Proyecto de Desarrollo de Plan de Marketing Estratégico para la Pastelería El Saloncito

María Cristina Alvarado Enderica [(1)], Francisco José Castro Vargas [(2)],
MSc. Hugo José Luis García Poveda, Director de Tesis, ESPOL [(3)]
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas [(1) (2) (3)]
Escuela Superior Politécnica del Litoral [(1) (2) (3)]
Ciudadela Las Garzas manzana 11 villa 19, 91102, Guayaquil, Ecuador [(1)]
Ciudadela Laguna Dorada, 091650, Guayaquil, Ecuador [(2)]
Campus Gustavo Galindo Km. 30.5 Vía Perimetral, 91102, Guayaquil, Ecuador [(3)]
macalvar@espol.edu.ec [(1)], fjcastro@espol.edu.ec [(2)], hgarcia@espol.edu.ec [(3)]

Resumen

En el presente proyecto se investigan las percepciones, actitudes de compra y motivaciones de los consumidores respecto a las pastelerías y dulcerías con el objetivo de realizar un plan de marketing estratégico para la pastelería El Saloncito; enfocándose tanto a estrategias para reposicionar la marca en la mente de los consumidores como estrategias enfocadas al marketing de servicios. La motivación para realizar el proyecto es refrescar la imagen del negocio dado que en los últimos años nuevos competidores han ingresado al mercado trayendo innovación, lo que ha provocado que el ritmo de crecimiento de la empresa se vea afectado. Se espera que luego de aplicar las estrategias planteadas, la marca El Saloncito se convierta en una marca recordada en la mente de los consumidores por su sabor, calidad e innovación. El proyecto abarca un análisis de viabilidad financiera para pronosticar los ingresos y gastos que implica la aplicación del plan de mercadeo y de esta manera determinar la conveniencia del proyecto.

Palabras Claves: *pastelería, dulcería, marca, percepciones, actitudes de compra, motivaciones, plan de marketng, El Saloncito, estrategias, consumidores, viabilidad.*

Abstract

The present project shows the investigation of the perceptions, purchase attitudes and motivations of the consumers about pastry shops and bakeries to develop a strategic marketing plan for the pastry shop El Saloncito; focusing in strategies to refresh the brand on consumer's mind and also in strategies about service marketing. The motivation for this project is refreshing the image of the business because in last years new competitors has enter the market bringing innovation, what it has caused that the rate of growth of the company is affected. The expectations are that after the application of the raised strategies, the brand El Saloncito turns into a remembered brand in consumer's mind because of its flavour, quality and innovation. The project includes a analysis of financial viability to foretell the income and expenses of the application of the marketing plan and by this way conclude about the convenience of the project.

Key Words: *pastry shops, bakeries, brand, perceptions, purchase attitudes, motivations, marketing plan, El Saloncito, strategies, consumers, viability.*

1. Introducción

En los últimos años las pastelerías y dulcerías de Guayaquil han innovado y desarrollado el mercado por medio de la introducción de nuevos productos y nuevos conceptos en cuanto a los formatos de los locales.

El Saloncito, pastelería con más de 50 años de tradición en la ciudad, se ve en la necesidad de refrescar su imagen y seguir las tendencias que el mercado guayaquileño exige si quiere seguir como una de las pastelerías más reconocidas. Años atrás El Saloncito era la pastelería más recordada y reconocida por su calidad y buen sabor. En la actualidad su posicionamiento de marca se ha visto debilitado dado el ingreso de marcas más modernas.

En vista de la importancia de la marca para mantenerse competitivo en el mercado es indispensable desarrollar un plan de mercadeo para El Saloncito, que combine el marketing estratégico, operativo y de servicios.

Para realizar el plan de mercadeo es necesario investigar los comportamientos de compra, motivaciones y requerimiento de los consumidores de la categoría para de esta manera poder plantear las estrategias que determinen el camino a seguir de la marca para lograr los objetivos planteados.

2. El Saloncito

2.1. Historia

El Saloncito inicia su negocio en el año de 1953, fundado por la Sra. María Elena de Patiño. Su primer local en Boyacá 1922 y 9 de Octubre, se dedicaba a la venta de alfajores, hayacas y tortas bajo pedido; las cuales eran preparadas personalmente por la dueña. Su éxito, provocó que luego de pocos meses se vea obligada a ampliar el local para satisfacer su creciente demanda.

En la década de los 70 se inicia con el negocio de venta de tortas elaboradas previamente para que sean adquiridas en los locales. Además se comercializaban todo tipo de dulces como alfajores, caracolitos, relámpagos, entre otros. En 1978 se incorporan las tortas con temáticas infantiles y dedicadas a eventos especiales como bautizos, matrimonios, etc. Para este año El Saloncito contaba con una oficina especializada en pedidos.

