19	\$ 37,67	\$ 117,86	\$ 2.933,46
7	\$ 81,19	\$ 36,67	\$ 117,86	\$ 2.852,27
8	\$ 82,21	\$ 35,65	\$ 117,86	\$ 2.770,06
9	\$ 83,24	\$ 34,63	\$ 117,86	\$ 2.686,82
10	\$ 84,28	\$ 33,59	\$ 117,86	\$ 2.602,54
11	\$ 85,33	\$ 32,53	\$ 117,86	\$ 2.517,21
12	\$ 86,40	\$ 31,47	\$ 117,86	\$ 2.430,82
13	\$ 87,48	\$ 30,39	\$ 117,86	\$ 2.343,34
14	\$ 88,57	\$ 29,29	\$ 117,86	\$ 2.254,77
15	\$ 89,68	\$ 28,18	\$ 117,86	\$ 2.165,09

16	\$ 90,80	\$ 27,06	\$ 117,86	\$ 2.074,29
17	\$ 91,93	\$ 25,93	\$ 117,86	\$ 1.982,36
18	\$ 93,08	\$ 24,78	\$ 117,86	\$ 1.889,28
19	\$ 94,25	\$ 23,62	\$ 117,86	\$ 1.795,03
20	\$ 95,42	\$ 22,44	\$ 117,86	\$ 1.699,61
21	\$ 96,62	\$ 21,25	\$ 117,86	\$ 1.602,99
22	\$ 97,82	\$ 20,04	\$ 117,86	\$ 1.505,16
23	\$ 99,05	\$ 18,81	\$ 117,86	\$ 1.406,12
24	\$ 100,29	\$ 17,58	\$ 117,86	\$ 1.305,83
25	\$ 101,54	\$ 16,32	\$ 117,86	\$ 1.204,29
26	\$ 102,81	\$ 15,05	\$ 117,86	\$ 1.101,48
27	\$ 104,09	\$ 13,77	\$ 117,86	\$ 997,39
28	\$ 105,39	\$ 12,47	\$ 117,86	\$ 892,00
29	\$ 106,71	\$ 11,15	\$ 117,86	\$ 785,28
30	\$ 108,05	\$ 9,82	\$ 117,86	\$ 677,24
31	\$ 109,40	\$ 8,47	\$ 117,86	\$ 567,84
32	\$ 110,76	\$ 7,10	\$ 117,86	\$ 457,08
33	\$ 112,15	\$ 5,71	\$ 117,86	\$ 344,93
34	\$ 113,55	\$ 4,31	\$ 117,86	\$ 231,38
35	\$ 114,97	\$ 2,89	\$ 117,86	\$ 116,41
36	\$ 116,41	\$ 1,46	\$ 117,86	\$ (0,00)
	\$ 3.400,00	\$ 843,04	\$ 4.243,04	

3.4.1.8 Análisis financiero de la propuesta

Para efectos del análisis financiero de la propuesta se diseñó un flujo de caja proyectado a 3 años con la finalidad de analizar la rentabilidad que dejaría la propuesta, una vez que se recupere la inversión; lo cual será determinado en función al cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN). Es importante mencionar que estas cifras representarían un escenario financiero en caso de que los propietarios de la Pastelería Mil Delicias, aceptaren la aplicación de una estrategia de branding que les ayude a mejorar su imagen corporativa y por consecuencia, mejore sus ventas.

Tabla 26. Flujo de caja proyectado a 3 años

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
INGRESOS NORMALES (SIN PROPUESTA)		\$ 109.500,00	\$ 114.975,00	\$ 120.723,75
INGRESOS ESPERADOS CON PROPUESTA		\$ 189.000,00	\$ 198.450,00	\$ 208.372,50
CRECIMIENTO ESPERADO	0,00	\$ 79.500,00	\$ 83.475,00	\$ 87.648,75
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Costo de materia prima		27.825,00	29.216,25	30.677,06
Sueldos y beneficios (mano de obra)		30.499,92	32.024,92	33.626,16
Pago de arriendo de local		6.000,00	6.300,00	6.615,00
Servicios básicos		1.560,00	1.638,00	1.719,90
Community Manager		1.800,00	1.890,00	1.984,50
Gastos de publicidad (folletería, imagen, etc.)		1.200,00	1.260,00	1.323,00
Otros costos indirectos		2.400,00	2.520,00	2.646,00
TOTAL	0,00	71.284,92	74.849,17	78.591,62
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	8.215,08	8.625,83	9.057,13
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	969,18	1.124,98	1.305,83
Pago de Intereses prestamo	0,00	445,16	289,36	108,51
Inversión del plan estratégico	4.900,00			
TOTAL	4.900,00	1.414,35	1.414,35	1.414,35
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-4.900,00	-1.414,35	-1.414,35	-1.414,35
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-4.900,00	6.800,73	7.211,49	7.642,78
FLUJO NETO ACUMULADO	-4.900,00	1.900,73	9.112,22	16.755,00

