

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

PLAN DE *SOCIAL MEDIA MARKETING* APLICABLE A UNA PASTELERÍA EN
LÍNEA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y
GLOBAL

CAMILA NICOLE GARRIDO POTOSÍ

DIRECTOR: MTR. FERNANDO ROSAS

QUITO, DICIEMBRE 2023

DIRECTOR:

MTR. Fernando Rosas

LECTOR:

MTR. Javier Carrera

DEDICATORIA

A mis queridos padres, Margarita y Renán, cuyo amor y apoyo incondicional han sido mi mayor fortaleza en este camino académico.

A mis queridas hermanas, Daniela y Denisse, por su cariño y motivación constante que han enriquecido mi vida.

Este trabajo es un tributo a su inquebrantable apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, por su cariño y respaldo que han sido mi mayor motivación.

A mis mejores amigos: Dani, Emi, Belén y Cris; por su amistad y por compartir risas y preocupaciones desde el colegio.

A todos los amigos que hice en la Universidad, por hacer de esta experiencia una de las más lindas en mi vida.

A Mafer, por su disposición y por abrirme las puertas de Llama Cake 593 para completar este proyecto con éxito.

A mi director de tesis, Fernando Rosas, por su orientación experta y valiosos consejos que han sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

Y, por último, pero igual de importante, quiero agradecerme a mí misma por creer en mí, por mi perseverancia, esfuerzo y dedicación a lo largo de este camino académico. Este logro es también el resultado del amor y el cuidado que me brindé a mí misma en cada paso del camino.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	11
 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LA PASTELERÍA EN LÍNEA.....	 12
1.1 Marco Teórico	12
<i>1.1.1 Concepto de diagnóstico situacional</i>	<i>12</i>
<i>1.1.2 Importancia del diagnóstico situacional.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.3 ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional?</i>	<i>13</i>
<i>1.1.4 Macroentorno.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.4.1 Concepto de macroentorno</i>	<i>15</i>
<i>1.1.4.2 Importancia de analizar el macroentorno</i>	<i>15</i>
<i>1.1.4.3 ¿Cómo hacer un análisis del macroentorno?</i>	<i>15</i>
<i>1.1.5 Microentorno</i>	<i>17</i>
<i>1.1.5.1 Concepto de microentorno</i>	<i>17</i>
<i>1.1.5.2 Importancia de analizar el microentorno</i>	<i>17</i>
<i>1.1.5.3 ¿Cómo hacer un análisis del microentorno?</i>	<i>18</i>
<i>1.1.6 Análisis interno de la empresa</i>	<i>20</i>
<i>1.1.6.1 Concepto de análisis interno.....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.6.2 Importancia del análisis interno</i>	<i>20</i>
<i>1.1.6.3 ¿Cómo hacer un análisis interno?</i>	<i>21</i>
<i>1.1.7 Análisis FODA</i>	<i>22</i>
<i>1.1.8 Concepto de posicionamiento online</i>	<i>23</i>
<i>1.1.9 Importancia del posicionamiento online.....</i>	<i>23</i>
<i>1.1.10 ¿Cómo realizar un análisis de posicionamiento online?</i>	<i>24</i>
1.2 Aplicación	25
<i>1.2.1 Análisis externo</i>	<i>25</i>
<i>1.2.1.1 Macroentorno.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2.1.2 Microentorno</i>	<i>30</i>
<i>1.2.2 Análisis interno</i>	<i>33</i>
<i>1.2.2.1 Portafolio de productos.....</i>	<i>33</i>
<i>1.2.2.2 Propuesta de Valor</i>	<i>34</i>
<i>1.2.2.3 Proceso de pedidos y ventas</i>	<i>34</i>
<i>1.2.2.4 Cobertura y distribución</i>	<i>34</i>
<i>1.2.2.5 Matriz EFI.....</i>	<i>35</i>
<i>1.2.3 Análisis FODA</i>	<i>36</i>

1.2.4	<i>Posicionamiento online de la pastelería</i>	37
1.2.4.1	<i>Identificación de la competencia desde la visión de la propietaria</i>	37
1.2.4.2	<i>Identificación de la competencia desde la visión del cliente</i>	40
2.	PERFIL DE LOS CLIENTES Y CONSTRUCCIÓN DEL BUYER PERSONA	43
2.1	Marco teórico	43
2.1.1	<i>Concepto de segmentación de mercados</i>	43
2.1.2	<i>Importancia de la segmentación de mercados</i>	43
2.1.3	<i>¿Cómo realizar una segmentación de mercados?</i>	43
2.1.4	<i>Concepto de buyer persona</i>	48
2.1.5	<i>Importancia de los buyer persona</i>	48
2.1.6	<i>¿Cómo construir un buyer persona?</i>	49
2.2	Aplicación	50
2.2.1	<i>Segmentación del mercado</i>	50
2.2.1.1	<i>Estimar la demanda potencial de mercado</i>	50
2.2.1.2	<i>Identificación de variables de segmentación</i>	51
2.2.1.3	<i>Estudio exploratorio</i>	51
2.2.1.4	<i>Estudio descriptivo</i>	55
2.2.1.5	<i>Selección del o los segmentos objetivos y la selección de la estrategia de cobertura de microsegmentos</i>	59
2.2.2	<i>Buyer persona</i>	64
3.	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE SOCIAL MEDIA MARKETING 74	
3.1	Marco teórico	74
3.1.1	<i>Concepto de plan de social media</i>	74
3.1.2	<i>Importancia de un plan de social media</i>	74
3.1.3	<i>¿Cómo realizar un plan de social media?</i>	75
3.2	Aplicación	77
3.2.1	<i>Análisis del desempeño de las redes sociales de la Pastelería</i>	77
3.2.2	<i>Identificación del público objetivo</i>	80
3.2.3	<i>Objetivos de social media marketing</i>	81
3.2.4	<i>Selección de canales</i>	81
3.2.5	<i>Estrategias de contenido</i>	82
3.2.6	<i>Acciones de social media marketing</i>	83

