

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS



TESIS DE GRADO

**“PLAN DE BRANDING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MI
PANADERÍA DE MI COMISARIATO EN EL MERCADO DE GUAYAQUIL Y
SU CONSTRUCCIÓN DE MARCA EN EL PUNTO DE VENTA.”**

Previo a la obtención del Título de:

ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN: MARKETING

Presentado por:

María Eugenia Álvarez
Francisco del Pino Prieto
Xavier Ortega Pino

Guayaquil – Ecuador

2008

AGRADECIMIENTO

A Dios que nos da la fuerza para seguir adelante, a nuestros padres a quienes siempre nos apoyan, a nuestros hermanos quienes siempre nos alientan y a todos los que de alguna manera colaboraron con nosotros para concluir esta etapa muy importante en nuestras vidas

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

PRESIDENTE

Ing. María Elena Murrienta O.

DIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. Bolívar Pastor

VOCAL

Ing. Ivonne Moreno

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este proyecto de Graduación nos corresponde exclusivamente y el Patrimonio Intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	I
TRIBUNAL DE GRADO	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPITULO I: LA EMPRESA E INFORMACIÓN GENERAL	
1.1 Descripción del Negocio	12
1.2 Principales Problemas de Mi Panadería	15
1.2.1 Falta de Identidad de los Puntos de Venta y de sus productos como marca “Mi Panadería”	15
1.2.2 No hay un estándar en la imagen de los locales	16
1.2.3 Poca comunicación hacia el público	16
1.3 Misión	17
1.4 Visión	17
1.5 Objetivo General	17
1.6 Objetivos Específicos	18
1.7 Problema a resolver: Necesidad del mercado	18
1.8 Definición del Producto y/o Servicio	19
1.9 Ciclo de Vida del Producto	25
2. CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
2.1 Segmentación	28
2.2 Objetivo General	28
2.3 Investigación Cualitativa	28

2.3.1	Primer Focus Group: Prueba de Sabor	29
2.3.1.1	Objetivo	29
2.3.1.2	Procedimiento	29
2.3.1.3	Resultados	30
2.3.2	Segundo Focus G.: Entrevistas a Profundidad	31
2.3.2.1	Objetivo	31
2.3.2.2	Procedimiento	31
2.3.2.3	Resultados	32
2.4	Cuantitativa	46
2.4.1	Objetivo	46
2.4.2	Metodología de Campo	46
2.4.3	Análisis de Resultados	47
2.4.4	Conclusiones	55

3.	CAPITULO III: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	58
3.1	Roles del Comportamiento del Consumidor (Quien decide la compra)	58
3.2	Proceso de Decisión de Compra	58
3.2.1	Necesidad	59
3.2.2	Identificación de Alternativas	59
3.2.3	Evaluación de Alternativas	59
3.2.4	Selección de Compra	59
3.2.5	Comportamiento Post Compra	59
3.3	Factores que inciden en la compra	59
3.4	Análisis Competitivo	61
3.4.1	Microentorno	61
3.4.2	Macroentorno	65
3.5	Posicionamiento	68
3.5.1	FODA: Desarrollo del FODA	69

3.5.2 Estrategias de Posicionamiento	71
3.5.3 Estrategias de Diferenciación	73
3.6 Matriz de Implicación / Resultado	75
3.7 Matriz de Ansoff	76
4. CAPITULO IV: MARKETING MIX	
4.1 Estrategias de Producto	79
4.2 Estrategias de Branding	79
4.3 Estrategias de Servicio	82
4.4 Estrategias de Precio	83
4.5 Estrategias de Promoción	83
4.6 Estrategias de Comunicación	84
4.7 Estrategias de Distribución	84
4.8 Estrategia de Trade Marketing	86
4.9 Estrategia de Merchandising	86
4.10 Aplicación de las Técnicas de Merchandising	86
4.10.1 Merchandising Visual	87
4.10.2 Merchandising de Gestión	90
4.10.3 Impulsación y Degustación	92
4.10.4 Promociones	92
4.10.5 Eventos	94
4.10.6 Arquitectura	94
4.10.7 Experiencia de Compra	95
4.10.8 Packaging	96
5. CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA	103
5.1 Inversión	103
5.2 Participación de la Inversión: Capital Propio– Deuda	108
5.3 Costos	108
5.4 Gastos	109
5.4.1 Proyección de Gastos	110

5.5 Ingresos	113
5.6 Estado de Perdidas y Ganancias de la Empresa (Sin Proyecto)	114
5.7 Flujo de Caja de la Empresa (Sin Proyecto)	115
5.8 Estado de Perdidas y Ganancias de la Empresa (Con Proyecto)	116
5.9 Flujo de Caja de la Empresa (Con Proyecto)	116
5.10 Evaluación Financiera	116
5.11 Análisis Incremental	116
5.12 Análisis de Sensibilidad	117
5.12.1 Escenario Pesimista	118
5.12.2 Escenario Optimista	119
5.12.3 Escenario Esperado	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	127

Índice de Gráficos

	Página
Grafico 1. Ciclo de Vida del Producto.	18
Gráfico 2 Consumidores de pan.	50
Grafico 3 Consumidores de pan de la última semana	51
Gráfico 4. Consumidores de pan por NSE	51
Gráfico 5. Consumidores de pan por NSE	52
Grafico 6 Merchandising de Visual	80
Grafico 7 Merchandising de Gestión .	80

Índice de Tablas

	Página
Tabla 1. Resultado del Focus Group	21
Tabla 2. Top of mind	41
Tabla 3. Lugares donde compran el pan	42
Tabla 4. Calificación de los locales	45
Tabla 5. Proceso de aprendizaje	65
Tabla 6. Matriz Ansoff	66
Tabla 7. Tipos de Distribución	74
Tabla 8. Tipos de Merchandising	76
Tabla 9. Cambios de empaques	86
Tabla 10. Variables de empaque	86
Tabla 11. Inversión del Proyecto	90
Tabla 12. Costos de proyecto	91
Tabla 13. Gastos del proyecto	92
Tabla 14. Proyección de gastos del proyecto	93
Tabla 15. Gastos de implementación	95
Tabla 16. Porcentaje de crecimiento de ingresos	95
Tabla 17. Proyección Ingresos	96
Tabla 18. P y G sin proyecto	96
Tabla 19. Flujo de caja sin proyecto	97
Tabla 20. PyG con proyecto	97
Tabla 21. Flujo de caja con proyecto	98
Tabla 22. Escenario Pesimista	100
Tabla 23. Escenario Optimista	101
Tabla 24. Escenarios Esperados	101

INTRODUCCIÓN

Mencionar a “Mi Comisariato” en la ciudad de Guayaquil es hablar del supermercado más conocido y de mayor venta dentro de la ciudad. Mencionar a “Mi Juguetería y Ferrisariato” es hablar de dos de las cadenas de juguetería y ferretería, mas reconocidas en el mercado. Pero en muchos casos escuchar “Mi Panadería” no provoca ninguna reacción, ni siquiera una asociación del nombre con alguna marca.

“Mi Panadería” pertenece al grupo de empresas del Grupo El Rosado S.A., se encuentra ubicada dentro de los Comisariatos e Hipermarkets a nivel nacional, pero a pesar de esto no cuenta con una verdadera identidad de marca ni se la asocia con las diferentes líneas de productos.

El proyecto de un plan de branding para el posicionamiento de Mi Panadería de Mi Comisariato en el mercado de Guayaquil, busca construir una verdadera identidad de marca para de esta manera generar posicionamiento lo que se reflejará en mayores ventas.

En el primer y segundo capítulo se hace un análisis la empresa, su entorno de negocio y diferentes aspectos que influyen en el mismo, además de un análisis sobre la investigación de mercado realizada.

En el tercer capítulo se hace el análisis del comportamiento al consumidor el cual es sumamente importante en la toma de decisiones para elaborar el plan de marketing.

En el cuarto capítulo se desarrolla el marketing mix en cual detalla el plan de marketing y la estrategia de trade a realizarse.

El capítulo quinto comprende toda la información financiera para la toma de decisión sobre si el proyecto es rentable o no financieramente.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA E INFORMACIÓN GENERAL

1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Importadora El Rosado nace en el año de 1936 como una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre y poco a poco se fue consolidando la idea de crear un establecimiento diferente donde no solamente se vendieran deliciosos dulces. Así nació un nuevo proyecto que se convirtió en restaurante El Rosado, con el mismo nombre de la pastelería. Con el éxito obtenido en el restaurante, tuvieron la iniciativa de comprar un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades que lo llamó "Importadora El Rosado", meses después cerró el restaurante para establecer el negocio de venta de víveres y artículos varios, así nació por primera vez en Ecuador la modalidad de lo que hoy denominamos tiendas de auto-servicio, y la denominó Supermercados "El Rosado".

Con el transcurso de los años Importadora El Rosado Cía. Ltda., se convirtió en "El Rosado S.A." un holding que posee una cadena supermercados, jugueterías, tiendas departamentales y ferreterías más grande del Ecuador, así como Centros Comerciales (Riocentro, Paseo Shopping), Cadena de Cines (Supercines), Franquicias de restaurantes (Rock and Roll, Chilis), Almacenes de Música y Videos (Metrópolis), Fábrica Procesadora de Alimentos, "ALIDOR" que es dueña de la marca SUPERBA y que actualmente tiene en el mercado productos como: mayonesa, salsa de tomate, mostaza, vinagre, duraznos enlatados, aceitunas.

Con la intención de rescatar lo que les dio tanto éxito en sus inicios, El Rosado S. A., incluyó en sus líneas de negocios una panadería, línea que actualmente tiene 20 años en el mercado, y que no es reconocida como una panadería independiente.

"Mi Panadería" no maneja un volumen de ventas tan elevado como las otras líneas del negocio tales como Mi Comisariato, Mi Juguetería o Ferrisariato, esto necesariamente no implica que no sea un negocio rentable, por el contrario, si se la toma como una unidad estratégica de negocio podríamos asegurar que es una unidad sumamente rentable que más que nada cuenta con un mercado cautivo (afluencia en los comisariatos) que no ha sido explotada y creemos que es uno de los puntos más importantes en

que Mi Panadería debe de mejorar, aumentando de una manera considerable el índice de compras de cada uno de los visitantes a los Mi Comisariatos.

Otra de las ventajas que Mi Panadería tiene es la calidad productos, la excelente calidad de las máquinas que poseen y su rendimiento, que permite optimizar los tiempos en los procesos de producción, de esta manera se pueden fijar los precios, cubriendo los costos y obteniendo siempre un margen de utilidad de entre 30% y 60%.

A pesar de todo lo expuesto, Mi Panadería no se considera como una unidad estratégica de negocio y tampoco recibe el apoyo necesario por parte de la gerencia. Mi Panadería podría ser considerada una de las unidades de negocio más pequeña del grupo, por lo que no se le presta la debida atención e importancia, no se invierte suficiente tiempo ni recursos como para cubrir con las pequeñas falencias, que al no ser atendidas a tiempo, se convierten en grandes problemas que afectan negativamente la percepción que el cliente tiene de los productos y de los locales.

A pesar de tener 20 años en el mercado como “Mi Panadería” no consta con:

- Un plan de mercadeo como marca

- Una imagen de marca establecida como marca, ni como productos
- Estándares definidos para la exhibición de productos.
- Presupuesto anual o mensual para Publicidad
- Actividades promocionales
- Actividades comunicativas, ni eventos para captar la atención de los clientes

En este sentido uno de nuestros competidores en lo que es cadena de autoservicios, Supermaxi, nos lleva una gran ventaja, ya que ellos tienen una imagen bien definida de sus productos y de sus puntos de venta, además utilizan como estrategia organizar eventos como: cursos de pastelería internacional, cursos de panadería y festivales de productos en general, lo que es una de las formas de comunicar los productos, llamando la atención de los clientes.

1.2 PRINCIPALES PROBLEMAS DE MI PANADERÍA

1.2.1 FALTA DE IDENTIDAD DE LOS PUNTOS DE VENTA Y DE SUS PRODUCTOS COMO MARCA “MI PANADERÍA”

Las Panaderías no están posicionadas como "Mi Panadería" que es el nombre de la marca. A pesar del gran flujo de personas que visitan los Supermercados no ha sido posible posicionar en la mente del consumidor a

“Mi Panadería” como un paso obligado para la compra de cualquiera de los productos que se ofrecen, menos aún en convertir a “Mi Panadería” en un ancla dentro del supermercado para el ingreso de personas. Los clientes solo relacionan a “Mi Panadería” como una sección del supermercado, donde se hornea y se vende pan, no existe una asociación entre “Mi Panadería” y toda la gama de productos que se venden. Todo esto provoca que los consumidores se limiten solamente a ver los productos que se expenden en el punto de venta y no los asocien con la marca, dejando a un lado otras líneas de producto, como: Panes Empacados, Tortas y Pastelería, y Galletería.

1.2.2 NO HAY UN ESTÁNDAR EN LA IMAGEN DE LOS LOCALES:

A pesar de mantenerse a la vanguardia en cuanto a maquinaria de panadería en los puntos de ventas, el ambiente que se percibe en las panaderías no es un ambiente acogedor, ni familiar para los clientes. El manejo de los productos en percha en cada “Mi Comisariato” es diferente, así como en cada punto de “Mi Panadería”, no poseen un manual o tienen formato a seguir, por lo que cada almacén exhibe los productos de manera diferente. Se utilizan habladores escritos a mano, impresos a diferentes formatos y no se poseen elementos diferenciadores que marquen la diferencia entre sus competidores, es decir sin material de comunicación, sin

manejo de técnicas de Merchandising y peor una estrategia de Trade Marketing.

1.2.3 POCA COMUNICACIÓN HACIA EL PÚBLICO.

Como indicábamos anteriormente, no existe un presupuesto establecido para los gastos de publicidad, por lo que se invierte muy poco en comunicar a los clientes sobre productos nuevos, ofertas o promociones especiales.

1.3 MISIÓN

Ofrecer a todos nuestros clientes productos elaborados bajo los más altos estándares de calidad en las líneas de panadería, pastelería y culinarios garantizando con ello la seguridad alimentaria de nuestros consumidores. Mantener un buen de trabajo que permita el desarrollo profesional de todos los empleados. Brindar un servicio rápido y amable en cada uno de los puntos de venta. Adaptarnos rápidamente a los cambios y necesidades del mercado.

1.4 VISIÓN

Convertirnos en la empresa líder en el mercado ecuatoriano en productos de panadería, pastelería y culinarios mediante la diversificación de productos innovación y flexibilización de dichas líneas.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Posicionar a “Mi Panadería” en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer gustos, preferencias y comportamiento de los consumidores del mercado de panaderías de Guayaquil.
- Aumentar las ventas en el punto de venta.
- Identificar el mercado objetivo.
- Mantener el margen de utilidad de sus productos.
- Identificar el atributo para su posicionamiento.

1.7 PROBLEMA A RESOLVER: NECESIDAD DEL MERCADO

Mi Panadería a lo largo de los años no ha tenido una política de investigación de las necesidades de los consumidores al momento de desarrollar nuevos productos, sus productos han sido lanzados al mercado en base a productos que se expenden en otras panaderías tanto nacionales como internacionales, por lo que es necesario realizar más pruebas de producto y de mercado antes de realizar un lanzamiento, así como también es necesario analizar la rentabilidad de cada uno de ellos.

Se realizará una investigación de mercado para conocer el posicionamiento actual de “Mi Panadería” para en base a los resultados obtenidos tomar los correctivos necesarios para lograr un posicionamiento efectivo que nos genere reconocimiento como marca y más que nada que nos dé una mayor rentabilidad de nuestros locales.

Existe un mercado cautivo de las personas que ingresan a los supermercados del grupo el Rosado que no conocen la panadería y que no consumen sus productos, es este nicho de mercado en el que se debe enfocar para despertar el interés por los productos de Mi Panadería (tanto empacados como al granel), para lograr un incremento en ventas, y extender el posicionamiento de Mi Panadería como marca.

