PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE BRANDING DESARROLLADA POR DULCE TENTACIÓN EN EL MERCADO DE PASAJEROS INTERNACIONALES EN EL AEROPUERTO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESTEBAN MAURICIO GUERRERO DÁVALOS

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE MARKETING. EVALUAR Y PROPONER ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LAS EMPRESAS. MODELOS DE MARKETING

QUITO, FEBRERO 2016

DIRECTOR:

Ing. Fernando Rosas

INFORMANTES:

Ing. Leonardo Ávila

Ing. Francisco Moscoso

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente para mi madre Pilar Dávalos, quien ha sido mi ejemplo y apoyo incondicional. Para mi abuelito Edmundo Dávalos, para mi familia y amigos que formaron parte de este largo camino y con su cariño me han permitido lograr este objetivo.

Esteban

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de vivir y sentir que he conseguido lo que me propuse.

A mis padres y familia por estar siempre presentes.

A la universidad y docentes de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables por compartir sus conocimientos hacia mi persona.

A mi director Fernando Rosas por estar pendiente del trabajo y convertirse en un apoyo para su culminación.

Esteban

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 METODOLOGÍA TEÓRICA DE *BRANDING,* 3

1.1 APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE *BRANDING,* 3
1.1.1 Concepto de *branding,* 3
1.1.2 Historia del *branding,* 5
1.2 PRINCIPALES VENTAJAS DEL *BRANDING,* 7
1.3 PROPUESTAS TEÓRICAS SOBRE MODELOS DE *BRANDING,* 7
1.3.1 Modelo branding & pyme, 7
1.3.1.1 Etapa 1: Análisis, 9
1.3.1.2 Etapa 2: Brand Visión, 10
1.3.1.3 Etapa 3: Desarrollo de la identidad de la marca, 10
1.3.1.4 Etapa 4: Desarrollo de la proposición de valor, 11
1.3.1.5 Etapa 5: Posicionamiento de la marca, 11
1.3.1.6 Etapa 6: Ejecución, 12
1.3.2 Modelo Masterbrand de Joan Costa, 12
1.4 PROPUESTA MODELO TEÓRICO *DE BRANDING,* 15

2 ANÁLISIS INTERNO 5 C'S, 22

2.1 COMPAÑÍA, 22
2.1.1 Valoración Interna de la Compañía, 22
2.1.2 Cartera de productos, 24
2.1.3 Imagen de la marca en el mercado, 25
2.2 CLIENTES, 26
2.2.1 Mercado Potencial, 26
2.2.2 Motivaciones de compra, 27
2.2.3 Productos y Marcas, 29
2.3 COMPETIDORES, 30
2.3.1 Identificación de la competencia, 30
2.3.2 Valoración de la competencia, 31
2.4 COLABORADORES, 32
2.4.1 Proveedores, 32
2.5 CONTEXTO, 35

3 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE *BRANDING,* 39

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 39
3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 39
3.2.1 Tipos de Investigación, 40
3.2.2 Técnicas de la Investigación, 40
3.2.2.1 Recolección de datos, 40

3.2.2.1.1 Entrevista, 40
3.2.2.1.2 Encuesta, 41
3.2.2.2 Análisis de datos, 41
3.2.2.2.1 Análisis de contenido, 41
3.2.2.2.2 Estadística descriptiva, 41
3.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN, 42
3.4 ETAPA EXPLORATORIA, 42
3.4.1 Técnica de recolección de datos, 42
3.4.2 Identificación de las unidades de análisis, 43
3.4.3 Guión de investigación, 43
3.4.3.1 Entrevista Gerente General, 43
3.4.3.2 Entrevista a pasajeros, 44
3.4.4 Análisis de resultados, 45
3.4.4.1 Gerente General, 45
3.4.4.2 Clientes, 45
3.5 ESTUDIO DESCRIPTIVO, 46
3.5.1 Técnica de recolección de datos, 46
3.5.2 Guión de la investigación, 46
3.5.2.1 Pasajeros, 46
3.5.2.2 Personal de la compañía, 46
3.5.3 Universo de estudio y muestra, 47
3.5.3.1 Clientes Externos, 47
3.5.3.2 Clientes Internos, 50
3.5.4 Análisis de resultados, 50
3.5.4.1 Procesamiento de datos, 50
3.5.4.1.1 Clientes Externos, 50
3.5.4.1.2 Clientes Internos, 61
3.5.4.2 Identificación de diferencias teoría y práctica, 70

4 PROPUESTAS DE MEJORAS Y ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO, 73

4.1 PROPUESTAS DE MEJORA, 73
4.1.1 Cultura organizacional, 73
4.1.2 Identidad institucional, 74
4.1.3 Identidad de la marca, 76
4.1.4 Proposición de valor, 77
4.1.5 Posicionamiento de la marca, 77
4.1.6 Comunicación interna, 79
4.1.7 Web y gestión 2.0, 79
4.1.8 Presupuesto global de las propuestas, 80
4.2 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO, 81
4.2.1 Proyección de ingresos, costos y gastos, 82
4.2.1.1 Estimación de ingresos, 82
4.2.1.2 Estimación de egresos, 84
4.2.2 Proyección estados financieros, 88
4.2.2.1 Proyección estado de resultados años 2015-2018, 88
4.2.3 Comparación con resultados actuales, 90
4.2.4 Presentación de beneficios de la aplicación del modelo de branding propuesto, 92
4.2.4.1 Punto de equilibrio, 92

5 MARCO CONCLUSIVO FINAL, 94

5.1 CONCLUSIONES, 94
5.2 RECOMENDACIONES, 98

REFERENCIAS, 101

ANEXOS, 103

Anexo 1: Diseño de la encuesta a pasajeros, 104
Anexo 2: Diseño de la encuesta a Personal de la Compañía, 107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de análisis interno de recursos y capacidades, 23
Tabla 2: Líneas de motivaciones de compra, 28
Tabla 3: Productos y marcas, 29
Tabla 4: Matriz de evaluación de competencia, 32
Tabla 5: Proveedores Dulce Tentación, 33
Tabla 6: Poder de negociación de proveedores, 34
Tabla 7: Matriz de análisis externo, 36
Tabla 8: Métodos de Investigación, 39
Tabla 9: Variables, 42
Tabla 10: Salidas internacionales desde Ecuador, 47
Tabla 11: Cálculo de la muestra, 49
Tabla 12: ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?, 61
Tabla 13: ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?, 62
Tabla 14: ¿Qué dulces tradicionales compran los clientes con mayor frecuencia en Dulce Tentación?, 63
Tabla 15: ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?, 64
Tabla 16: ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que los pasajeros prefieren durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?, 65
Tabla 17: ¿Cuál es la razón de la compra de dulces tradicionales o confitería de los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil?, 66
Tabla 18: ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?, 67
Tabla 19: ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?, 68
Tabla 20: ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?, 69
Tabla 21: ¿Cómo es la comunicación de branding en Dulce Tentación?, 70
Tabla 22: Evaluación teórica-práctica de *branding,* 71
Tabla 23: Propuestas de mejora cultura organizacional, 73
Tabla 24: Propuesta misión, visión, valores, 74
Tabla 25: Propuestas de mejora identidad institucional, 75
Tabla 26: Valor monetario propuesta slogan, 76
Tabla 27: Propuestas de mejora identidad de la marca, 76
Tabla 28: Valor monetario propuesta encuestas *Surveymonkey,* 76
Tabla 29: Propuesta de mejora proposición de valor, 77
Tabla 30: Valor monetario propuesta capacitaciones, 77
Tabla 31: Propuestas de mejora posicionamiento de la marca, 78
Tabla 32: Valor monetario entrega de muestras, 78
Tabla 33: Valor monetario compra *display,* 78
Tabla 34: Propuesta de mejor comunicación interna, 79
Tabla 35: Valor monetario capacitación *branding,* 79
Tabla 36: Propuesta de mejor de *web* y gestión 2.0, 79
Tabla 37: Valor monetario mail masivo, 80
Tabla 38: Presupuesto propuestas de mejora, 81
Tabla 39: Estimación de ingresos, 82
Tabla 40: Estimación de costos, 84

Tabla 41: Estimación de gastos, 86
Tabla 42: Relación gastos marketing-ventas, 87
Tabla 43: Proyección estado de resultados, 88
Tabla 44: Comparación, propuestas de mejora con resultados actuales, 90
Tabla 45: Punto de equilibrio, 92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ventajas del *branding,* 7
Figura 2: Modelo *branding & pyme,* 8
Figura 3: Modelo *Masterbrand,* 12
Figura 4: Modelo de *branding* para una tienda minorista (MOBRADING), 16
Figura 5: Línea de productos, 25
Figura 6: Variables utilizadas para evaluar la percepción de marca, 26
Figura 7: Ventas Dulce Tentación 2013-2015, 30
Figura 8: Matriz análisis del entorno, 35
Figura 9: ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?, 50
Figura 10: ¿Cuál es el país de su residencia?, 51
Figura 11: ¿Cuál es el país de su residencia?, 52
Figura 12: ¿Cuántas veces al año llega a Guayaquil?, 52
Figura 13: Aproximadamente, ¿Cuál es el tiempo de su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?, 53
Figura 14: ¿Compra dulces tradicionales ecuatorianos o confitería antes de su viaje de regreso a su país de origen?, 54
Figura 15: ¿Cuándo usted busca dulces ecuatorianos tradicionales o productos de confitería, los compra?, 54
Figura 16: ¿Para qué compra dulces tradicionales o confitería en el aeropuerto de Guayaquil?, 55
Figura 17: ¿Conoce la tienda de confitería Dulce Tentación?, 56
Figura 18: ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?, 56
Figura 19: ¿Qué dulces tradicionales han comprado con mayor frecuencia en Dulce Tentación?, 57
Figura 20: ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?, 57
Figura 21: ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que usted prefiere comprar durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?, 58
Figura 22: ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?, 58
Figura 23: ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?, 59
Figura 24: ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?, 60
Figura 25: ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?, 61
Figura 26: ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?, 62
Figura 27: ¿Qué dulces tradicionales compran los clientes con mayor frecuencia en Dulce Tentación?, 63
Figura 28: ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?, 64
Figura 29: ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que los pasajeros prefieren durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?, 65
Figura 30: ¿Cuál es la razón de la compra de dulces tradicionales o confitería de los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil?, 66
Figura 31: ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?, 67
Figura 32: ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?, 68

Figura 33: ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?, 69
Figura 34: ¿Cómo es la comunicación de branding en Dulce Tentación?, 70

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se busca analizar la gestión de marca desarrollada por Dulce Tentación, considerada una pyme. Para tal efecto fue necesario aplicar destrezas y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria. Específicamente se realizó un estudio de mercado en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la Ciudad de Guayaquil, lugar en el que funciona el negocio.

Las pymes juegan un papel importante para el desarrollo de la economía de un país, y Ecuador no es la excepción, debido a su valor en la generación de empleos. Sin embargo, los dueños o personas que están al frente de estas empresas no piensan que sea necesario impulsar el valor de sus marcas, este es el caso de Dulce Tentación. Al finalizar este trabajo se espera entregar propuestas de mejora que permitan a la propietaria de este negocio potenciar su marca y por ende aumentar sus ganancias.

Por lo antes expuesto el primer paso de este trabajo consistió en elaborar un modelo de *branding* que se ajuste a las pymes, pero sobre todo que sea entendible y aplicable para la Gerencia.

El análisis interno de las 5c's; compañía, clientes, competidores, colaboradores y contexto, otorgo las primeras conclusiones sobre el estado actual de la empresa. La principal ventaja que tiene es el reconocimiento de los productos que ofrece, como los chocolates y dulces tradicionales. Su oportunidad está en el aumento de la inversión hacia el turismo por parte

del gobierno. La competencia directa del negocio está conformada por marcas reconocidas y posicionadas a nivel mundial. Los cambios en los hábitos de compra de los clientes de Dulce Tentación es su mayor amenaza, debido a que sus ingresos por venta es lo que sostiene su economía.

Con el estudio de mercado realizado, se obtuvo como resultado que la gestión de marca realizada actualmente por la empresa es baja con respecto a la teoría propuesta en el modelo de *branding*. Esto se debe al poco conocimiento de las ventajas que conlleva una marca fuerte y posicionada por parte de la Gerencia. La falta de inversión en la construcción y publicidad es otro factor que influye en este resultado.

Al analizar los resultados obtenidos en la presente investigación, se determinó que es necesario realizar cambios en muchas áreas de la organización. Se elaboraron propuestas que permitan mejorar la gestión de marca, algunas necesitan del esfuerzo laboral de la Gerencia y trabajadores de la empresa. En cambio otras necesitan de una inversión monetaria para su cumplimiento. La viabilidad de su aplicación es favorable y se expone en los resultados financieros y económicos.

INTRODUCCIÓN

Los negocios han evolucionado en los últimos años y lo seguirán haciendo, todas las organizaciones están conscientes de esto y buscan oportunidades para continuar en la mente de sus clientes y fidelizarlos.

Partiendo de la idea que es necesario encontrar nuevos métodos para aumentar las ganancias de una empresa. El objetivo de esta investigación es analizar cómo ha manejado la gestión de marca o también llamado *branding* una pyme dedicada a la venta de confitería en el aeropuerto de la ciudad de Guayaquil.

El *branding* es una ciencia dedicada a la creación y gestión de valor de marcas. Al hablar de la creación de una marca no es el simple hecho de darle un nombre, un color o un símbolo. Todo lo contrario es un proceso en el que influyen todos los componentes de una empresa, debido a que cualquier actividad que refleja una organización es perceptible para sus clientes. En Ecuador la mayoría de pymes dejan a un lado este concepto y solo piensa en sobrevivir en el medio, sin darse cuenta que la mejor manera de hacerlo es creando una marca fuerte que sobresalga en el medio.

Se puede tomar como ejemplo la gestión realizada por marcas posicionadas a nivel mundial. Sin embargo, es necesario realizar un estudio de los factores sociales, culturales, demográficos, entre otros, que puedan afectar la implementación en la empresa objeto de estudio.

En el presente se propone y explica un modelo de *branding* personalizado para este tipo de negocio, sin cerrar la posibilidad que pueda ser utilizado por otra pyme cuya razón de ser sea diferente.

Es de suma importancia realizar un estudio de mercado en el aeropuerto de Guayaquil, para conocer cuál es la posición de los clientes internos y externos del negocio en relación a la gestión actual que viene realizando la empresa. Esta información debe ser procesada con profesionalismo y confidencialidad para obtener los resultados deseados.

Con las respuestas obtenidas en el estudio realizado se espera obtener las propuestas y conclusiones necesarias para mejorar la gestión de *branding* y por ende aumentar los réditos económicos del negocio. El objetivo principal es entregar ideas que sean viables y aplicables para este tipo de organizaciones, que les permita ser competitivas y sobrevivir en el mercado.

1 METODOLOGÍA TEÓRICA DE *BRANDING*

1.1 APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE *BRANDING*

1.1.1 Concepto de *branding*

Según (Sterman, 2012), el *branding* "es el arte-ciencia-metodología de crear y gestionar marcas, que surge de la necesidad de trabajar conceptos estratégicos más duraderos que las campañas de comunicación".

De acuerdo al autor citado, la naturaleza del *branding* es la utilización de la creatividad, en función de la Estrategia de Marca, y no a la inversa. En el mercado actual no basta con tener un buen producto o servicio, es necesario contar con otros elementos que permitan a una empresa llegar a la mente de sus clientes, para lo cual es muy importante la innovación en sus procesos.

Para Keller, Kevin Lane Administracion estratégica de marca, *branding* (2008), La gestión de marcas ofrece una serie de indicadores distintos de los resultados económicos directos, que son a corto plazo y pueden verse afectados por las promociones o factores coyunturales. Concentrarse en elevar los indicadores de capital de marca es una buena manera de desarrollar una estrategia a largo plazo.

Una marca fuerte permite lanzar nuevos productos con menor coste, resistir mejor las crisis, incrementa la efectividad de las acciones de comunicación, puede ofrecer una ventaja sobre la competencia, etc. Incluso se diría que los anuncios salen solos con las marcas fuertes, ya que tienen toda una serie de asociaciones creadas que permiten realizar comunicación que obvia muchos aspectos intermedios.

El *branding*, fundamental en la gestión de marcas actual, se integra plenamente en el proceso de creación de la estrategia de la marca, que consiste, en opinión de Ollé y Riu (2009), en encontrar la esencia de una oferta, trabajar detenidamente una personalidad atractiva, diferente, llena de significados para los clientes potenciales y conectarlos emocionalmente con la marca, atribuyéndole una cierta magia".

Según (Matthew, 2009) El *branding* es un proceso de concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. La marca debe ser única, inimitable, y por lo tanto sostenible en el tiempo.

Para Emilio Llopis (2011) el *branding* es la disciplina que se ocupa de la creación y gestión de marcas, es decir crear valor de la marca para el consumidor, y para esto es necesario crear una relación racional y emocional de la marca con el cliente.

Cuando se tiene clara la parte conceptual de *branding*, el siguiente paso es entender cuál es la base del mismo. La parte fundamental está en que toda marca

tiene valor, medible en dinero. La interacción del valor que genera una marca en su mercado con el transcurso del tiempo es conocida como valor de marca o mejor conocido como *brand equity*.

El valor de marca cuenta con cuatro factores que ayudan a una empresa a distinguir sus productos o servicios y obtener una ventaja competitiva en su mercado, y estos son:

- La notoriedad de marca (*brand awareness*): Es un análisis que nos permita conocer cómo se manifiesta la marca en la mente del consumidor.

- Calidad percibida (*perceived quality*): Es evaluar la opinión que genera la calidad de los productos de la empresa en los clientes.

- Asociaciones de marca (*brand associations*): Son las relaciones o asociaciones que generan las marcas en sus consumidores, las cuales pueden ser símbolos o identidades propias.

- Lealtad de marca (*brand loyalty*): Es la proporción de clientes que prefieren adquirir productos de una misma marca, dejando a un lado los de la competencia.

1.1.2 Historia del *branding*

Cuando se escucha la palabra *branding*, se cree que es un término nuevo, pero esto no es así, ya que la palabra "*brand*" es utilizada desde los años 2000 AC,

haciendo referencia al marcaje físico de las reses, desde entonces se ha empezado a marcar los productos en diferentes industrias.

Lo que hoy conocemos como *branding*, empezó a explotar en medio de la revolución industrial, en la que las marcas eran básicamente un logo, pero esto cambio luego de la segunda guerra mundial, cuando nació el consumismo, es decir, los consumidores empezaron a poner estándares más altos. Ello provocó, que la marca ya no sea solo el logo, sino una forma de comunicar las características y beneficios de los productos y servicios.

Pero fue en los años 90s cuando el *branding* se transformó en una pieza clave para el marketing y la publicidad, invirtiéndose grandes cantidades de dinero en la publicidad de las marcas, provocando que los consumidores empezaran a comprar los productos de dichas marcas.