4. PRESUPUESTO, ROI DE <i>MARKETING</i> Y MÉTRICAS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS.....	86
4.1 Marco teórico.....	86
4.1.1 <i>Concepto de presupuesto de marketing</i>	86
4.1.2 <i>Importancia de un presupuesto de marketing</i>	86
4.1.3 <i>¿Cómo realizar un presupuesto de marketing?</i>	87
4.1.4 <i>Concepto de métricas de marketing</i>	87
4.1.5 <i>Importancia de las métricas de marketing</i>	88
4.1.6 <i>¿Cómo aplicar las métricas de marketing a un plan de social media?</i>	88
4.2 Aplicación	89
4.2.1 <i>Presupuesto del plan de social media marketing.....</i>	89
4.2.2 <i>Cálculo del ROI de marketing.....</i>	90
4.2.3 <i>Métricas para monitoreo del desempeño</i>	91
4.2.4 <i>Herramientas para monitoreo.....</i>	92
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases e instrumentos de diagnóstico	14
Tabla 2. Factores de la Matriz PEST	16
Tabla 3. Matriz EFE.....	17
Tabla 4. Las 5 Fuerzas de Porter.....	18
Tabla 5. Matriz de análisis del entorno competitivo.....	19
Tabla 6. Matriz de análisis interno de recursos y capacidades	21
Tabla 7. Guía de entrevista para el análisis del macroentorno	25
Tabla 8. Matriz EFE de Llama Cake 593	29
Tabla 9. Guía de entrevista para análisis del microentorno	30
Tabla 10. Matriz de análisis del entorno competitivo.....	32
Tabla 11. Guía de entrevista para análisis interno	33
Tabla 12. Matriz de análisis interno de recursos y capacidades	35
Tabla 13. Matriz de análisis FODA	36
Tabla 14. Herramientas de análisis de redes sociales	37
Tabla 15. Análisis de las redes sociales de Llama Cake 593.....	38
Tabla 16. Métricas de la competencia en Facebook	38
Tabla 17. Métricas de la competencia en Instagram.....	39
Tabla 18. Métricas de la competencia en TikTok.....	39
Tabla 19. Preguntas para análisis del posicionamiento	40
Tabla 20. Variables de segmentación para mercados de consumo.....	45
Tabla 21. Formato matriz de perfil de segmentos.....	47
Tabla 22. Demanda potencial del mercado en número de compradores	50
Tabla 23. Variables de segmentación	51
Tabla 24. Guía de entrevista para estudio exploratorio	52
Tabla 25. Resumen de la entrevista a Francisco	53
Tabla 26. Cuestionario	55
Tabla 27. Clientes de Llama Cake 593	58
Tabla 28. Muestra de la población.....	58
Tabla 29. Cálculo del tamaño de la muestra	59
Tabla 30. Matriz de perfil de segmentos.....	60
Tabla 31. Fuentes de información para los buyer personas	65
Tabla 32. Variables buyer persona.....	65
Tabla 33. Guía de entrevista buyer personas	66
Tabla 34. Resumen entrevista buyer persona "los gastronómicos"	67
Tabla 35. Resumen entrevista buyer persona "las personalizadas"	68
Tabla 36. Resumen entrevista buyer persona "las ahorradoras"	69
Tabla 37. Objetivos del plan de social media marketing.....	81
Tabla 38. Acciones de marketing segmento "Los gastronómicos".....	83
Tabla 39. Acciones de marketing segmento "Las personalizadas"	84
Tabla 40. Acciones de marketing segmento "Las ahorradoras"	85
Tabla 41. Métricas de marketing digital	88
Tabla 42. Presupuesto anual	89
Tabla 43. Proyección de ingresos para el año 2024.....	91
Tabla 44. Métricas para evaluar el plan de social media marketing.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Beneficios del diagnóstico situacional	13
Figura 2. Descripción visual del análisis externo	13
Figura 3. Factores del macroentorno	15
Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	18
Figura 5. Clasificación de los recursos de una empresa	20
Figura 6. Descripción de los elementos del análisis FODA	22
Figura 7. Ventajas del análisis de posicionamiento online.....	23
Figura 8. Pasos para el análisis de posicionamiento online.....	24
Figura 9. Pastel y cupcakes elaborados por Llama Cake 593.....	34
Figura 10. Competencia de Llama Cake 593 según la propietaria	37
Figura 11. Marcas Top of Mind.....	41
Figura 12. Marcas Top of Heart	41
Figura 13. Marcas Top of Use	42
Figura 14. Etapas de la segmentación de mercados	44
Figura 15. Etapas del estudio exploratorio	46
Figura 16. Etapas del estudio descriptivo	46
Figura 17. Estrategia de cobertura de microsegmentación.....	47
Figura 18. Ventajas de definir un buyer persona.....	48
Figura 19. Pasos para crear un buyer persona	49
Figura 20. Proceso del estudio exploratorio	51
Figura 21. Proceso del estudio descriptivo	55
Figura 22. Buyer persona Gabriela Gastronómica	71
Figura 23. Buyer persona Pamela Personalizada.....	72
Figura 24. Buyer persona Anahí Ahorradora	73
Figura 25. Ventajas del social media marketing.....	74
Figura 26. Objetivos SMART.....	75
Figura 27. Embudo de conversión e inbound marketing.....	76
Figura 28. Tipos de marketing de contenidos.....	76
Figura 29. Crecimiento de la cuenta de Facebook.....	78
Figura 30. Rendimiento de publicaciones en Facebook	78
Figura 31. Crecimiento de la cuenta de Instagram	79
Figura 32. Rendimiento de publicaciones en Instagram.....	79
Figura 33. Crecimiento de la cuenta de TikTok	80
Figura 34. Rendimiento de videos en TikTok	80
Figura 35. Público objetivo de Llama Cake 593	80
Figura 36. Redes sociales empleadas en Llama Cake 593	81
Figura 37. Propuesta de contenido para segmento "Los gastronómicos"	83
Figura 38. Propuesta de sitio web.....	84
Figura 39. Propuesta de contenido segmento "Las ahorradoras"	85
Figura 40. Ventajas del presupuesto de marketing.....	86
Figura 41. Proceso para elaborar un presupuesto de marketing	87
Figura 42. Beneficios de las métricas de marketing.....	88

RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento Llama Cake 593, inicia en 2020 en el valle de Los Chillos. Se especializa en repostería personalizada, operando como un negocio en línea a través de redes sociales y realizando entregas en Quito y sus valles. En el año 2023, el número de clientes y ventas disminuyeron en comparación con periodos anteriores debido a la gestión ineficaz de las redes sociales por la falta de una planificación estructurada.

Por ende, el objetivo principal de investigación fue estructurar un plan de *social media marketing* para incrementar las ventas en línea, elevar la conciencia de marca y fidelizar a la clientela.

El diseño de la investigación fue no experimental - transversal, de alcance exploratorio y descriptivo. A partir de herramientas de análisis digitales se identificaron los resultados del desempeño actual de las redes sociales del negocio. Para perfilar los actuales grupos de clientes de la Pastelería, se realizó un proceso de segmentación con base a la variable de beneficios buscados. Se aplicó una encuesta a una muestra estadísticamente representativa de 108 clientes y se realizaron tres entrevistas para construir los *buyer personas*.

Los principales resultados fueron la identificación de los tres segmentos objetivos más atractivos, la construcción de *buyer personas*, la definición de objetivos y estrategias en redes sociales, el cálculo del ROI de *marketing* y métricas para evaluar el rendimiento del plan de *social media marketing*.

Este trabajo busca mejorar el desempeño de las redes sociales de la Pastelería, logrando mayor visibilidad, incremento de ventas y fidelización de clientes mediante las estrategias propuestas.

INTRODUCCIÓN

La empresa Llama Cake 593, según con la investigación preliminar, carece de estrategias de *social media marketing*, lo cual ha resultado en un manejo empírico de sus redes sociales y en un bajo desempeño de estas durante el último año.

La relevancia del estudio reside en proporcionar un modelo para el desarrollo de un plan de *social media marketing*, abarcando desde el análisis situacional de la empresa y el posicionamiento *online* de sus redes sociales hasta la identificación de mercados, creación de *buyer personas*, establecimiento de objetivos y estrategias digitales, así como la definición de métricas cruciales para evaluar el rendimiento de las redes sociales.

El alcance de la investigación fue descriptivo cuantitativo mediante una encuesta, complementado con un enfoque cualitativo exploratorio a través de entrevistas a clientes. Las limitaciones estribaron en la ausencia de registros de ventas y base de datos de clientes, falta de conocimiento en herramientas de análisis del desempeño de redes sociales y el limitado presupuesto para *marketing*.

El objetivo general fue estructurar un plan de *social media marketing* aplicable a una pastelería en línea, que contó con cuatro objetivos específicos: efectuar el diagnóstico situacional y posicionamiento de las redes sociales de la Pastelería; identificar el perfil de los clientes y la construcción de los *buyer personas*; formular los objetivos, estrategias y acciones de *social media marketing*; y, plantear el presupuesto, ROI de *marketing* y métricas que permitan evaluar los resultados del plan de *social media* propuesto.

El campo de estudio estuvo conformado por los clientes actuales del negocio. El tipo de muestreo fue estratificado y el tamaño de la muestra fue de 108 clientes. La fase exploratoria, contempló la realización de entrevistas a clientes para la creación de los *buyer personas*. Además, esta fase involucró el análisis de la situación actual y la posición de la marca, a través de una entrevista con la propietaria y la revisión de la literatura pertinente. Por otro lado, la etapa descriptiva incluyó la realización de una encuesta de preguntas cerradas a la muestra determinada.

Las técnicas para el análisis de datos fueron los resúmenes narrativos; tablas y figuras; matrices EFE, EFI y FODA; plantillas de *buyer personas*; y, estadística descriptiva de los resultados obtenidos en la encuesta.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LA PASTELERÍA EN LÍNEA

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Concepto de diagnóstico situacional

Según Luna (2015) el diagnóstico situacional consiste en el proceso de investigar el funcionamiento actual de la empresa y con la información obtenida plantear acciones de mejora y transformación organizacional. Dentro de este proceso conlleva detectar; por una parte, los riesgos y oportunidades del entorno en el que opera una organización, y, por otra, los puntos fuertes y débiles de la firma con respecto a la competencia.

La evaluación de la situación actual del negocio debe hacerse de acuerdo con los objetivos y aspiraciones que se desea lograr en un tiempo específico. Permite prever y anticipar sucesos futuros ya que se identifica aspectos fundamentales de las dimensiones reales de la organización (Rafael, 2011).

1.1.2 Importancia del diagnóstico situacional

Gracias al análisis situacional se seleccionan las técnicas de intervención más convenientes para resolver los problemas detectados y concentrar los esfuerzos a brindar soluciones (Valarezo, 2022).

La guía que mejorará la efectividad y eficacia de compañía será un diagnóstico preciso de su estado actual. Por lo tanto, se logrará el cumplimiento de los objetivos y metas fijados con la menor inversión de recursos, tiempo y esfuerzo (Luna, 2015).

En la Figura 1 se muestra los beneficios de realizar un diagnóstico situacional en las empresas.