1.8 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

Mi Panadería posee actualmente 5 líneas de productos, cada línea es elaborada según su plan de producción con sus respectivos procesos.

Nuestras líneas son:

- Panes Empacados
- Panes Ultra congelados
- Galletería
- Pastelería
- Bar

Cada uno de los productos que se elaboran en la planta de producción de Mi Panadería pasa por un control de calidad, que consiste en sacar muestras de cada variedad de pan, de cada línea que se produce diariamente (empacados), se hornean las muestras del pan ultracongelado que se produce diariamente, de igual manera pasa con las tortas, dulces, galletas, productos de bar y se realiza un panel de degustación. Los productos que tengan la aprobación de todos los miembros del panel, son liberados y sacados a la venta, los productos que no son aprobados ya sea por mala presentación o por variaciones en el sabor, se bloquea la línea de esa producción y son llevados a un proceso de destrucción o de reproceso según sea el caso.

En la línea de **Panes Empacados** tenemos los productos tradicionales:

1. Pan Molde blanco,
2. Pan Molde Integral,
3. Pan Hamburguesa,
4. Pan Hot Dog,
5. Pan Briollito,

Tenemos además panes especiales tales como:

6. Briollito Integral,
7. Pan Centeno fino,

8. Pan Multigranos,
9. Pan de Maíz,
10. Pan de Trigo y soya,
11. Pan Molde con Pasas,
12. Pan Pita,
13. Pan Árabe Integral,
14. Masa de Hojaldre.

Estos productos se elaboran diariamente, se empacan y son despachados al momento, según el cronograma de despachos.

El canal de distribución de los productos es la cadena de supermercados Mi Comisariato y los panes son vendidos en las perchas de los comisariatos e hipermarkets a nivel nacional, así como en nuestros puntos de venta dentro de cada local de los comisariatos.

En la línea de **Panes Ultra Congelados** existen:

1. Pan de Dulce
2. Dulce Especial
3. Dulce Integral
4. Briollito especial
5. Briollito integral
6. Enrollado

7. Enrollado Integral
8. Pan Francés
9. Pan de Piña
10. Pan de Queso
11. Pan de Canela
12. Pan de Ambato
13. Croissant
14. Centeno fino
15. Cara sucia, campesino
16. Pan cacho
17. Croissant jamón y queso
18. Bollito de sal
19. Pan baguette
20. Pan de Maíz
21. Enrollado caracol
22. Enrollado de Queso
23. Multigranos
24. Rosa de Agua
25. Rosa de Huevo
26. Pan Sanduchero
27. Pan Submarino

Estos productos, después de ser elaborados, pasan a un proceso de ultra congelación en cámaras de frío a -20°C, son transportados en camiones con cámaras de frío lo que mantiene el pan perfectamente congelado hasta que llega a los almacenes. En los almacenes los panes son recibidos y pasan nuevamente a una cámara de frío que garantiza que no se rompa la cadena y que el pan este siempre fresco.

En la línea de **Galletería** hay:

1. Galletas Rosas Rojas
2. Galletas Multisabores
3. Galletas Marmoleadas
4. Orejitas de Hojaldre

Estos productos se venden en perchas de todos los comisariatos e hipermarkets a nivel nacional

En **Pastelería**:

1. Torta Frutimora
2. Torta Manjar Pequeña
3. Torta Manjar Mediana
4. Torta Selva Negra
5. Torta Marmoteada
6. Torta de Naranja

7. Torta de Café
8. Torta Oreo
9. Torta Sacher
10. Torta mojada de chocolate
11. Torta Chocochips
12. Torta Mocca
13. Brazo gitano chocolate
14. Brazo gitano manjar
15. Torta 20x30 (chocolate, manjar y mixta)
16. Torta 36x27 (chocolate, manjar y mixta)
17. Cheesecake Menta
18. Cheesecake Mocaccino
19. Cheesecake Frutilla
20. Cake Chiffon (entero y porción)
21. Cup cakes (vainilla y chocolate)
22. Bracitos de manjar (vainilla y chocolate)
23. Dulce de 3 leches (manjar, vainilla y chocolate)

En lo que concierne a las tortas, se venden enteras y en porción. Son exhibidas en Vitrinas de frío dentro de los almacenes.

En la línea de Bar existen los siguientes productos:

1. Pastel de Queso
2. Pastel de Acelga
3. Pastel de carne
4. Pastel de pollo
5. Pastel de chorizo
6. Pastel de salchicha
7. Empanada Chilena
8. Sánduche de Pollo
9. Sánduche mixto
10. Pizza jamón y queso
11. Humitas
12. Bollos
13. Hayacas

Todos estos productos son elaborados dentro de la planta de producción, la elaboración de estos productos está a cargo de un Chef especializado y de igual manera son sometidos a un proceso de ultra congelación y muestreo para comprobar la calidad del producto antes de ser enviados a los almacenes para la venta.

1.9 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

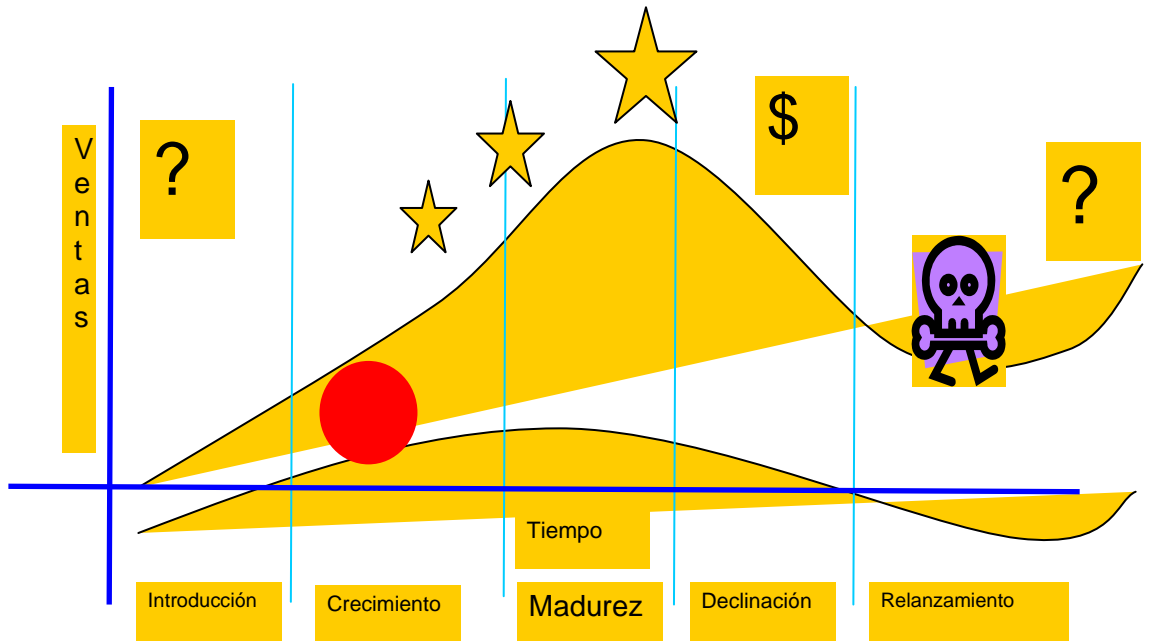
El ciclo de vida de los productos es parecido al de los seres humanos. Nacen, crecen se desarrollan, maduran y mueren. Al igual que los seres humanos, no todas las vidas de los productos son similares, unos son más exitosos y otros viven más que otros.

La etapa en la que se encuentra un producto depende de diversos factores que pueden ser internos y externos, los cuales son los que determinan en que punto se encuentra la marca o el producto.

Las cuatro etapas que se conocen son:

1. **Lanzamiento o introducción.**- etapa inicial del producto cuando sale al mercado, con ganancias casi nulas.
2. **Crecimiento.**- periodo de aceptación del producto en el mercado en el que las ganancias aumenta de manera considerable.
3. **Madurez.**- periodo de disminución del crecimiento de ventas, las utilidades se estabilizan o disminuyen por un aumento de competencia.
4. **Declinación.**- las ventas presentan una tendencia a la baja y la utilidades también, es el momento de revisar la estrategia del producto y ver la posibilidad de un re-lanzamiento del producto

Gráfico 1. Ciclo de Vida del Producto



Fuente: El marketing según Kotler, Philip Kotler

En el caso de “Mi Panadería de Mi Comisariato” y del segmento de panaderías, el mercado se encuentra en una etapa de crecimiento, claramente demostrada por el ingreso del último año de las cadenas colombianas y el aumento de puntos de venta de las cadenas ya anteriormente establecida como California, La Española, entre otras.

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 SEGMENTACIÓN

✓ Geográfica:

◆ Ciudad de Guayaquil

✓ Demográfica:

◆ Sexo: Hombre y Mujer

◆ Edad: de 17 en adelante

◆ NSE: Alto, medio y bajo

◆ Estado Civil: Soltero, Casado, divorciado y viudo.

2.2 OBJETIVO GENERAL

Conocer gustos, preferencias y comportamiento de los consumidores del mercado de panaderías de Guayaquil.

2.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

Se realizará dos tipos de focus group, el primero será la prueba de sabor y el segundo focus con entrevistas a consumidores de “Mi Panadería”

2.3.1 PRIMER FOCUS GROUP: PRUEBA DE SABOR

2.3.1.1 OBJETIVO

Conocer la percepción real de la calidad y sabor de Mi Panadería versus los competidores.

2.3.1.2 PROCEDIMIENTO

Se ofreció productos de 2 panaderías:

- Mi Panadería, de Mi Comisariato
- Competencia.

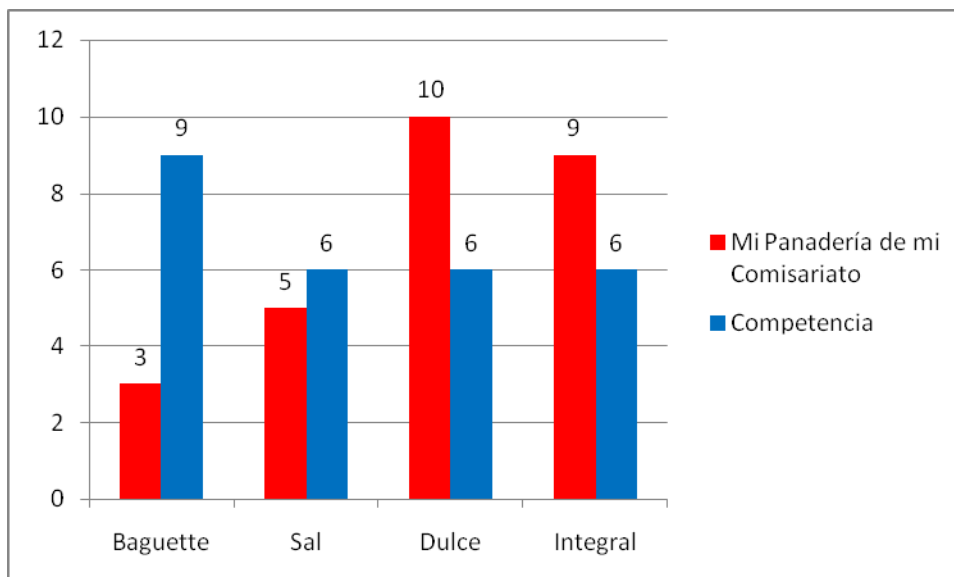
Se ofrecieron 4 variedades de pan los más populares y tradicionales: Pan Baguette, pan de sal, pan de dulce y pan integral, sin identificar qué panes correspondían a cada marca.

Cada persona que participaba en el focus group, llenaba un formato en el que calificaban atributos de cada muestra e indicaban si ésta era de su preferencia.

2.3.1.3 RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 1. Resultados del Focus Group



Fuente: Autores

En general las opiniones de los participantes coincidían en que Mi Panadería de Mi Comisariato tiene un buen sabor, pero la textura del pan es poco atractiva; lo que no sucede con el pan del competidor, que presenta una textura más consistente.

Uno de los productos de Mi Panadería que presentó mayor aceptación por parte de los participantes del focus group, fue el pan de Dulce, al que calificaron en repetidas ocasiones como Delicioso, consideran que un valor agregado de este producto es el anís, que le proporciona un sabor diferente a todos los panes de dulce que hayan probado anteriormente.

De las 4 variedades que se degustaron, las preferencias estuvieron divididas por igual, 2 variedades del competidor obtuvieron la preferencia y las otras dos variedades preferidas fueron productos de Mi Panadería.

Con estos resultados se concluye que la calidad de los productos de Mi Panadería es aceptada por los consumidores y que está en capacidad de competir en calidad con una panadería reconocida.

2.3.2 SEGUNDO FOCUS GROUP: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

2.3.2.1 OBJETIVO

Conocer el comportamiento del consumidor, la percepción de la imagen y las expectativas sobre Mi Panadería.

2.3.2.2 PROCEDIMIENTO

Se reunieron a 60 personas y se realizaron entrevistas por grupos de 20, segmentando cada grupo por el nivel socio económico. Se les hicieron varias preguntas referentes a sus hábitos de consumo, por qué compran pan, como lo consumen, donde lo compran, si conocen Mi Panadería de Mi Comisariato, y se les pregunto qué opiniones tienen acerca de los productos, servicio y locales de Mi Panadería.

2.3.2.3 RESULTADOS

Según los resultados obtenidos en el focus group realizado Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

HÁBITOS DE CONSUMO

- ✓ El consumo de pan en los hogares se realiza por lo general a diario.
- ✓ En menor grado hay quienes aluden consumir sólo dos o tres veces por semana.

LIMITACIONES DE COMSUMO

Se reportan las siguientes:

- ✓ Dietas o restricciones alimenticias debido a ciertas enfermedades
- ✓ La falta de costumbre
- ✓ Escaso atractivo hacia su sabor.
- ✓ La necesidad de variar, reemplazando en ocasiones en el desayuno el pan, por preparaciones a base de plátano verde (bolones, “tigrillo”...) y/o huevos, “calentado” y, en estrato medio alto, por cereales en particular para los niños.
- ✓ En estrato medio bajo, el hecho de no contar con un punto de venta cercano que garantice la higiene del producto.

HORARIO DE CONSUMO

- ✓ El desayuno y la merienda (a última hora de la tarde o en la noche) reportan como los principales momento de consumo de pan.

- ✓ En el almuerzo (sobre todo el baguette), para incluir en sopas o cremas o para acompañar el almuerzo.
- ✓ Entre comidas, en momentos de antojo o hambre.
- ✓ En el lunch infantil (sándwich en pan de molde).

FRECUENCIA DE COMPRA

- ✓ En una mayoría de casos de 2 a 3 veces por semana a todos los días.
- ✓ En menor grado semanal o quincenalmente.

HORARIO DE COMPRA

- ✓ Emerge importante frecuencia de compra en horas avanzadas de la tarde y en la noche.
- ✓ Varias amas de casa comentan que sus esposos se proveen de pan a la salida de sus respectivos trabajos, para consumo de la merienda y del desayuno del día siguiente.
- ✓ Hay quienes conocen la hora en que sus locales de compra frecuente sacan el pan recién horneado, y acostumbran acudir allí en esos momentos.
- ✓ Notamos que la compra en horas tempranas de la mañana no es tan común, las amas de casa lo justifican en que suelen estar atareadas sobre todo atendiendo a sus hijos para asistir a la escuela y/o les genera pereza

LUGARES DE COMPRA

- ✓ La mayoría de amas de casa se abastecen de pan casi exclusivamente en supermercados, así como también en panaderías cercanas a sus domicilios.
- ✓ Cabe notar que un número bastante amplio, suele adquirir panes regularmente en supermercados junto al resto de compras para el hogar:
- ✓ Algunas de ellas señalan que compran suficiente pan para que les alcance hasta la siguiente visita programada al supermercado. En caso de terminarse antes, unas esperan la siguiente visita aún a expensas de no consumir pan durante esos días o acuden a alguna panadería cercana o en menor grado a tiendas.