Según Hindle, Tim (Management pag.22) Desde hace mucho tiempo, las empresas han reconocido el poder de la marca. Las décadas de 1880 y 1890 figuran entre los períodos de más fertilidad para la creación de grandes marcas en ese momento aparecen por primera vez en las vidrieras las marcas *Kodak, Kellog*, entre otras. Sus creadores descubrieron algo sobre lo que no se tuvo plena conciencia hasta mucho tiempo después: que dos de los más poderosos elementos que tiene que tener el nombre de la marca eran los sonidos guturales (especialmente el sonido de la k) y la aliteración (es decir, la repetición de la misma consonante. Piense en Pepsi y Coca Cola. (Santa María, 2013)

1.2 PRINCIPALES VENTAJAS DEL *BRANDING*

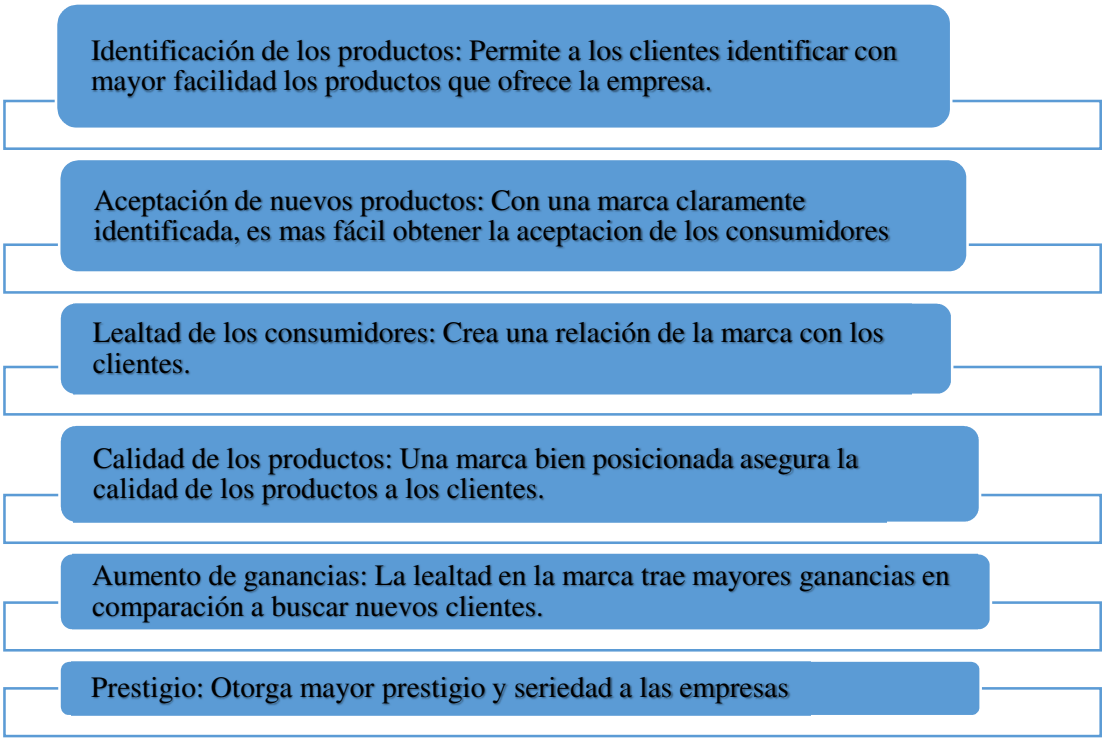


Figura 1: Ventajas del *branding*

1.3 PROPUESTAS TEÓRICAS SOBRE MODELOS DE *BRANDING*

1.3.1 Modelo branding & pyme

Una vez planteados algunos conceptos sobre marca, cabe explorar las diferentes propuestas teóricas relativas a cómo llevar a cabo una gestión de *branding*. Para el efecto, Llopis Sancho (2011), quien en su libro *branding & pyme*, argumenta que crear una marca exige un proceso largo que engloba varias etapas para que el resultado sea exitoso y perdurable a largo plazo.

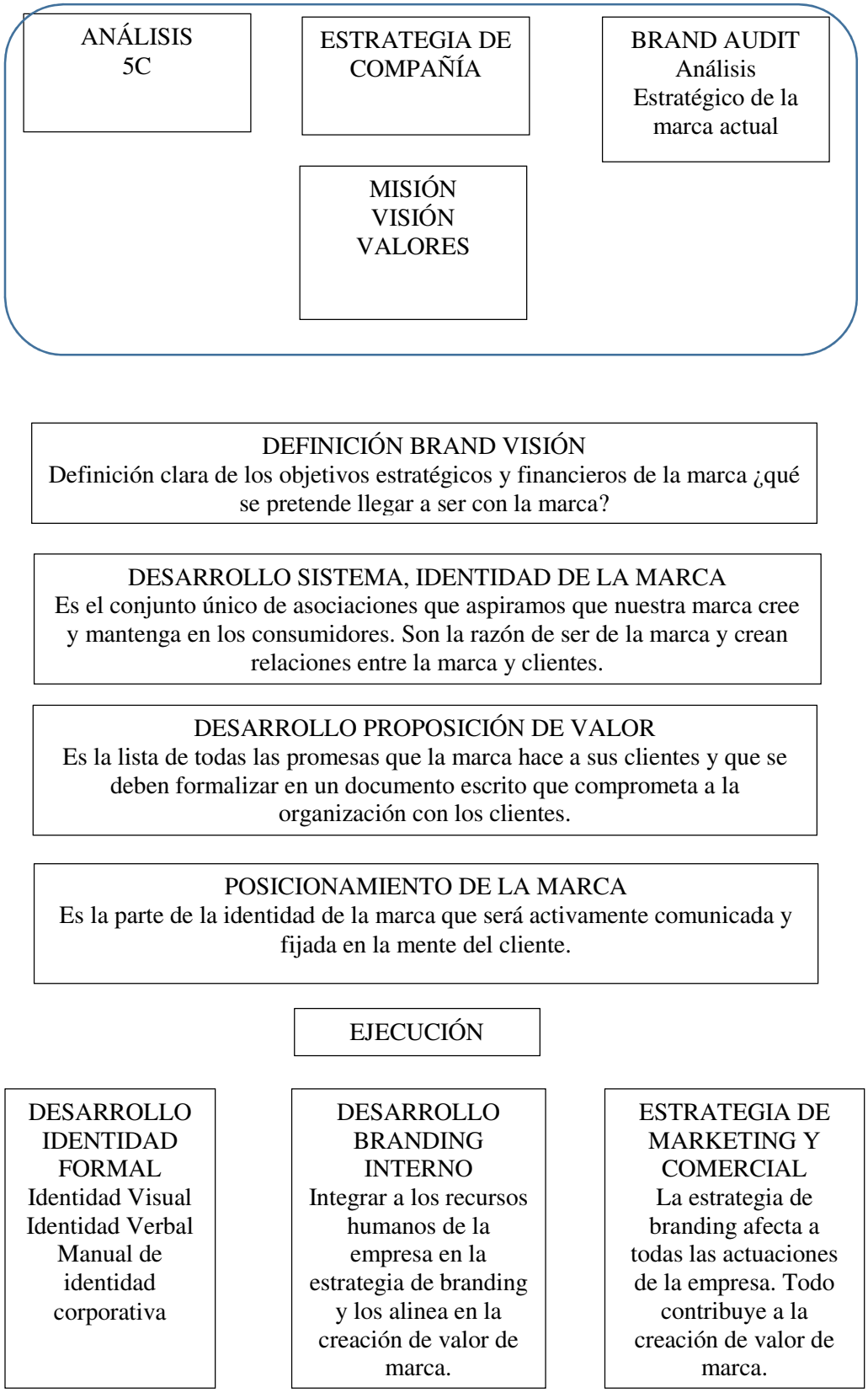


Figura 2: Modelo *branding & pyme*

Fuente: Llopis, 2011, pág. 53

Es necesario entender cada etapa para lo cual se exponen los siguientes conceptos:

1.3.1.1 Etapa 1: Análisis

Sin un adecuado análisis previo no hay una estrategia excelente. Por ello, el requisito inicial es realizar los estudios pertinentes que nos permitan un desarrollo de marca rentable y alcanzable. En concreto, en esta fase se debe analizar:

Misión y visión de la empresa:

Para poder desarrollar una marca, la empresa debe definir a dónde quiere llegar y que valores quiere implementar y fortalecer al mediano y largo plazo.

Estrategia de la compañía:

Se debe desarrollar por parte de quienes conforman la empresa una política de *branding*, que se sea difundida a todos los grupos de interés y al público en general, para que quede claro cuáles son los objetivos de la misma.

Brand audit:

Es necesario analizar el mercado en el cual se va a competir debido a que en esta etapa habrá ocasiones en la que se crea una marca y se enfrentará

a un proceso de construcción de marca sobre una ya existente, es decir, no se partirá de cero.

Análisis 5C. Este análisis es crucial en cualquier desarrollo de estrategia de marketing y comercial. Permite evaluar de manera completa a la compañía, clientes, colaboradores, competidores y al contexto en el que se emplea la empresa.

1.3.1.2 Etapa 2: Brand Visión

En el desarrollo de una estrategia global de empresa es necesario determinar la visión, entendida como el gran objetivo estratégico que persigue la empresa y, para el cual, se desarrolla la estrategia.

En la estrategia de marca, de igual modo, se debe definir la *Brand Visión*, entendida como los grandes objetivos estratégicos que persigue la marca, en términos de la relación con los clientes y en relación con su valor. La *Brand Visión* requiere de la participación activa del máximo nivel de dirección de la empresa y debe concretarse en un documento escrito.

1.3.1.3 Etapa 3: Desarrollo de la identidad de la marca

Esta fase es la más importante de todo el proceso de construcción de marca. La identidad es el conjunto de asociaciones que representa para los clientes. El objetivo será que los compradores asocien la marca con una

serie de valores y beneficios distintivos y ganadores respecto a los representados en las marcas de la competencia.

Es importante señalar con toda claridad que una marca no puede aspirar a representar sus clientes lo que no es. Por ello la identidad refleja lo que la marca es. Por ejemplo, si una marca quiere estar asociada a "trato amable" y no tiene una política similar con sus empleados, es imposible que logre esa asociación en sus clientes, en razón de que los empleados de la marca si no son tratados con amabilidad, difícilmente brindarán atención a los clientes en forma recíproca. Por ello, es importante la coherencia entre la estrategia de la empresa con la marca, no se puede pretender que nos asocien a lo que no somos.

1.3.1.4 Etapa 4: Desarrollo de la proposición de valor

La proposición de valor es la definición de los atributos suministrados por la marca que otorgan valor al cliente. En el proceso de construcción de la marca se evidencian aquellos aspectos que, de un modo u otro, pueden representar beneficios en el mercado, desde el punto de vista del cliente, y desde la óptica de otros públicos de interés para la empresa.

1.3.1.5 Etapa 5: Posicionamiento de la marca

Cuando una compañía nace y la naturaleza del negocio se halla definida, la pregunta ¿cómo queremos ser percibido por los potenciales

consumidores? debe constituir uno de los planteamientos que deben formularse Aquí, entra en juego la definición del posicionamiento, en términos de la situación exclusiva y estratégica de la marca en el contexto competitivo en el que opera.

1.3.1.6 Etapa 6: Ejecución

Es el momento de tangibilizar la marca (desarrollo de la identidad formal), trasladar la cultura y estrategia de marca a todas las personas y grupos de interés de la empresas (branding interno) y de acometer un plan de marketing que construya una marca poderosa.

1.3.2 Modelo Masterbrand de Joan Costa

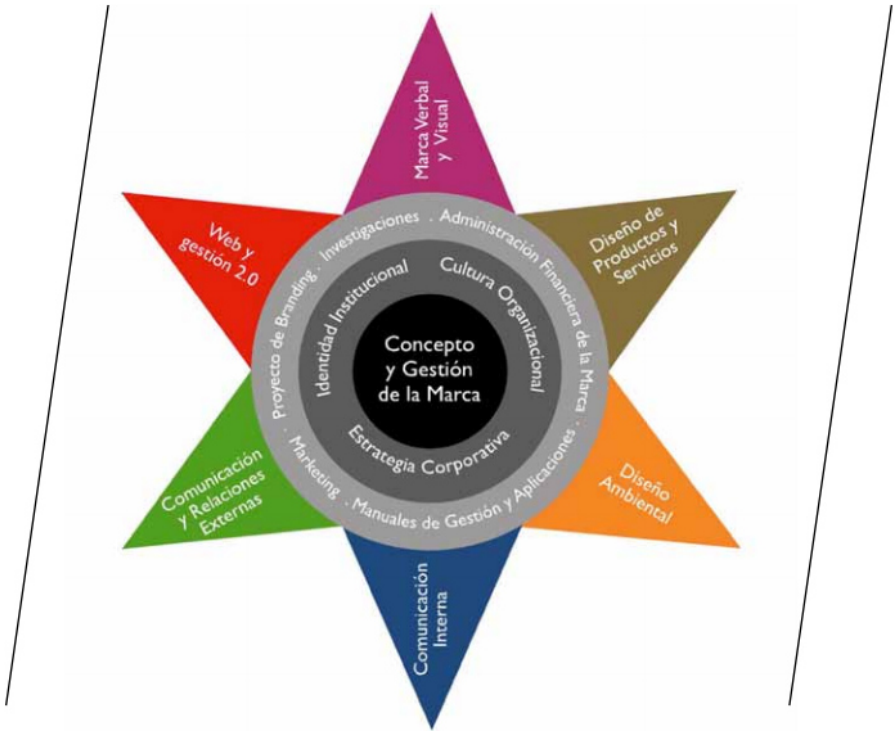


Figura 3: Modelo *Masterbrand*

Fuente: Ekos, 2011, pág. 14

En este modelo los dos niveles de la infraestructura y la estructura son representados por dos círculos concéntricos alrededor del núcleo, en tonalidades de gris. La parte estructural es circular y expresa su totalidad, su transversalidad y el componente dinámico de construcción de la marca. Es incolora para sugerir su invisibilidad.

La superestructura o la plataforma tiene la forma estrellada para significar su fuerza centrífuga y expansiva en todas las direcciones (la ubicuidad de la marca percibida y vivida por sus públicos).

Y los distintos colores de cada parte representan la diversidad de los mensajes, los medios, los bienes ofrecidos por la marca, los espacios y los lugares de encuentro con ella, la proyección de la cultura organizacional, la información a través de la comunicación y las relaciones externas, así como los efectos de la web y la gestión de las redes sociales.

Identidad institucional:

Es el espíritu de la empresa que será inyectado en todo el proyecto de la marca.

Cultura Organizacional:

Es la expresión de la identidad, el modo de ser y hacer de la empresa a través de la Visión, la Misión y los Valores que guían sus decisiones y su conducta.

Estrategia corporativa:

Es la estrategia general del negocio, a la cual se integrará la estrategia particular de la marca.

Proyecto de *branding*:

Es el desarrollo de la filosofía y la estrategia de la marca expresado en sus ideas-fuerza, sus objetivos, sus razonamientos en los que se apoyan las decisiones para la gestión, la planificación del proceso y el empleo de los recursos financieros, humanos, técnicos y temporales, así como la asignación de las tareas. Se trata, en fin, de diseñar la estrategia creativa y el plan estratégico de acción.

Investigaciones:

Este capítulo constituye un instrumento abierto, disponible cuando es necesario, ya sea para los estudios previos, o para las investigaciones y sondeos puntuales, o para el seguimiento, el control y la medición de los resultados.

Administración financiera de la marca:

Concierne a los presupuestos y distribución, a la planificación de las inversiones y a la gestión administrativa a lo largo de la vida de la marca.

Marketing:

Es el planteamiento para la comercialización de la marca y sus productos, la comunicación de marketing y la venta.

Manuales de gestión y aplicaciones:

Es el conjunto de los criterios, directrices y normativas procedentes de los pasos anteriores y que conciernen a la plataforma de la expresión de la marca (la superestructura). Son los estudios y reglas correspondientes a la marca verbal; el manual de identidad marcaria; las normas para el diseño de productos y de servicios; el manual de diseño ambiental (exterior e interior de puntos de venta, exposiciones, *merchandising,* etc.); el plan de comunicación interna de la marca que se integra a la cultura organizacional; el plan de comunicación publicitaria, promocional, informativa; el plan de relaciones externas con los diferentes *stakeholders* y de gestión de la web de la marca y de la web 2.0.

1.4 PROPUESTA MODELO TEÓRICO *DE BRANDING*

A partir de la revisión bibliográfica presentada en párrafos anteriores, se ha propuesto el siguiente modelo que posibilitará el análisis de la gestión de actual de marca desarrollada por la empresa objeto de estudio.

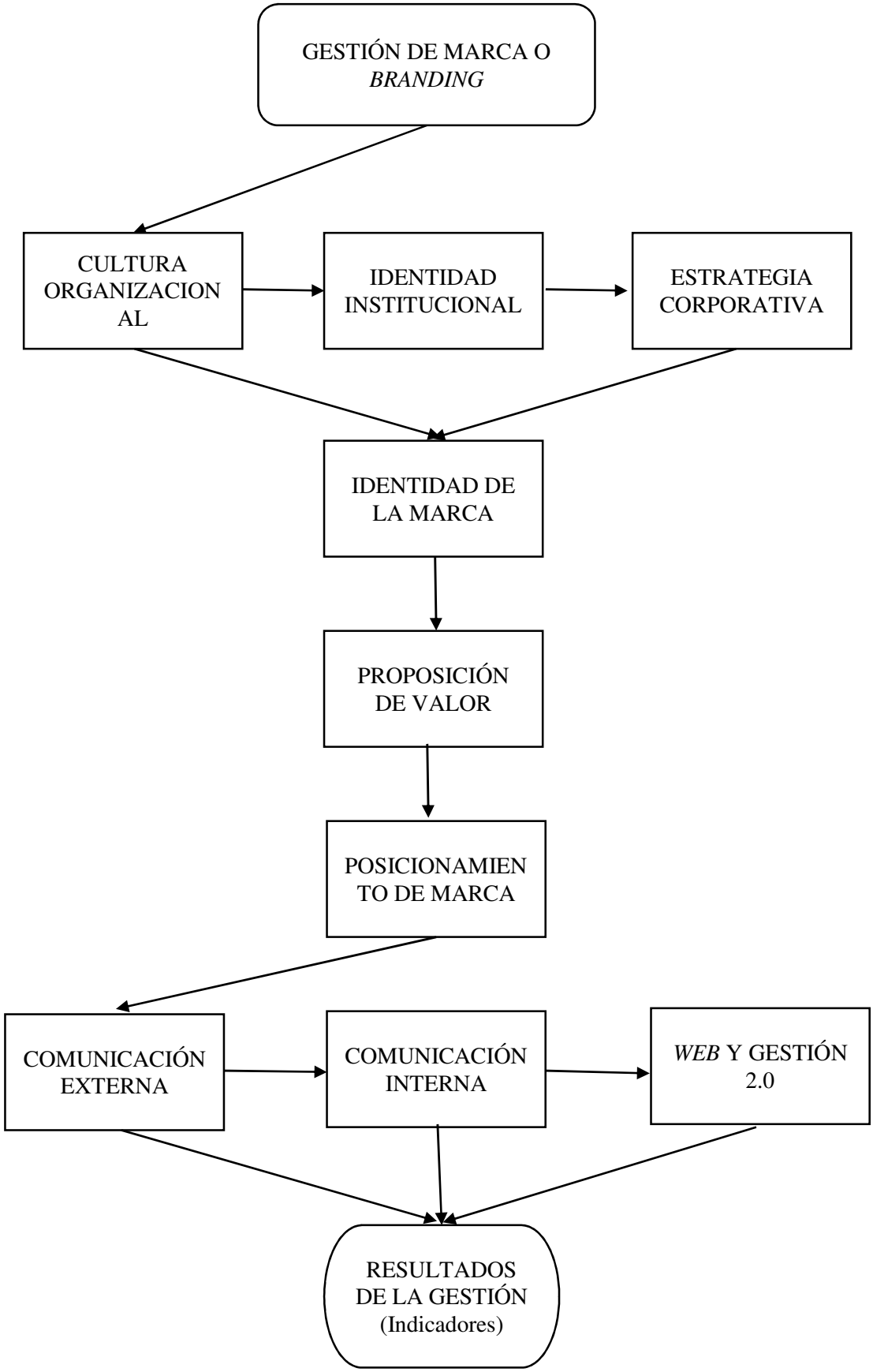


Figura 4: Modelo de *branding* para una tienda minorista (MOBRADING)

Para entender el modelo planteado es necesario explicar los componentes del modelo.