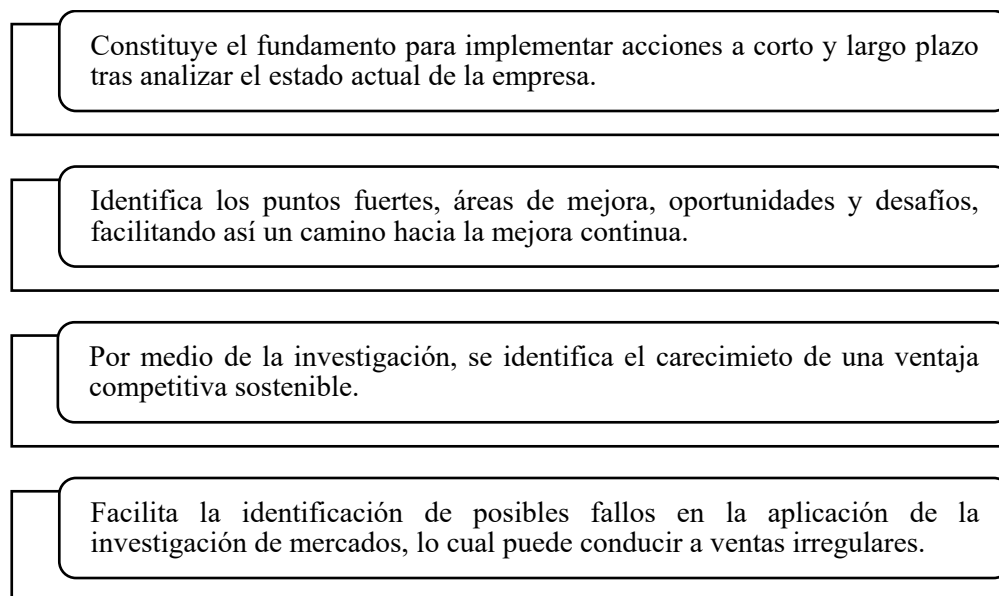


Figura 1. Beneficios del diagnóstico situacional
Fuente: Luna (2015, p. 3-4)

1.1.3 ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional?

En el análisis de la situación, es crucial examinar tanto los factores internos como externos que impactan en la empresa. El ambiente externo de las compañías está conformado por un macroentorno y un microentorno. En el macroentorno se estudian variables que interactúan de manera indirecta con el negocio. Mientras que en el microentorno se analizan las fuerzas más cercanas y con influencia directa (Sánchez, 2020). En la Figura 2 se esquematiza los factores que posibilitan efectuar el análisis tanto del macroentorno como del entorno competitivo.



Figura 2. Descripción visual del análisis externo
Fuente: Sánchez (2020)

Para realizar un análisis externo se puede recurrir a diferentes herramientas como:

- Análisis PEST
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
- Modelo de las 5 Fuerzas de Porter
- Matriz de Oportunidades y Amenazas

En el entorno interno se encuentran los puntos fuertes y débiles de la empresa, y sobre las cuales, una organización tiene mayor control (Torres, 2015). Dentro del análisis interno se utilizan herramientas como:

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
- Matriz de Fortalezas y Debilidades

En otra explicación, Luna (2015) plantea que se debe ejecutar seis fases para realizar un análisis situacional (Tabla 1).

Tabla 1. Fases e instrumentos de diagnóstico

Fases del diagnóstico	Instrumento
1. Reconocer y valorar los recursos de la firma.	Análisis de fortalezas y debilidades empresariales
2. Distinguir y cualificar las capacidades estratégicas de la empresa	
3. Evaluar cómo los recursos y capacidades se alinean con la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa para la creación de ventajas competitivas sostenibles	Ventaja competitiva
4. Reconocimiento de las brechas de planificación entre los recursos, potencialidades, propósitos, objetivos, misión, visión y estrategias establecidos	Vacíos de planificación y FODA
5. Establecimiento de las estrategias para resolver las carencias identificadas en la planificación	Estrategia base y factores clave de éxito
6. Periódica actualización de información con el propósito de reabastecer, ampliar y optimizar los recursos y capacidades de la empresa.	Sistemas de información

Fuente: Luna (2015, p. 7)

1.1.4 Macroentorno

1.1.4.1 Concepto de macroentorno

Las empresas funcionan en un ambiente global denominado macroentorno, aquí se encuentran las tendencias y acontecimientos que pueden ser oportunidades o amenazas para las organizaciones. Los elementos del macroentorno pueden relacionarse entre sí y las empresas tienen poco control de ellas (Ortiz de Mendivil, 2013). En la Figura 3 se observa los principales factores del macroentorno.

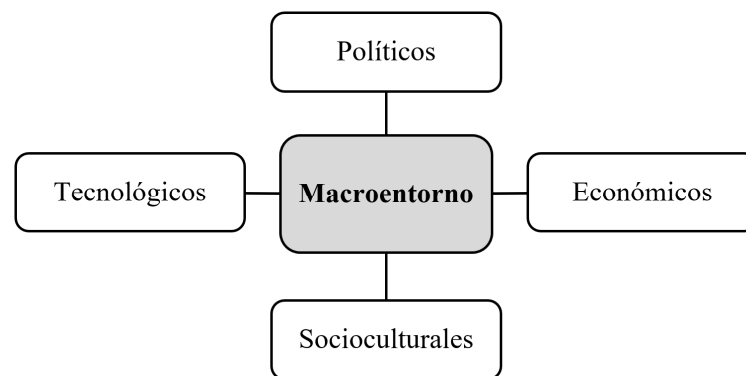


Figura 3. Factores del macroentorno
Fuente: González (2017)

1.1.4.2 Importancia de analizar el macroentorno

El análisis del macroentorno permite que las empresas comprendan como influyen variables externas al funcionamiento de la empresa. De manera que las organizaciones se encuentran en capacidad de adaptarse y minimizar la incertidumbre de un futuro en constante cambio (Torres, 2015).

Identificar las tendencias del entorno son la clave para aprovechar oportunidades y reducir amenazas en un escenario actual y futuro (David, 2003).

1.1.4.3 ¿Cómo hacer un análisis del macroentorno?