VENTAJAS DE LA COMPRA EN SUPERMERCADOS VS. PANADERÍAS Y TIENDAS

Se señalan:

- ✓ La posibilidad de cancelar con tarjeta de crédito.
- ✓ La practicidad de realizar una sola compra junto con otros productos.
- ✓ Más higiene, tanto del local como de quienes atienden/ elaboran el pan.
- ✓ Mayor variedad.
- ✓ Mejor calidad/ sabor de los productos.
- ✓ Garantía de obtener pan fresco/ del día.

Cabe añadir que varias amas de casa apuntan que mientras efectúan las compras en el supermercado se sienten motivadas a dirigirse a la sección panadería debido al anuncio que se hace por parlantes de que el pan está recién salido/ caliente, y al aroma tentador que se percibe.

COMPRA DE PAN EN SUPERMERCADOS POR SEGMENTOS:

CLASE MEDIA Y CLASE BAJA

En los estratos medio y bajo la mayoría de entrevistadas acostumbra hacer compras en Mi Panadería.

- ✓ Buena parte de amas de casa adquiere el pan en panaderías pequeñas cercanas a sus hogares, establecimientos que no poseen nombre o no los recuerdan. Entre las razones por las que realizan compras en panaderías pequeñas se mencionó la comodidad en función de distancias o por el precio económico.

En cuanto al pan que ofrecen las panaderías pequeñas:

- Algunas objetan su sabor, su tamaño, duración, y poseer poca masa/ “puro aire”.
- Otras se muestran conformes aunque consideran que en Mi Panadería es superior.
- Mencionan también que existen limitaciones en cuanto a la escasa variedad de productos
- Se cuestiona bastante la higiene en estos locales
- En bajo grado hay quienes se sienten realmente satisfechas.

EN LA CLASE ALTA

- ✓ Las entrevistadas tienen más preferencia por la panadería de Supermaxi/Megamaxi y en menor cantidad por Mi Panadería.
- ✓ No demuestran mucho interés por los productos de Mi Panadería

PANADERÍAS DE LA COMPETENCIA

PANADERÍAS COLOMBIANAS

- ✓ En la mayoría de casos reciben críticas enfocadas en el exceso de grasa de sus productos, lo que afecta su sabor y se percibe dañino para el organismo.
- ✓ Con baja incidencia, hay quienes valoran el sabor “a mantequilla” de sus panes y alguna variedad de otros productos que ofrece: pan con queso, panes dulces con mermelada o manjar, buñuelos, porciones de torta.

OTRAS PANADERÍAS

Se mencionan varias sobre todo en medio alto:

- ✓ Panadería “Erick” en la ciudadela Nueva Kennedy; también muy valorada y accesible en cuanto a costos.



- ✓ La Española, La Selecta, Panadería California, Pasteles y Compañía y Oro Verde.



- ✓ La compra en tiendas aparece como menos frecuente, y se limita a panes de molde, y en menor medida enrollados. Este lugar de compra recibe poca acogida debido a que no ofrecen panes frescos, ni buena calidad y genera dudas en cuanto a la higiene.

- ✓ *“El Pan Dorado”, en la vía a Samborondón, la catalogan “excelente” en cuanto a sus productos, pero con precios elevados. Indican que es la única en el sector (independiente de supermercados).*
- ✓ *Aisladamente hay quienes adquieren pan a domicilio de vendedores en moto o bicicleta; de bajo costo (5 centavos).*

FRASES DE LOS ENTREVISTADOS:

“Salen calentitos del horno; uno los compra y se los va comiendo por el camino”

“Yo compro todos los días en una panadería cerca de mi casa, el del Comisariato es más rico pero yo no vivo cerca sino compraría el pan ahí todos los días”

“Cerca de mi casa hay una tienda que se me hace más cómodo, ahí compro el de molde; cuando podemos vamos a la panadería que está a la vuelta y cuando voy al Comisariato si me provoca un submarino o un sánduche rico compro baguette”

“En la tienda venden enrollados pero no me gustan, yo no los siento frescos, y hasta pesan menos”

“Una vez por mes en Mi Comisariato compro un molde y cuando se termina compro por mi casa pan de sal una vez por semana; el resto de días hago tortillas de harina con queso, o verde”

“Yo voy los miércoles a Mi Comisariato y ahí compro una funda de pan y cuando se me termina sigo comprando en la panadería de mi casa”

“Los colombianos usan mucha grasa, manteca y eso hace daño. El sabor no es tan bueno y al siguiente día están tiesos. Los briollos del Comisariato esos sí duran”

“El de Mi Panadería es mejor, en los colombianos se siente más el huevo y la margarina”

“Si no hay del comisariato yo no como el que se compra en la esquina”

TIPOS DE PAN Y FORMAS DE CONSUMO:

Enrollados, baguette y pan de molde reportan con mayor frecuencia de consumo/ compra.

- ✓ Los panes enrollados se los utiliza para preparar sándwiches, especialmente con mantequilla/ margarina, queso y jamón o mortadela. Hay quienes lo consumen sólo con mantequilla y queso. También elaboran sándwiches con atún, pollo, carne o carne molida. En menor grado mencionan sólo (sin combinar) cuando está caliente/ recién comprado o mojado en leche.
- ✓ Pan baguette: Preparan sándwiches “submarinos” y sánduche tradicionales. Algunas mencionan consumo de pan con ajo (y mantequilla). Para acompañar sopas y cremas.

- ✓ Pan de molde: Se consume en sándwiches con jamón o mortadela, queso y mantequilla, frío o caliente (preparado en sanduchera). Sólo con mantequilla y/o mermelada; también frío o caliente (en tostadora). Hay quienes lo consideran idóneo para enviar sándwiches a la escuela para sus hijos.

Seguidos por panes de dulce, briollos, pan integral, cachitos/ croissant, pan con queso y rosas de agua.

- ✓ El Pan de Dulce lo consumen sólo, especialmente los niños.
- ✓ El pan integral también se consume sólo, por efecto de dieta; o con queso.

En menor grado: palanquetas, mixtos (de sal y dulce), pan de hot dog, pan de hamburguesas, pan árabe/ Pita, pan de centeno y pan congelado (viene en caja y su venta se realiza en el Supermaxi).

IMAGEN DE MI PANADERÍA

En cuanto a la valoración de Mi Panadería emergen diferencias por segmentos socioeconómicos:

- ✓ En los estratos Medio y Bajo se percibe con una imagen muy positiva.
- ✓ En tanto que en el Alto la valoración es limitada.

ESTRATO MEDIO

Mi Panadería reporta con fortalezas en la mayoría de sus aspectos, y las debilidades aparecen de manera aislada/ sin consenso y hacia algún aspecto puntual (algún producto, una sucursal específica, una mala experiencia)

- ✓ La higiene es destacada en varias oportunidades entre sus aspectos positivos; tomando en cuenta la apariencia, aseo e indumentaria de quien atiende (guantes, gorras...), que utilice pinzas/ no tome el pan con sus manos, que los productos se encuentren protegidos (en fundas o cajas plásticas, vitrinas) aislados de polvo e insectos, que las vitrinas se encuentren limpias, etc.
- ✓ En buena medida se valora también que los productos se los encuentra frescos/ del día/ sin guardar.
- ✓ La calidad y el sabor de los productos reportan positivamente, con cuestionamientos aislados que detallaremos al profundizar individualmente sobre los mismos.
- ✓ La variedad es otro aspecto destacado; sólo en bajo grado hay quienes sugieren incrementar otros productos submarinos, sándwiches de lomo, empanadas de verde, lasaña, almuerzos (arroz con menestra, bistec, mariscos...).
- ✓ Otras fortalezas mencionadas en menor grado:
- ✓ Cuenta con mesas y sillas (cafetería).

- ✓ Anuncian por parlantes cuando los panes salen del horno.
- ✓ El aroma de los panes que se percibe en el supermercado induce a acudir a la sección panadería.
- ✓ Ofrecen a probar los productos.
- ✓ Se aprecian los productos bien ordenados y con buena presentación.
- ✓ Los panes son duraderos/se mantienen en buen estado por un período adecuado de tiempo.
- ✓ La atención reporta como factor ambivalente; si bien muchas la consideran una fortaleza de Mi Panadería; hay unas cuantas amas de casa que la señalan como debilidad del establecimiento.
- ✓ El precio es considerado adecuado/ accesible en estrato Medio, mientras que en el Bajo lo perciben caro.

ESTRATO ALTO

En este segmento Mi Panadería es valorada sólo parcialmente, sus atributos son calificados entre regulares y buenos.

- ✓ La mayoría adquiere el pan y productos afines en otras panaderías con más frecuencia: (sobre todo Megamaxi, también en La Selecta, Pan Dorado...) y comparativamente valoran más a estos establecimiento que a Mi Panadería, tanto en calidad/ sabor de los productos, como en variedad, atención, higiene, ambiente, imagen que proyectan los empleados. Cabe mencionar que ellas realizan las compras de otros

productos para el hogar generalmente en Megamaxi/ Supermaxi. Sólo en bajo grado hay quienes se abastecen de productos de Mi Panadería.

- ✓ Como fortaleza se le atribuye el precio económico y en algún caso la adecuada relación calidad – precio.
- ✓ La calidad y sabor de sus productos es considerada aceptable.
- ✓ Los frenos se enfocan principalmente en la atención, higiene, presentación de los productos, adecuación del local y variedad. Aunque en bajo grado hay quienes compran en Mi Panadería y se muestran conformes con estos aspectos.
- ✓ Como limitación aluden también a la imagen poco atractiva que proyecta el supermercado “Mi Comisariato”
- ✓ Aislado señalan que carece de productos diferentes, que llamen más la atención “más gourmet”.

SOBRE LA CAFETERÍA

- ✓ En primer lugar debemos anotar que el hecho en sí de contar con un establecimiento con mesas y sillas en donde se puedan consumir cómodamente “con aire acondicionado” productos que resultan apetecibles al tiempo que se realizan las diversas compras en el supermercado, recibe muy buena acogida y como ya mencionamos reporta entre las fortalezas de Mi Panadería.

- ✓ Un buen número de entrevistadas afirma recurrir frecuentemente a la sección cafetería; incluso hay quienes sostienen hacerlo sin falta cada vez que acuden a Mi Comisariato.
- ✓ En este sentido, percibimos que ameniza el hecho obligatorio de ir a proveerse en el supermercado, transformándose más bien en un paseo familiar.
- ✓ Incluso alguna lo ha incorporado como punto de reunión entre amigas.

Aunque emergen en bajo grado, debemos mencionar algunos aspectos negativos puntualizados por amas de casa:

- ◆ No limpian las mesas con prontitud o no lo hacen correctamente/ “quedan sucias”.
- ◆ El número de empleados en ocasiones resulta insuficiente para atender la alta demanda de consumidores. Sumado a la impresión de falta de higiene que se genera cuando la misma persona que sirve, manipula el dinero/ cobra.
- ◆ Emerge expectativa hacia que incluyan un empleado que, luego de que el cliente pague la factura en caja le acerque el pedido a la mesa.

EXPECTATIVAS

La posibilidad de encontrar productos de Mi Panadería en otros puntos de venta fuera de Mi Comisariato es bien acogida en los estratos Medio y Bajo. Mientras que en Alto impacta poco.

Algunas espontáneamente piensan en la presencia de locales propios de MI PANADERÍA en distintos sitios: por ejemplo en un Centro Comercial (pero fuera del supermercado), en un barrio (hay quien menciona Urdesa).

En cuanto a otras alternativas donde pudieran encontrarlos detectamos las siguientes reacciones:

- ✓ Tiendas: A una mayoría no le atrae esta opción, debido a la mala imagen que tienen con respecto a la venta de pan (falta de higiene/manoseo, productos guardados).
- ✓ Panaderías: Si se trata de panaderías pequeñas se genera un recelo similar al promovido por las tiendas. En caso de panaderías grandes podría existir la limitación que ya cuentan con su propio pan. <Vale comentar que en la venta en tiendas y panaderías un sector reconoce la ventaja de la cercanía a sus hogares>
- ✓ Gasolineras: No hay acuerdo en cuanto a esta alternativa. A unas les parece interesante (básicamente entre quienes tienen vehículo), les da confianza y la ven como una buena alternativa en momentos que

acuden a cargar gasolina, cuando salen de viaje (en este sentido se sugiere presencia en gasolineras que están en la carretera). Hay quienes destacan como fortaleza de la gasolinera el horario de atención extendido que tienen. Otras la perciben solamente para una compra ocasional y en ciertos casos no genera tanta confianza en cuanto a higiene y frescura de los productos.

Sobre Locales Propios de Mi Panadería: Esta posibilidad se valora siempre y cuando tenga determinadas características:

1. Que incluya un ambiente tipo cafetería con mesas y sillas, para poder disfrutar allí mismo del consumo de los productos.
2. El ambiente tiene que ser cerrado y con aire acondicionado, para evitar el calor, aislar ruidos de la calle, así como asegurar la higiene de los productos (no haya polvo o insectos).
3. Mantener la buena calidad de los productos.
4. Higiene no sólo de los productos, sino también de las mesas.
5. Calidad de atención.
6. Unas añaden música, incluir un televisor.
7. En bajo grado mencionan que tenga una decoración atractiva.
8. En medio alto unas sugieren ofrecer algún producto especial que no encuentren en otro lugar, tipo 'gourmet', por ejemplo un sándwich de dieta diferente que opere como un 'gancho' motivador.

2.4 CUANTITATIVA

2.4.1 OBJETIVO

Conocer el segmento de mercado de mi Panadería, su posicionamiento frente a los competidores, así como también los hábitos de consumo y la percepción de los locales.

2.4.2 METODOLOGÍA DE CAMPO

Selección del universo:

Hombres y mujeres que habiten en la ciudad de Guayaquil.

Método Cuantitativo:

Encuestas

Selección de la muestra

Población infinita. Según datos obtenidos de un estudio TGI, el 94% de los habitantes de Guayaquil ha consumido pan el último año.

Muestra:

400 encuesta debido a que la población es infinita

Aleatoria simple

Probabilística

Nivel probabilístico:

- Nivel de confianza: 95%
- Error muestral: 5%

Lugar de aplicación:

- Hogares
- Centros de trabajo
- Centros comerciales

Tipos de preguntas:

- Cerradas
- Opción múltiple

2.4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS**SEXO – EDAD**

- ✓ El 72,42% de los encuestados SÍ compran en panaderías, representando las mujeres el 64,44%. Los hombres representan el restante 35,56%.
- ✓ Se destacan los intervalos de edad 25 - 44 años y 45 - 65 años.
- ✓ 27,58% NO compran en panaderías.

Estos resultados nos indican que las personas que compran pan, son en su mayoría Mujeres, en edades comprendidas entre 25 y 65 años.

PRESENTACIÓN DE PAN QUE CONSUMEN

El 56,36% de los encuestados consume la presentación de pan de “Panadería” (al granel), el restante 43,64% consume pan “Empacado”.

Se destaca que:

- ✓ Las mujeres siguen siendo un porcentaje mayor a los hombres en la elección de consumo (en este caso “presentación”).

NIVEL SOCIO ECONÓMICO

- ✓ En la muestra tomada se puede observar que es el estrato social Medio en su mayoría el que elige a las “Panaderías” como lugar de compras de pan.
- ✓ Se considera además que la presentación de empacados es preferida por los estratos mencionados en el Medio Y Bajo. (40,97% M, 38,89%B)
- ✓ La presentación de panadería es preferida por el estrato social Medio seguido del estrato Bajo.
- ✓ El estrato social Alto se muestra indiferente ante la presentación el producto.

FRECUENCIA DE COMPRA

De las personas que compran pan en panaderías:

- ✓ 67.78% lo hacen diariamente
- ✓ 21,76% lo hacen semanalmente
- ✓ 10,04% lo hacen quincenalmente
- ✓ 0,42% lo hace mensualmente

En los distintos estratos sociales la tendencia de la frecuencia de compra es hacerlo diariamente, siendo los solteros y casados los grupos representativos de compra.