Tabla 27. Cálculo de la tasa de descuento del proyecto

CÁLCULO DEL WACC	% APORTES	T. DSCTO	PONDERACIÓN
Fondos Propios	30,61%	12,40%	3,80%
Préstamo Bancario	69,39%	15,00%	10,41%
Total	100,00%	WACC	14,20%

Tabla 28. Análisis de rentabilidad de la propuesta

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
TASA DE DESCUENTO	14,20%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	131,48%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$11.715,14
RELACION COSTO BENEFICIO	\$ 3,39

Los ingresos fueron calculados en base a la información brindada por parte de los propietarios de la Pastelería Mil Delicia, quienes manifestaron que, en promedio, reciben alrededor de 50 clientes diarios cuyo consumo es \$6.00 lo que significa que, al año, el ingreso total del negocio, sin la propuesta, sería \$109,500.00. Sin embargo, se espera que con la propuesta los ingresos esperados sean mayores, pues al contar con una estrategia de branding se mejoraría la imagen corporativa del negocio haciéndolo más llamativo para los consumidores. Por tanto, los ingresos esperados serían \$ 189,000.00 que se justifican en un crecimiento de 50 a 75 clientes diarios y el consumo promedio suba al menos a \$ 7.00. De esta forma, el crecimiento neto esperado sería \$ 79,500.00 para el año 1, el mismo que se incrementaría a una tasa de 5%, reflejando un crecimiento de \$ 87,648.75 para el tercer año de funcionamiento de la propuesta.

Por su parte, el total de egresos operacionales estaría ligado al costo de la materia prima, sueldos y beneficios sociales del administrador y empleados del negocio, pago de arriendo de local, servicios básicos y los costos por la estrategia de branding que incluiría el pago a un Community Manager, gastos de publicidad y otros costos indirectos; generando un total de \$71,284.92 para el año e incrementándose hasta \$78,591.62 tomando como referencia la misma tasa del 5% como variación anual.

De igual manera, se restarían los egresos no operacionales que, en este caso, corresponde al pago del capital del préstamo y los intereses, dejando como resultado un flujo neto generado que fluctuaría entre \$ 6,800.73 y \$ 7,642.78; cifras con las cuales se calculan los indicadores de rentabilidad.

La tasa de descuento fue calculada en base al método WACC, la misma que realiza una ponderación entre la participación de cada fuente de financiamiento y su respectiva tasa de descuento, dando como resultado una tasa única para evaluar la rentabilidad mínima que debe

tener el proyecto. En este caso, se calculó la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) como indicadores de rentabilidad. De acuerdo a los resultados obtenidos el proyecto sería viable puesto que, la TIR (131%) es mayor que la Tasa de Descuento (14.20%), y así mismo, el VAN determina que se recuperaría la inversión inicial (\$ 4,900) y se obtendría un beneficio neto promedio de \$ 11,715.14 durante los primeros 3 años de operaciones. Es decir que, por cada dólar invertido se obtienen \$ 2,29 dólares adicionales como resultado de la propuesta; situación que establece la importancia de aplicar una estrategia de branding para la Pastelería Mil Delicias.

Conclusiones

Una vez realizada la presente investigación se establecen las siguientes conclusiones:

- La Pastelería cuenta con un importante flujo de clientes de manera mensual, sin embargo, no se han generado estrategias de ningún tipo para su conservación o para aumentar la cantidad de clientes de la Pastelería.
- El mercado en el cual se desarrolla la Pastelería cuenta con una gran cantidad de participantes, por lo que resulta necesario que el negocio logre destacar entre la competencia, para así evitar perder clientes y posteriormente su posición en su mercado.
- Contar con estrategias de branding no ha sido considerado por los propietarios de la Pastelería, por lo que la actual propuesta se ha vuelto una nueva perspectiva sobre la manera en la que observaban el mercado en el que se desenvuelve su negocio.
- La Pastelería Mil Delicias actualmente no ha destacado en el mercado guayaquileño, lo que aún no representa un gran problema, pero que posteriormente, si el negocio se estanca corre el riesgo de presentar pérdidas que afecten su estabilidad financiera a largo plazo.