Para estudiar el macroentorno se utilizan herramientas como el Análisis PEST y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La herramienta PEST permite identificar como los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos afectan a las empresas. Estos elementos son dinámicos y se encuentran constantemente a cambios (Ortiz de Mendivil, 2013).

De acuerdo con Chapman (2004), el análisis PEST evalúa el potencial y el estado de un mercado, señalando específicamente su expansión o disminución, y, por ende, su atractivo, oportunidades comerciales y la viabilidad de su acceso. En la Tabla 2 se describen los factores de la Matriz PEST.

Tabla 2. Factores de la Matriz PEST

Factores	Descripción
P - Políticos	Se evalúa como la intervención del Gobierno repercute en el desempeño de la empresa. Se toma en cuenta leyes, políticas fiscales, subsidios, tratados comerciales y demás.
E - Económicos	Variables económicas a nivel nacional e internacional que podrían favorecer o no al negocio. Aquí se analiza el PIB del país, tasas de desempleo y balanzas comerciales.
S - Sociales	El aspecto social evoluciona con el tiempo por lo cual es importante estudiar factores como la religión, cultura, hábitos y preferencias del mercado.
T - Tecnológicos	Los cambios tecnológicos traen beneficios a las empresas que saben aprovecharlas y no quedarse obsoletas. Puede ser el uso de nuevos programas informáticos y tecnologías.

Fuente: Mercado (2023)

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta que permite evaluar los ámbitos externos que afectan a una organización. En esta matriz se coloca todos los procesos que intervengan en el funcionamiento del negocio como aspectos: legales, políticos, económicos, demográficos, ambientales, culturales y tecnológicos (Santos, 2023).

La información recolectada en la matriz EFE permite la creación de estrategias eficaces, midiendo el provecho de las oportunidades y poniendo atención a las amenazas (Santos, 2023).

La matriz EFE se compone de una lista de factores externos a los cuales se los evalúa de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia siendo 0 no ocurrirá y 1 sí ocurrirá. También, se identifica el impacto del factor externo en el negocio donde la escala de evaluación de cada uno va desde el -1 al -3, si es considerado amenaza, y del 1 al 3 si se trata de una oportunidad. La última columna de la matriz corresponde al producto de la ocurrencia y del impacto, denominada valoración estratégica (Rosas, 2023).

Tabla 3. Matriz EFE

Factores	Ocurrencia (Po)	Impacto (I)	Valoración
Políticos			
Elemento 1	0 o 1	De -1 a 3	(Po * I)
Elemento 2	0 o 1	De -1 a 3	(Po * I)
Elemento n...	0 o 1	De -1 a 3	(Po * I)
Económicos			
Elemento n...	0 o 1	De -1 a 3	(Po * I)
Sociales			
Elemento n...	0 o 1	De -1 a 3	(Po * I)
Tecnológicos			
Elemento n...	0 o 1	De -1 a 3	(Po * I)

Fuente: Rosas (2023)

1.1.5 Microentorno

1.1.5.1 Concepto de microentorno

En el microentorno de una empresa existen fuerzas competitivas que interactúan directamente como los clientes, proveedores, intermediarios, públicos y competidores (Sánchez, 2020). Estos elementos conforman el sector o industria donde se desarrolla la organización con lo cual se identifica la rentabilidad del sector (González, 2017).

1.1.5.2 Importancia de analizar el microentorno

Analizar el microentorno brinda conocimiento sobre el funcionamiento del entorno cercano de la empresa, identificar oportunidades y amenazas, reconocer a la competencia directa y mejorar sus relaciones con clientes y proveedores (Hernández J. , 2011).

1.1.5.3 ¿Cómo hacer un análisis del microentorno?

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es utilizado para determinar las oportunidades y amenazas del microentorno. Elaborado por Michael Porter en 1979, propone un análisis del sector industrial al que pertenece el negocio con el objetivo de desarrollar estrategias competitivas que ayuden a posicionar a la marca (Sánchez, 2020). En la Figura 4 se expone los elementos constitutivos del modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

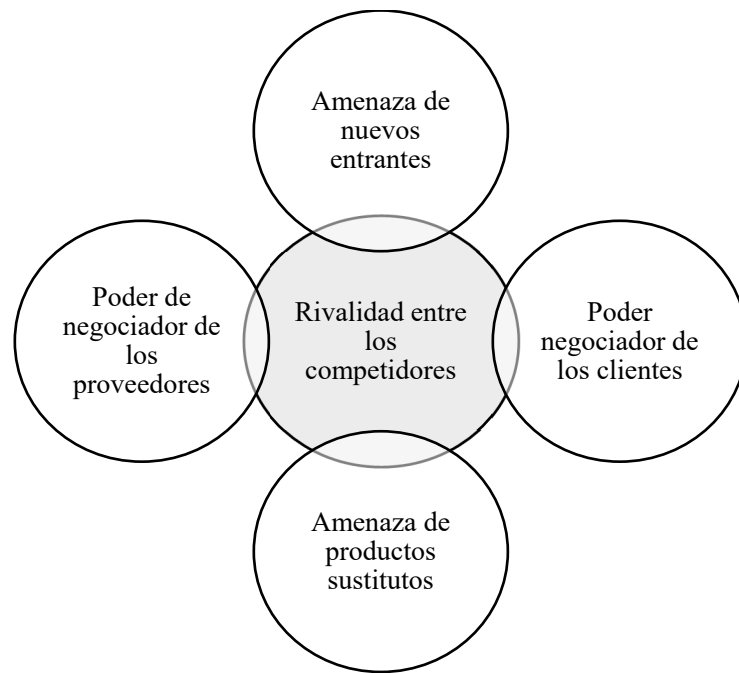


Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Sánchez (2020)

Tabla 4. Las 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas	Descripción
Rivalidad entre competidores existentes	Recoge información sobre los competidores y el posicionamiento en el mercado.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	La entrada de nuevos competidores ocasiona que el mercado se reparta. Las barreras de entrada preservan la cuota de mercado, mientras que la diferenciación y una propuesta de valor definida juegan un papel clave.
Amenaza de productos sustitutos	Reconocer innovaciones que se realizan en el producto ya que la existencia de productos sustitutos provoca una disminución de precios de los productos.