CANTIDADES DE PAN QUE COMPRAN

La cantidad comprada sujeta a la frecuencia de compra muestra que las personas se inclinan ante 2 extremos:

- ✓ Compra de 1-2 unidades
- ✓ Compra de 7 – más unidades
- ✓ Compra de 3 a 6 unidades fluctúa entre 61 – 71 personas
- ✓ Considerar que los extremos llevan a una media de 3,98 panes comprados con desviación estándar de 2,71.

PANADERÍAS QUE CONOCEN

La tabla mostrada a continuación destaca que la panadería más conocida entre los entrevistados es La California, seguida de “Otras” que representa a las panaderías cercanas a los domicilios de los encuestados.

Tabla 2. Topo f Mind

California	23,71%
Otras	18,65%
La Española	18,41%
Mi Panadería	16,25%
Panadería Supermaxi	8,66%
Colombianas	6,50%
Punto Caliente	6,02%
La Moderna	1,81%

Fuente: Autores

¿QUÉ PANADERÍA CONSIDERA COMO LA MEJOR?

Los resultados reflejan que se considera como mejor panadería a “Otras” seguida de La California.

En el NSE Alto existe un punto igualitario entre La California y “Otras”, en el NSE Medio La California sí es considerada como la mejor. Pero es en

NSE Bajo que se encuentra una marcada tendencia hacia “Otras” (seguida de La California).

La Española ocupa el tercer lugar para todos los estratos.

¿EN QUÉ LUGAR POR LO GENERAL COMPRA EL PAN?

La tabla a continuación nos muestra como lugar de compra Mi Comisariato/ Hipermarket.

Tabla 3. Lugares donde compra el pan

Mi Comisariato/Hipermarket	35,48%
Otras	23,23%
Mi Panadería de MI Comisariato	15,70%
Supermaxi/Megamaxi	11,40%
California	5,59%
Colombianas	2,80%
La española	2,58%
Panadería de Supermaxi	1,94%
Punto Caliente	1,29%

Fuente: Autores

El lugar de compra relacionado con la frecuencia de compra se presenta de la siguiente manera:

- ✓ **Compras Diarias:** Se realizan en “Otras” panaderías
- ✓ **Compras Quincenales, Semanales, Mensuales:** Se realizan en Mi Comisariato/Hipermarket
- ✓ La compra mensual no es intensa.

¿A QUE HORA COMPRA EL PAN?

Los clientes compran el pan:

- ✓ Antes de 12 p.m. con mayor frecuencia diariamente
- ✓ Entre las 12 p.m. - 5.59 p.m.: Diariamente y con tendencia semanal.
- ✓ De las 6 p.m. en adelante: Diariamente.

Siendo el horario de 12 p.m. – 5:59 p.m. el tiempo en que el cliente compra el pan.

¿MARCA DE PAN EMPACADO QUE MÁS CONOCE?

- ✓ De las personas encuestadas el 72.73% menciona la marca de Supán como el pan empacado que más conoce.
- ✓ Destacan ente otras marcas (con menor intensidad) Grille y Bimbo.
- ✓ Marca Mi Panadería Mi Comisariato poco conocida.
- ✓ Es importante señalar que los hombres que realizan la compra no conocen la marca de MI Panadería de Mi comisariato. Y del total de mujeres que realizan la compra sólo el 1.44% conoce la marca Mi Panadería (dichas mujeres pertenecen 66.67% al NSE MEDIO y el porcentaje restante al NSE BAJO).

¿MARCA DE PAN EMPACADO QUE CONSUME?

- ✓ La marca Supan es la más consumida por los entrevistados con un 54.85%
- ✓ Del total de entrevistados que conocen la marca Supan, el 54.85% lo consumen y la cantidad restante se distribuye entre Grille 15.48% y las marcas en minoría.
- ✓ De las 3 personas que conocen la marca Mi Panadería 1 consume Supan y 2 la marca de MI comisariato.

¿QUIÉN DECIDE EL TIPO DE PAN QUE SE COMPRA EN EL HOGAR?

La persona que en la unidad familiar decide el tipo de pan a comprar es Mamá (66.06%), seguido de Papá (26.36%).

¿CONOCE USTED MI PANADERÍA DE MI COMISARIATO?

- ✓ El 80% de los encuestados conoce la panadería “Mi panadería de Mi Comisariato”.
- ✓ Del 100% que conoce Mi Panadería de Mi Comisariato, 69.32% son Mamás, que como mencionamos anteriormente, son quienes deciden el tipo de pan que se consume en el hogar. El porcentaje de Padres que conoce Mi Panadería de Mi Comisariato es 25.38%
- ✓ El NSE Medio destaca al representar el 39.77% de los estratos que conocen Mi panadería, seguido del NSE Alto 34.09%.

CALIFICACIÓN A LOS LOCALES DE MI PANADERÍA DE MI COMISARIATO

La percepción que tienen las personas que conocen Mi Panadería de Mi Comisariato va de Buena a Muy Buena, tal como lo muestra el cuadro a continuación.

Tabla 4. Calificación de los Locales

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala	No ha comprado nunca	No conoce
Calidad de producto	43,56%	48,11%	3,79%	1,52%	0,00%	2,65%	0,38%
Limpieza	42,80%	48,11%	4,17%	1,52%	0,38%	2,65%	0,38%
Frescura del producto	51,89%	40,15%	4,17%	0,76%	0,00%	2,65%	0,38%
Calidad de atención	39,39%	40,15%	14,77%	2,65%	0,00%	2,65%	0,38%
Precio Justo	31,82%	49,24%	12,12%	3,41%	0,38%	2,65%	0,38%
Personal de buena presencia	34,47%	51,89%	9,47%	1,14%	0,00%	2,65%	0,38%
Variedad de productos	52,27%	38,64%	5,68%	0,38%	0,00%	2,65%	0,38%
Iluminación	43,56%	46,21%	6,44%	0,76%	0,00%	2,65%	0,38%
Local	39,77%	46,21%	9,85%	1,14%	0,00%	2,65%	0,38%
Seguridad	47,15%	44,87%	3,42%	0,38%	1,14%	2,66%	0,38%
TOTAL	42,67%	45,36%	7,39%	1,36%	0,19%	2,65%	0,38%

Fuente: Autores

2.4.4 CONCLUSIONES

- Las mujeres casadas del estrato medio – alto entre 25 – 65 años son las que deciden la compra del tipo del pan en panaderías y lo hacen diariamente.
- Es indiferente la presentación del tipo de pan, puede ser al granel o empacado.
- La cantidad de compra está ubicada en 2 extremos de 1 a 2 unidades y de 7 a más.
- California es la panadería que se encuentra posicionada en la mente del consumidor y es considerada como la segunda mejor, mientras Mi Panadería se encuentra ubicada en la cuarta posición dentro de la mente del consumidor. El mayor porcentaje de consumidores compra el pan en Mi Comisariato – Hipermarket.
- Los clientes compran el pan por lo general antes del medio día y después de la 6 de la tarde.
- La marca de pan empacado que más conocen los encuestados y que más consumen es Supan, la marca Mi Panadería es poco conocida.
- La marca Mi Panadería es reconocida por asociación con la marca Mi Comisariato y poco conocida espontáneamente.

MERCADO META

Nuestro mercado meta esta claramente definido en:

- Las mujeres, preferiblemente casadas o amas de casa.
- Estrato medio – alto
- Entre 25 – 65 años

CAPITULO III: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

3.1 ROLES DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La persona que en la unidad familiar decide el tipo de pan a comprar es Mamá (66.06%), seguido de Papá (26.36%).

El consumidor de pan son todos los integrantes de una familia, siendo su consumo en desayuno, almuerzo, merienda, entre comidas y el lunch infantil.

3.2 PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

1. Necesidad
2. Identificación de alternativas
3. Evaluación de las alternativas
4. Selección
5. Comportamiento postventa

3.2.1 NECESIDAD

Las necesidades de consumo de pan se encuentran reflejadas en las siguientes situaciones:

- ✓ Desayuno como sánduche acompañante de café.
- ✓ Almuerzo como acompañante de pastas y sopas.
- ✓ Meriendas como sandwiches.
- ✓ Entre comidas como aperitivos.
- ✓ Lunch infantil como sandwiches.

3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS

Se consideran las alternativas de compra en supermercados (empacados y al granel en unidades y grandes cantidades) y panaderías de barrio (al granel en unidades y grandes cantidades).

3.2.3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Para evaluar las alternativas se consideran los siguientes criterios de selección:

- ✓ Tiempo de durabilidad del pan.
- ✓ Calidad y sabor
- ✓ Comodidad
- ✓ Frescura
- ✓ Horario de compra

3.2.4. SELECCIÓN DE COMPRA

El criterio que más predomina para efectuar la compra es el lugar donde se va a realizar la compra, a continuación se detallan jerárquicamente los lugares:

- ✓ Mi Comisariato Hipermarket.
- ✓ Otras panaderías
- ✓ Supermaxi

3.2.5. COMPORTAMIENTO POST COMPRA

El consumidor regresa al supermercado a comprar el pan porque hace las compras del hogar.

3.3 FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPRA:

El factor social – cultural que predomina es la costumbre.

Como por ejemplo los hábitos de compra del consumo de pan en los hogares se realiza por lo general a diario, en horas de la mañana y a la salida del trabajo.

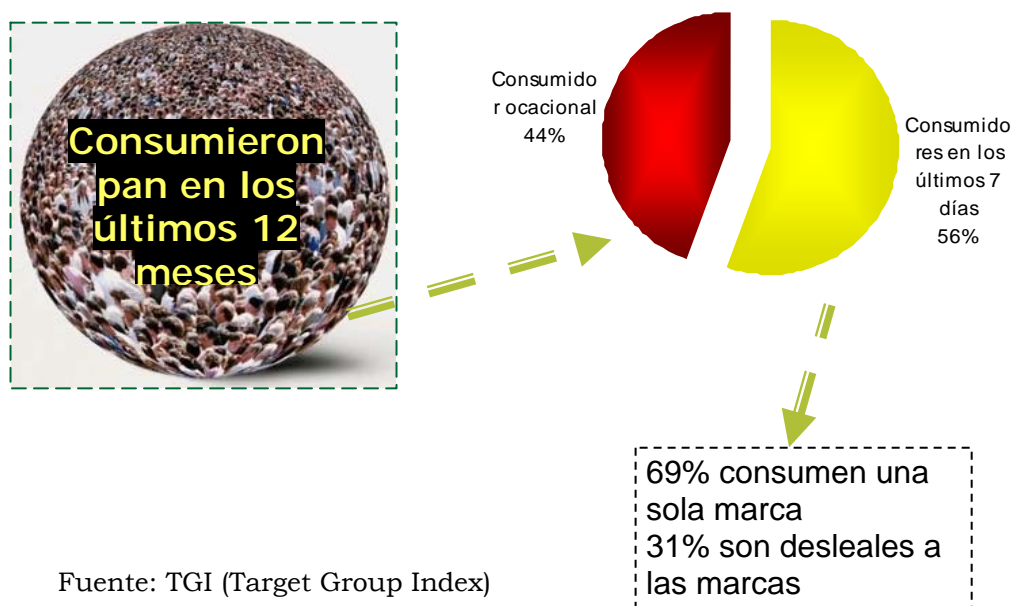
3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

3.4.1 MICROENTORNO

Según el TGI (Target Group Index), estudio realizado en el Ecuador a personas de 12 a 64 años de Guayaquil y Quito por la empresa Ibope Time,

que permite obtener de una sola fuente, diversos tipos de información y variables (consumo de medios, demografía, geografía, consumo volumétrico, comportamientos de compra y los clusters) que brindan una mejor plataforma estratégica para la planeación y a la implementación de estrategias, nos indica que, entre la población de Guayaquil y Quito, el 96% de ellas han consumido algún tipo de pan en los últimos 12 meses.

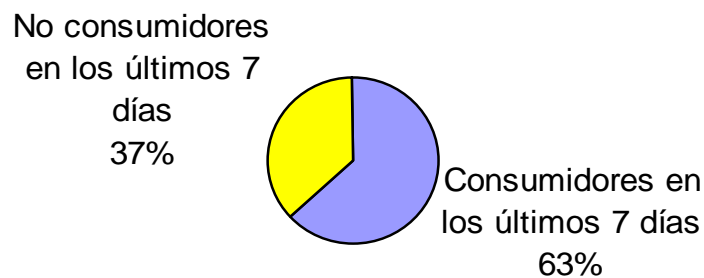
Gráfico 2. Consumidores de Pan



De los consumidores pan, el 44% es consumidor de pan ocasionalmente, mientras que el 56% es consumidor frecuentes, es decir que ha consumido pan los últimos 7 días. El 69% de los consumidores frecuentes son consumidores de una sola marca, mientras que el 31% restante son consumidores de cualquier marca.

En Guayaquil, el 97% de las personas han consumido pan en los últimos 12 meses, de los cuales el 37% son a consumidores no frecuentes, es decir que no han consumido pan los últimos 7 días, mientras que el 63% restante si ha consumido algún tipo de pan los últimos 7 días.

Gráfico 3. Consumidores de pan de la última semana

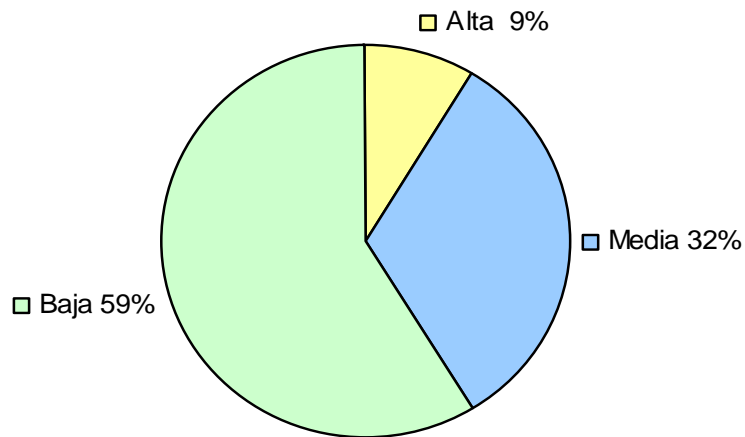


Fuente: TGI (Target Group Index)

En la clase alta tenemos que el 100% de los mismos son consumidores de pan, mientras que la clase media y baja son el 97% son consumidores de pan.

De los consumidores de pan marca única tenemos el siguiente cuadro que nos indica su consumo de acuerdo al nivel socio económico, es decir, que los consumidores de marca única, el 9% son de la clase alta, el 32% de la clase media y el 59% de la clase baja.

Gráfico 5. Consumidores de pan por NSE



Fuente: Fuente: TGI (Target Group Index)

De acuerdo al comportamiento de compra de tipos de panes, tenemos que de la base total de personas de Guayaquil, el 53% son consumidores de una marca única.

Así mismo nos indica los siguientes datos de los consumidores de pan de panadería:

- El 96% de la población de Guayaquil es consumidora de panes de panadería.
- El 61% ha consumido pan de panadería los últimos 7 días.
- El 53% son consumidores de una marca única.

Los consumidores de pan empacado de fábrica tienen los siguientes comportamientos:

- El 43% de la población de Guayaquil es consumidora de pan de fábrica.
- El 83% ha consumido pan de fábrica los últimos días.
- El 64% son consumidores de marca única.

Con respecto a los proveedores con los que trabaja Mi Panadería de Mi Comisariato, todos son productores y comercializadores nacionales, todas sus materias primas son ecuatorianas.

Entre sus principales proveedores mencionamos a: Molinos del Ecuador (Harinas), Levapan (Levadura), Azúcar San Carlos, La Fabril (Marva, Hojaldrina, Grasas), Ludafa (Mejoradores y Emulsificantes), Huevos Oro.

Con la reciente alza en el precio de la harina y las restricciones de compra de la harina subsidiada que impuso el gobierno, se generó un aumento en el precio del pan a nivel nacional. Específicamente en el caso de Mi Panadería de Mi Comisariato las limitaciones de compra de la harina subsidiada, donde los cupos establecidos por el gobierno para cada Panificador no abastecían para cumplir el volumen de producción que manejan, se vieron en la necesidad de comprar harina no subsidiada la que cuesta mas del doble de la harina que se utiliza normalmente (\$22 Harina subsidiada Vs. \$45 Harina no subsidiada) este aumento en el costo de las materias prima se reflejó en un aumento de precios en los productos.