Debido a la gran acogida que tenían los productos de El Saloncito se inaugura un nuevo local en Urdesa, con el cual la marca se consolida en el mercado de Guayaquil como la pastelería más conocida.

Los principales competidores eran Devoto y Dulcería La Palma que con más de 100 años en el mercado continúa comercializando sus productos.

2.2. Situación Actual

En la actualidad El Saloncito cuenta con cinco locales ubicados estratégicamente en la ciudad de Guayaquil (Centro, Urdesa, Alborada, Portete y Sur) y tres locales en ciudades vecinas: Durán, Babahoyo y Milagro. La empresa funciona con dos centros de producción (Centro y Alborada), los cuales se encargan de entregar los productos a los demás locales.

La falta de homogenización tanto en la imagen como en los productos de los locales representa una oportunidad para El Saloncito, dado que se han originado problemas e inconformidades con los consumidores.

La competencia ha innovado con la introducción de nuevos productos y con un cambio en el formato y servicio de sus locales. Actualmente la empresa no cuenta con un plan establecido de mercadeo ni con una estrategia de servicio al cliente.

3. Estudio de Mercado

La investigación de mercado tiene como objetivos: descubrir las motivaciones, comportamientos y necesidades de los consumidores respecto a la categoría de pastelerías y dulcerías, conocer las percepciones de clientes y no clientes acerca de El Saloncito, e identificar fortalezas y debilidades de los competidores.

La investigación dividió en dos fases. La fase cualitativa abarca la observación, dos grupos focales (no clientes clase media-alta y clientes clase media típica), entrevistas a organizadores de eventos y visitas fantasmas a los locales. Para la fase cuantitativa se realizaron 386 encuestas en la ciudad de Guayaquil a personas que han comprado productos de pastelería y/o dulcería en alguna ocasión.

Los grupos focales y las entrevistas a organizadores de eventos permitieron descubrir que la imagen de la marca necesita ser refrescada, dado que El Saloncito es percibido como una pastelería antigua y tradicional. Los clientes de la empresa se sienten contentos con la misma pero han tenido inconvenientes con respecto al servicio y la falta de estandarización en los diferentes locales. Además se identificó que un buen servicio es clave al momento de mantener satisfechos a los clientes.

La investigación cuantitativa refleja que la ocasión de compra más importante en cuanto a pastelerías y dulcerías es los cumpleaños (61%) seguido por las reuniones familiares (20%)

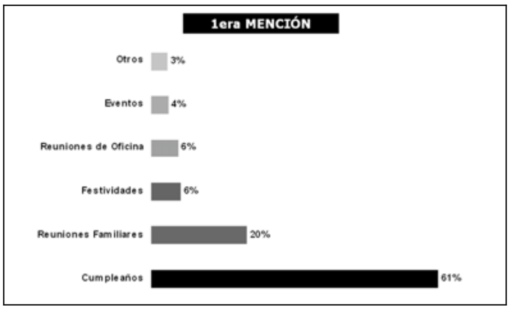

Figura 1. Ocasiones de Compra

Respecto al Top of Mind la marca con un mayor número de menciones fue Pasteles y Compañía (18%) seguido por El Saloncito (17%), luego por la Española y California (11%). Cuando este Top of Mind es desglosado de acuerdo a grupos de edades se observa que El Saloncito posee una baja recordación en el segmento joven (18-23 años) y su mayor recordación está en el segmento de 30 – 39 años. En el segmento de 18 – 23 años en los primeros lugares aparecen marcas nuevas en el mercado como es el caso de Don Remi.

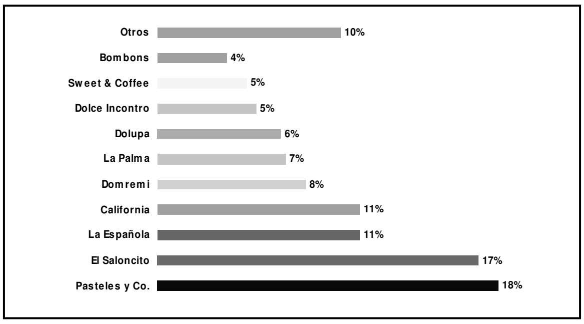

Figura 2. Top of Mind

Se identificó que el sabor es la razón principal por la que un consumidor elige comprar en determinada pastelería (33%). El segundo atributo mencionado fue la calidad (26%) seguida por la variedad de sabor (20%).