Recomendaciones

Para efectos de la presente propuesta es importante considerar las siguientes recomendaciones:

- Realizar estudios de mercado de manera periódica para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, la posición de la marca y el nivel de aprecio que posee el negocio dentro de su mercado objetivo, pudiendo de esta forma tomar las acciones correctivas necesarias para mejorar a la empresa de manera integral y lograr su crecimiento.
- Modificar las estrategias de branding propuestas en primera instancia de acuerdo a la forma en que varíen las preferencias del mercado objetivo, pudiendo de esta manera mantener a la Pastelería en los mejores lugares en la mente de los consumidores.
- Realizar un control y seguimiento de las estrategias de branding a desarrollar, para de esta manera poder evidenciar los beneficios o perjuicios que se presentasen durante su aplicación.

Referencias bibliográficas

- ABC Color. (13 de Octubre de 2006). *La tercera "P": La plaza o distribución*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/la-tercera-p-la-plaza-o-distribucion-936762.html>
- Acevedo, A. (18 de Septiembre de 2013). *Enfoque cualitativo y cuantitativo de investigación*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/acevedolipes/2-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-de-investigacin>
- Agencia LanceTalent. (7 de Enero de 2015). *Cómo Crear La Imagen Corporativa De Tu Empresa*. Obtenido de <https://www.lancetalent.com/blog/como-crear-la-imagen-corporativa-de-tu-empresa/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (21 de 07 de 2016). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/panificadores-de-pichincha-participaron-en-socializacion-sobre-manipulacion-de-alimentos/>
- Albrechts, L., & Balducci, A. (2014). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features. *disP - The Planning Review*, 16-27.
- Alvarez, B. (24 de Noviembre de 2015). *Viviendas prefabricadas: ventajas e inconvenientes*. Obtenido de <http://www.consumer.es/web/es/vivienda/compra/2015/11/04/222820.php>
- Arias, F. (2010). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.). Caracas: Episteme.
- Arimany, L. (15 de Febrero de 2011). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2017). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda ed.). México: Pearson Education.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (2012). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito: Abya Yala.
- Castillo, B. (6 de Febrero de 2017). (K. Castro, Entrevistador)
- Catrilao. (4 de Junio de 2010). *Las cuatro P*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/32545419/LAS-CUATRO-P>
- COPCI. (Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases*. Florence, South Carolina: Prentice Hall .
- DelPino, D. (10 de Diciembre de 2014). *Tipos de Branding*. Obtenido de <http://foroalfa.org/articulos/tipos-de-branding>
- Diario El Telégrafo. (9 de Abril de 2015). *El interés por comprar casas crece en el país*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-interes-por-comprar-casas-crece-en-el-pais>
- Dib, Y. (10 de Diciembre de 2012). *Branding: la importancia de la creación de marca*. Obtenido de <https://yolandadc.wordpress.com/2012/12/10/branding-la-importancia-de-la-creacion-de-marca/>
- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, Estrategias de crecimiento*. Obtenido de <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fisher, K. (1982). *Mercadotecnia (Fundamentos)*. Lima: Ediciones del mañana.
- Foto Nostra. (2014). *Identidad corporativa*. Obtenido de <http://www.fotonostra.com/grafico/corporativo.htm>
- Gobé, M. (2005). *Branding Emocional el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Devine Egg Publicaciones.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- INEC. (2016). *Informe de Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida*. Quito, Ecuador: Ecuador en Cifras.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Marketing XXI. (2017). *BCG o análisis portfolio de la cartera producto-mercado*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>
- Martel, A. (2002). *Estudio de mercado para el repotenciamiento de la mapoteca de la Biblioteca Nacional del Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Medina, A. (4 de Febrero de 2017). (B. Castillo, Entrevistador)
- Merca20. (15 de 4 de 2015). *¿Qué es valor agregado y cómo lo usan las empresas?* Obtenido de <http://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>
- Meyer, W., & Dalen, D. V. (2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Ministerio de Industrias y Productividad. (1 de Septiembre de 2014). *Gobierno brindó capacitación a panificadores de Guayaquil*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad : <http://www.industrias.gob.ec/gobierno-brindo-capacitacion-a-panificadores-de-guayaquil/>

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (2014). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Latinoamerica.

Pastor, J. (20 de Abril de 2015). *Branding empresarial: cómo crear un imán que atraiga clientes hacia tu empresa* . Obtenido de Recetas de Branding : <http://es.jimdo.com/2015/04/20/branding-empresarial-c%C3%B3mo-crear-un-im%C3%A1n-que-atraiga-clientes-hacia-tu-empresa/>

Pixel Creativo. (2014). *Marketing Mix: Las 4 P del marketing*. Obtenido de <http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. Executive Education.

Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 89-114.

Revista Líderes. (2013). *La tradición e industria en el mercado del pan caliente*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tradicion-e-industria-mercado-pan.html>

Revista Líderes. (2015). La tradición e industria en el mercado del pan caliente. *Revista Líderes*, 4.

Ricoveri Marketing. (2014). *Las 4 P del mercadeo*. Obtenido de <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id11.html>

Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Universidad Autónoma de Tabasco.

Sanchís, J., & Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Diaz de Santos .

SENPLADES. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Obtenido de <http://buenvivir.gob.ec/40>

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/web/guest>

Serna, H. (2013). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.

Stanton, W. (1992). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Vásquez, I. (18 de diciembre de 2005). *Tipos de investigación: estudios exploratorios o formulativos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

Vasquez, K. (24 de Marzo de 2014). *¿Qué es posicionamiento?* Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/12/posicionamiento.html>

Apéndices



Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial

APÉNDICE A. FORMATO DE ENCUESTA



Dirigido a: Clientes de la Pastelería Mil Delicias

Objetivo: Identificar el nivel de posicionamiento que mantiene Pastelería Mil Delicias en la mente del consumidor.

A. PERFIL GENERAL DEL CLIENTE

14. ¿Cuánto tiempo lleva realizando compras en Pastelería “Mil Delicias”?

- Menos de 6 meses ()
 Entre 6 meses y 1 año ()
 Entre 2 y 3 años ()
 Más de 3 años ()

1. Sus compras las realiza:

- Todos los días ()
 De 4 a 6 veces por semana ()
 De 2 a 3 veces por semana ()
 1 vez por semana ()

2. Indique ¿cuál es el monto promedio que gasta en las compras semanales en la Pastelería “Mil Delicias” ?:

- Menor a \$1 ()
 Entre \$1 y \$2 ()
 Entre \$3 a \$5 dólares ()
 Más de \$5 ()

3. Indique el motivo porque prefiere comprar en la Pastelería “Mil Delicias”:

- Calidad de productos ()
 Precio ()
 Atención recibida ()
 Cercanía ()
 Otro (mencione): _____

4. Indique el producto preferido de la Pastelería:

- Pan de dulce ()
 Pan de sal ()
 Pan mixto ()
 Roscas ()
 Dulces ()
 Otro (mencione): _____

B. EVALUACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LA PASTELERÍA MIL DELICIAS**5. Indique el grado de satisfacción que posee con respecto a la Pastelería “Mil Delicias”:**

- Muy satisfecho ()
 Satisfecho ()
 Indiferente ()
 Poco Satisfecho ()
 Insatisfecho ()

6. ¿Qué problema ha tenido al momento de acudir a comprar a la Pastelería “Mil Delicias”

- Mala atención por parte del personal ()
 No encuentra el producto deseado ()
 No hay productos ()
 Ninguno ()
 Otro (mencione): _____

7. ¿Qué factor considera que la Pastelería “Mil Delicias” debería mejorar para que usted se mantenga realizando sus compras en ella?

- Imagen Corporativa ()
 Nuevos productos ocasionalmente ()
 Precios competitivos ()
 Pequeños obsequios a clientes antiguos ()
 Entrega a domicilio ()

8. ¿Qué elemento considera usted que es más relevante o que capta su atención con respecto a la imagen corporativa de la Pastelería “Mil Delicias”?

- Presencia en redes sociales ()
 Logo ()
 Slogan ()
 Publicidad ()
 Otro _____

9. ¿Considera usted que la Pastelería “Mil Delicias” cuenta con una imagen corporativa que le ayuda a diferenciarse de la competencia?

- Muy de acuerdo ()
 De acuerdo ()
 Indiferente ()
 Desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()

10. ¿Considera usted que la imagen corporativa de la Pastelería “Mil Delicias” muestra con claridad la actividad principal del negocio?

- Muy de acuerdo ()
 De acuerdo ()
 Indiferente ()
 Desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()

11. ¿Considera usted que la Pastelería “Mil Delicias” requiere un buzón de sugerencias para mejorar su imagen ante los clientes?

- Muy de acuerdo ()
 De acuerdo ()
 Indiferente ()
 Desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()

12. En comparación con otras Pastelerías a las que ha acudido, cómo calificaría la imagen corporativa de la Pastelería “Mil Delicias”:

- Excelente ()
 Bueno ()
 Regular ()
 Malo ()
 Muy malo ()