A pesar del alza en el precio de la harina y acatando la disposición del gobierno de vender el pan a \$0.10, Mi Panadería de Mi Comisariato, creó un pan popular que se comercializa a \$0.10, y mantiene sus variedades de productos a los precios que corresponden.

3.4.2 MACROENTORNO

Las compras totales de pan destinadas al consumo en el hogar se realizan de forma mayoritaria en las panaderías tradicionales (58,1% sobre el total), seguidas de los supermercados, que acaparan el 28,5% de las compras, y en tercer lugar los hipermercados, con una cuota del 7,9%.

En el pan sin envasar, las Panaderías comercializan el 65%, un 1,5% menos que en el año anterior, mientras que los supermercados aumentan un 1,2% y llegan ya al 23,1%. En el caso de los hipermercados, la cuota se sitúa en 4,9%. En pan envasado, Panaderías tradicionales sólo venden el 5,4%, los supermercados un 69% y los hipermercados un 25,6%.

El consumo de pan disminuye a medida que aumenta el tamaño del núcleo de población. Una persona que vive en un pequeño sector rural consume algo más de 25 kilos de pan al año en comparación con un habitante de una gran área metropolitana. Los hogares sin niños y aquellos

que cuentan con un ama de casa que no trabaja fuera del hogar son los que consumen más pan, siendo éste un alimento preferido en las viviendas formadas por dos miembros. Existe también una relación inversamente proporcional entre la edad del ama de casa y el consumo de pan. De esta manera, las amas de casa de más de 65 años tienden a adquirir cerca de 28 kilos más de pan que las menores de 35 años, lo que supone cerca de la mitad del pan comprado por las amas de casa mayores de 65 años. El consumo de pan es mayor entre las parejas adultas sin hijos y en los hogares de personas jubiladas, mientras que los jóvenes que viven solos y, sobre todo, las parejas con hijos pequeños muestran menor preferencia por este tipo de alimento.

El consumo español de pan es actualmente muy bajo en relación con los niveles del resto de los países europeos. La media española de consumo de



pan es más elevada que la de países como Holanda, Finlandia, Suecia y Dinamarca, pero se ve ampliamente superada por las de

Francia, Reino Unido, Portugal, Grecia e Irlanda. Los mayores consumos de pan se registran en Malta, Rumania y, sobre todo, en Italia.

Cada alemán comió el año pasado un promedio de 87 kilogramos de productos de panificación y pastelería, según los cálculos de la Cámara de Agricultura de Renania del Norte-Westfalia. Los molinos alemanes fabricaron en 2005 cerca de 5,6 millones de toneladas de harina de trigo y centeno que fueron utilizadas dentro del país.



Dentro de la Unión Europea, Alemania lidera la lista de consumo de pan Per cápita. Le siguen Suecia y Dinamarca, ambos con más de 50 kilos por cabeza anuales. Los franceses comieron en 2005 un promedio de 54 kilogramos de baguette

Algunas valores sobre el consumo de pan

- Colombia: 24 kilos al año Per cápita

- Brasil: 27 kilos al año Per cápita
- Estados Unidos: 48 kilos al año Per cápita
- Francia: 56 kilos al año Per cápita
- Chile: 96 kilos al año Per cápita
- Alemania: 106 kilos al año Per cápita

En Chile comen 96 kilos por persona al año. En Alemania alcanza los 120 kilos.

Las panaderías en el país no pasan por su mejor momento. No sólo se ha estancado el consumo de pan, sino que cada día crece la competencia con otros alimentos para participar en el desayuno.

Mientras en Colombia el consumo Per cápita de pan al año alcanza los 24 kilos, en países como Chile esta cifra llega a ser cuatro veces superior. Además, en los últimos cuatro años las importaciones de trigo han tenido poca dinámica. Los colombianos son los menores consumidores del producto en Latinoamérica, mientras Chile llega a consumir 96 kilos al año, Argentina 30 y Perú 28, respectivamente. En el escenario internacional, países como Alemania consumen 120 kilos de pan al año. Hay desconocimiento por parte del público colombiano acerca del pan. Los médicos muchas veces no aconsejan su consumo a sus pacientes, cuando

es un alimento que posee elementos nutritivos como ácido fólico, vitamina A, hierro, niacina, riboflavina e incluso fibra en el caso del pan integral.

3.5 POSICIONAMIENTO

Los puntos de venta no están posicionados como "Mi Panadería" que es el nombre de la marca. A pesar del gran flujo de personas que visitan los Supermercados no ha sido posible posicionar en la mente del consumidor a "Mi Panadería" como una marca o como un paso obligado para la compra de cualquiera de los productos que ofrecen. La percepción de los clientes es que "la panadería" es solo como una sección más del supermercado.

3.5.1 FODA : DESARROLLO DEL FODA

FORTALEZAS:

- ✓ Tener 17 locales en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores.
- ✓ Excelente localización de los locales.
- ✓ Estar ubicado dentro de los comisariatos.
- ✓ Poseer un mercado cautivo.
- ✓ Control del canal de distribución, Mi Comisariato
- ✓ Poseer tecnología de punta para la elaboración del producto.
- ✓ Producción por Economías de Escala (precios bajos, por volúmenes altos de producción)

- ✓ Percepción positiva de los puntos de venta (limpieza, seguridad, calidad de atención, precio justo, variedad y calidad de productos)
- ✓ Buena aceptación de los productos

DEBILIDADES:

- ✓ Falta de imagen de marca.
- ✓ Exhibición de los productos en los puntos de venta.
- ✓ Mala percepción del producto por parte de los clientes pertenecientes al nivel socioeconómico alto.
- ✓ Limitación para la expansión fuera de los locales de los Mi Comisariato.
- ✓ Calidad de atención.
- ✓ Los locales de Mi Panadería no tienen un estándar de imagen y servicios, ya que unos cuentan con servicio de Cafetería y otros no.
- ✓ Bajo poder de toma de decisiones como unidad de negocio independiente.
- ✓ Poca atención a la limpieza en el área de la Cafetería.

OPORTUNIDADES:

- ✓ Poseer un mercado cautivo, el mercado de los comisariatos y tener el poder de expansión de los mismos.
- ✓ Alta capacidad de producción.
- ✓ Capacidad económica para inversión.

- ✓ Por ser parte de la cadena Mi Comisariato, les permite tener mayor cobertura a nivel nacional.
- ✓ Reforzar con incentivos al personal para ofrecer una excelente calidad de atención.
- ✓ Desarrollo de nuevos canales de distribución.
- ✓ Desarrollo de nueva línea de panaderías fuera de los Mi Comisariatos e Hipermarkets

AMENAZAS:

- ✓ Incremento en el costo de las materia prima.
- ✓ Restricciones de precios por parte del Gobierno.
- ✓ Relación directa con el grupo Mi Comisariato, que no posee tan buena imagen en el mercado.
- ✓ Pocas barreras de entrada para el panadero artesanal.
- ✓ Gran cantidad de panaderías existentes en el mercado, ubicadas dentro de las urbanizaciones, ciudadelas y barrios.

3.5.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento no es otra cosa que la batalla de la marcas por entrar en la cabeza del consumidor. Como dijo Al Ries y Jack Trout es “una batalla por tu mente” lo cual refleja lo difícil que es conquistar la mente del consumidor y del cliente. Se lo expresa en términos bélicos, porque en la

vida real es una batalla ardua y costosa que demanda mucho sacrificio y trabajo el posicionarse en la mente del consumidor.

Debido a la gran cantidad de mensajes que reciben los consumidores los consumidores están cansados, aburridos y agobiados por el exceso de publicidad al que son expuestos y cada día es más difícil posicionarse para una marca. Otros de los aspectos que dificultan el posicionamiento es la actitud de la competencia, los cuales muchas veces tienen más presupuesto para medios o comunican mejor sus atributos.

En el caso de Mi Panadería y siguiendo el esquema y/slogan de Mi Comisariato que es “Siempre precios bajos, siempre” la estrategia de posicionamiento de Mi Panadería como punto de venta y como productos será el de tener siempre precios bajos, sin dejar a un lado los demás atributos que son sumamente importantes como:

- ✓ Calidad
- ✓ Limpieza
- ✓ Frescura de los productos
- ✓ Calidad de Atención

El eslogan con el que se manejará Mi Panadería es “SIEMPRE FRESCO Y A MENOR PRECIO, SIEMPRE” el cual resalta los atributos más

importantes para el consumidor de panes que son calidad y precio de los productos.

Para lograr el correcto posicionamiento se desarrollarán las siguientes estrategias:

- ✓ Realizar degustaciones de productos dentro del local de Mi Comisariato.
- ✓ Estandarización de todos los puntos de venta.
- ✓ Mejorar la exhibición en el punto de venta, para lograr una mejor percepción de calidad por parte del consumidor.
- ✓ Desarrollar estrategias de venta más agresivas.
- ✓ Desarrollo de una estrategia de Trade Marketing.
- ✓ Lograr que los clientes de Mi Comisariato vivan la experiencia de consumo del pan de Mi Panadería
- ✓ Desarrollo de una estrategia AIDA, generando Atención, Interés, Deseo y Acción que es ya la compra en sí del producto.

3.5.3 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia estará basada en el producto:

- ✓ Frescura de productos
- ✓ Variedad de productos

Y en el punto de venta:

- ✓ Limpieza
- ✓ Calidad de atención.

El eslogan con el que se manejará Mi Panadería es “SIEMPRE FRESCO Y A MENOR PRECIO, SIEMPRE” el cual resalta los atributos más importantes para el consumidor de panes que son frescura del producto y precio.

A la larga lo que las marcas quieren es tener fans, ya que las mismas buscan llegar al corazón de los consumidores estableciendo una conexión emocional que garantice la fidelidad y preferencia de la marca al momento de la compra.

S.O.H. (Share of heart / participación en el corazón)



S.O.M. (Share of mind / Participación en la mente)



S.O.M. (Share of market / Participación en el mercado)



UTILIDADES

El factor más importante para la diferenciación de Mi Panadería será el precio de los productos versus las demás panaderías y los otros supermercados existentes en el mercado Guayaquileño.

El precio de los productos a granel el pan de Mi Panadería se mantendrán siempre por debajo de la media de mercado y en la “hora del pan” se harán fuertes promociones lo que harán que el precio promedio sea mucho más bajo.

En los panes empacados que se venden a través de Mi Panadería y en todos los puntos de Mi Comisariato, el pan de Mi Panadería va a estar en un 10% por debajo de los demás competidores en todas sus presentaciones.

3.6 MATRIZ DE IMPLICACIÓN / RESULTADO

La matriz de Implicación Resultados nos muestra bajo qué circunstancias se realizan las compras de los productos de Mi Panadería de Mi Comisariato, tomando como referencia estímulos y respuestas.

Hay tres niveles de respuesta del consumidor:

- Respuesta cognitiva “learn”: información retenida y conocimiento.
- Respuesta afectiva “feel”: actitud y sistema de evaluación.

- Respuesta comportamiento “do”: acción de compra y comportamiento después de compra.

Comportamiento del consumidor (Estímulos):

- Aprehensión intelectual: Cuando la decisión de compra se apoya en la razón, lógica e información objetiva.
- Aprehensión emocional: Cuando la decisión de compra se apoya en las emociones, intuición, afectividad y sentido.

Tabla 5. Proceso de aprendizaje

	<i>Aprehensión intelectual</i>	<i>Aprehensión emocional</i>
<i>Implicación Fuerte</i>	Aprendizaje Learn-feel-do	Afectividad Feel-learn-do Feel-do-learn
<i>Implicación Débil</i>	Rutina Do-learn-feel	Hedonistas Do-feel-learn

Fuente: La seducción en el punto de venta, Prieto Herrera, Jorge Eliecer.

Productos de aprendizaje: Productos de precio alto, duraderos.

Productos de afectividad: Satisface necesidades sociales o estima, productos de lujo.

Productos rutinarios: Productos de alimentación, limpieza.

Productos hedonistas: Tabaco, Alcohol.

Basándonos en esta matriz, los productos de Mi Panadería de Mi Comisariato se encuentran en la clasificación de **RUTINA** ya que el comportamiento de compra de genera de la siguiente manera: Se realiza la compra debido al conocimiento del producto y como resultado se obtiene la satisfacción del consumidor.

3.7 MATRIZ DE ANSOFF

Tabla 6. Matriz Ansoff

Productos Mercados	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: La seducción en el punto de venta, Prieto Herrera, Jorge Eliecer

Tomando como referencia la matriz de Ansoff, Mi Panadería se encuentra en el primer cuadrante, dentro de un mercado y productos ya existentes, por lo cual la estrategia a utilizar se basa en incrementar la compra de pan de los consumidores que asisten a los supermercados de Importadora El Rosado y la captación de no consumidores actuales.

Para realizar esta estrategia se ha considerado realizar cambios arquitectónicos, capacitación del personal y desarrollar una estrategia de Trade Marketing para “Mi Panadería”.

CAPITULO IV: MARKETING MIX

Para el desarrollo del marketing mix tomaremos en cuenta las siguientes variables enfocadas a un segmento de mercado objetivo:

- Producto.
- Precio.
- Plaza o distribución.
- Promoción o comunicación.

La correcta aplicación de cada una de estas variables son las que van a determinar el éxito o fracaso de nuestro plan, el cual apunta a la más alta respuesta de consumidor objetivo, con el menor costo posible para la empresa.

Dentro de los puntos en los que hay que trabajar dentro de la empresa también tenemos que hay que mejorar el clima laboral, armonizando el ambiente de trabajo para que exista un verdadero trabajo de equipo.

La estrategia de marketing de “Mi Panadería” esta dirigida al mismo grupo objetivo de los “Mi Comisariato” y los “HiperMarkets de Mi Comisariato” el

cual está definido como mujeres, de preferencia amas de casa, de estrato medio y bajo entre 25 y 65 años quienes son en mayor parte las decidoras de la compra del pan en cada hogar.

Para lograr el correcto posicionamiento se desarrollarán una estrategia basada en Trade Marketing.

4.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Como cambio en la estrategia de producto se lanzará una nueva imagen (logo) en el los puntos de venta, Mi Panadería tendrá una nueva imagen que será visible en los locales de Mi Comisariato. Se hará un cambio de imagen en todos los empaques tanto como en el pan empacado como en las fundas en que los clientes se llevan el pan al granel.

En lo referente al producto pan, el empacado y al granel no se hará ningún tipo de cambio en la formula ya que según el estudio el mismo tiene una aceptación de más del 90 % de los consumidores, que consideran la calidad del pan como muy buena o buena.

4.2 ESTRATEGIAS DE BRANDING

Los consumidores además de los atributos físicos o funcionales que le asignan a cada producto, crean imágenes asociadas con características psicológicas o sociológicas que van dando una identidad y personalidad a cada marca. Como personalidad de la marca, hemos definido que la nueva personalidad debe de ser:

- ✓ Mujer (madre joven)
- ✓ Preocupada por el bienestar de su familia
- ✓ Alegre
- ✓ Amigable
- ✓ Confiable
- ✓ Sincera

Y parte del nuevo posicionamiento es buscar que los consumidores perciban a la marca bajo la nueva personalidad que se ha definido y para esto el mayor apoyo de comunicación será dentro de los locales de Mi Comisariato en los que se trabajará muy fuerte en una estrategia Trade que genere una mayor afluencia hacia el punto de venta.

Los logos que ha tenido Mi Panadería, no reflejan los atributos de la marca, no transmite ningún mensaje y no se aprecia ninguna personalidad de la marca.

Inicialmente Mi Panadería se dedicaba a producir exclusivamente productos de panadería, por lo que el logo representaba a Mi Panadería, como tal, solo una panadería.