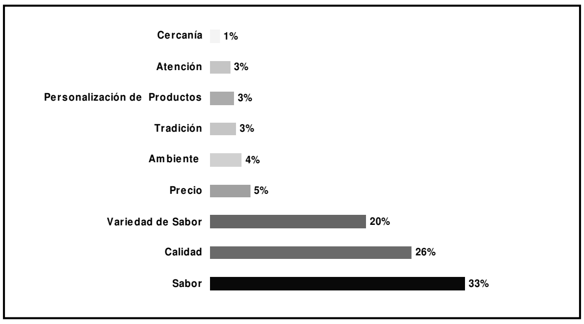

Figura 3. Razón Principal de Compra

Cuando a los consumidores encuestados se les pide relacionar el atributo sabor con las diferentes pastelerías y dulcerías El Saloncito aparece como número 5 (9%). El primer lugar lo ocupa Pasteles y Compañía seguido por la Española (18% y 13% respectivamente). Este hecho significa una debilidad importante para la marca dada la importancia del sabor al momento de realizar la compra.

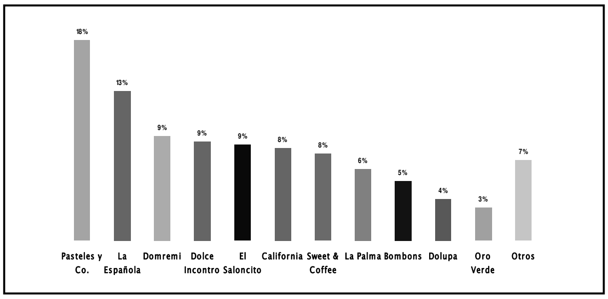

Figura 4. Relación entre atributos: Sabor

Cuando se pregunta a los consumidores acerca de las pastelerías y/o dulcerías a las que acuden a adquirir ciertos productos, El Saloncito es mencionado como número uno cuando se trata de tortas con diseños (28%), tortas falsas (36%) y bocaditos de dulce (18%). En productos como bocaditos de hojaldre, sanduchitos y dulces árabes, El Saloncito es la tercera marca mencionada. En el caso de chocolates, postres y cheesecakes la marca no aparece en los primeros lugares. Esto muestra la fortaleza de la empresa en lo referentes a tortas bajo pedido con diseños personalizados, y al mismo tiempo una debilidad dado que los consumidores no conocen todo el portafolio de productos que la misma ofrece.

En las preguntas donde se califica a El Saloncito con relación a características como el servicio, la atención y el ambiente del local, se obtiene una calificación regular; lo que significa una oportunidad de mejora inmediata. Las calificaciones respecto a la calidad y el sabor también son medias, lo que preocupa al ser atributos valorados a la hora de escoger una pastelería.

Finalmente se obtiene que el posicionamiento de la marca El Saloncito está relacionada con la pastelería y los tortas (12% respectivamente), lo que afirma el hecho de que es necesario un plan para reposicionar y refrescar la marca en la mente de los consumidores.

4. Plan de Marketing Estratégico

El plan de marketing estratégico para El Saloncito define los objetivos de la marca tanto a corto como a mediano plazo. Por medio de un análisis de la situación actual, el entorno competitivo y las oportunidades identificadas, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar el valor de marca de El Saloncito obteniendo un mínimo del 20% en el share of mind en un periodo de dos años.
- Implementar un plan de comunicación efectivo para comunicar el relanzamiento de El Saloncito y convertirlo en una pastelería reconocida por su calidad en los diferentes segmentos socio-económicos. En dos años la marca debe ser la número uno respecto a la relación con el atributo calidad.
- Establecer las directrices para hacer de El Saloncito un lugar reconocido por su buen servicio, mejorando la calificación en dos años concentrando las respuestas en un 90% entre muy bueno y bueno.
- Lograr rentabilidad financiera con el proyecto con una TIR de 25% en un periodo de 5 años.

5. Programa de Marketing Operativo y Marketing de Servicios

5.1. Programa de Producto

Para apoyar las diferentes áreas de enfoque El Saloncito creará submarcas: El Saloncito Fun Kids para la línea de tortas personalizadas con los últimos diseños infantiles, El Saloncito Moments enfocado en productos orientados a las celebraciones y momentos especiales y por último Bocatidos by El Saloncito orientado a apoyar la gran variedad de bocaditos tanto de sal como de dulce que se producen. Para apoyar las diferentes líneas se refrescará el logo de la marca y se trabajará en nuevos empaques.

5.2. Programa de Precio

Dado que El Saloncito ofrece una gran variedad de productos, muchos de los cuales se elaboran de acuerdo a requerimientos especiales de los clientes, se trabaja con una política de márgenes en lugar de tener una política de precios fijos.