Cultura organizacional.

En esta etapa se debe especificar la visión, misión y los valores, para tener claro a donde se quiere llegar y que principios son necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Es necesario explicar cómo deben estar conformados cada uno de estos puntos:

Visión.

La visión es una imagen de lo que buscan las empresas llegar a ser, indicando cuál es su orientación en el futuro. Normalmente los encargados de redactarla son los fundadores de las compañías, que buscan expresar cuáles son sus deseos y aspiraciones. (Torres, 2014, Administración estratégica)

Una visión bien estructura debe expresar, ¿cuál es el objetivo de expansión en el mercado?; en un futuro en donde quiere ubicarse. ¿Cuál es el giro de negocio de la empresa?; si ofrece productos o servicio. ¿Para qué ha sido creada la compañía?; cual es la razón de la creación del negocio. Y ¿a qué sector se quiere llegar?; cual es el mercado objetivo.

Misión.

En la misión se refleja cómo está la empresa en la actualidad, que hace y para que lo hace. En esta se especifican los propósitos de la empresa, los que a la postre se

convierten en los objetivos de la misma. Al contrario de la visión, aquí se toma mucho en cuenta la opinión de los trabajadores, debido a que en esta se refleja la razón de ser de la organización.

Una misión bien elaborada debe contar con los siguientes componentes: quienes son los clientes a los que se sirve, cuales son los productos o servicios que ofrece la empresa, que tecnología se utiliza para ofreces los productos o servicios.

Valores.

Son los principios éticos en los que se basa la cultura de la empresa, que permiten crear pautas de comportamiento en los trabajadores de la misma. No deben convertirse en expresiones de los pensamientos de los dirigentes, sino más bien indicar la realidad de la compañía. Preferiblemente no son más de 6 o 7, porque ya pierde la esencia de un valor. (Espinoza, 2012, blog de marketing y ventas).

Identidad Institucional.

Es la filosofía que maneja la empresa y que afecta directamente a la marca. Es el conjunto de atributos y políticas que toda empresa posee, su razón de ser, su espíritu o alma. La imagen que refleja una compañía a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala.

Los objetivos son los resultados que las empresas esperan obtener, utilizando términos cuantificables o mesurables y dándoles un tiempo de obtención. Estos nos permiten establecer patrones de rendimiento y medir el avance de la organización,

transformando la declaración de la misión y la dirección de la organización en lineamientos a seguir. (Cipriano, 2014, Administración Estratégica).

Estrategia Corporativa.

En este punto es necesario revisar o establecer junto a la dueña las estrategias generales de la empresa, para lograr sus metas, en las cuales deben ser integradas las estrategias particulares de la marca.

En la estrategia debe especificarse los movimientos que realiza la compañía para posicionarse en la industria que ha incursionado. De igual forma indicar cuales son las acciones y enfoques que utiliza para diversificar el negocio. (Cipriano, 2014, Administración Estratégica).

Identidad de la Marca.

En esta etapa se revisan todos los planes, estrategias, ideas, acciones, que ayudan a desarrollar la filosofía de marca que se plantea y que permiten alcanzar el objetivo principal de identidad, que es el de crear asociaciones que permitan representar los valores de los clientes.

La identidad establece cuál es el objetivo actual de la marca, cómo desea ser percibida, qué personalidad trata de proyectar y cuáles son las relaciones que le dan sentido. Se especifica que ofrece y expresa la marca, para capitalizarlo, la marca debe conservar su dirección y ejes precisos. Para esto es necesario realizar un estudio de percepción en los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil.

Proposición de Valor.

La proposición de valor es la etapa en la que se da a conocer los elementos de la marca que otorgan un valor agregado tanto para los clientes, como para otros públicos del negocio.

Para esto es necesario realizar un estudio exploratorio en los clientes para conocer cuáles son los atributos que encuentran en la marca que no les otorga otra empresa.

Posicionamiento de la Marca.

Es necesario encontrar el lugar al que se quiere llegar en la industria y como se quiere ser visto por futuros clientes, por esto es importante tener claro el posicionamiento de marca, que es la posición que tiene la marca en la percepción mental de los consumidores.

Comunicación Externa.

Es importante comunicar las acciones que se está llevando a cabo con la gestión de marca a las entidades externas; como son los clientes, proveedores, accionistas, instituciones públicas, entre otros.

Comunicación Interna.

De igual manera es fundamental mantener una adecuada comunicación con los trabajadores de la empresa, para que estos se comprometan con el modelo de gestión de marca, y este pueda funcionar de la mejor manera.

Web y Gestión 2.0.

Esta etapa es fundamental, ya que vivimos en un mundo completamente tecnológico, y en el cual debemos actualizarnos continuamente para no desaparecer del mercado. Es necesario crear estrategias de comunicación y publicidad como son las páginas web, las redes sociales, entre otras.

Resultados de la Gestión.

Esta es la etapa final, que refleja los resultados del modelo, tanto en el mercado, como en la aceptación de los clientes y, sobre todo en las finanzas de la empresa. Todo negocio busca alcanzar ganancias financieras al final de una inversión.

2 ANÁLISIS INTERNO 5 C'S

2.1 COMPAÑÍA

2.1.1 Valoración Interna de la Compañía

Para realizar la valoración interna fue necesario construir una matriz de análisis interno de recursos y capacidades, cuya cumplimentación fue desarrollada con la información proporcionada por la Gerencia General de la compañía objeto de estudio.

Tabla 1: Matriz de análisis interno de recursos y capacidades

MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO DE RECURSOS Y CAPACIDADES			
Escasez	Lo posee la empresa pero no los competidores = 1		
	Lo posee la empresa y los competidores = 0		
Relevancia	¿Es útil para ofrecer un producto o servicio con atributos que sean valorados por los clientes?		
	1= sin utilidad 2 = moderada utilidad 3 = alta utilidad		
	Escasez E	**Relevancia R**	**Valoración estratégica (E * R)**
Recursos físicos y capacidad de operaciones			
Ubicación del local	**0**	**3**	**0**
Infraestructura informática	**0**	**2**	**0**
Limpieza del local	**1**	**2**	**2**
Economías de escala en el aprovisionamiento de productos	**0**	**3**	**0**
Rapidez en el servicio	**0**	**3**	**0**
Recursos y capacidad financiera			
Disponibilidad de capital	1	3	**3**
Acceso a fuentes de financiamiento	0	2	**0**
Capacidad de flujo de efectivo	1	3	**3**
Inversiones financieras	0	2	**0**
Recursos humanos y capacidad del personal			
Capacidad de trabajo en equipo	0	3	0
Capacidad de aprendizaje	1	3	3
Experiencia del personal	1	3	3
Empleados comprometidos	1	3	3
Disponiblidad de personal especializado	0	2	0
Recursos y capacidad tecnológica			
Acceso a nuevas tecnologías	0	3	0
Capacidad de adopción de tecnologías externas	0	3	0
Infraestructura tecnológica	0	3	0
Recursos y capacidad organizativa			
Tipo de estructura organizativa	0	3	0
Capital relacional	1	3	3
Coordinación interfuncional de servicio al ciente	0	3	0
Flexibilidad de respuesta	1	3	3
Recursos y capacidad comercial			
Imagen de marca	0	3	0
Capacidad de conocimiento de mercado	1	3	3
Calidad y variedad de productos	0	3	0
Capacidad del equipo de ventas	1	3	3
Eficacia en la fijación de tarifas	0	3	0
Eficacia en la promoción y publicidad	0	3	0
Capacidad de innovación	0	3	0

Las posibles fuentes de ventaja competitiva, de acuerdo con los resultados arrojados por la matriz son:

1. La disponibilidad de capital
2. La capacidad de flujo de efectivo
3. La capacidad de aprendizaje del personal.
4. La experiencia del personal,

5. El compromiso que tiene el personal con su trabajo.
6. El capital relacional de la organización,
7. La capacidad de respuesta a los problemas,
8. La capacidad de conocimiento de mercado,
9. La capacidad del equipo de ventas.

En relación con las áreas que la compañía debe buscar una diferenciación respecto de la competencia, destacan:

1. El área de recursos físicos y capacidad de operaciones.
2. El acceso a fuentes de financiamiento e inversiones financieras.
3. La capacidad de trabajo en equipo y disponibilidad de personal especializado.
4. Toda el área de recursos y capacidad tecnológica.
5. La estructura organizativa y el servicio al cliente.
6. La imagen de la marca.
7. La variedad de los productos ofrecidos,
8. La fijación de las tarifas de venta.
9. La promoción y publicidad del negocio.
10. La capacidad de innovación.

2.1.2 Cartera de productos

La Figura 5, muestra las líneas de productos comercializadas por la compañía objeto de investigación hasta el año 2015.

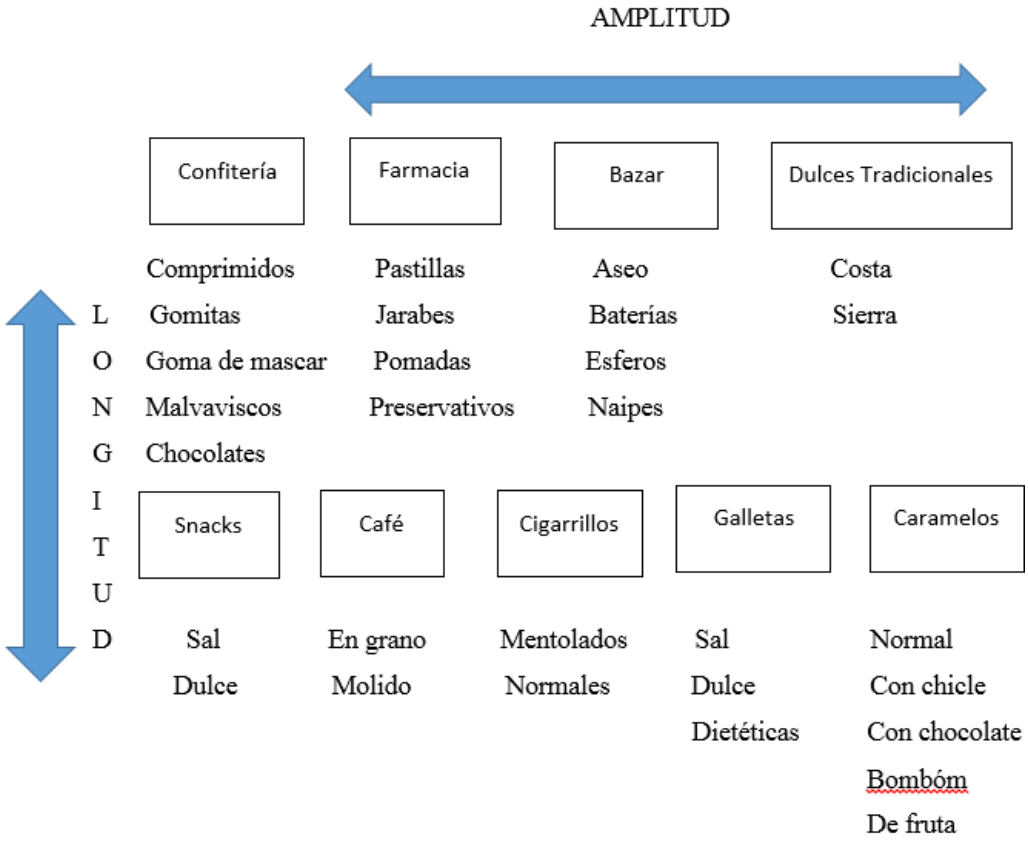


Figura 5: Línea de productos

Amplitud (A)=	Profundidad media de línea
(Pm)=	(5+4+4+2+2+2+2+3+5)/9= 3,22
Longitud de cartera=	A*Pm= 9*3,22 = 29

2.1.3 Imagen de la marca en el mercado

Según Medina-Aguerrebere, P. (2014) "La imagen de marca hace referencia a las percepciones que los públicos internos y externos de una organización tienen sobre ella". Sin lugar a duda, la marca es el reflejo no solo de los productos ofertados por la empresa, sino también de su organización, por ejemplo, a nivel de su identidad corporativa, la misión, la visión, los valores, entre otros parámetros.

Para saber la percepción que tienen los pasajeros internacionales del aeropuerto de Guayaquil sobre la marca Dulce Tentación es necesario aplicar un instrumento que mida estas variables:

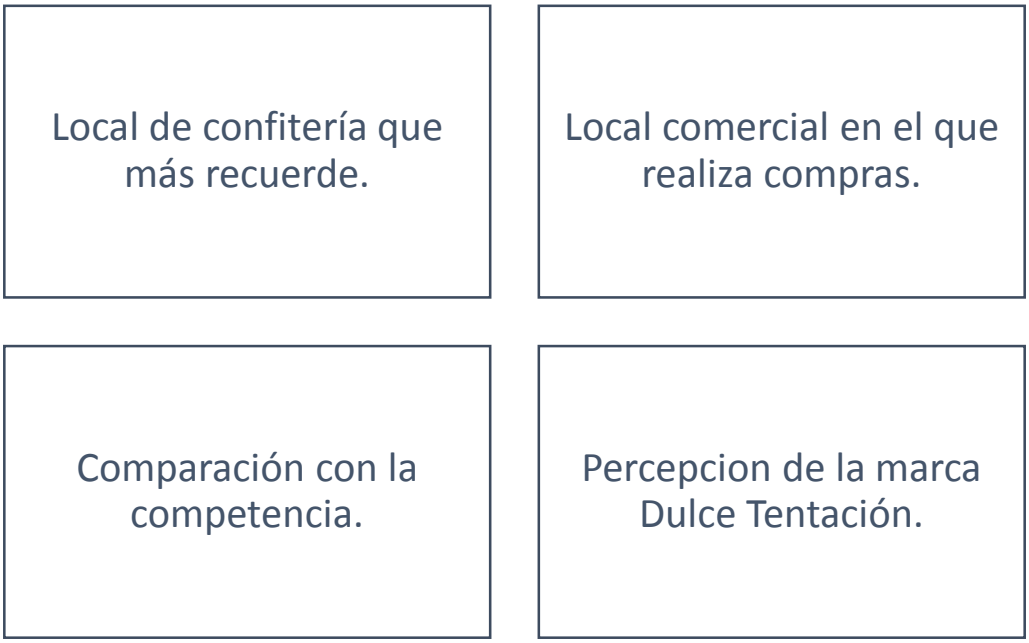


Figura 6: Variables utilizadas para evaluar la percepción de marca

2.2 CLIENTES

2.2.1 Mercado Potencial

Para (Kotler, 2001) el potencial del mercado total es “la cantidad máxima de ventas que podría estar disponible para todas las empresas en una industria durante un período determinado, bajo un nivel determinado de esfuerzo de mercadotecnia y condiciones ambientales determinadas”.

Para tales efectos, se recurrió a la siguiente fórmula:

Dp= Najustado*p*q

N= Número de turistas extranjeros= 1’600.000

Fa1= Pasajeros salidas internacionales aeropuerto Gye= 829.022

Fa2= Personas del extranjero (45%)= 373.060

Fa3= Personas que hacen compras (30%)= 111.918

Q= número de veces en promedio que un turista extranjero compra en Dulce Tentación= 2

P= monto de la compra por visita que realiza un cliente extranjero que compra en la tienda= $6

Dp= 111.918*4*$6

Dp= $2.686.032

Fuente: (www.eltelegrafo.com, Economía, 2014)

2.2.2 Motivaciones de compra

Según (Ramírez, 2013) “La motivación o motivo es la fuerza que impulsa a los individuos de la necesidad a la compra. De este modo, a cada necesidad pueden corresponder diferentes tipos de motivaciones”. Y propone una regla nemotécnica en la que se diferencian 6 líneas de motivaciones más comunes que son:

Tabla 2: Líneas de motivaciones de compra

Motivación	Descripción	Oportunidad
Moda	Es la necesidad que tienen los consumidores de tener lo nuevo del mercado.	En este punto no representa una motivación, ya que la competencia tiene los mismos productos.
Interés	Se refiere a la búsqueda del ahorro, de comprar algo que dure en el tiempo.	Los precios de los productos comparados con la competencia son similares.
Comodidad	Encontrar el confort en la compra, no pasar largo tiempo en el local.	Aquí existe motivación, debido a que el local cuenta con el personal adecuado para que los consumidores no se demoren en su compra.
Afecto	Es la identificación con la marca, o productos o filosofía del negocio.	La competencia cuenta con una marca más identificada, sin embargo la calidez del local y de la atención es muy buena.
Seguridad	Garantía que ofrece la empresa en sus productos.	Todos los productos de Dulce Tentación son de marcas reconocidas y garantizadas.
Orgullo	Representa el prestigio que obtiene el consumidor al comprar los productos.	El negocio busca otorgar prestigio a sus consumidores.