Con el paso del tiempo Mi Panadería diversificó productos abriendo línea de Pastelería, Galletería y Cafetería, pero su logo no cambió, sufrió ligeras modificaciones, pero ningún cambio con el que refleje el crecimiento y expansión de la marca.



Teniendo en cuenta el significado de cada uno de los colores, se creó una nueva imagen con la que se espera poder posicionar a la marca.



Para el logo se ha tomado en cuenta la teoría de los colores con su significado:

- **Azul:** estabilidad, confianza, lealtad color institucional utilizado para el nombre de la empresa "Mi Panaderia".
- **Azul claro:** se asocia con suavidad, color utilizado para integrar isotipo con logo
- **Rojo:** Color utilizado para Mi comisariato (este color se debe respetar)
- **Rosa:** Representa cualidades femeninas
- **Cafe claro:** Isotipo (Pan) este color se debe respetar ya que es el color del producto

Donde el **Logotipo**, es el texto es decir "Mi Panadería de Mi Comisariato", el Isotipo: es el **Icono** es decir "El Pan", y la unión de estos dos elementos (Logotipo + Isotipo) forman el **Imagotipo**.

4.3 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Como estrategias de servicios implementaremos principalmente dos:

- Capacitación continua en Atención al Cliente, en la que los empleados puedan aprender a ofrecer un servicio de calidad, que garantice una experiencia de compra que los clientes quieran repetir, un trato amable que brinde esa calidez que Mi Panadería quiere transmitir a través de sus productos.

- Asignar a un empleado que se encargue de la limpieza de las áreas que comprenden el punto de venta, para brindar siempre el ambiente propicio para el consumo de los productos

4.4 ESTRATEGIAS DE PRECIO

La estrategia será mantener los precios de los productos de consumo general, al mismo nivel de precios de las panaderías tradicionales o de barrio (mencionamos entre estos a los panes enrollados, de dulce y cachitos) y el resto de productos que tienen algún agregado (integrales, baguette, panes rellenos, etc.) mantenerlos a un precio accesible para todos los estratos sociales.

4.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Debido a que no existen intermediarios como mayoristas o distribuidores, la estrategia de promoción se concentrará en el consumidor final, mujeres del estrato medio – alto entre 25 – 65 años que son las que deciden y realizan la compra del tipo de pan a consumir en sus hogares.

El objetivo de la promoción estará ligado al objetivo del proyecto que es posicionar la panadería en el mercado de Guayaquil y se logrará mediante las siguientes herramientas de promoción: concursos y promociones (rebaja de precios).

4.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

Como estrategia de branding se hará una campaña de imagen interna en los supermercados de la cadena Mi Comisariato, no se utilizarán un plan medios masivos como TV, prensa escrita, Internet y radio, toda la comunicación será BTL (Below The Line) dentro de los establecimientos. Se cambiará y mejorará toda la folletería, señalética, materiales POP y puntos de exhibición.

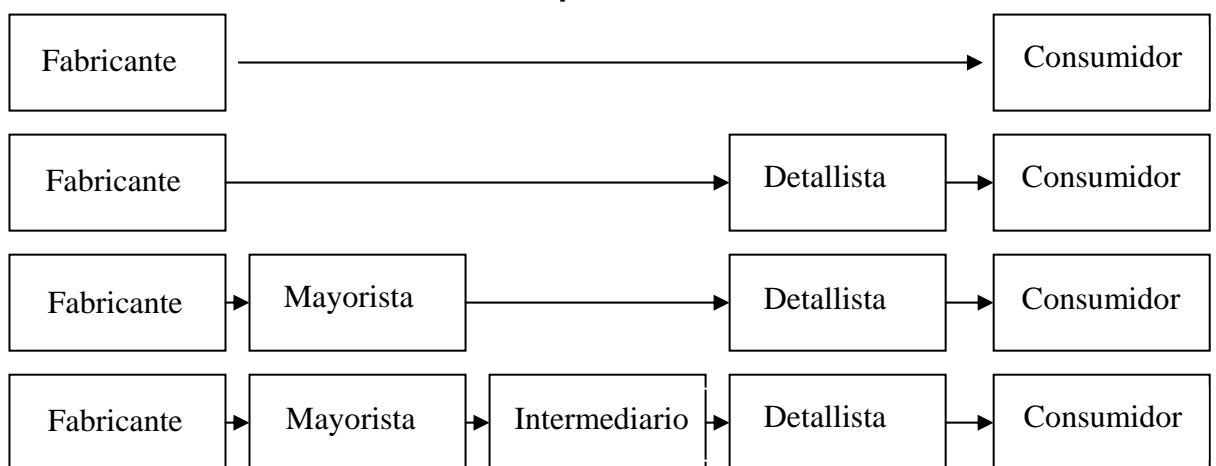
4.7 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La distribución son todas aquellas actividades que desarrolla un productor o prestador de servicios, para llevar sus productos directamente al consumidor.

Los canales de distribución se pueden describir en razón de la cantidad de niveles que incluyen. Cada uno de los estratos de intermediarios que efectúen algún trabajo para reunir el producto y acercar su propiedad al comprador final es un nivel de canal.

En el siguiente cuadro revisaremos los canales de comercialización a clientes.

Tabla 7 Tipos de Distribución



Fuente: El marketing según Kotler, Philip Kotler

Mi Panadería se encuentra en el canal 1, llamado canal de comercialización directa, ya que se encarga de la fabricación y comercialización directa de sus productos, no tiene niveles de intermediarios (distribuidores, mayoristas o minoristas).

Existe tres tipos de estrategias de distribución: Intensiva, exclusiva y selectiva.

Actualmente la estrategia que sigue Mi Panadería, es la estrategia de distribución exclusiva ya que se encuentra ubicada en puntos estratégicos como son los supermercados de la cadena Mi Comisariato, sin embargo para llegar a la mayor cantidad de consumidores sugerimos la distribución intensiva ya con locales propios fuera de la cadena o vendiendo franquicias.

4.8 ESTRATEGIA DE TRADE MARKETING

“El Trade Marketing es una visión global del negocio desarrollado conjuntamente entre distribuidores y fabricantes en el punto de venta para el beneficio mutuo de ambas partes, consiguiendo una óptima satisfacción del cliente y una justa rentabilidad para ambas partes”.

Siguiendo la definición de trade marketing y debido a que la distribución es de nivel 1 (fabricante – consumidor final) las estrategias de trade se enfocarán en merchandising, eventos y promociones.

4.9 ESTRATEGIA DE MERCHANDISING

No existen estrategias de merchandising, existen técnicas de merchandising, las cuales están divididas en dos tipos: el merchandising visual y el merchandising de gestión.

4.10 APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE MERCHANDISING

Cuando la oferta es superior que la demanda, el merchandising se convierte en una técnica clave de comercialización.

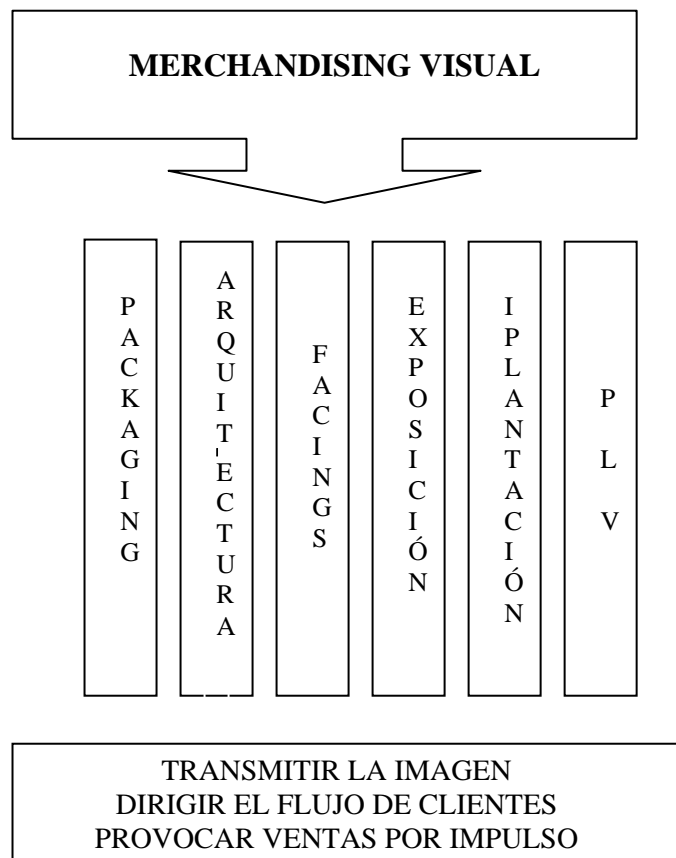
Una de las definiciones más claras y sencillas del merchandising es la de Grieg y Bruel: “El conjunto de técnicas que facilitan la comunicación entre fabricante, distribuidor y consumidor en el punto de venta y, a la vez, potencian la venta del producto”.

4.10.2 MERCHANDISING VISUAL

El merchandising visual cumple tres objetivos, transmitir la imagen de lo es y lo que vende la tienda, generar un flujo de circulación de clientes “dirigido” y provocar ventas por impulso. Las técnicas a desarrollar por este tipo de merchandising tienen la finalidad de presentar los productos en mejores condiciones visuales y de accesibilidad con el fin de materializar la venta,

apelando a todo lo que pueda hacerlos más atractivos y persuasivos, en definitiva, hacerlos más vendedores.

Grafico 6 Merchandising de Visual



Fuente: El marketing según Kotler, Philip Kotler

Existen 3 tipos de compra: por impulso, premeditada y sugerida.

El producto pan está dentro del tipo de compra premeditada sin embargo en este caso se desarrollará un mix con la compra por

impulso ya que “Mi Panadería” se encuentra dentro de un autoservicio.

Los componentes del merchandising visual que se utilizarán son los siguientes: diseño del empaque en el caso de los productos de los panes empacados, diseño de la arquitectura del establecimiento, exposición del producto y publicidad en el punto de venta.



Entre los puntos a mejorar en la exhibición actual se sugieren los siguientes cambios:

- Disminuir la cantidad de panes en exhibición en las vitrinas, con la finalidad de transmitir orden e higiene
- Ubicar exhibidores con el pan de molde de Mi Panadería.
- Ubicación de los productos en función de las áreas calientes, frías y templadas.



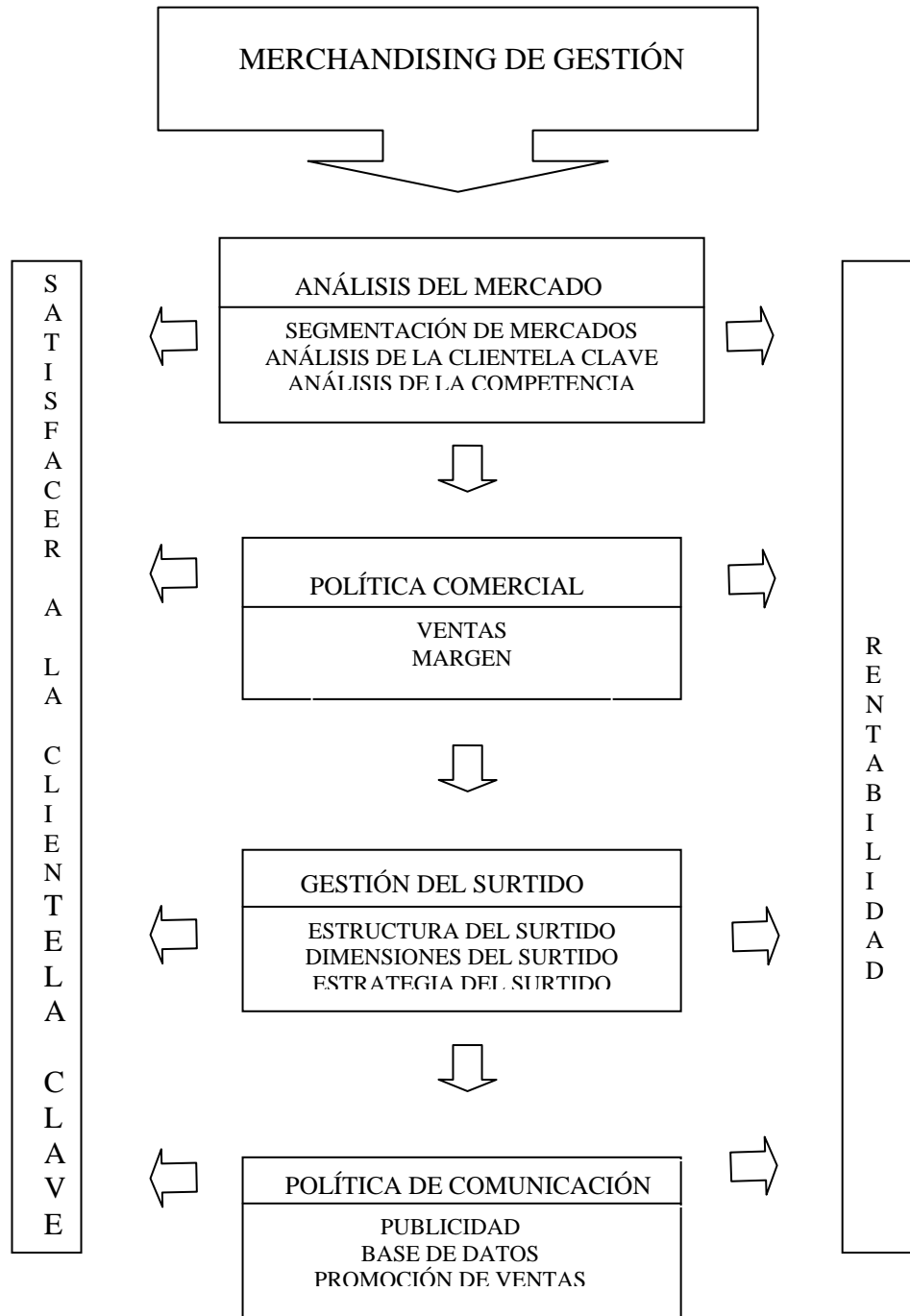
Se realizará cross merchandising con artículos que se puedan combinar con el pan, de acuerdo al estudio de mercado los productos podrían ser quesos, embutidos, mermeladas, leches, salsas, buscando estímulos de compra en áreas diferentes a la panadería, acompañados de material de comunicación.



4.10.3 MERCHANDISING DE GESTIÓN

El merchandising de gestión apoya sus decisiones en cuatro áreas fundamentales: análisis del mercado, política comercial, gestión del surtido y política de comunicación, que a su vez se subdividen en funciones o actividades muy específicas para alcanzar objetivos muy concretos: satisfacer a la clientela clave y obtener la mayor rentabilidad en el punto de venta.

Grafico 7 Merchandising de Visual



Fuente: El marketing según Kotler, Philip Kotler

Se realizará un planograma para la definición de la ubicación de los diferentes tipos de panes empacados y al granel.

Se realizará la colocación de vallas en el exterior de los autoservicio, Buscando estímulos fuera, al exterior del mismo.

4.10.3 IMPULSACIÓN Y DEGUSTACIÓN

Se realizarán actividades de impulsación y degustación de los diferentes tipos de pan. Las impulsadoras deberán llevar un uniforme representativo de Mi panadería y deben transmitir a través de su personalidad los atributos del pan como son frescura, aroma, consistencia, durabilidad, variedad, higiene, buscando estimular la compra del pan, en el punto de venta.

4.10.4 PROMOCIONES

Promociones en días especiales, día de la madre, del padre, del niño, navidad, etc.

La promoción de ventas se define como los incentivos a corto plazo destinados a alentar la compra o venta de un producto o servicio.

También se le considera como el conjunto de actividades que se dedican a acercar el producto al consumidor en forma básica.

Mi Panadería como producto se encuentra dentro de la etapa de crecimiento, del ciclo de vida del producto sin embargo se aplicará una política promocional para generar prueba de producto y posicionar la marca Mi Panadería en el mercado Guayaquileño.