Producto	Margen
Tortas	50%
Bocaditos	60%
Dulces	45%
Otros	65%

Tabla 1. Margénes

5.3. Programa de Plaza

Los diferentes locales de El Saloncito serán remodelados para cumplir con la homogenización y refrescamiento de imagen. Se quiere lograr que los clientes disfruten de un ambiente agradable a la hora de comprar los diferentes productos. Además se establecerá un programa de exhibición de productos.

5.4. Programa de Promoción

El programa de promoción para El Saloncito se enfoca en diferentes áreas: promoción y comunicación en el punto de venta, publicidad, relaciones públicas y comunicación por Internet.

Los objetivos del plan de comunicación son los siguientes:

- Incrementar el valor de la marca El Saloncito en la percepción de los consumidores de la categoría
- Mostrar a los consumidores de la categoría que la marca El Saloncito se está renovando
- Informar a los consumidores acerca de la variedad de productos que ofrece la marca
- Motivar a los consumidores a probar productos El Saloncito

5.5. Marketing de Servicios

Dada la importancia del servicio en la industria es importante establecer un plan de mejora continua. Para esto se identificaron todos los puntos de contacto del cliente con la empresa para identificar posibles problemas y sus soluciones.

Además El Saloncito establecerá una política de servicio al cliente que será comunicada a todos los empleados de la empresa y apoyada con cursos de capacitación.

6. Evaluación Financiera

Para que el plan de marketing de El Saloncito sea efectivo es necesario remodelar todos los locales para que estén homogenizados de acuerdo a la nueva imagen de la marca. Además es necesario realizar un evento de lanzamiento y una campaña agresiva de relaciones públicas. Esto corresponde a la inversión inicial del proyecto que será financiado en un 75% vía deuda.

Los ingresos van a provenir de la venta de los diferentes productos que se ofrecen. Los costos serán los de productos terminados que se entregan a los locales para su venta. Además El Saloncito incurre en gastos de venta, gastos administrativos, entre otros.

Luego de realizar el flujo de efectivo para un periodo de 5 años se obtiene un VAN de $203,491 y una tasa interna de retorno de 68%. Por medio de un análisis de sensibilidad realizado en Crystal Ball se demuestra que la probabilidad que el VAN sea mayor a 0 es de aproximadamente 90%. Queda demostrado que el proyecto es interesante y financieramente factible.

7. Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de este proyecto. En especial a nuestro director, profesor y amigo Hugo García.

8. Referencias.

- Estudio Sectorial de Confitería, Pastelería, Heladería, Repostería de la comunidad de Madrid. Autor: Cámara Oficial de Comercia e Industria de Madrid
- Mercadotecnia de Servicios. Autor: Christopher H. Lovelock
- Fundamentos de Administración Financiera. Autor: Scott Besley y Eugene F. Brigham

9. Conclusión y resultados.

Luego de evaluar financieramente el proyecto, se concluye que para El Saloncito la aplicación de un plan estratégico de marketing es una alternativa viable para lograr un crecimiento sostenido y ubicarse nuevamente como una opción de calidad en la mente de los consumidores guayaquileños

El estudio de mercado identificó la oportunidad potencial de afianzar la recordación de El Saloncito en cuanto a tortas personalizadas y bocaditos para todas las ocasiones. Al mismo tiempo identificó las debilidades de la empresa respecto a la percepción del sabor, el servicio y el ambiente de los locales.

Finalmente, el estudio financiero refleja la factibilidad del proyecto ya que se estiman un VAN de US $ 35,103.53, una TIR de 54.25% y un período de recuperación de 5 años para la inversión inicial del proyecto. Desde el punto de vista financiero se puede afirmar que la aplicación de un plan estratégico para reposicionar la marca resulta rentable para El Saloncito.

El plan de reposicionamiento de marca de El Saloncito debe implementarle lo más rápido posible debido a que los competidores están invirtiendo en ofrecer nuevos y novedosos productos, mejorar su nivel de servicio e innovar en lo que respecta a los locales como tales.

El Saloncito debe enfocarse en sus dos principales líneas de negocio: las tortas y los bocaditos. Estos productos generarán los recursos para mejorar el nivel de servicio, invertir en comunicación para incrementar la recordación de marca y poder ofrecer a los clientes locales más amigables y placenteros.

Para el plan comunicacional la empresa debe buscar diferentes medios que puedan llegar a los diversos grupos objetivos de la marca. Para atraer al mercado joven es necesario invertir en Internet; estar a la vanguardia con una página web moderna e interactiva. Además es necesario transmitir la idea de una renovación por medio de una campaña agresiva de relaciones públicas.

Se recomienda a El Saloncito mantenerse en la ola de la innovación continua, lanzando nuevos productos y nuevas alternativas para los consumidores, con el fin de cubrir las nuevas tendencias del mercado.