2.2.3 Productos y Marcas

Tabla 3: Productos y marcas

Caramelos	**Farmacia**	**Galletas**	**Snacks**	**Cigarrillos**	**Café**
- Leche miel - Menta glacial - Bambolina - Toffe - Tropical - Zumo - Surtidos - Tic-tac - Adams - Clorets - Certs - Halls - Push pop - Ring pop - Life savers - Skittle - Plop - Dr. Look - Coffee - Bon bon bum	- Acitromicina - Adalat - Aeron - Acitip - Afrin - Alercet - Alkaseltzer - Amoxilina - Ampliuarina - Apronax - Ampicilina - Arcoxia - Aspirina - Biogenta - Bisolbon - Buscapina - Cataflan - Cebion - Cialis - Clarityne - Complejo b - Clopan - Digespar - Duo	- Amor - Daesy - Coco - Galak - Maria - Muecas - Ricas - Taco - Animalitos - Belvita - Chips ahoy - Club social - Konitos - Oreo - Ritz - Bizcotelas - Diet - Ritter sport - Nature Valley	- Nachos - Tortolines - Tostitos - Rosquitas - Mani cris - Doritos - Lays - Ruffles - Natuchips - K-chito - Pringles	- Belmont - Lark - Lider - Malboro	- Cocoa - Gardella
Chocolates	**Dulces Nacionales**	**Chicles**	**Bazar**		
- Huevitos - Manicho - Croquetas - Bombom - Galak - Alfajor - Noggy - Rocher - Hanuta - Kinder - Turron - Caoni - Pacari - Chocotin - m&m - tiwx - Snickers - Milkyway	- Melcocha - Guayaba - Panela - Manizados - Cocada - Veñelos - Antes	- Trident - Juicy Fruit - Doublemint - Orbit - Hubba buba - Surtidos - Cobalt - Rain - Kataboom	- Energizer - Listernine - Cotonetes Johnson - Toallas Pequeñin - Pañuelos faciales - Cepillo de dientes - Desodorante Speed stick - Pasta de dientes Colgate - Afeitadora xtrem - Hilo dental Jhonson - Nivea - Huggies - Nosotras - Tampones O.B - Bic -Antibacterial Sani		

Una vez identificados los productos y marcas que se venden en Dulce Tentación, es importante analizar la variación en las ventas de los últimos años para conocer cuáles son los productos que más se venden.

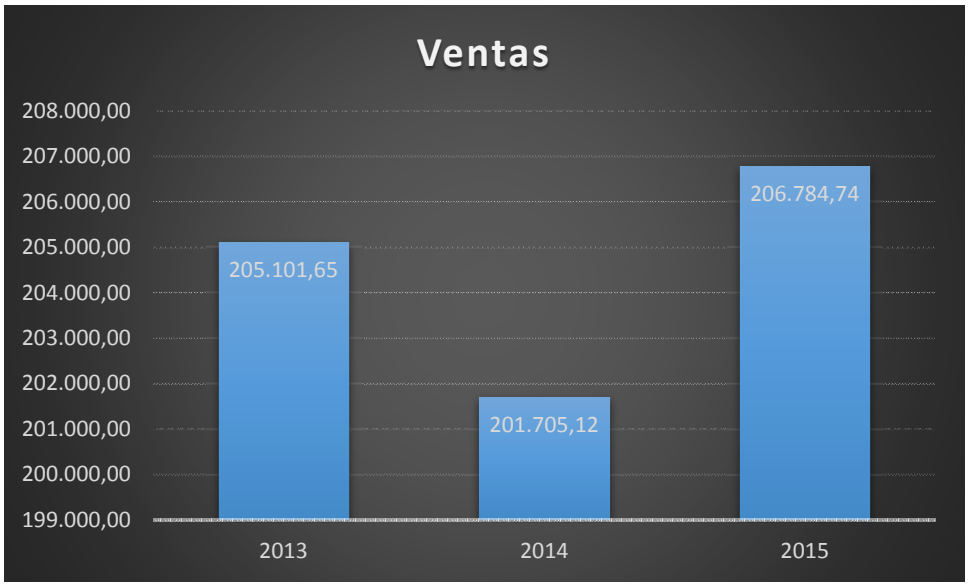


Figura 7: Ventas Dulce Tentación 2013-2015

2.3 COMPETIDORES

2.3.1 Identificación de la competencia

Para (Kotler, 2001), no se debe caer en miopía al momento de identificar a los competidores, por lo cual se distinguen cuatro tipos:

1. La competencia de marca: que son las empresas que ofrecen productos o servicios semejantes a los mismos clientes y con rangos de precios similares.

2. La competencia de industria: se consideran competidores a todos los negocios que se dediquen a la venta de los mismos productos o grupos de productos.

3. La competencia de forma: son todas las empresas que se dedican a comercializar los mismos productos.

4. La competencia genérica: se considera competidores a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado y a partir de una entrevista con la propietaria de la compañía, se puede concluir Dulce Tentación encaja en la categoría de competencia de marca. Siendo *Dutty Free* la empresa que cae en esta división, recalcando que la misma cuenta con una imagen de marca desarrollada a nivel mundial y con una estructura organizativa planificada.

2.3.2 Valoración de la competencia

El análisis de la competencia es necesario para el seguimiento del mercado, en el cual se deben evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores actuales y potenciales. Para este caso es indicado utilizar una matriz del ranking de la competencia:

Tabla 4: Matriz de evaluación de competencia

Factores clave del éxito en la industria	Ponderación (0-1)	Valoración (0-10) Dulce	Dulce Tentación Ponderado	Valoración (0-10)	Duty Free Ponderado
Variedad en los productos	0,3	7	2,1	8	2,4
Orientación al cliente	0,3	7	2,1	6	1,8
Infraestructura adecuada	0,2	6	1,2	9	1,8
Imagen de la marca	0,2	5	1	8	1,6
Total	1	25	6,4	31	7,6

A través de este análisis se puede observar que la competencia, en este caso *Duty Free*, cuenta con ventaja competitiva en algunos factores de éxito, como son la variedad en los productos, la infraestructura y la imagen de la marca. Corresponden a las áreas en las que se puede realizar mejoras, sin dejar de lado, la orientación al cliente en el que Dulce Tentación tiene mejor puntuación.

2.4 COLABORADORES

2.4.1 Proveedores

Pocas empresas son capaces de contar con todos los recursos necesarios para ser autosuficientes en la fabricación de sus productos o en la prestación de servicios.

El éxito de una organización muchas veces depende de la eficiencia de sus proveedores de suministros. Por lo tanto es de suma importancia contar con una adecuada administración de los canales de suministros que garantice la adquisición de productos de buena calidad.

Para Dulce Tentación es sumamente importante mantener buena relación con sus proveedores que son:

Tabla 5: Proveedores Dulce Tentación

Proveedor	Productos
La universal	Caramelos Chocolates
Nestle	Galletas
Kraft	Galletas
Inalecsa	Snacks
Dromayor	Farmacia
Ferrero	Chocolates Caramelos
Gardella	Café
Dibeal	Galletas Chocolates
Caoni	Chocolates
Mani Cris	Snacks
Pepsico	Snacks
Dulce de Baños	Dulces tradicionales
Pacari	Chocolates
Trident	Chicles Caramelos
Caljarsa	Chicles Caramelos
Confiteca	Chicles Chocolates Caramelos
Proesa	Cigarrillos
Quifatex	Snacks Caramelos Chocolates Bazar
Bahia	Caramelos Bazar Chocolates

Para conocer el poder de negociación de los proveedores se utilizó el análisis de Porter, mediante la siguiente matriz:

Tabla 6: Poder de negociación de proveedores

Variable	Descriptor	Poder negociación
Número de proveedores importantes	Mientras menos proveedores, más alto es el poder de negociación.	Para productos como caramelos, galletas, chocolates, snacks, existen varios proveedores, por lo cual el poder de negociación es bajo. Mientras que en productos como los de farmacia, café, cigarrillos o los dulces tradicionales son pocos los proveedores, por lo tanto el poder de negociación es alto.
Costos de cambio	Cuando es costoso cambiarse de proveedor, más alto es el poder de negociación.	Cambiar el proveedor de los productos que se ofrecen en el negocio no es costoso, por lo tanto el poder de negociación es bajo.
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Si un proveedor es importante para las ventas, más alto es el poder de negociación.	En este punto todos los proveedores son importantes, por lo tanto existe un alto poder de negociación.
Amenaza de integrarse hacia atrás	Si la empresa puede producir los productos que ofrecen los proveedores, existe menor poder de negociación.	Al ser una comercializadora, la gerente no tiene en mente producir los productos de venta, por lo cual el poder de negociación es alto.
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de productos o servicios	Si la calidad de los productos que se venden depende de los proveedores, más alto es el poder de negociación.	Definitivamente los proveedores que tiene la empresa entregan una garantía de calidad en sus productos, lo que significa que el poder de negociación es alto.
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Mientras más dependa la rentabilidad de los proveedores de la relación comercial existente, menor es el poder de negociación.	En la mayoría de productos la rentabilidad de los proveedores no depende de la relación con Dulce Tentación, lo que quiere decir que el poder de negociación es alto. Sin embargo en los dulces tradicionales se podría decir que si influye en la rentabilidad, por lo cual el poder de negociación es bajo.
Amenaza de proveedores sustitutos	Si existen proveedores que puedan entregar los mismos productos para la venta, menor es el poder de negociación.	Definitivamente todos los productos tienen proveedores sustitutos, por lo que se puede afirmar que el poder de negociación es bajo.

Fuente: (Sanodelucas, 2008)

2.5 CONTEXTO

El objetivo de analizar el contexto es identificar todos los eventos que ocurren o pueden ocurrir, y que podrían afectar de manera positiva o negativa a la empresa. Este análisis es importante para definir las premisas del mercado que permiten al negocio conocer cuáles son las características del ambiente en el que se deben manejar en el corto plazo.

Para esto se debe aplicar una matriz en la que se presenten las 5 áreas que afectan el entorno:

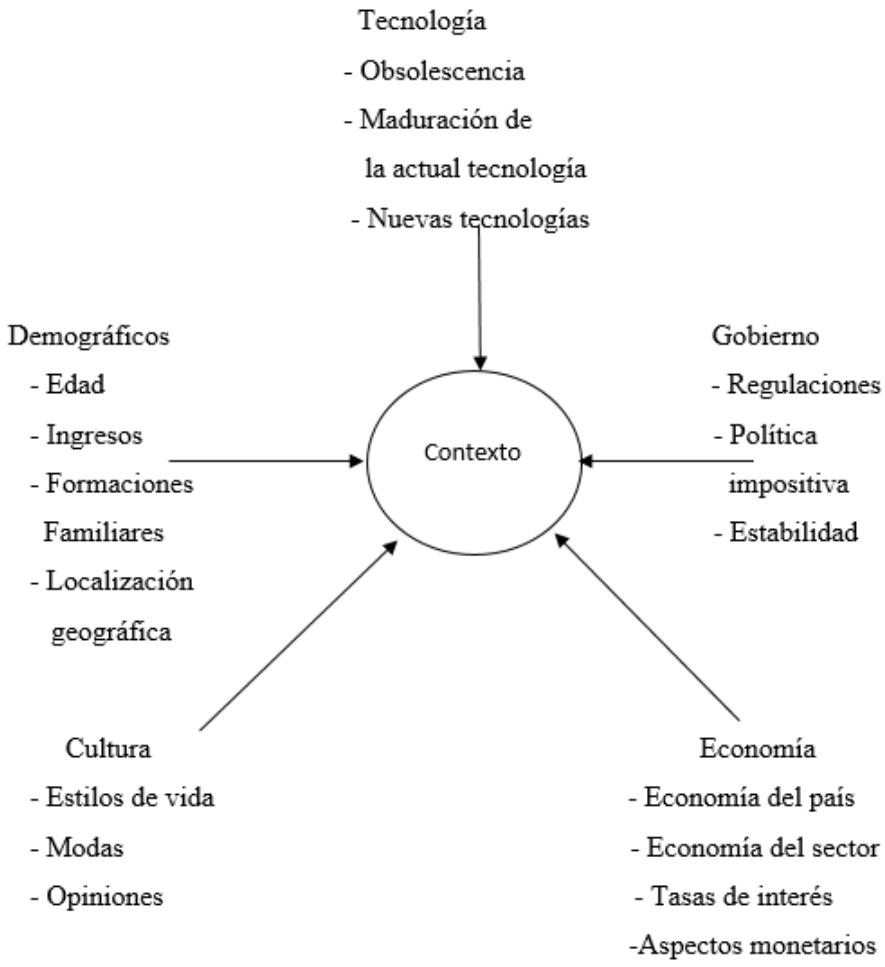


Figura 8: Matriz análisis del entorno

Fuente: (Marketing Publishing, 2007, pág. 8)

Tabla 7: Matriz de análisis externo

MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO			
Impacto en el negocio	Este factor representa una oportunidad considerable para el negocio = 3		
	Este factor representa una oportunidad moderada para el negocio = 2		
	Este factor representa una oportunidad limitada para el negocio = 1		
	Este factor representa un riesgo consiuderable para el negocio = -3		
	Este factor representa un riesgo moderado para el negocio = -2		
	Este factor representa un riesgo limiado para el negocio = -1		
Ocurrencia del evento	**Probabilida ocurrencia**		
	0 = No ocurrirá 1 = Sí ocurrirá		
	Ocurrencia (Po)	**Impacto (I)**	**Valoración estratégica (Po * I)**
Factores económicos			
Incremento de la inflación	1	-2	-2
Aumento de la tasa de desempleo	1	-1	-1
Cambios en los patrones de consumo	0	-1	0
Cambios en la tasa de cambio	1	-2	-2
Factores demográficos			
Aumento del turismo	1	3	3
Incremento en la edad promedio de los turistas	1	1	1
Ingresos de los turistas	1	2	2
Factores socio culturales			
Cambios en el estilo de vida de los turistas	0	1	0
Mayor educación de los turistas	1	2	2
Cambios en la moda	1	2	2
Factores gubernamentales			
Estabilidad del gobierno	1	1	1
Cambios en las politicas fiscales	0	-2	0
Aumento de las regulaciones arancelarias	1	-1	-1
Factores tecnológicos			
Mejoras en la infraestructura tecnológica del aeropuerto	1	1	1
Nuevas tecnologías en el aeropuerto	1	2	2
Aumento del consumo de energía	1	-1	-1

El análisis de los datos ilustrado en la matriz posibilita concluir que el incremento del turismo esperado para los próximos dos años, se convierte en la oportunidad considerable para Dulce Tentación debido a las campañas efectuadas por el gobierno.

Otras oportunidades considerables que se obtienen de este análisis son:

- El aumento de los ingresos de los turistas, siendo los ciudadanos colombianos, estadounidenses y peruanos los que más llegan de turismo a Ecuador.

- Los cambios de moda debido a que se ofrecen productos nacionales que llaman la atención a turistas extranjeros, o ecuatorianos que viajan al exterior y quieren llevarse algo típico.

- La implementación de nuevas tecnologías en el nuevo aeropuerto que está en construcción, debe ser aprovechada para mejorar los procesos de la empresa.

Las oportunidades limitadas con las que cuenta la empresa son:

- El incremento en la edad promedio de los turistas, debido a que el mercado objetivo de Dulce Tentación esta en personas adultas.

- La estabilidad del gobierno es importante para que el número de turistas no disminuya y por ende las ventas de la empresa.

- Las mejoras en la infraestructura del aeropuerto permiten mejorar la imagen de la empresa.

En cuanto a las amenazas moderadas destacan:

- El aumento en la inflación, lo que ocasiona el encarecimiento de los productos ofertados.

- Los cambios en el tipo de cambio que influyen de manera negativa ocasionan desventajas para las exportaciones ecuatorianas.

- El aumento de las regulaciones arancelarias a los productos importados por la empresa.

- El aumento en el consumo de la energía podría ocasionar nuevos costos para la empresa.

3 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE *BRANDING*

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de mercado pretende:

Confrontar la teoría de branding con la gestión actual de marca aplicada implementada por la empresa Dulce Tentación, con miras a proponer líneas de mejora con el correspondiente análisis sobre su contribución económica y financiera a los resultados del negocio.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el trabajo se utilizó el siguiente esquema de investigación:

Tabla 8: Métodos de Investigación

Fuente de Información	**Directivos Dulce Tentación**	**Personal Dulce Tentación**	**Clientes Dulce Tentación**
Enfoque	-Cualitativo	-Cuantitativo	-Cualitativo
			-Cuantitativo
Alcance	-Exploratorio	-Descriptivo	-Exploratorio
			-Descriptivo
Técnicas de recolección de datos	-Entrevista personal	-Encuesta preguntas cerradas	-Entrevista personal.
			-Encuesta preguntas cerradas
Técnicas de Análisis de datos	-Análisis de contenido	-Estadística descriptiva	-Análisis de contenido.
			-Estadística descriptiva

3.2.1 Tipos de Investigación

Este capítulo utiliza una investigación de campo:

- Investigación de campo: Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Se obtiene la información directamente de la realidad en la que se encuentra, por lo tanto, implica la observación directa por parte del investigador.

3.2.2 Técnicas de la Investigación

Las técnicas de la investigación son un conjunto de instrumentos y medios a través de los cuelas se efectúa el método. La técnica es indispensable en el proceso indagatorio ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Para el presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas:

3.2.2.1 Recolección de datos

3.2.2.1.1 Entrevista

Una entrevista es la reunión entre dos o más personas para tratar un tema específico. En este trabajo se desarrollaron tres entrevistas una con la Gerencia y dos con clientes.

3.2.2.1.2Encuesta

Es una técnica que permite recolectar datos a una muestra específica, a través de un cuestionario. Para el presente trabajo se realizó dos tipos de encuestas. Una para clientes y otra para trabajadores de la empresa.

3.2.2.2 Análisis de datos

3.2.2.2.1Análisis de contenido

Es una técnica de investigación que permite analizar de manera objetiva, sistemática y cuantitativa la manifestación de cualquier tipo de conducta.

3.2.2.2.2Estadística descriptiva

Técnica que permite recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir adecuadamente las características del mismo.

3.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 9: Variables

Variables	Subvariables	Fuentes	Instrumentos
Cultura Organizacional	- Misión - Visión - Valores	Datos internos de Dulce Tentación	Pautas de elaboración de una misión (cap. 1)
Identidad Institucional	- Políticas generales - Políticas de marca	Datos internos de Dulce Tentación	Las políticas de marca (cap. 1)
Estrategia Corporativa	- Estrategias de marca	Datos internos Dulce Tentación	Tipos de estrategias de marca (cap. 1)
Identidad de la marca	- Planes - Acciones - Percepciones de marca - Asociaciones de marca	Clientes	Cuestionario
Proposición de valor	- Valor agregado	Clientes	
Posicionamiento de la marca	- Situación frente a la competencia	Clientes	
Comunicación externa	- Clientes - Proveedores, - Accionistas - Entidades públicas	Gerencia General	Cuestionario
Comunicación interna	- Trabajadores	Empleados	Cuestionario
Web y Gestión 2.0	- Páginas web en cursiva - Redes sociales	Clientes	Cuestionario clientes

3.4 ETAPA EXPLORATORIA

3.4.1 Técnica de recolección de datos

La recolección de información para la etapa exploratoria se llevó a cabo a través de la entrevista basada en una conversación sostenida con la Gerencia General y pasajeros.

3.4.2 Identificación de las unidades de análisis

Para la etapa exploratoria se realizaron tres tipos de entrevistas, la primera a la Gerente General de Dulce Tentación. Las siguientes fueron aplicadas a dos pasajeros del aeropuerto de Guayaquil.

3.4.3 Guión de investigación

3.4.3.1 Entrevista Gerente General

1. ¿Qué conoce sobre el *branding* y su importancia para una empresa?