Tabla 4. Las 5 Fuerzas de Porter (Continuación)

Fuerzas	Descripción
Poder negociador de los proveedores	La existencia de pocos proveedores otorga a los mismos más poder de negociación en la calidad, formas de pago, plazos y más.
Poder negociador de los clientes	Los clientes cuentan con el poder de exigir a la empresa ciertas condiciones como imponer precios, lo cual afecta a la empresa en su margen de beneficio.

Fuente: Orero-Blat et al. (2021)

Además, podemos complementar el modelo de Porter con una matriz cuantitativa (Tabla 5). Se construye a partir del listado de las fuerzas competitivas que afectan a la empresa y se asigna una calificación a cada una según su nivel de impacto. La escala utilizada va del 1 al 5, siendo 1 un nivel bajo de impacto y 5 un impacto considerable. Por último, se realiza un promedio total de las fuerzas que indica el nivel de atractivo del mercado (Rosas, 2023).

Tabla 5. Matriz de análisis del entorno competitivo

Fuerzas competitivas	Nivel de impacto
Rivalidad competitiva	
Elemento 1	De 1 a 5
Elemento 2	De 1 a 5
Elemento n...	De 1 a 5
<i>Nivel de rivalidad competitiva en el mercado</i>	<i>Promedio</i>
Ingreso de nuevos competidores	
Elemento n...	De 1 a 5
<i>Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores</i>	<i>Promedio</i>
Productos sustitutos	
Elemento n...	De 1 a 5
<i>Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado</i>	<i>Promedio</i>
Proveedores	
Elemento n...	De 1 a 5
<i>Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado</i>	<i>Promedio</i>
Compradores	
Elemento n...	De 1 a 5
<i>Nivel de incidencia de compradores sobre atractivo de mercado</i>	<i>Promedio</i>
<i>Nivel de atractivo del mercado</i>	<i>Promedio total</i>

Fuente: Rosas (2023)

1.1.6 Análisis interno de la empresa

1.1.6.1 Concepto de análisis interno

El análisis situacional interno determina los puntos fuertes que cuenta la empresa para enfrentar a su entorno competitivo. Las debilidades son factores internos que se pueden controlar y tomar decisiones para determinar la mejor manera de corregirlos (Guerras et al., 2009). La investigación debe partir desde el autoanálisis de la estrategia actual de la empresa, los problemas internos que enfrenta y los recursos que posee (Luna, 2015).

1.1.6.2 Importancia del análisis interno

Los beneficios del análisis interno radican en el fortalecimiento de las actividades que hacen destacar a la empresa. Al identificar los factores clave de éxito es posible aprovechar las capacidades y recursos para crear ventaja competitiva frente a la competencia. Además, el descubrimiento de los factores críticos o debilidades del negocio permite determinar estrategias para reducirlas (Torres, 2015).

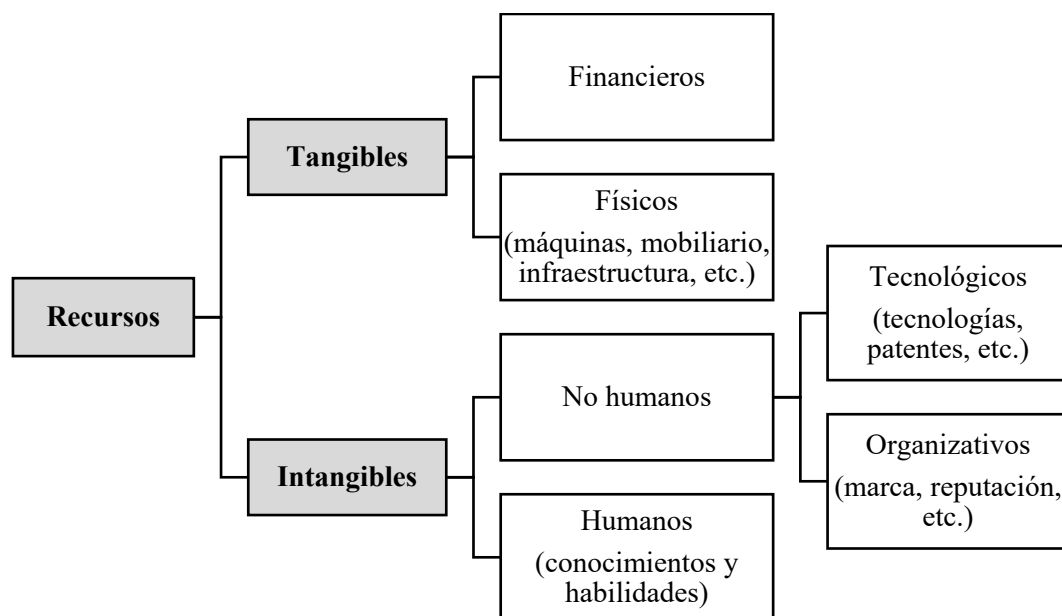


Figura 5. Clasificación de los recursos de una empresa

Fuente: Guerras et al. (2009)

1.1.6.3 ¿Cómo hacer un análisis interno?

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta de evaluación interna que permite a las empresas analizar sus fortalezas y debilidades. La matriz EFI se enfoca en factores internos de la empresa, como el talento humano, finanzas, operaciones, tecnología, entre otros, y ayuda a identificar áreas en las que la empresa puede mejorar (Santos, 2023).