Las promociones de ventas tienen siete objetivos principales

- Incentivar la prueba del producto / servicio
- Provocar la primera compra
- Crear costumbre de compra
- Estimular a los indiferentes
- Desarrollar nuevos usos
- Destacar un punto de imagen de la marca
- Crear un evento

Y tres objetivos secundarios.

- Obtener o aumentar distribución
- Aumentar la disponibilidad (evitar roturas de stocks)
- Obtener presencia publicitaria en el punto de venta.

El objetivo de las promociones a realizar serán.

- Promoción primera compra: Esto permitirá que las personas que no han probado tengan la opción de probar la calidad del producto.
- Crear costumbre de compra: Con esta promoción conseguiremos dos objetivos elevar el ticket promedio de compra de panes y generar mayor compra de panes.

La temática de las promociones serán las siguientes:

Se tomará un día de la semana como la hora del pan, en el cual los precios de los panes estarán por debajo de la media de mercado.

Se realizarán sorteos de sanducheras, tostadoras, hornitos, por la compra de un valor mínimo en dólares.

Por la compra de una cantidad de dólares en leche tendrás un descuento en la compra del pan.

Todas estas actividades estarán alineadas con la estrategia de comunicación.

4.10.5 EVENTOS

Se dictarán cursos con chefs especializados en panadería y pastelería dos veces por año durante los meses de marzo y octubre, con una duración de cuatro días.

Se promocionarán los eventos un mes antes de la iniciación de los mismos mediante material pop (volantes, afiches) en los locales y coetillas en los comerciales de la cadena El Rosado.

4.10.6 ARQUITECTURA

La arquitectura comercial ejerce una importante influencia psicológica en el comportamiento del consumidor, apelando directamente a sus sentimientos, emociones, actitudes y creencias.

Debido a la buena percepción de las personas encuestadas sobre los locales de Mi Panadería, se realizarán modificación en cuánto a iluminación y estandarización de los locales de Mi Panadería, en todos los locales donde la cadena El Rosado cuente con una panadería con los siguientes objetivos:



4.10.7 EXPERIENCIA DE COMPRA

Se buscará que el consumidor pueda vivir una experiencia diariamente a través de la mayor cantidad de sentidos, creando una atmósfera que provoque las ventas por impulso.

A través de los ojos, se mejorará la imagen de todas las panaderías, de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores sin perder la identidad de la cadena.

A través del olfato, se comprarán esencias con aroma a pan, para que a más del olor del pan recién salido del horno, se pueda expandir el olor y lograr que circule por el autoservicio.

A través del oído, se comunicará por alta voz en el momento en que salga el pan del horno, de acuerdo al estudio de hábito y compra esto motiva al usuario a comprar el pan.

A través del gusto, se realizará degustaciones de los diferentes tipos de pan cuando este salga fresco.

4.10.8 PACKAGING

Antes, las decisiones del empaque se basaban, sobre todo, en los costos y en factores de producción; la función primaria era contener y

proteger el producto. Sin embargo, en años recientes, diversos factores han convertido a los empaques en un instrumento importante de la mercadotecnia. El aumento de los comercios autoservicios, tiendas, significa que, ahora, los empaques deben realizar muchas de las tareas de ventas. La mayor opulencia de los consumidores significa que éstos están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad, el aspecto, confianza y el prestigio de empaques de mayor calidad.

Un buen empaque es importante para propiciar que los consumidores reconozcan, enseguida, una empresa o marca.

Según la matriz que se encuentra en el cuadro siguiente, se necesita realizar un gran cambio en los empaques de los panes empacados, buscando transmitir a través del empaque los valores de la marca.

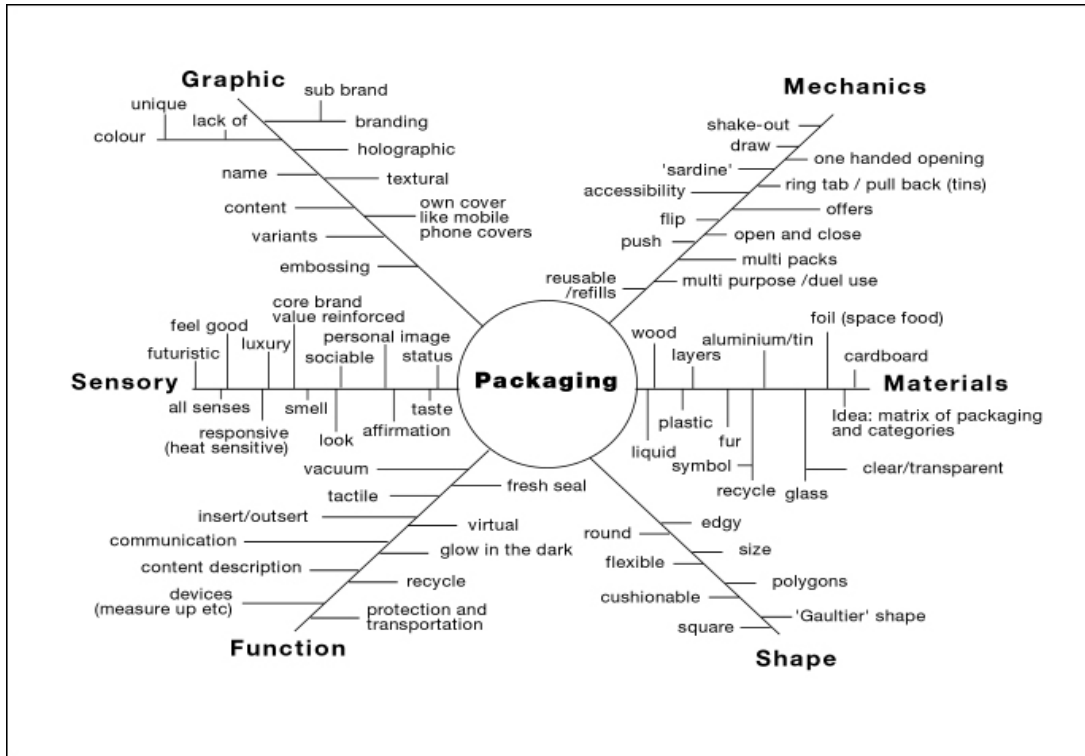
Tabla 9. Cambio de Empaques

	Débil poder de marca	Fuerte poder de marca
Decrecimiento Market Share	Gran Cambio	Cambio Balanceado
Crecimiento Market Share	Reforzar	Pasos evolutivos

Fuente: Dirección de marketing. Kotler & Keller

En el cuadro adjunto se encuentran varias variables a tomar en consideración para diseñar los empaques.

Tabla 10. Variables de Empaques



Fuente: Dirección de marketing. Kotler & Keller

5 CAPITULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 INVERSIÓN

El proyecto pretende lograr el posicionamiento de Mi Panadería de Mi Comisariato en el mercado de Guayaquil y su construcción de marca en el punto de venta. Para lograr este objetivo se realizarán las siguientes estrategias:

- Cambiar la imagen de “Mi panadería”.
- Mejorar la de iluminación.
- Actividades de trade.
- Mejoras en el punto de venta.

Una parte importante para la realización de este proyecto es la implementación del marketing visual, para lo que se utilizará:

Vallas.- Cartelones o vallas externas con el logo de Mi Panadería que serán ubicadas en las fachadas de los locales de los HiperMarket´s y de los comisariatos más grandes e importantes de la ciudad. Estas

vallas tienen dimensiones de más de 3 metros de alto x 4m de ancho y cuentan con iluminación.

Cabeceras de Góndolas.- Las cabeceras de góndola son los extremos de las perchas, se coloca allí los productos que desean promocionar, se alquilan estos espacios a fabricantes interesados en aumentar las ventas de sus productos. Estas cabeceras de góndolas serán decoradas con revestimientos que tengan un impacto visual en los clientes que acuden a los comisariatos o hipermarkets a realizar sus compras. Este revestimiento reflejará la nueva imagen de marca que Mi Panadería y sus productos quieren transmitir.

Diseñadores.- Para la elaboración de la nueva imagen de Mi Panadería se contrató a un diseñador conocido del medio para que transmita la idea que “Mi Panadería” quiere hacer llegar a los consumidores. Será también el encargado de trabajar los diseños de todo el material POP que se utilice para promover la marca y sus productos.

Afiches, POP, Marketing Visual.- Afiches y todo el material POP (point of purchase) es todo lo relacionado con la imagen de marca en el punto de venta, tanto en el sitio de Mi Panadería como dentro de los

Mi Comisariatos e Hipermarkets. Se harán diferentes tipos de afiches promoviendo la imagen de Mi Panadería y los diferentes tipos de panes existentes, así como también la promoción de productos nuevos que se lancen al mercado. Otra estrategia que se plantea implementar es colocar pequeños afiches en la parte frontal de los carros para llevar la comida de los comisariatos, que incluyan el nuevo logo de Mi Panadería y fotos de los productos para despertar el interés de los clientes de los comisariatos e Hipermarkets.

Degustadoras.- Aprovechando el cambio de imagen de “Mi Panadería” se realizarán activaciones de marca impulsando el producto mediante degustadoras, por medio de esta actividad se conseguirá que la gente pruebe los productos, incentivando la compra del mismo. Estas actividades de degustación se realizarán dentro de los comisariatos e hipermarkets.

Eventos y Chefs.- Dentro de la programación anual de eventos se tiene programado realizar talleres de repostería nacional e internacional, cursos de panadería y festivales de productos para llamar la atención de los clientes.

Exhibidores.- Se realizarán mejoras en la exhibición de los productos, es por eso que se acondicionarán los ya existentes y se pondrán nuevos y mejores exhibidores para impulsar de mejor manera la venta de los productos.

Promociones de ventas.- Son los costos relacionados con la implementación en el punto de venta de las promociones, como la hora del pan, día de la madre, día de reyes etc.

Estandarización de los locales.- Uno de los puntos más importantes es hacer que el consumidor se sienta identificado con Mi Panadería de Mi Comisariato, que se sienta cómodo y a gusto y que sienta afinidad con el lugar, es por eso que se debe estandarizar la imagen de todos los locales para que cada local sea familiar para los clientes y que sepan que sea cual sea el local de Mi Panadería al que acudan, siempre encontrarán el mismo ambiente acogedor. La estandarización de los locales consiste en unificar la imagen de los locales, tanto en la fachada, como en el interior, que incluye el área de cafetería, las vitrinas, los exhibidores, iluminación, rotulación, etc.

Capacitación.- Se realizarán diferentes talleres de capacitación para el correcto trato a los compradores. Se dará mayor interés en la capacitación del servicio al cliente y en el aseo-limpieza de los locales.

Considerando las estrategias antes mencionadas, la inversión inicial contempla los siguientes rubros.

Tabla 11. Inversión del Proyecto

CATEGORÍA	MONTO DESGLOSADO	MONTO TOTAL
Vallas (5)	\$ 1400 * 5	\$ 7.000
Cabeceras de góndola (4)	\$ 160 * 4	\$ 2.240
Diseñadores y otros		\$ 1.000
Afiches POP		\$ 5.000
Degustadoras (4)	4*15 días \$30 * 8 locales	\$ 14.400
Eventos Chefs		\$ 3.000
Exhibidores	\$70* 17 locales	\$ 1.190
Promoción de ventas		\$ 1.500
Otros		\$ 3.000
Estandarización de locales		\$ 53.000
Capacitación		\$ 2.000
INVERSIÓN TOTAL		\$ 93.330

Fuente: Autores

El total de la inversión en t0, se contrata hoy y será devengada a través del tiempo.

5.2 PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN: CAPITAL PROPIO – DEUDA

Debido a que el Grupo El Rosado S.A. posee recursos financieros propios, la financiación de los \$93.330 (Noventa y tres mil trescientos treinta dólares) necesarios para el proyecto, se realizará con Capital propio de la empresa.

5.3 COSTOS

En el proyecto se contempla un aumento en las ventas del 20% el primer año y a partir del segundo año un 15% es por eso que se prevé un aumento en los costos, del mismo porcentaje de las ventas para cada año del ejercicio. Es decir que el costo unitario del pan y guardaría una relación directamente proporcional entre las ventas y los costos.

Tabla 12. Costos del Proyecto

		Costo de ventas
	% crecimiento	2.651.463,89
ANO 1	20%	3.181.756,67
ANO 2	15%	3.659.020,17
ANO 3	15%	4.207.873,19
ANO 4	15%	4.839.054,17
ANO 5	15%	5.564.912,30

Fuente: Autores

5.4 GASTOS

Los gastos promedio en los que ha incurrido la empresa los últimos años y con una proyección son:

Tabla 13. Gastos del Proyecto

Rubro	Promedio Anual
Gastos de Sueldos	\$ 280.473,79
Gastos de Energía	\$ 129.114,37
Gastos de Arriendo	\$ 72.161,25
Gastos de Depreciación	\$ 280.473,79
Gastos de Publicidad	\$ 15.000,00
Gastos Generales	\$ 37.387,97
GASTOS TOTALES	\$ 814.611,17

Fuente: Autores

En los flujos de caja se considera la compra efectuada por la empresa de la maquinaria CAMALEONTE en el año 1. Esta compra se considera en los 2 flujos porque dicho activo es independiente de la realización de proyecto.

Depreciación.- Para la depreciación de los activos de la empresa se está tomando de acuerdo a la ley de de régimen tributario el método la depreciación en línea recta.

Para la depreciación de la nueva maquinaria se está tomando el método en de depreciación en línea recta el cual la deprecia en un 10% anual por el lapso de 10 años. Cabe indicar que no se está

considerando un valor de salvamento ya que la máquina por políticas de la empresa se la utiliza hasta el máximo de años posible y luego se la vende y los ingresos se van directamente a una fundación para ayuda social.

5.4.1 Proyección de Gastos.-

Los gastos se encuentran divididos en 4 rubros que son:

- Sueldos
- Energía.
- Gastos Generales.
- Gastos de Publicidad.

Tabla 14. Proyección de Gastos del Proyecto

	% Crecimiento			
	<i>sueldos</i>	<i>energía</i>	<i>gastos generales</i>	<i>gastos de publicidad</i>
ANO 1	10%	8%	5%	3%
ANO 2	10%	8%	5%	3%
ANO 3	10%	8%	5%	3%
ANO 4	10%	8%	5%	3%
ANO 5	10%	8%	5%	3%

Fuente: Autores

El gasto en energía es relevante, ya que este gasto incluye el otro factor que se plantea en la idea del proyecto “la iluminación”. Para la elaboración del proyecto el único gasto que se incrementa por los cambios sugeridos para la implementación son los gastos de

iluminación, los mismos que se incrementan en un 3% adicional a lo esperado. Es decir se incrementa en un 8% en total.

Los *Gastos de sueldo* involucra 2 aspectos importantes: cuáles son los trabajadores en “Mi panadería” (para desechar los costos de Mano de Obra Directa (MOD) que se deberían incluir en el Costo de ventas) y el aumento del salario mínimo básico a \$200. Si el proyecto es implementado el incremento en el salario mínimo del 5% contribuye al aumento en costos pudiendo mermar la UAI y probablemente la UN.

El aumento de los gastos de sueldos ocurre debido a las últimas disposiciones del gobierno en la cual aumentó el salario mínimo vital, fijándolo en \$200. Cabe indicar que aunque el aumento de la producción aumenta, la empresa no va a necesitar de más empleados ya que actualmente acaba de adquirir una nueva maquinaria con la cual podrá ahorrar algunas plazas de trabajo, y podrá direccionar mejor sus recursos para tener obreros mejor pagados y atendidos.

El incremento en gastos generales se da para poder ajustar la empresa a la inflación aunque la inflación está por encima del ajuste, estamos en un mercado en el cual el gobierno nacional está queriendo fijar el precio de mercado de los productos, para lo cual Mi Panadería de Mi Comisariato acatando la disposición del gobierno,

decide crear panes populares que son comercializados al precio establecido por el gobierno, sin dejar a un lado la variedad de productos con las que cuenta actualmente que son comercializados a los precios fijados por la empresa.

Los gastos de arriendo y depreciación son fijos.