2. ¿Qué acciones de branding ha emprendido para construir la marca Dulce Tentación?

3. ¿Cómo perciben sus clientes la marca Dulce Tentación?

4. ¿Qué imagen proyecta la marca Dulce Tentación en los turistas extranjeros?

5. ¿Cuáles son las principales marcas de tiendas de confitería en el aeropuerto de Guayaquil?

6. ¿Cuál es la propuesta de valor que Dulce Tentación ofrece a sus clientes?

7. ¿Cuáles son los atributos de la marca Dulce Tentación que son más valorados por los clientes?

8. ¿A través de qué medios (digitales y/o convencionales) se maneja la marca Dulce Tentación?

3.4.3.2 Entrevista a pasajeros

1. ¿Cuándo busca una tienda en el aeropuerto de Guayaquil para comprar, que locales se le vienen a la mente?

2. ¿Qué locales son de su preferencia al momento de comprar confitería en su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

3. ¿Conoce la marca Dulce Tentación?

4. ¿Cuál es la imagen que tiene de Dulce Tentación?

5. ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?

6. ¿En qué medio usted ha visto, al menos una vez la marca Dulce Tentación?

7. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la marca Dulce Tentación?

3.4.4 Análisis de resultados

3.4.4.1 Gerente General

Gracias a la entrevista realizada a la Gerente General de Dulce Tentación, queda claro la falta de conocimiento sobre el *branding* y los beneficios de aplicación para la organización.

La marca ha sido manejada desde la perspectiva de los productos ofertados. Aquí, el personal desarrolla un papel fundamental, debido a que indican los productos y atraen a los pasajeros.

La decoración y la ubicación del local son características utilizadas para llamar la atención de los clientes. No existe comunicación de marca dirigida a los clientes externos y los internos.

3.4.4.2 Clientes

Con estas entrevistas se encontró que la percepción de Dulce Tentación es buena; sin embargo, Duty Free registró una mayor cantidad de observaciones positivas.

Se confirma que los clientes evidencian superiores niveles de identificación y compra los productos ecuatorianos ofertados, especialmente los chocolates.

Queda claro que el único medio por el cual conocen la marca es a través de su estadía en el aeropuerto. Definitivamente, en aras de mejorar la imagen de marca, se debe mejorar este aspecto mediante el aumento de la amplitud de líneas de producto.

3.5 ESTUDIO DESCRIPTIVO

3.5.1 Técnica de recolección de datos

Para el estudio descriptivo se utilizó a la encuesta como técnica para levantar la información esperada. Esta interrogación verbal o escrita posibilitó obtener determinada información.

3.5.2 Guión de la investigación

3.5.2.1 Pasajeros

El cuestionario aplicado a los pasajeros lo podemos observar en el Anexo 1.

3.5.2.2 Personal de la compañía

El cuestionario aplicado a los pasajeros lo podemos observar en el Anexo 2.

3.5.3 Universo de estudio y muestra

3.5.3.1 Clientes Externos

La muestra, al ser una parte de la población, fue una medida y aproximación del verdadero valor del peso medio de la población meta de estudio.

En base a la información proporcionada por el anuario de entradas y salidas internacionales, INEC (2014), fue posible determinar lo siguiente:

Tabla 10: Salidas internacionales desde Ecuador

	2014			
	Ecuatorianos		Extranjeros	
Jefaturas de Migración	Número	%	Número	%
Machala	0	0,00%	3053	0,21%
La Balsa (Chinchipe)	0	0,00%	15	0,00%
San Cristóbal	0	0,00%	12	0,00%
Puerto El Carmen (Putumayo)	0	0,00%	9	0,00%
Nuevo Rocafuerte (Aguarico)	0	0,00%	0	0,00%
Tufino	1	0,00%	16	0,00%
Santa Cruz	47	0,00%	232	0,02%
Salinas	209	0,02%	2620	0,18%
San Lorenzo	293	0,02%	2506	0,17%
Lago Agrio (Sucumbios)	1466	0,11%	13639	0,92%
Latacunga	2189	0,17%	903	0,06%
Manta	3794	0,30%	24164	1,63%
Esmeraldas	4273	0,33%	16287	1,10%
Macará	33903	2,65%	15559	1,05%
Tulcán	39867	3,12%	225878	15,25%
Huaquillas	136222	10,66%	177378	11,97%
Quito	500361	39,14%	625288	42,21%
Guayaquil	555711	43,47%	373926	25,24%
Total	1278336	100%	1481485	100%

Fuente: (www,inec.com, 2014)

Los ecuatorianos salen mayormente por la Jefatura de Guayaquil con el 43,47% del total de salidas, es decir, 555.711. En segundo lugar se encuentra la Jefatura de Quito con el 39,14% del total de salidas, por lo tanto, 500.361.

La partida de extranjeros, se realizan mayormente por la oficina de Quito ya que tiene el 42,21% del total de salidas, es decir 625.288, seguido de la Jefatura de Guayaquil con el 25,24% equivalente a 373.926 salidas de extranjeros.

Según los datos proporcionados por el INEC en el 2014 la población de personas que salieron del país desde la ciudad de Guayaquil es: 929.637.

La fórmula que posibilitó calcular la muestra de estudio fue:

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

Donde:

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza asignado. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

E: es el error muestral deseado. Indica la diferencia que puede haber entre el resultado obtenido preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar).

Tabla 11: Cálculo de la muestra

Concepto		Cálculo
N	Universo	929637
p	Variabilidad positiva	0,5
q	Variabilidad negativa	0,5
N-1	Corrección o margen de error	929636
Z	Nivel de confianza (90%)	1,65
E	Error muestral (5%)	0,05
n	Muestra	272

En ese sentido la muestra obtenida fue de 272 personas, con un error muestral del 5%; sin embargo, se obtuvo una respuesta efectiva de 228 encuestas, equivalentes al 84% del total del tamaño de la muestra durante el período determinado para la aplicación del estudio de campo. Las

razones de esta diferencia fueron las siguientes; La movilidad al lugar del estudio, la indisponibilidad de los clientes, el presupuesto del investigador.

3.5.3.2 Clientes Internos

La aplicación de la encuesta cerrada a los clientes internos comprendió a todos los trabajadores de la compañía. Es decir, un total de 6; sin embargo, se obtuvo una respuesta efectiva de 5. La razón es que una trabajadora de la empresa se encuentra con el permiso de gestación.

3.5.4 Análisis de resultados

3.5.4.1 Procesamiento de datos

3.5.4.1.1Clientes Externos

1. ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?

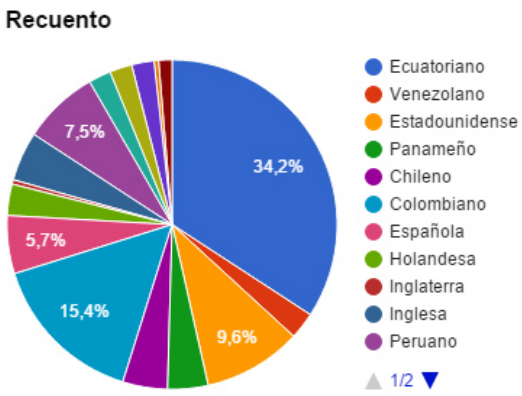


Figura 9: ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?

La mayoría de pasajeros que salen del aeropuerto de Guayaquil son ecuatorianos, seguido de pasajeros con nacionalidad colombiana y estadounidense. Es una tendencia que se ha dado desde hace algunos años y se espera que se mantenga fija.

2. ¿Cuál es el país de su residencia?

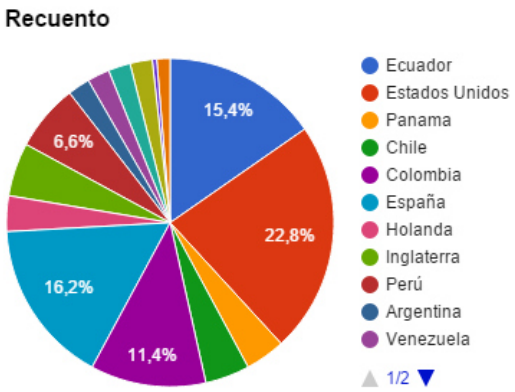


Figura 10: ¿Cuál es el país de su residencia?

Estados Unidos y España son los países en los que la mayoría de pasajeros residen. Este comportamiento se debe a dos razones; la primera, hacia EEUU existen tres vuelos que salen desde Guayaquil. La segunda, tanto España como Estados Unidos son los países con mayor presencia de ecuatorianos.

3. ¿Cuál es la razón de su viaje a Guayaquil?

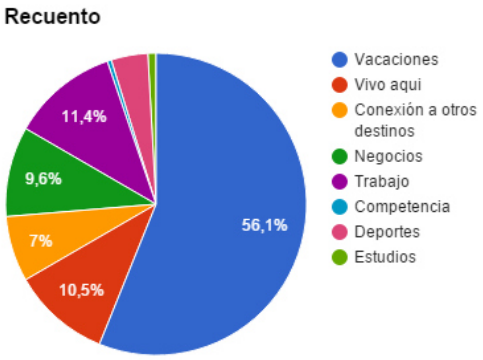


Figura 11: ¿Cuál es el país de su residencia?

El principal motivo de visita a Guayaquil corresponde al disfrute de vacaciones. El aumento del turismo en el Ecuador es evidente. La visita de ecuatorianos que residen en otros países. Otras razones de viaje son los negocios o trabajos que realizan personas del extranjero en el país.

4. ¿Cuántas veces al año llega a Guayaquil?

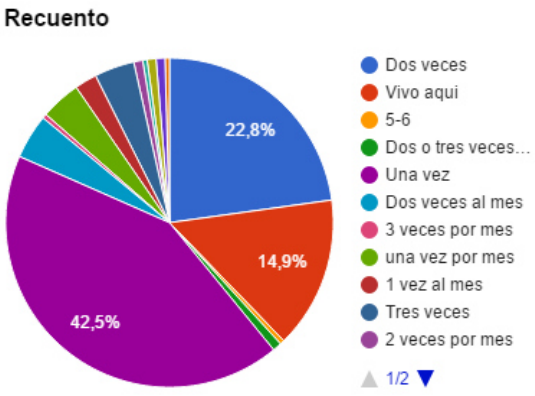


Figura 12: ¿Cuántas veces al año llega a Guayaquil?

Casi la mitad de pasajeros solo llegan una vez a Guayaquil. Esto se relaciona con el punto anterior, en el que se refleja que las vacaciones es la principal razón de llegada a Ecuador.

5. Aproximadamente, ¿Cuál es el tiempo de su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

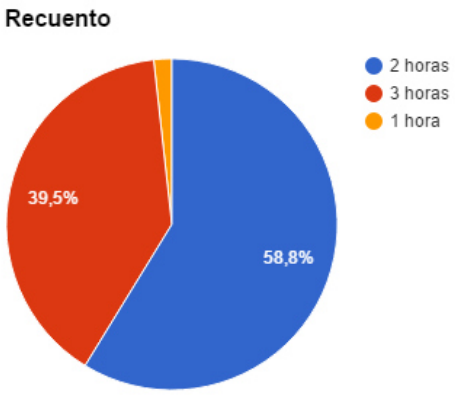


Figura 13: Aproximadamente, ¿Cuál es el tiempo de su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

El tiempo que, en promedio, los pasajeros permanecen con mayor frecuencia en el aeropuerto de Guayaquil, es de dos a tres horas. Se puede interpretar que los visitantes cuentan con suficiente tiempo libre para ingresar y/o comprar en los locales ubicados en el área de embarque internacional. Es así que, esta coyuntura se convierte en una oportunidad de negocio para la compañía.

6. ¿Compra dulces tradicionales ecuatorianos o confitería antes de su viaje de regreso a su país de origen?

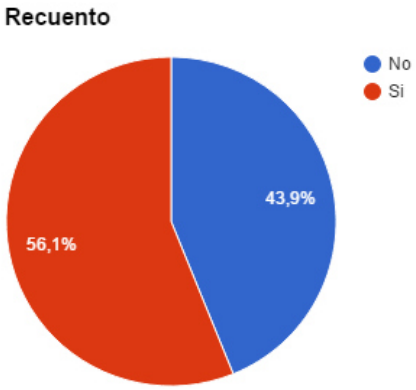


Figura 14: ¿Compra dulces tradicionales ecuatorianos o confitería antes de su viaje de regreso a su país de origen?

Más de la mitad de los pasajeros encuestados compran dulces tradicionales ecuatorianos o confitería antes de viajar a sus destinos. Este porcentaje fue utilizado para continuar con la evaluación teórica-práctica de la gestión de marca de la empresa.

7. ¿Cuándo usted busca dulces ecuatorianos tradicionales o productos de confitería, los compra?

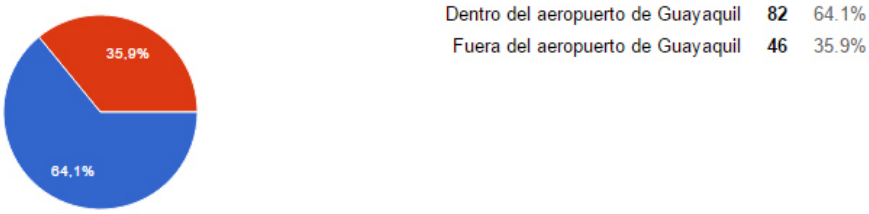


Figura 15: ¿Cuándo usted busca dulces ecuatorianos tradicionales o productos de confitería, los compra?

De los pasajeros que compran dulces tradicionales o confitería para llevar a sus destinos, la mayoría lo hace en los locales ubicados en la parte interior del aeropuerto de Guayaquil. De todos los locales, solamente *Duty Free*, Dulce Tentación y *Britt Shop* operan en la sección de embarque internacional. Los pasajeros permanecen por mayor tiempo en este lugar, previo a sus vuelos.

8. ¿Para qué compra dulces tradicionales o confitería en el aeropuerto de Guayaquil?

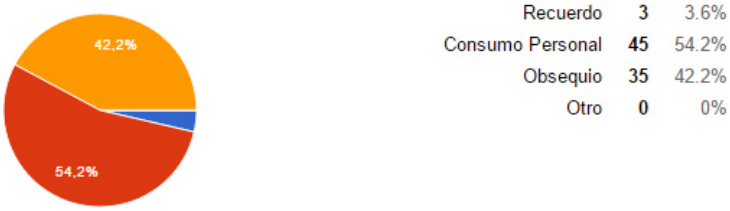
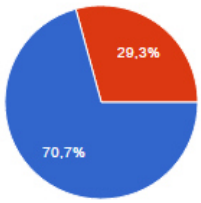


Figura 16: ¿Para qué compra dulces tradicionales o confitería en el aeropuerto de Guayaquil?

Más de la mitad de los pasajeros compra confitería o dulces tradicionales ecuatorianos, para consumo personal, o bien, se convierten en regalos. Se relaciona estas respuestas con la nacionalidad de los pasajeros. La mayoría son ecuatorianos y adquieren estos productos en función de tales motivos.

9. ¿Conoce la tienda de confitería Dulce Tentación?

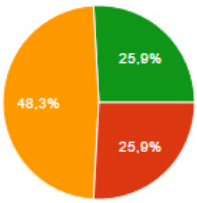


Si	58	70.7%
No	24	29.3%

Figura 17: ¿Conoce la tienda de confitería Dulce Tentación?

Una gran mayoría de pasajeros que compran confitería o dulces tradicionales dentro del aeropuerto de Guayaquil conocen la tienda de Dulce Tentación. Ello corrobora que la marca es conocida.

10. ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?

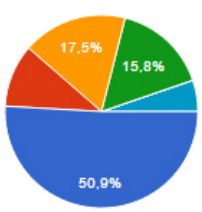


Dr. Look lab	0	0%
Britt shop	15	25.9%
Duty Free	28	48.3%
República del cacao	15	25.9%
Candy cup	0	0%
Otro	0	0%

Figura 18: ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?

Como ya se ha mencionado, los locales más conocidos son corresponden a los ubicados en la zona de pre embarque internacional, entre los que se encuentra Dulce Tentación. Esto refleja que la ubicación actual del local ha influido en la cantidad de sus ventas.

11. ¿Qué dulces tradicionales han comprado con mayor frecuencia en Dulce Tentación?

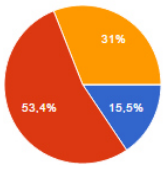


Chocolates	29	50.9%
Cocadas	6	10.5%
Dulces de guayaba	10	17.5%
Melcochas	9	15.8%
Membrillos	0	0%
Otro	3	5.3%

Figura 19: ¿Qué dulces tradicionales han comprado con mayor frecuencia en Dulce Tentación?

Los chocolates son los productos que registran mayor preferencia en más de la mitad de los clientes. Dulce Tentación cuenta con chocolates 100% ecuatorianos, a diferencia de otras tiendas que cuentan con esta oferta; convirtiéndose, así en, una importante ventaja competitiva.

12. ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?

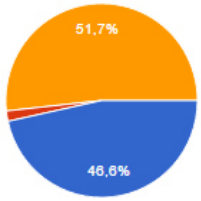


Una tienda que ofrece productos de bazar y otros productos	9	15.5%
Una tienda que ofrece dulces tradicionales ecuatorianos	31	53.4%
Una tienda que ofrece chocolates	18	31%
Otro	0	0%

Figura 20: ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?

La imagen proyectada en la mente de los clientes se debe a la variedad de productos tradicionales ofertados por la empresa. Las tiendas de la competencia son percibidas como lugares para adquirir productos de marcas internacionales.

13. ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que usted prefiere comprar durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

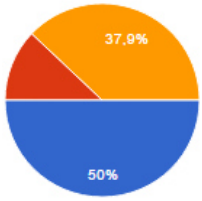


Dulce Tentación	27	46.6%
Britt Shop	1	1.7%
Duty Free	30	51.7%
Candy shop	0	0%
Dr. Look lab	0	0%
Otro	0	0%

Figura 21: ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que usted prefiere comprar durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

La preferencia en lo que se refiere a dulces tradicionales favorece claramente a Dulce Tentación. Al hablar de otros productos, *Duty Free* se lleva la preferencia debido a la gran cantidad y variedad de productos puestos a disposición de los pasajeros.

14. ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?



Variedad de productos	29	50%
Ubicación del local	7	12.1%
Atención al cliente	22	37.9%
Decoración del local	0	0%
Otro	0	0%

Figura 22: ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?

Sin lugar a dudas, lo que más identifica a Dulce Tentación, es la variedad de productos tradicionales como dulces de guayaba, cocadas, melcochas entre otros. La atención proporcionada a los clientes por parte del personal de la empresa se convierte en otro atributo valorado por el mercado.

15. ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?

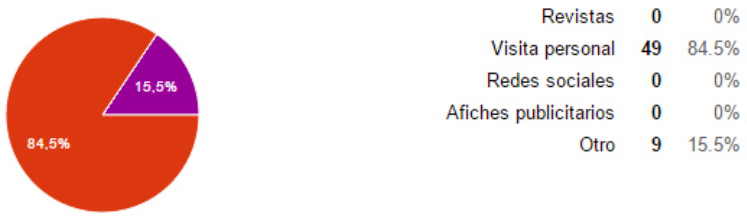


Figura 23: ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?