Para elaborar la matriz EFI se enlista los recursos y capacidades que posee la organización y se los evalúa según su escasez y relevancia (Tabla 6). La escasez se valora con 1 o 0 y se define como la comparación de recursos con la competencia, es decir, si la empresa tiene una capacidad o recurso que la competencia no, se considera una ventaja y se coloca 1. Pero si ambos poseen la misma capacidad es una desventaja y se coloca 0 (Rosas, 2023).

La relevancia califica si el recurso o capacidad es útil para ofrecer el producto o servicio con atributos que sean valorados por los clientes. La escala de evaluación va del 1 al 3, siendo 1 sin utilidad, 2 moderada utilidad y 3 alta utilidad (Rosas, 2023).

La última columna de “valoración” es el producto entre la escasez y la relevancia que facilita la observación de los recursos que son más valiosos para la empresa y de las falencias que se deben mejorar (Rosas, 2023).

Tabla 6. Matriz de análisis interno de recursos y capacidades

Recursos y capacidades	Escasez (E)	Relevancia (R)	Valoración
Físicos y de operaciones	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Financieros	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Tecnología	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)
Comercial y Marketing	0 o 1	De 1 a 3	(E * R)

Fuente: Rosas (2023)

1.1.7 Análisis FODA

El análisis FODA identifica la situación real de la empresa al examinar factores internos y externos, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los factores externos corresponden al estudio del macroentorno y microentorno. Mientras que los factores internos son la ventaja competitiva frente a los competidores en corto y mediano plazo (Vallet et al., 2016).

La herramienta es la fase final del análisis situacional ya que resume los componentes clave del entorno que influyen en la organización y que son el punto de partida para crear estrategias y planes de acción en un futuro (Johnson et al., 2006, p. 146).

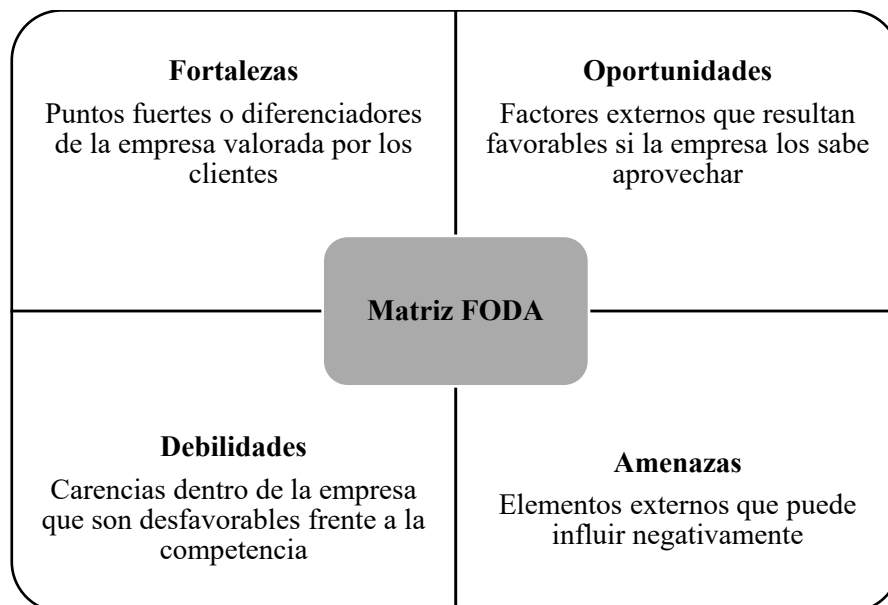


Figura 6. Descripción de los elementos del análisis FODA

Fuente: Vallet et al. (2016)

1.1.8 Concepto de posicionamiento online

El posicionamiento en redes sociales implica recolectar y analizar datos para evaluar cómo están funcionando los perfiles en las redes sociales (McLachlan, 2022). Incluye escuchar al público para detectar desafíos y oportunidades, reconociendo *insights* importantes que contribuyan a mejorar la estrategia de *social media marketing* de una marca (Ramanujam, 2022).

El diagnóstico situacional de *social media* evalúa las acciones estratégicas de *marketing* digital a nivel macro y micro, posibilita observar la contribución a los objetivos comerciales y la medición de la percepción del cliente (McLachlan, 2022).

1.1.9 Importancia del posicionamiento online

Conocer y manejar adecuadamente las redes sociales de una marca aporta datos sobre el rendimiento de la gestión de *social media* y representa una ventaja en la creación de campañas publicitarias (Ramanujam, 2022). En la Figura 7 se presenta las ventajas de realizar un análisis del posicionamiento en redes sociales.

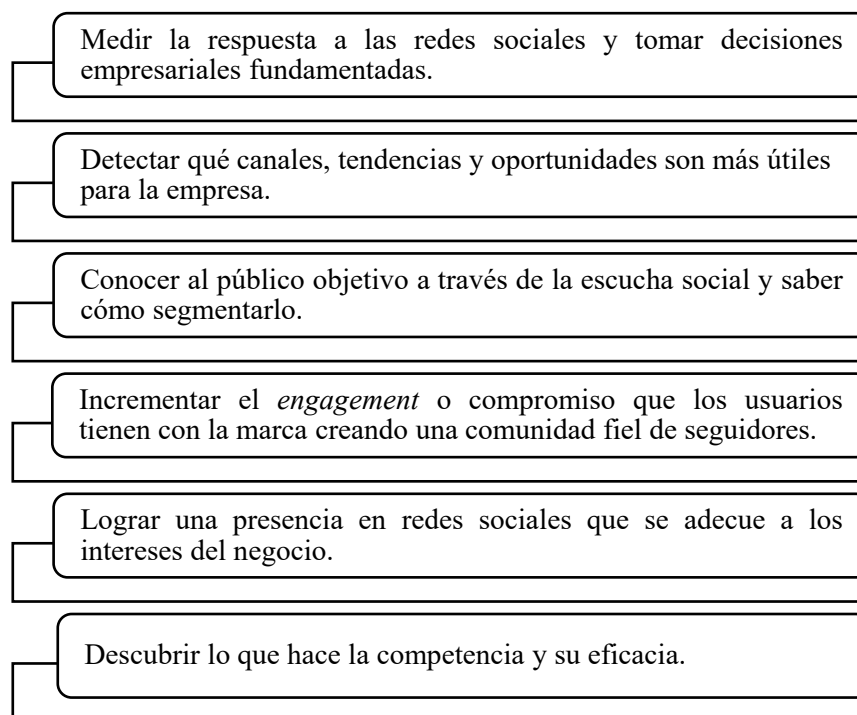


Figura 7. Ventajas del análisis de posicionamiento online
Fuente: Romero (2023), IBM (2023) y Trendcast y Blog (2022)

1.1.10 ¿Cómo realizar un análisis de posicionamiento online?