Gastos de publicidad: La empresa fija su incremento en estos gastos basados en las expectativas de las variables macroeconómicas como la inflación, aunque el aumento de los valores de publicidad es mayor a lo proyectado, se está haciendo valer el poder de negociación del Grupo El Rosado para manejar valores inferiores a los que da el mercado.

La tabla a continuación presenta la proyección de gastos (considerando la implementación **del proyecto**):

Tabla 15. Gastos de implementación del Proyecto

	<i>Gastos sueldos</i>	<i>Gastos energía</i>	<i>Gastos arriendo</i>	<i>Gastos depreciación</i>	<i>Gastos generales</i>	<i>Gastos de publicidad</i>
ANO 1	\$ 368.731,23	\$ 147.846,84	\$ 72.161,25	\$ 41.373,01	\$ 44.236,84	\$ 15.000,00
ANO 2	\$ 405.604,35	\$ 159.674,58	\$ 72.161,25	\$ 41.373,01	\$ 46.448,68	\$ 15.450,00
ANO 3	\$ 446.164,79	\$ 172.448,55	\$ 72.161,25	\$ 41.373,01	\$ 48.771,11	\$ 15.913,50
ANO 4	\$ 490.781,27	\$ 186.244,44	\$ 72.161,25	\$ 41.373,01	\$ 51.209,67	\$ 16.390,91
ANO 5	\$ 539.859,40	\$ 201.143,99	\$ 72.161,25	\$ 41.373,01	\$ 53.770,15	\$ 16.882,63

Fuente: Autores

5.5 INGRESOS

Con la ejecución de nuestro proyecto se espera que las ventas anuales aumenten, experimentando el siguiente crecimiento porcentual a través del horizonte de planificación. En el que el primer año se espera un crecimiento del 20% y a partir del segundo año un crecimiento del 15% anual hasta llegar al quinto año.

Tabla 16. Porcentaje de crecimiento de ingresos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% crecimiento	20%	15%	15%	15%	15%

Fuente: Autores

Con el incremento porcentual proyectado se detallan las ventas sujetas a dichos crecimientos:

Tabla 17. Proyección de Ingresos.

	INGRESOS	
	% crecimiento	
AÑO 1	20%	\$ 3.518.950,79
AÑO 2	15%	\$ 4.222.740,94
AÑO 3	15%	\$ 4.856.152,08
AÑO 4	15%	\$ 5.584.574,90
AÑO 5	15%	\$ 6.422.261,13
		\$ 7.385.600,30

Fuente: Autores

El crecimiento en los ingresos en primer año se dan más que nada al impacto por el cambio de imagen y todas la actividades de Trade Marketing que se tienen previstas, las mismas que harán que se aumente el índice de compra de las personas que entran a Mi Comisariato y compran su pan en Mi Panadería. Este impacto se verá reflejado principalmente en el año 1, y su efecto disminuirá en los años siguientes, en los que se espera una tendencia sostenida en el nivel de ingresos.

5.6 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA (sin proyecto)

Tabla 18. P y G sin proyecto.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ventas	3.976.414,39	4.493.348,26	5.077.483,53	5.737.556,39	6.483.438,72
Costo de Ventas.	-2.996.154,20	-3.385.654,24	-3.825.789,29	-4.323.141,90	-4.885.150,35
Ut. Bruta	980.260,19	1.107.694,02	1.251.694,24	1.414.414,49	1.598.288,38
Gastos sueldos	-368.731,23	-405.604,35	-446.164,79	-490.781,27	-539.859,40
Gastos energía	-143.739,98	-150.926,98	-158.473,33	-166.397,00	-174.716,85
Gastos arriendo	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25
Gastos de publicidad	-15.000,00	-15.450,00	-15.913,50	-16.390,91	-16.882,63
Gastos depreciación	-41.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01
Gastos generales	-44.236,84	-46.448,68	-48.771,11	-51.209,67	-53.770,15
UAI	295.017,88	335.729,75	428.837,25	536.101,40	659.525,09
25% Imp. Renta	-73.754,47	-83.932,44	-107.209,31	-134.025,35	-164.881,27
UN	221.263,41	251.797,31	321.627,94	402.076,05	494.643,82

Fuente: Autores

5.7 FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA (sin proyecto)

Tabla 19. Flujo de Caja sin proyecto.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ventas	3.976.414,39	4.493.348,26	5.077.483,53	5.737.556,39	6.483.438,72
Costo de Ventas.	-2.996.154,20	-3.385.654,24	-3.825.789,29	-4.323.141,90	-4.885.150,35
Ut. Bruta	980.260,19	1.107.694,02	1.251.694,24	1.414.414,49	1.598.288,38
Gastos sueldos	-368.731,23	-405.604,35	-446.164,79	-490.781,27	-539.859,40
Gastos energía	-143.739,98	-150.926,98	-158.473,33	-166.397,00	-174.716,85
Gastos arriendo	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25
Gastos de publicidad	-15.000,00	-15.450,00	-15.913,50	-16.390,91	-16.882,63
Gastos depreciación	-41.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01
Gastos generales	-44.236,84	-46.448,68	-48.771,11	-51.209,67	-53.770,15
UAI	295.017,88	335.729,75	428.837,25	536.101,40	659.525,09
25% Imp. Renta	-73.754,47	-83.932,44	-107.209,31	-134.025,35	-164.881,27
UN	221.263,41	251.797,31	321.627,94	402.076,05	494.643,82
(+) Depreciación	41.373,01	81.373,01	81.373,01	81.373,01	81.373,01
(-) Compra de maquinaria	-400.000,00				
Flujo Neto de Efectivo	-137.363,58	333.170,32	403.000,95	483.449,06	576.016,83

Fuente: Autores

5.8 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA (con proyecto)

Tabla 20. P y G con proyecto.

	0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ventas		4.222.740,94	4.856.152,08	5.584.574,90	6.422.261,13	7.385.600,30
Costo de Ventas.		-3.181.756,67	-3.659.020,17	-4.207.873,19	-4.839.054,17	-5.564.912,30
Ut. Bruta		1.040.984,28	1.197.131,92	1.376.701,70	1.583.206,96	1.820.688,00
Gastos sueldos		-368.731,23	-405.604,35	-446.164,79	-490.781,27	-539.859,40
Gastos energía		-147.846,84	-159.674,58	-172.448,55	-186.244,44	-201.143,99
Gastos arriendo		-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25
Gastos depreciación		-41.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01
Gastos de publicidad		-15.000,00	-15.450,00	-15.913,50	-16.390,91	-16.882,63
Gastos generales		-44.236,84	-46.448,68	-48.771,11	-51.209,67	-53.770,15
UAI		351.635,11	416.420,04	539.869,49	685.046,42	855.497,58
25% Imp. Renta		-87.908,78	-104.105,01	-134.967,37	-171.261,61	-213.874,39
UN		263.726,33	312.315,03	404.902,12	513.784,82	641.623,18

Fuente: Autores

5.9 FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA (con proyecto)

Tabla 21. P y G con proyecto.

	0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ventas		4.222.740,94	4.856.152,08	5.584.574,90	6.422.261,13	7.385.600,30
Costo de Ventas.		-3.181.756,67	-3.659.020,17	-4.207.873,19	-4.839.054,17	-5.564.912,30
Ut. Bruta		1.040.984,28	1.197.131,92	1.376.701,70	1.583.206,96	1.820.688,00
Gastos sueldos		-368.731,23	-405.604,35	-446.164,79	-490.781,27	-539.859,40
Gastos energía		-147.846,84	-159.674,58	-172.448,55	-186.244,44	-201.143,99
Gastos arriendo		-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25	-72.161,25
Gastos depreciación		-41.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01	-81.373,01
Gastos de publicidad		-15.000,00	-15.450,00	-15.913,50	-16.390,91	-16.882,63
Gastos generales		-44.236,84	-46.448,68	-48.771,11	-51.209,67	-53.770,15
UAI		351.635,11	416.420,04	539.869,49	685.046,42	855.497,58
25% Imp. Renta		-87.908,78	-104.105,01	-134.967,37	-171.261,61	-213.874,39
UN		263.726,33	312.315,03	404.902,12	513.784,82	641.623,18
(+) Depreciación		41.373,01	81.373,01	81.373,01	81.373,01	81.373,01
(-) Inversión Inicial	-93.330,00	-400.000,00				
Flujo Neto de Efectivo	-93.330,00	-94.900,66	393.688,04	486.275,13	595.157,83	722.996,19

Fuente: Autores

5.10 EVALUACIÓN FINANCIERA

El Grupo El Rosado tiene como política no invertir en ningún proyecto en el que la tasa mínima de retorno (TMAR) sea menor al 60%, es por eso que en el planteamiento financiero no se acepta una tasa menor al 60%.

5.11 ANÁLISIS INCREMENTAL

Para la toma de decisión del proyecto se realiza el análisis incremental de dos variables:

- Si **TIR > TMAR**, entonces el proyecto es viable de acuerdo a los requisitos de la empresa. Es decir si la TIR es mayor que 60% entonces se realiza el proyecto.
- Si **VAN > 0**, entonces el proyecto es aceptado en base a sus condiciones financieras.

Este proyecto arroja una TIR del 65% y por ser mayor al 60% entonces el proyecto es viable.

Así mismo el proyecto nos da un VAN de \$8.242,12 que al ser mayor a 0 (cero) indica que proyecto tiene las condiciones financieras necesarias para ser aceptado. Ya que el valor de los \$ 8.242,12 es el valor adicional que recibe el inversionista por la inversión realizada.

5.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad supone que los escenarios se desarrollan bajo un marco de crecimiento en el cual el costo de ventas es independiente del crecimiento de las ventas.

Se toma basado en el análisis incremental. Por los criterios de VAN y TIR el proyecto debe ser aceptado.

Para la toma de decisión financiera se han planteado tres posibles escenarios considerando la variable más sensible al efectuar el proyecto, las ventas. Los tres escenarios son:

- Pesimista
- Optimista
- Esperado

Para cada uno de estos tres planteamientos se han definido sus expectativas de crecimientos y se ha realizado los respectivos análisis de TIR y VAN los cuales se detallan a continuación:

5.12.1 Escenario Pesimista:

Para este análisis se plantea un crecimiento anual en las ventas del 15% para el primer año y a partir del segundo año un incremento anual del 10% constante.

Tabla 22. Escenario Pesimista.

		INGRESOS
	% crecimiento	\$ 3.518.950,79
ANO 1	15%	\$ 4.046.793,40
ANO 2	10%	\$ 4.451.472,74
ANO 3	10%	\$ 4.896.620,02
ANO 4	10%	\$ 5.386.282,02
ANO 5	10%	\$ 5.924.910,22

Fuente: Autores

Los resultados planteados en el escenario pesimista generan un VAN (valor actual neto) negativo de \$244.575,36

Cabe indicar que no se realiza un el flujo incremental, ya que al evaluar las alternativas por separado, queda descartado para la evaluación incremental por presentar un VAN negativo y un TIR menor que el TMAR.

5.12.2 Escenario Optimista:

Para este análisis se plantea un crecimiento anual de ventas del 30% para el primer año, y a partir del segundo año un incremento constante de 25%.

Tabla 23. Escenario Optimista.

		INGRESOS
	% crecimiento	\$ 3.518.950,79
ANO 1	30%	\$ 4.574.636,02
ANO 2	25%	\$ 5.718.295,03
ANO 3	25%	\$ 7.147.868,78
ANO 4	25%	\$ 8.934.835,98
ANO 5	25%	\$ 11.168.544,98

Fuente: Autores

Los resultados que este escenario generan:

- VAN = 1'567.359,93
- TIR = 365%

Estos valores representan excelentes augurios para la inversión financiera pero es poco probable que se puedan incrementar en tan alto porcentaje las ventas.

5.12.3 Escenario Esperado:

Para este análisis se plantea un crecimiento del 20% en el primer año de los ingresos y a partir del segundo año un incremento constante del 15% anual.

Tabla 23. Escenario Optimista.

		INGRESOS
	% crecimiento	\$ 3.518.950,79
AÑO 1	20%	\$ 4.222.740,94
AÑO 2	15%	\$ 4.856.152,08
AÑO 3	15%	\$ 5.584.574,90
AÑO 4	15%	\$ 6.422.261,13
AÑO 5	15%	\$ 7.385.600,30

Fuente: Autores

Los resultados planteados en el escenario esperado generan un VAN positivo de \$305.461,85 y un TIR de 138% por lo que financieramente el proyecto es válido.

CONCLUSIONES:

- Mi Panadería no es reconocida como marca en los puntos de venta, las personas que ingresan al comisariato conocen el lugar como “el lugar donde se vende pan, dentro de Mi Comisariato o Hipermarket”.
- El pan de Mi Panadería, está calificado como un producto bueno, de buena calidad, sabor, aroma y contextura. Sin embargo la percepción de los consumidores es que es un pan de baja calidad, soportado por una estrategia de precios bajos de los productos.
- La mujer es la principal compradora de panes, la decidora de la compra y sobre quién se aplicara la estrategia.
- La estrategia que se realizará para posicionar la marca, es una estrategia de Trade, estandarizando la imagen de todas las panaderías, realizando actividades BTL e impulsaciones del producto dentro de los establecimientos.
- Mejorar la atención al cliente es importante para brindar ese ambiente cálido que se quiere lograr en los puntos de venta.
- Mejorar la experiencia de compra a través de los ojos, olfato, oído y gusto mediante diferentes estrategias.
- La inversión para el proyecto es de \$93.330 la cual será financiada en un 100% por capital propio de El Grupo El Rosado S.A.

- Este proyecto contempla incrementar las ventas en un 20% el año 1, y en un 15% los 4 años restantes.
- El TIR del proyecto es del 65% y el VAN \$8.242,12

RECOMENDACIONES:

- Que no se descuide la nueva imagen.
- Que se mejore la presentación de todos los empaques de pan de molde.
- Aumentar el número de locales dentro de los Mi Comisariatos.
- Que la marca esté bien expuesta dentro de los locales.
- Mantener la capacitación a los empleados, tanto en la parte técnica como en el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Pearson Education, México, Duodécima Edición 2006.

Andrade, Ildefonso. Conducta real del consumidor y marketing efectivo. Esic Editorial, Madrid-España, 2006.

Kotler, Philip. El marketing según Kotler. Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona-España, 1999.

Kotler, Philip: Dirección de Mercadotecnia. Ed Prentice Hall, Latinoamérica, 2000

Revista América Economía

Aaker, David A. Estrategia de la Cartera de Marcas, Gestión 2000, Primera Edición. 2005

Aaker, David A. Construir Marcas Poderosas, Gestión 2000. Primera Edición. 2000

WeilBacher, William M. El Marketing de la Marca. Granica. Primera Edición. 1999.

Riel Al y Ries Laura. Las 22 Leyes Inmutables de las Marcas. McGraw Hill

Torres Coronas, Teresa. La Valoración de las Marcas. Gestión 2000. Primera Edición. 2002

Villarejo Ramos, Angel. La Medición del Valor de la Marca en el Ambito del Marketing. Ceade Editorial. Primera Edición. 2001

Gallo Carbajal, Gloria. Posicionamiento: EL Caso Latinoamericano. McGraw Hill. Primera Edición. 2000. Ferré Tranzano, Jose María. La promoción de ventas y el merchandising. Editorial Océano 2003

Prieto Herrera, Jorge Eliecer. Merchandising: La seducción en el punto de venta. ECOE Ediciones Ltda. 2006

Mouton, Dominique. Merchandising Estratégico. Gestión 2003

Rico, Ruben Roberto / Doria, Evaristo . Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista. Pearson / Prentice Hall 2003

Jaramillo, Nestor, Fundamentos de Publicidad, La Otra Gran P. Ecuador. Segunda Edición. 2007

ANEXOS

Imagen de Panadería California



Imagen de Panadería Erick



Imagen de Cabecera de Góndola



Mi Panadería de Durán



Mi Panadería de la Garzota



Mi Panadería de la Garzota



Mi Panadería Hiper Norte



Mi Panadería Hiper Norte





Mi Panadería La Puntilla