Casi todos los clientes de Dulce Tentación conocen de la marca, gracias a que circulan cerca del local y miran sus productos. Definitivamente, es un factor que debe guiar las acciones –dentro y fuera del aeropuerto- de la comunicación efectiva de la marca.

16. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?

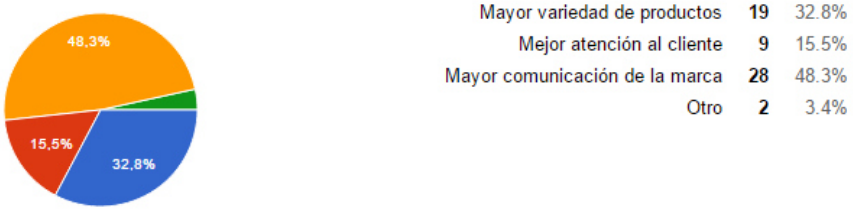


Figura 24: ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?

Para la gran mayoría de encuestados la comunicación de la marca es un factor que influye en su compra. La variedad de productos es importante para las ventas, no obstante, un negocio que no quede en la mente de los clientes está destinado a desaparecer.

3.5.4.1.2Clientes Internos

1. ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?

Tabla 12: ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?

Nacionalidad	Número de encuestados	%
Ecuatorianos	4	80%
Estadounidenses	1	20%
Total	5	100%

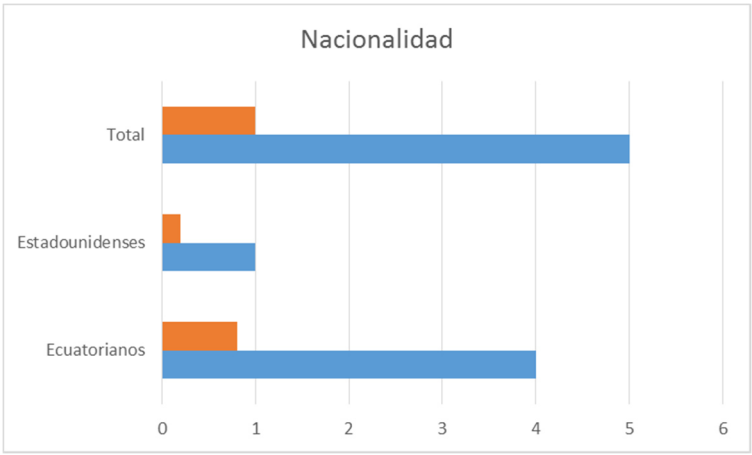


Figura 25: ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?

Para los trabajadores de Dulce Tentación la mayoría de clientes son ecuatorianos que regresan a su país de residencia, o bien, ciudadanos que optan por disfrutas de sus vacaciones en otros países.

2. ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?

Tabla 13: ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Duty Free		80,00%	4
Candy cup		0,00%	0
Dr. Look lab		20,00%	1
Ecuadorian Sweets		0,00%	0
Otro (especifique)	Respuestas	40,00%	2
Total de encuestados: 5			

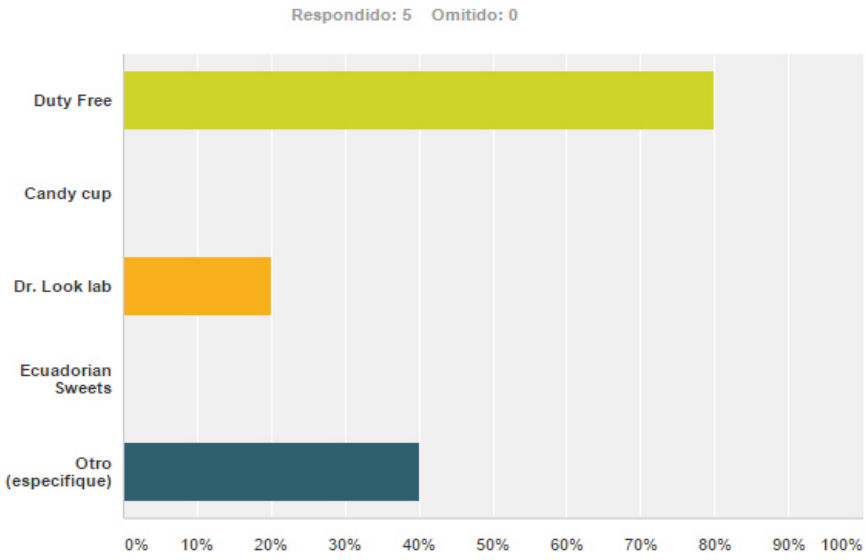


Figura 26: ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?

Para la mayoría de trabajadores, *Duty Free* es la empresa que más conocen al momento de hablar de Dulces tradicionales o confitería en el aeropuerto de Guayaquil. Esto se debe principalmente a su renombre a nivel mundial y a la ubicación de su local.

3. ¿Qué dulces tradicionales compran los clientes con mayor frecuencia en Dulce Tentación?

Tabla 14: ¿Qué dulces tradicionales compran los clientes con mayor frecuencia en Dulce Tentación?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Chocolates		60,00%	3
Dulces de Guayaba		0,00%	0
Membrillos		0,00%	0
Cocadas		20,00%	1
Melcochas		20,00%	1
Otro (especifique)	Respuestas	0,00%	0
Total			5

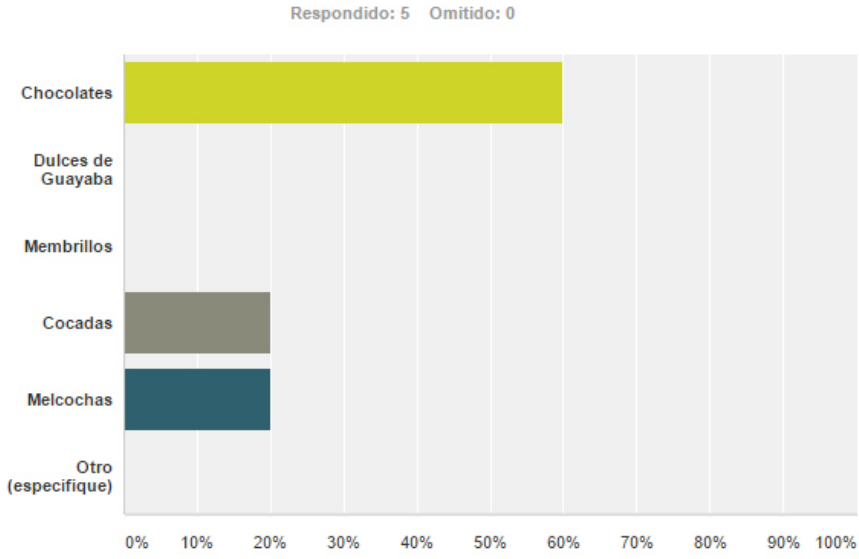


Figura 27: ¿Qué dulces tradicionales compran los clientes con mayor frecuencia en Dulce Tentación?

La mayoría del personal cree que los chocolates que se ofrecen en Dulce Tentación es el producto que más se vende. Esto se debe a que existen productos que la competencia no tiene en su inventario.

4. ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?

Tabla 15: ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Una tienda que ofrece productos de bazar y otros productos		0,00%	0
Una tienda que ofrece dulces tradicionales ecuatorianos		80,00%	4
Una tienda que ofrece chocolates		20,00%	1
Otro (especifique)	Respuestas	0,00%	0
Total			5

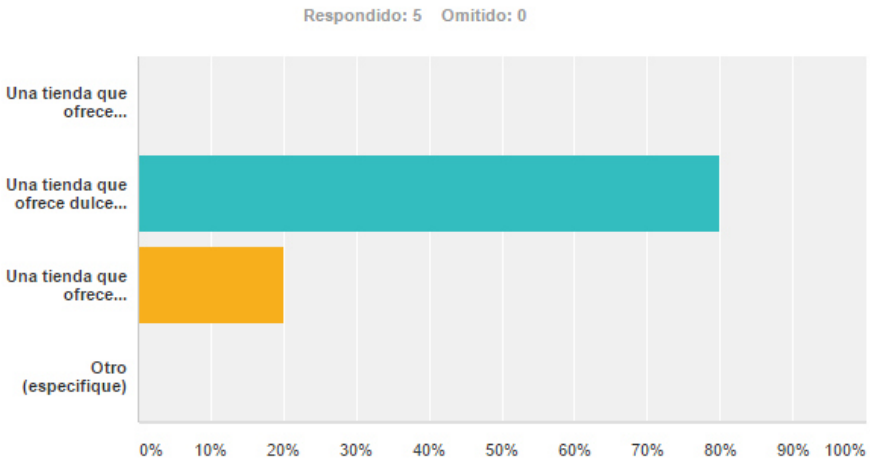


Figura 28: ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?

Casi todos los trabajadores de Dulce Tentación piensan que la imagen que proyecta el negocio es de un local que ofrece dulces tradicionales ecuatorianos. Al ser personas ecuatorianas la mayoría de clientes, buscan productos nacionales que no encuentran en los países a los que se dirigen.

5. ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que los pasajeros prefieren durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

Tabla 16: ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que los pasajeros prefieren durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Dulce Tentación		60,00%	3
Dr. Look lab		0,00%	0
Ecuadorian Sweets		0,00%	0
Duty Free		60,00%	3
Candy cup		0,00%	0
Otro (especifique)	Respuestas	20,00%	1
Total de encuestados: 5			

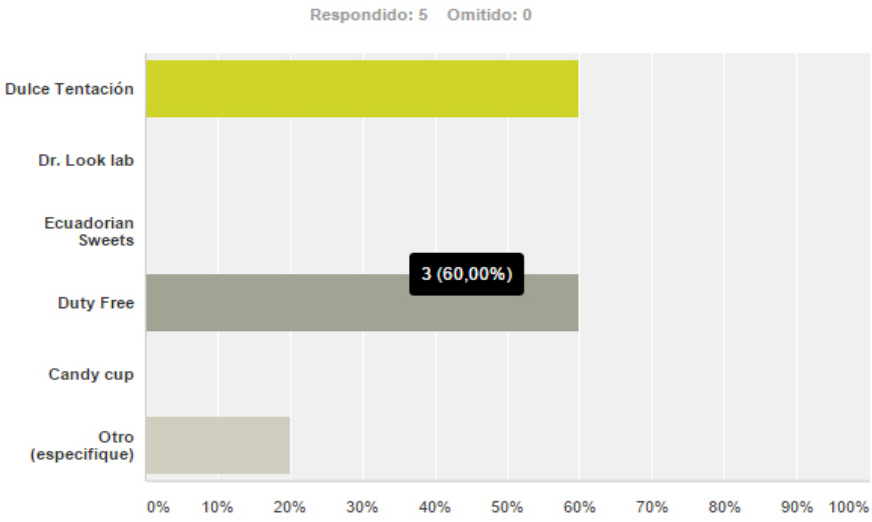


Figura 29: ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que los pasajeros prefieren durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

En este punto la opinión está dividida, unos piensan que cuando se habla de dulces tradicionales Dulce Tentación es la preferida entre los pasajeros. Pero también opinan que *Duty Free* tiene la preferencia debido a la gran cantidad de productos que ofrecen a los clientes.

6. ¿Cuál es la razón de la compra de dulces tradicionales o confitería de los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil?

Tabla 17: ¿Cuál es la razón de la compra de dulces tradicionales o confitería de los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Recuerdo		0,00%	0
Consumo personal		20,00%	1
Obsequio		80,00%	4
Otro (especifique)	Respuestas	0,00%	0
Total			5

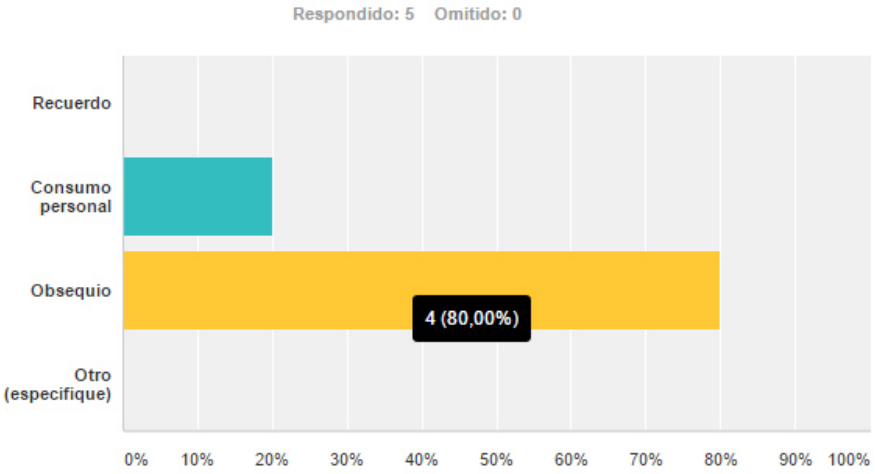


Figura 30: ¿Cuál es la razón de la compra de dulces tradicionales o confitería de los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil?

Para casi todos los trabajadores la razón de compra de los productos de Dulce Tentación es para obsequios, al ser ecuatorianos la mayoría de clientes, y puede ser que se olvidan de comprar productos que quieren regalar a personas en sus países de destino.

7. ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?

Tabla 18: ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Variedad de productos		100,00%	5
Atención al cliente		60,00%	3
Ubicación del local		0,00%	0
Decoración del local		0,00%	0
Otro (especifique)	Respuestas	0,00%	0
Total de encuestados: 5			

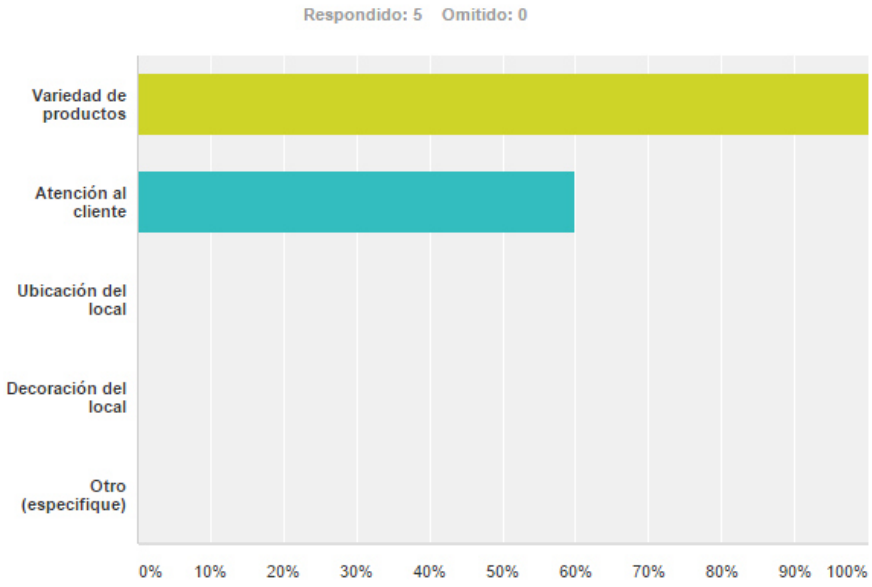


Figura 31: ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?

Todo el personal cree que el principal atributo que ofrece Dulce Tentación es la variedad de productos tradicionales que dispone para los clientes, pero también opinan que la atención al cliente es otro aspecto fundamental que otorga algo extra a los pasajeros.

8. ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?

Tabla 19: ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Afiches publicitarios		0,00%	0
Revistas		0,00%	0
Visita personal		100,00%	5
Redes sociales		0,00%	0
Otro (especifique)	Respuestas	0,00%	0
Total de encuestados: 5			

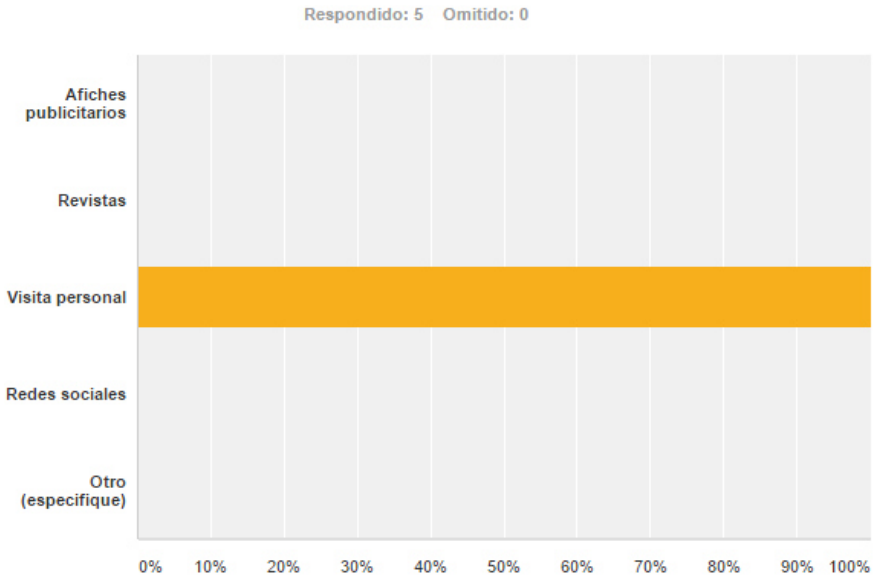


Figura 32: ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?

Para todo el personal el único medio por el cual es conocida la marca Dulce Tentación es la visita personal por parte de los clientes. Esto se debe a que la empresa no ha promocionado su marca en ningún medio.

9. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?

Tabla 20: ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?

Opciones de respuesta		Respuestas	
Mayor variedad de productos		80,00%	4
Mejor atención del personal		0,00%	0
Mayor comunicación de la marca		20,00%	1
Otro (especifique)	Respuestas	0,00%	0
Total de encuestados: 5			

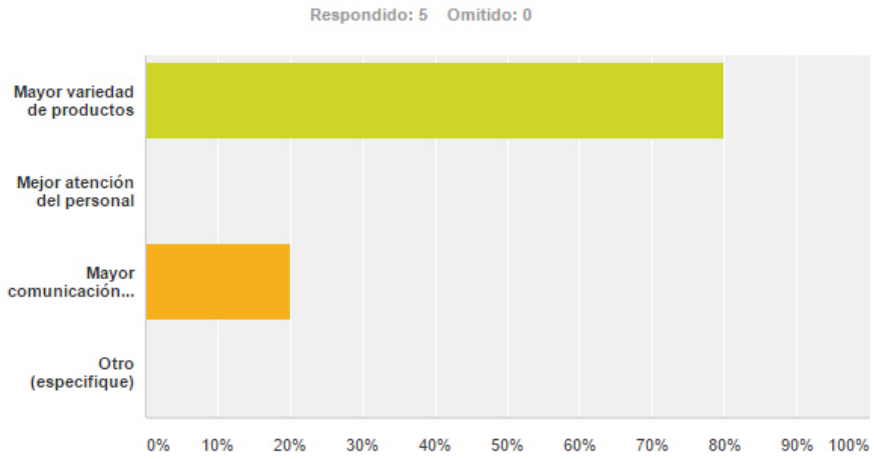


Figura 33: ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?

Casi todos los trabajadores creen que aumentar la variedad de productos que ofrece Dulce Tentación ayudaría a mejorar la imagen de la marca.

10. ¿Cómo es la comunicación de branding en Dulce Tentación?

Tabla 21: ¿Cómo es la comunicación de branding en Dulce Tentación?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Bajo	80,00%	4
Medio	20,00%	1
Alto	0,00%	0
Total		5

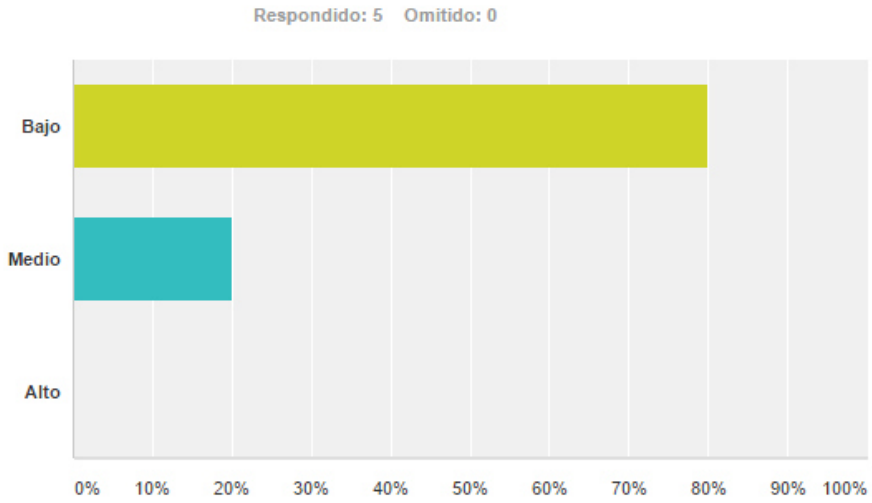


Figura 34: ¿Cómo es la comunicación de branding en Dulce Tentación?

Casi todo el personal opina que la comunicación de branding en Dulce Tentación es baja. El principal motivo es que la Gerente no tiene conocimiento del mismo y no la aplica en la empresa.

3.5.4.2 Identificación de diferencias teoría y práctica

Para identificar las diferencias entre la teoría y la práctica, utilizamos el modelo plateado en el primer capítulo de este trabajo, utilizando una matriz con las variables y un rango de 0 a 5, en el cual 5 es lo más alto.

Tabla 22: Evaluación teórica-práctica de *branding*

Variable	Subvariables	Calificación
Cultura Organizacional	- Misión	0
	- Visión	0
	- Valores	2
Identidad Institucional	- Políticas generales	2
	- Políticas de marca	1
Estrategia Corporativa	- Estrategias de marca	1
Identidad de la marca	- Planes	2
	- Acciones	3
	- Percepciones de marca	2
	- Asociaciones de marca	3
Proposición de valor	- Valor agregado	4
Posicionamiento de la marca	- Situación frente a la competencia	2
Comunicación externa	Clientes, Proveedores, Accionistas, Entidades públicas	1
Comunicación interna	- Trabajadores	1
Web y Gestión 2.0	- Páginas web	0
	- Redes sociales	0
Total		24
Total ponderado		1,5

l resultado ponderado es 1,5 sobre 5 lo que significa que la práctica es muy baja con respecto a la teoría planteada en el modelo de *branding* en el

capítulo 1. Esto se debe a la poca atención que ha puesto la Gerencia en el desarrollo de marca. Es necesario realizar mejoras en las variables planteadas en el presente trabajo.

El siguiente paso es proponer líneas de acción para que Dulce Tentación mejore su gestión de marca y aumente sus ventas.

4 PROPUESTAS DE MEJORAS Y ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

La identificación de las propuestas de mejora tuvo como referencia los resultados del estudio de mercado efectuado en el capítulo anterior. El análisis económico- financiero, por su parte, comprendió los ingresos, los egresos y el estado de flujo de efectivo proyectados para el período 2015 – 2018, a partir de los posibles resultados de las propuestas de implementación.

4.1 PROPUESTAS DE MEJORA

4.1.1 Cultura organizacional

Tabla 23: Propuestas de mejora cultura organizacional

Subvariables	Línea de acción	Presupuesto
- Misión	Diseñar junto a la Gerencia una misión	Tiempo
- Visión	Diseñar junto a la Gerencia una visión	Tiempo
- Valores	Actualizar valores corporativos	Tiempo

Para la elaboración tanto para la misión como para la visión, se propone encaminar su elaboración desde cero junto a la Gerente General. Esto conlleva una reunión de 4 horas, en las que se cumplan con todos los requisitos planteados en el Capítulo 1. En referencia a los valores, se recomienda también una reunión de trabajo con la Gerencia y los trabajadores, en la que se planteen o se reformulen los valores que identifiquen la razón del negocio y no solamente los objetivos de la Gerencia.

A continuación, se proponen ejemplos de cómo podrían quedar determinadas estos componentes corporativos.

Tabla 24: Propuesta misión, visión, valores

Subvariables	Propuesta
- Misión	"Ofrecer a los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil dulces tradiciones ecuatorianos y confitería de calidad, propiciando un ambiente agradable y de desarrollo profesional para el personal que posibilite generar los márgenes de rentabilidad esperados por los accionistas, con el debido compromiso de cumplir con las obligaciones legales y tributarias y contribuir con la comunidad".
- Visión	"Ser una empresa referente en la venta de dulces tradicionales ecuatorianos y confitería en el aeropuerto de Guayaquil en los próximos 3 años".
- Valores	- Compromiso: Con la empresa, los clientes externos e internos. - Trabajo en equipo: Manejarse con respeto y cordialidad con los compañeros de trabajo. - Integridad: Respetar la propiedad ajena, los derechos nuestros terminan donde empiezan los derechos de los demás. - Lealtad: Ser transparentes en las relaciones con los grupos de interés. Respetar las reglas y procedimientos. - Calidad: Promulgar la mejora continua de los Procesos para cumplir a cabalidad, con eficiencia y puntualidad todas las funciones y obligaciones.

4.1.2 Identidad institucional

La propuesta es que la compañía desarrolle acciones específicas de marca. Este trabajo implica la participación de la alta administración de la empresa objeto de estudio. Por ejemplo, se proponen las siguientes líneas de acción:

Tabla 25: Propuestas de mejora identidad institucional

	Línea de acción
Políticas de marca	- En todos los puntos de contacto y *momentum*s debe resaltarse la marca.
	- Crear una propuesta de valor que forme parte de la marca.
	- Entregar los productos en fundas con la propuesta de valor de la marca.

En las diferentes reuniones formales o informales mantenidas entre la Gerencia y el personal, se deben aprovechar tales espacios para reforzar la decisión de resaltar la marca durante los procesos de venta y en las pláticas con los clientes, a efectos de impulsar el posicionamiento de marca en los visitantes al local.

A partir de los resultados del estudio de mercado, la Gerencia debe emprender el proceso de construcción de la propuesta de valor de la marca. Para tales efectos, podría contratar asesoría externa; o bien, valorar la idea de desarrollarlo junto al personal. No obstante, se pone a disposición de la Alta Administración de la empresa la siguiente opción: Dulce Tentación "un pedazo de Ecuador en las alturas".

Para la ejecución de la propuesta de las fundas, es necesario contactarse con distribuidores de estos productos. La frase propuesta en el párrafo anterior debe ir expuesta en estos envases. El presupuesto dependerá de la cantidad estimada de ventas que la Gerencia efectúe con base a datos históricos. En consultas con ~~a~~ la Gerencia General fue posible establecer que el total de fundas mensuales requeridas es de 3000. Gracias a esto esta información se elaboré el correspondiente presupuesto.

Tabla 26: Valor monetario propuesta slogan

	Actual 2015 (Sin nombre, sin slogan)	**Mejorado 2016 (Con nombre, con slogan)**
Número de fundas anual	36000	36000
Valor	$1800	$3000

4.1.3 Identidad de la marca

Tabla 27: Propuestas de mejora identidad de la marca

Subvariables	**Línea de acción**
- Percepción de marca	Realizar encuestas mensuales a pasajeros para evaluar la percepción de la marca.

En lo que se refiere a las encuestas de percepción, existen dos maneras de realizarla, la primera y, más común, será mediante encuestas físicas. La segunda y, recomendada, es contratar un plan de encuestas *online*, que permita ahorro de materiales y de mano de obra. Para esto es necesario contratar los servicios de empresas especializadas como *Surveymonkey* que ofrece el siguiente plan:

Tabla 28: Valor monetario propuesta encuestas *Surveymonkey*

PLAN GOLD $299 al año
Preguntas ilimitadas
Respuestas ilimitadas
Prioridad de soporte por correo electrónico
Logotipos, colores personalizados.
Lógica de exclusión
Filtros y tabulaciones cruzadas
Descarga de datos e informes
Canalización de preguntas y respuestas

4.1.4 Proposición de valor

Tomando como referencia la investigación de mercado realizada en el capítulo 3 del presente trabajo, se obtiene como una oportunidad de mejorar la atención al cliente. En tal virtud, se propone implementar programas de capacitación dirigidos al personal que atiende en el local.

Tabla 29: Propuesta de mejora proposición de valor

Subvariables	Línea de acción
Valor agregado	- Realizar capacitaciones referidas a atención al cliente.

En términos de que los programas de capacitación arrojen resultados satisfactorios, es necesario contar con la predisposición del personal a. A continuación, se ilustra el correspondiente presupuesto:

Tabla 30: Valor monetario propuesta capacitaciones

Tema	Duración del curso	Costo por persona $	Presupuesto 1 capacitación por año
Servicio al cliente	3 meses si se dedica de una a dos horas al día.	$ 250	$ 1500

4.1.5 Posicionamiento de la marca

Se propone que Dulce Tentación utilice una estrategia de reposicionamiento de marca, con el objetivo de modificar la idea que tienen los clientes sobre el negocio. Para tal efecto, se busca la diferenciación de los productos con respecto a la competencia; específicamente, en relación con los dulces tradicionales.

Para aplicar esta estrategia y evaluando el mercado de la empresa las propuestas son las siguientes:

Tabla 31: Propuestas de mejora posicionamiento de la marca

Subvariables	Línea de acción
Producto	- Reforzar el portafolio de productos que ofrece la empresa, ampliando su profundidad con nuevos modelos, sabores y presentaciones.
Promoción	- Entregar muestras de los dulces tradicionales que ofrece la empresa a los pasajeros. - Ubicar un *display* en la parte posterior del local, en el que se indiquen los productos que ofrece Dulce Tentación.

La entrega de muestras de productos como los dulces de guayaba, cocadas, melcochas se negocia con el distribuidor de estos productos. La negociación buscará cantidades adicionales por mes que será utilizado en el suministro de muestras.

Tabla 32: Valor monetario entrega de muestras

Gasto mensual sin muestra	Gasto mensual con muestra	Gasto adicional anual con muestra
$3000	$3150	$1800

La adquisición de un equipo de *display* para promocionar los productos de la empresa tiene un presupuesto de:

Tabla 33: Valor monetario compra *display*

Producto	Presupuesto	Año
Tejido especial retroiluminado 300 x 145 cm	$438	2016

4.1.6 Comunicación interna

Tabla 34: Propuesta de mejor comunicación interna

Subvariables	Línea de acción
Personal	- Realizar una capacitación a los trabajadores sobre el significado de *branding* y como lo maneja Dulce Tentación.

En lo que se refiere a realizar esta capacitación es necesario contratar una empresa especializada en el tema que pueda impartir sus conocimientos a los trabajadores de Dulce Tentación cuyo presupuesto es el siguiente:

Tabla 35: Valor monetario capacitación *branding*

Tema	Duración	Tipo	Costo
El *branding* en las pequeñas empresas	4 horas	In-company	$1500

4.1.7 Web y gestión 2.0

Tabla 36: Propuesta de mejor de *web* y gestión 2.0

Subvariables	Línea de acción
- Redes sociales	- Crear redes sociales de Dulce Tentación: *Facebook* e *Instagram*
- *Mail* empresarial	- Manejar un *mail* en el que se envié información a una base de datos de pasajeros del aeropuerto de Guayaquil.

Para crear y mantener las redes sociales de la empresa es necesario que la Gerencia, en primer lugar, determine el responsable de su manejo. La intención es conseguir la información de las cuentas de redes sociales de los clientes de Dulce Tentación a través de los trabajadores de la empresa. Existen empresas dedicadas a realizar promociones a través de *Facebook*, cuyo presupuesto -en

promedio- bordea el valor de $150 mensuales. Se recomienda realizar esta promoción una vez al mes el primer año. Para el siguiente una vez durante seis meses y el tercer año ya no realizar esta promoción.

En lo que se refiere a la creación de un *mail* que envié información a los clientes, se recomienda contratar empresas virtuales especializadas. Para el primer año contratar un envió, para el siguiente 2 envíos y para el tercero 3 envíos. A continuación, se muestra el respectivo presupuesto estimado.

Tabla 37: Valor monetario mail masivo

Plan	Base de datos	Costo	Año
1 envío al año	300.000 personas	$99	2016
2 envíos al año	300.000 personas	$140	2017
3 envíos al año	300.000 personas	$210	2018

4.1.8 Presupuesto global de las propuestas

Las propuestas que se han expuesto son aplicables en el caso que la empresa espere que sus ventas serán mayores el próximo año y puede invertir la siguiente cantidad.

Tabla 38: Presupuesto propuestas de mejora

Variable	Presupuesto 2016	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018
- Cultura organizacional	$ 1.500	$ 1.800	$ 2.100
- Identidad Institucional	$ 299	$ 299	$ 299
- Identidad de marca	$ 1.500	$ 3.000	$ 3.000
- Proposición de valor	$ 1.800	$ 2.400	$ 3.000
- Posicionamiento de la marca	$ 438	$ 0	$ 0
- Comunicación Interna	$ 1.500	$ 1.500	$ 3.000
- *Web* y gestión 2.0	$1800	$ 900	0
- *Web* y gestión 2.0	$99	$ 140	$ 210
Total	$ 8.936	$ 10.039	$ 11.609

4.2 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En términos de realizar el análisis económico-financiero, fue necesario mantener reuniones con la Gerencia General de Dulce Tentación. En dichos encuentros se obtuvieron supuestos basados las declaraciones de la empresa de los años 2013 y 2014 y lo que va del 2015.

El planteamiento principal es que las ventas de la compañía ilustren incrementos apalancados en la supuesta aplicación de las propuestas orientadas a la gestión de marca.

4.2.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

4.2.1.1 Estimación de ingresos

Tabla 39: Estimación de ingresos

	2013	var. %	2014	var. %	2015	var. %	2016 Proyectado	var. %	2017 Proyectado	var. %	2018 Proyectado
Ventas	205101,65	-2%	201705,12	2,52%	206.784,74	14%	235.734,60	17%	275.809	20%	330.971

Los ingresos por las ventas sufrieron una disminución en el 2014 debido a una menor cantidad de pasajeros que salieron por el aeropuerto de Guayaquil. Sin embargo, por el impulso experimentado en el turismo producido a mediados de ese año, las ventas en el 2015 aumentaron. Se espera que siga esta tendencia. Se prevé que las líneas de acción propuestas, se espera un aumento importante en las ventas en función de brutas sea al conseguir el posicionamiento de marca esperado.

4.2.1.2 Estimación de egresos

Costos

Tabla 40: Estimación de costos

	2013	var. %	2014	var. %	2015	var. %	2016 Proyectado	var. %	2017 Proyectado	var. %	2018 Proyectado
Ventas	205101,65	-2%	201705,12	2,52%	206.784,74	14%	235.734,60	17%	275.809	20%	330.971
Costo de Ventas	-98792,56	48%	-98283,67	49%	-100.758,79	49%	-112.043	48%	-131.091	48%	-157.309

Todos los años los proveedores buscan mejorar sus ingresos por lo que se estimaron incrementos en los costos. Es necesario mantener contratos a largo plazo que posibiliten negociar costes razonables cuyos aumentos no superen el porcentaje de inflación anual.

Gastos

Tabla 41: Estimación de gastos

	2013	%	2014	%	2015	%	2016 Proyectado	%	2017 Proyectado	%	2018 Proyectado
Total de Gastos	**-106.223**	52%	**-96.312**	48%	**-94.918**	46%	**-107.176**	45%	**-112.617**	41%	**-118.646**
Gastos de Ventas	-29.961	15%	-31.663	16%	-32.460	16%	-33.596	14%	-34.772	13%	-35.989
Gasto Marketing	-		-		-	0%	-8.936	3%	-10.939	4%	-13.409
Gastos Administrativos	-76.262	37%	-64.650	32%	-62.458	30%	-64.644	27%	-66.907	24%	-69.248

Los gastos administrativos representan una gran cantidad del total. Es importante continuar con la tendencia de ahorro en este rubro para aumentar la utilidad de la empresa.

Los gastos de marketing previstos desde el 2016 implican mayores egresos con un nivel de impacto significativo en los resultados en la compañía.

Se espera que con el presupuesto destinado al mercadeo se alcancen los incrementos en ventas en el 2016; 14%, en el 2017; 17% y en el 2018 el 20%.

En el siguiente cuadro se compara el gasto en marketing con las ventas:

Tabla 42: Relación gastos marketing-ventas

	2016	**2017**	**2018**
Gastos de Marketing	8936	10939	13409
Ventas proyectadas	235734,6	275809	330971
%	4%	4%	4%

4.2.2 Proyección estados financieros

4.2.2.1 Proyección estado de resultados años 2015-2018

Tabla 43: Proyección estado de resultados

	2013	%	2014	%	2015	%	2016 Proyectado	%	2017 Proyectado	%	2018 Proyectado
Ventas	205101,65	-2%	201705,12	2,52%	206.784,74	14%	235.734,60	17%	275.809	20%	330.971
Costo de Ventas	-98792,56	48%	-98283,67	49%	-100.758,79	49%	-112.043	48%	-131.091	48%	-157.309
Utilidad Bruta	**106.309**	-52%	**103.421**	-51%	**106.026**	-51%	**123.691**	-52%	**144.719**	-52%	**173.662**
Total de Gastos	**-106.223**	52%	**-96.312**	48%	**-94.918**	46%	**-107.176**	45%	**-112.617**	41%	**-118.646**
Utilidad antes de impuestos	**86**	0%	**7.109**	-4%	**11.108**	-5%	**16.515**	-7%	**32.101**	-12%	**55.016**
15% Trabajadores	**-13**	0%	**-1.066**	1%	**-1.666**	1%	**-2.477**	1%	**-4.815**	2%	**-8.252**
22% Impuesto a la renta	**-16**	0%	**-1.329**	1%	**-2.077**	1%	**-3.088**	1%	**-6.003**	2%	**-10.288**
Resultado del Ejercicio	**57**	0%	**4.713**	2%	**7.365**	4%	**10.950**	5%	**21.283**	8%	**36.476**

La implementación de las mejoras en la gestión de marca, posibilitarían incrementar un 14% en las ventas brutas, en relación al año 2015. Siendo este un año bajo en ventas debido al flujo de pasajeros que salen desde la ciudad de Guayaquil, a la publicidad intensiva de la competencia y a la ausencia de un correcto plan de mercadeo. Dentro de los gastos de ventas en el año 2016 está considerado el valor de la implementación de las propuestas.

4.2.3 Comparación con resultados actuales

Tabla 44: Comparación, propuestas de mejora con resultados actuales

	2013	2014		2015		2016 Proyectado		2017 Proyectado		2018 Proyectado
Ventas	205101,65	201705,12	3%	206.784,74	14%	235.734,60	17%	275.809	20%	330.971
Costo de Ventas	-98792,56	-98283,67	3%	-100.758,79	11%	-112.043	17%	-131.091	20%	-157.309
Utilidad Bruta	**106.309**	**103.421**	3%	**106.026**	17%	**123.691**	17%	**144.719**	20%	**173.662**
Total de Gastos	**-106.223**	**-96.312**	-1%	**-94.918**	13%	**-107.176**	4%	**-111.717**	5%	**-116.846**
Gastos de Ventas	-29.961	-31.663	3%	-32.460	4%	-33.596	3%	-34.772	4%	-35.989
Gasto Marketing	-	-		-		-8.936	12%	-10.039	16%	-11.609
Gastos Administra	-76.262	-64.650	-3%	-62.458	3%	-64.644	3%	-66.907	3%	-69.248
Resultado del Eje	**57**	**4.713**	56%	**7.365**	49%	**10.950**	100%	**21.880**	72%	**37.669**

Con las propuestas de mejora se espera un crecimiento en las ventas del 12% comparado con el 2015. En años anteriores el crecimiento en las ventas tuvo una variación de 2 a 3%. Se espera incrementos significativos en los años 2016 y 2017. Se espera esta tendencia se mantenga para alcanzar y se alcance un crecimiento del 20% durante el último año.

Los costos de venta y los gastos administrativos y de ventas se espera que se mantengan entre los años 2016-2018. En lo que se refiere a los gastos de marketing es evidente que el incremento es notorio debido a todas las propuestas detalladas en el capítulo anterior. En años pasados no se destinaban recursos hacia la gestión formal de mercadeo.

Se concluye que las variaciones en los ingresos son mayores a las variaciones en egresos (costos y gastos), incluyendo los gastos de marketing.

4.2.4 Presentación de beneficios de la aplicación del modelo de branding propuesto

4.2.4.1 Punto de equilibrio

Tabla 45: Punto de equilibrio

	2013	2014		2015		2016 Proyectado		2017 Proyectado		2018 Proyectado
Ventas	205101,65	201705,12	3%	206.784,74	14%	235.734,60	17%	275.809	20%	330.971
Costo de Ventas	-98792,56	-98283,67	3%	-100.758,79	11%	-112.043	17%	-131.091	20%	-157.309
Utilidad Bruta	**106.309**	**103.421**	3%	**106.026**	17%	**123.691**	17%	**144.719**	20%	**173.662**
Total de Gastos	**-106.223**	**-96.312**	-1%	**-94.918**	13%	**-107.176**	4%	**-111.717**	5%	**-116.846**
Utilidad antes de	**86**	**7.109**	56%	**11.108**	49%	**16.515**	100%	**33.001**	72%	**56.816**
15% trabajadores	**13**	**1.066**		**1.666**		**2.477**		**4.950**		**8.522**
22% Impuesto a l	**16**	**1.329**		**2.077**		**3.088**		**6.171**		**10.625**
Resultado del Eje	**57**	**4.713**	56%	**7.365**	49%	**10.950**	100%	**21.880**	72%	**37.669**
Punto de equilibi	**-71.691**	**-64.758**		**-63.821**		**-72.647**		**-75.726**		**-79.202**

Este es el punto que refleja la cantidad de dinero que necesita Dulce Tentación para no perder ni ganar, a partir de aquí la empresa empieza a obtener utilidad.

El punto de equilibrio no debe ser considerado como la meta a la que debe llegar la empresa con lo propuesto en el presente trabajo. Al contrario, es un índice que indica el inicio de las ganancias esperadas.

5 MARCO CONCLUSIVO FINAL

5.1 CONCLUSIONES

- Al concluir el presente trabajo fue posible constatar que la gestión actual de marca aplicada por Dulce Tentación es limitada. El estudio de mercado evidencio que el reconocimiento de marca es de 2 por cada 10. La falta de conocimiento de las potencialidades y metodologías de *branding* por parte de los directivos han contribuido a este estado.

- Existió dificultad para encontrar un modelo teórico de branding adecuado para medianas y pequeñas empresas. Por lo que fue necesario plantear un modelo de autoría propia basado en la revisión y a la discusión bibliográfica sobre la gestión de marca, que permita efectuar la comparación con la gestión desarrollada por la empresa objeto de estudio a nivel de *branding*.

- El modelo teórico de *branding* planteado en el presente trabajo es fácil de entender para la Gerencia de Dulce Tentación. Ofrece etapas específicas que deben cumplirse para realizar una adecuada gestión de marca.

- La empresa tiene 15 años de experiencia en el mercado. Ofreciendo productos reconocidos internacionalmente por su calidad. Tales como pacari, chocolate

ganador de premios. Dulces tradicionales como cocadas, melcochas, membrillos.

- La atención al cliente es una fortaleza que sobresale en la empresa. Los trabajadores de la empresa buscan crear una relación personal con cada cliente. lo que permite comunicar los objetivos de la marca, y por ende fidelizar a los clientes.

- El impulso al turismo en los últimos años por parte del gobierno representa una gran oportunidad para el crecimiento de la empresa, debido al incremento de pasajeros en el aeropuerto de Guayaquil, que pueden ser considerados como posibles clientes.

- Las condecoraciones internacionales a los chocolates ecuatorianos por su calidad y el incremento de vuelos internacionales que salen desde la ciudad de Guayaquil son factores que pueden influir en la expansión del negocio de Dulce Tentación

- La competencia de grandes cadenas internacionales como *Dutty Free* y *Britt Shop*. Junto a la poca variedad de productos que se ofrecen en el local, la resistencia a grandes cambios por parte de la Gerencia, y la falta de conocimiento de *branding* de los trabajadores de Dulce Tentación son debilidades evidenciadas en el transcurso del trabajo.

- Las principales amenazas para la empresa radican en los cambios que planteen Tagsa, que es el ente regulador del aeropuerto de Guayaquil. Otra amenaza es el cambio en los hábitos de los clientes, es decir que prefieran adquirir los

productos que ofrece el negocio en otros locales. Las disposiciones de cambios en la planificación de los vuelos que salgan de Guayaquil también representa una amenaza, debido a que se reducirían el número de clientes potenciales.

- Según el estudio de campo efectuado, 6 de cada 10 pasajeros que viajan a otros países desde el aeropuerto de Guayaquil, adquieren productos de confitería o dulces tradicionales antes de sus viajes. Tal antecedente, representa una gran oportunidad para la empresa. Sin embargo, una gran cantidad de pasajeros realizan compras en establecimientos ubicados fuera del aeropuerto.

- Para las personas que realizan compras de confitería o dulces tradicionales dentro del aeropuerto de Guayaquil, más de la mitad conocen o han visto el local de Dulce Tentación. No obstante, el nivel de compra no es proporcional al grado de recordación de marca.

- La marca Dulce Tentación es reconocida por el mercado de pasajeros de nacionalidad ecuatoriana que regresan a sus destinos. Sin embargo, los pasajeros de otras nacionalidades tienen preferencia por la competencia, por lo que es importante realizar mejoras en el posicionamiento de la marca. La principal acción es ampliar la línea de productos que ofrece la empresa, con nuevas presentaciones, tamaños y sabores.

- Los trabajadores de la empresa carecen de conocimiento sobre la gestión de marca aplicada por la empresa. No obstante se evidencia el compromiso que tienen con la compañía y su disposición a la mejora continua.

- La empresa no cuenta con una adecuada planificación estratégica, en la que se vea reflejado tanto su misión, visión y valores.

- La identidad institucional que difunde Dulce Tentación es la de una comercializadora de varios productos para un mejor viaje. Al contrario, los clientes quienes perciben que la empresa es un negocio de venta de chocolates y dulces tradicionales ecuatorianos.

- Las estrategias corporativas empleadas por la empresa no son las indicadas para una correcta aplicación de la gestión de branding. Todas están basadas en aumentar las ventas con la finalidad de incrementar las utilidades. Cuando lo mejor es crear estrategias que permitan perdurar a la marca en la mente de los clientes.

- Los atributos que más valoran los clientes de la empresa son la variedad de dulces tradicionales ecuatorianos que ofrece la empresa, a diferencia del limitado surtido de la competencia. Además la atención personalizada y cálida que reciben por parte de los trabajadores influye al momento de la compra.

- La comunicación externa de la marca es casi nula. Los únicos medios por los que los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil conocen Dulce Tentación es a través de sus visitas personales o a través de recomendaciones de terceras persona.

- En lo que se refiere a la comunicación interna de la marca, los trabajadores de la empresa no cuentan con una adecuada capacitación en lo que se refiere a

branding y su implementación. Es necesario mantener una relación en la que las partes puedan expresar sus objetivos y que permitan crecer tanto a los trabajadores como a la compañía.

- Las visitas en el local de Dulce Tentación son menores con respecto a la competencia. Los principales factores son su ubicación y de igual forma la falta de comunicación de la marca.

- El número de clientes de Dulce Tentación es variable según épocas del año. Es necesario implementar estrategias de mercadeo que permitan aumentar las ventas en los meses con menor demanda.

- El producto con mayor demanda que tiene el local es el chocolate ecuatoriano (pacari), que tiene fama internacional gracias a ser reconocido mundialmente como uno de los mejores. Su imagen puede ser utilizada para potenciar la marca de Dulce Tentación.

5.2 RECOMENDACIONES

- De acuerdo a lo analizado en el presente trabajo se recomienda a la alta gerencia realizar la inversión propuesta en las mejoras establecidas en el capítulo 4. Específicamente en la publicidad, capacitaciones, posicionamiento y comunicación de la marca.

- Utilizar con mayor fuerza la publicidad como un medio para dar a conocer la marca de Dulce Tentación entre los pasajeros que salgan desde el aeropuerto de

Guayaquil hacia el extranjero. Específicamente comprar un display que sea ubicado en el exterior del negocio, que permita indicar los productos que ofrece la empresa a los pasajeros que circulen por la salida internacional del aeropuerto de Guayaquil.

- Pensar en el marketing digital o también llamada gestión web 2.0 como herramienta para promocionar los productos que ofrece la empresa. Utilizando las redes sociales como principal medio de comunicación.

- Realizar correcciones en la planificación estratégica de la empresa, la cual no cuenta con misión, visión y valores debidamente propuestos por la gerencia y que hayan sido consensuados con los trabajadores.

- Mantener una relación cercana con los actuales y futuros clientes, realizando encuestas de satisfacción y de opinión acerca de los productos y el servicio que reciben en Dulce Tentación. Enviar promociones a los clientes considerados frecuentes. Otorgar muestras de los dulces tradicionales que ofrece la empresa.

- Elaborar un programa de capacitaciones para los trabajadores que permitan mejorar su rendimiento en el trabajo y los mantenga motivados. Considerando como temas principales la atención al cliente y la comunicación del *branding*.

- Realizar todas las negociaciones posibles para mantener los incrementos en costos y gastos como se han dado hasta la fecha. Específicamente mantener los gastos administrativos con una variación negativa, esto provoca un aumento de la utilidad.

- Tomar en cuenta la información que proporcionan los clientes, el entorno y los trabajadores de la empresa, para desarrollar las estrategias de *branding*.

- Para el desarrollo de una marca es necesario completar etapas de estudio, diseño, posicionamiento y construcción de la misma. Continuando con la gestión de implementación y control.

REFERENCIAS

1. El telégrafo. (16 de Mayo de 2014). *10.9 millones de personas se movilizaron en avión en 2013*. Obtenido de Economía, Redacción: http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/10-9-millones-de-personas-se-movilizaron-en-avion-en-2013.html

2. Hindle, T. (2008). *Management. Las 100 ideas que hicieron historia.* El Nacional.

3. INEC. (2014). *Anuario ESI 2014*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/Publicaciones/Anuario_ESI_2014.pdf

4. Isaza, J. (2012). *Revista Luciérnaga*. Obtenido de http://politecnicojic.edu.co/luciernaga8/pdf/construccion-y-gestion.pdf

5. Keller, K. L. (2008). *Branding: Administración estratégica de marca.* México: Prentice Hall.

6. Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. México: Pearson Educación.

7. Llopis, E. (2011). *Branding & Pyme: Un modelo de creación de MARCA para pymes y emprendedores.*

8. Marketing Publishing Center, Inc. (2007). *Intrumentos de análisis de del marketing estratégico.* Díaz de Santos.

9. Matthew, H. (2009). *Qué es el branding?* Editorial Gustavo Gili, SL.

10. Medina-Aguerrebere, P. (2014). *Marca y comunicación empresarial.* UOC.

11. Networks, F. (2013). *Calcular la muestra correcta*. Obtenido de http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html

12. Ollé, R., & Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management.*

13. Ramírez, J. (16 de Junio de 2013). *Motivaciones de compra*. Obtenido de http://javieramirez.com/tag/motivaciones-de-compra/

14. Sanodelucas. (Mayo de 2014). *Plantillas Análisis de Porter*. Obtenido de http://sanodelucas.cl/wp-content/uploads/2014/05/An%C3%A1lisis-de-Porter.pdf

15. Santa María, L. (21 de Diciembre de 2013). *staffcreativa*. Obtenido de www.staffcreativa.pe/blog/branding-definicion

16. Sterman, A. (2012). *Cómo crear marcas que funciones: Branding paso a paso.* Nobuko.

17. SurveyMonkey. (2015). *SurveyMonkey*. Obtenido de https://es.surveymonkey.com/pricing/?ut_source=header

ANEXOS

Anexo 1: Diseño de la encuesta a pasajeros

1. ¿Cuál es su nacionalidad?

   ……

2. ¿Cuál es el país de su residencia?

   ……

3. ¿Cuál es la razón de su viaje a Guayaquil?

   Negocios ☐ Vacaciones ☐ Trabajo ☐

   Conexión a otros destinos ☐ Otro especifique……..

4. ¿Cuántas veces al año llega a Guayaquil?

   1 vez ☐ 2 veces ☐ 3 veces ☐ Otro especifique……

5. Aproximadamente, ¿cuál es el tiempo de su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

   1 hora ☐ 2 horas ☐ 3 horas ☐ Otro especifique……

6. ¿Compra dulces tradicionales ecuatorianos o confitería antes de su viaje de regreso a su país de origen?

   Sí ☐ No ☐

   Si la respuesta es No, finaliza la encuesta.

7. ¿Cuándo usted busca dulces ecuatorianos tradicionales o productos de confitería, los compra?

   Dentro del aeropuerto de Guayaquil ☐
   Fuera del aeropuerto de Guayaquil ☐

   Si la respuesta es Fuera del aeropuerto de Guayaquil, finaliza la encuesta.

8. ¿Para qué compra dulces tradicionales o confitería en el aeropuerto de Guayaquil?

   Recuerdo ☐ Consumo personal ☐ Obsequios ☐
   Otra indique cual……

9. ¿Conoce la tienda de confitería Dulce Tentación?

   Sí ☐ No ☐

   Si la respuesta es No, finaliza la encuesta

10. ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?

    Dutty Free ☐ República del cacao ☐ *Candy Cup* ☐

    Dr. Look ☐ *Britt Shop* ☐ Otro especifique……..

11. ¿Qué dulces tradicionales ha comprado con mayor frecuencia en Dulce Tentación?

    Chocolates ☐ Dulces de Guayaba ☐ Melcochas ☐

    Cocadas ☐ Membrillos ☐ Otro especifique…….

12. ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?

Una tienda que ofrece productos de bazar y otros productos ☐
Una tienda que ofrece dulces tradicionales ecuatorianos ☐
Una tienda que ofrece chocolates ☐
Otro especifique…….

13. ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que usted prefiere comprar durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

Dutty Free ☐ Dulce Tentación ☐ *Britt Shop* ☐
Candy Cup ☐ *Dr. Look* ☐ Otro especifique…….

14. ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?

Variedad de productos ☐ Atención ☐ Decoración ☐
Ubicación ☐ Otro especifique…….

15. ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?

Afiches publicitarios ☐ Revistas ☐ Redes sociales ☐
Visita personal ☐ Otro especifique……

16. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?

Variedad de productos ☐ Mejor atención del personal ☐
Mayor comunicación de la marca ☐
Otro especifique……..

Anexo 2: Diseño de la encuesta a Personal de la Compañía

1. ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que más frecuentan Dulce Tentación?

   ……

2. ¿Qué otras tiendas de dulces tradicionales ecuatorianos o de confitería, aparte de Dulce Tentación, conoce usted en el aeropuerto de Guayaquil?

   Dutty Free ☐ *Ecuadorian Sweets* ☐ *Candy Cup* ☐
   Dr. Look ☐ Otro especifique……..

3. ¿Qué dulces tradicionales compran los clientes con mayor frecuencia en Dulce Tentación?

   Chocolates ☐ Dulces de Guayaba ☐ Melcochas ☐
   Cocadas ☐ Membrillos ☐ Otro especifique…….

4. ¿Cuál es la imagen que proyecta Dulce Tentación?

   Una tienda que ofrece productos de bazar y otros productos ☐
   Una tienda que ofrece dulces tradicionales ecuatorianos ☐
   Una tienda que ofrece chocolates ☐
   Otra especifique…….

5. ¿Cuáles son las tiendas de dulces tradicionales o confitería que los pasajeros prefieren durante su estadía en el aeropuerto de Guayaquil?

   Dutty Free ☐ *Dulce Tentación* ☐ *Ecuadorian Sweets* ☐
   Candy Cup ☐ *Dr. Look* ☐ Otro especifique……

6. ¿Cuál es la razón de la compra de dulces tradicionales o confitería de los pasajeros del aeropuerto de Guayaquil?

   Recuerdo ☐ Consumo personal ☐ Obsequios ☐
   Otro especifique……

7. ¿Cuáles son los atributos que usted valora de Dulce Tentación?

   Variedad de productos ☐ Atención ☐ Decoración ☐
   Ubicación ☐ Otro especifique…….

8. ¿En qué medios usted ha visto, al menos una vez, información sobre la tienda de confitería Dulce Tentación?

   Afiches publicitarios ☐ Revistas ☐ Redes sociales ☐
   Visita personal ☐ otro especifique…….

9. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la imagen de la tienda de confitería Dulce Tentación en el aeropuerto de Guayaquil?

   Variedad de productos ☐ Mejor atención del personal ☐
   Mayor comunicación de la marca ☐
   Otro especifique……..

10. ¿Cómo es la comunicación de *branding* en Dulce Tentación?

    Bajo ☐ Medio ☐ Alto ☐