El análisis de posicionamiento *online* contempla el seguimiento de métricas como los *likes*, comentarios, menciones de la marca y la percepción pública sobre los productos o servicios ofrecidos por la organización (McLachlan, 2022).

Las mismas redes sociales recolectan información sobre la gestión de *social media*. Facebook e Instagram cuentan con la herramienta “Meta” para observar indicadores y estadísticas de alcance, interacción, seguidores y más. De igual forma, TikTok permite observar el número de visualizaciones de los vídeos, de qué zona geográfica es el público y el tiempo que las personas se quedaron viendo el contenido.

Además, existen herramientas externas de análisis que facilitan el trabajo de observación de métricas y brindan informes detallados del rendimiento de la gestión de *marketing* digital (Tien, 2023). Hootsuite, Google Analytics, Metricool y Brandwatch son algunas de las herramientas *online* que permiten observar datos de redes sociales, sin embargo, todas son de pago.

En la Figura 8 se describen los pasos para el análisis de posicionamiento *online* para una marca.

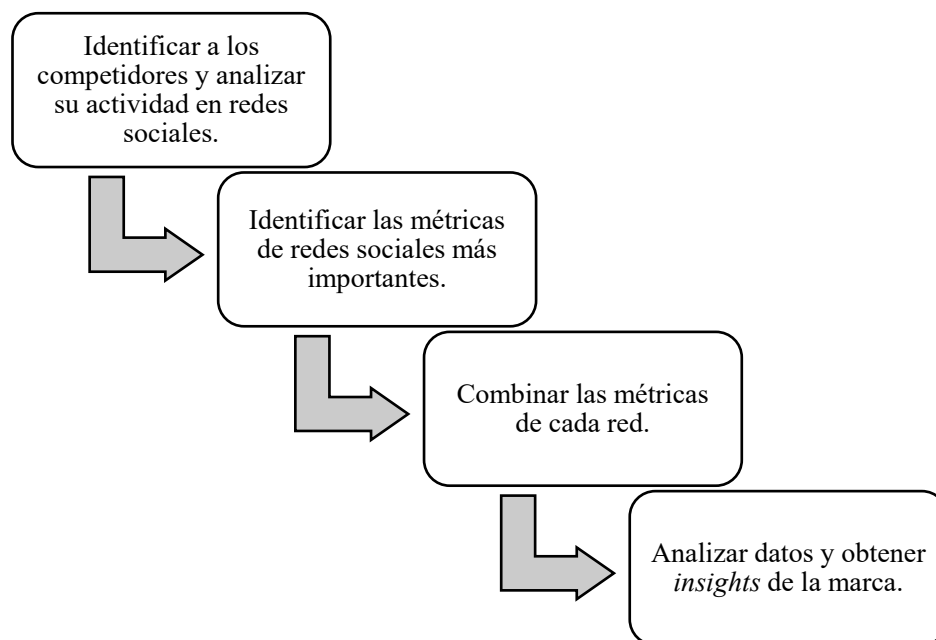


Figura 8. Pasos para el análisis de posicionamiento *online*
Fuente: McLachlan (2022), Ramanujam (2019) y Galiana (2021)

1.2 Aplicación

Para desarrollar un plan de *marketing* en redes sociales para la Pastelería, se requirió analizar el entorno externo e interno. Se llevó a cabo una investigación usando fuentes secundarias para comprender los factores clave que impactan el rendimiento del negocio. Además, se realizó una entrevista con la propietaria para obtener información directa sobre la empresa.

1.2.1 Análisis externo

1.2.1.1 Macroentorno

El estudio del macroentorno estuvo compuesto por una investigación en medios secundarios. Además, se preparó un conjunto de preguntas semi estructuradas, las cuales fueron utilizadas durante una entrevista a la administradora del negocio. Las preguntas realizadas se encuentran en la Tabla 7.

Tabla 7. Guía de entrevista para el análisis del macroentorno

Variables	Preguntas
Factores políticos/ legales	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en el ámbito político del país que influyen en tu negocio? ¿Qué ley debe cumplir la pastelería para funcionar?
Factores económicos	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en el ámbito económico del país que influyen en tu negocio?
Factores sociales	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en el ámbito social del país que influyen en tu negocio?
Factores tecnológicos	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en el ámbito tecnológico que influyen en tu negocio?

Nota: La entrevista completa se encuentra en el Anexo A.

Factores políticos / legales

El 2023 presenta desafíos significativos en el panorama político ecuatoriano debido a la “muerte cruzada” declarada por el presidente Guillermo Lasso, en el mes de marzo, para disolver la Asamblea Nacional. Debido a esto, se convocó a elecciones presidenciales y legislativas en este mismo año (El País, 2023).

La inestabilidad política en Ecuador provoca una menor inversión extranjera y un bajo crecimiento de las empresas ecuatorianas. La incertidumbre del futuro del país ha

provocado que los tratados con mercados extranjeros se alarguen o no lleguen a ser concretados (Tapia, 2023). De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE, 2023) el riesgo país es de 1,776 puntos para el 21 de septiembre de 2023. Además, en Ecuador persiste la amenaza de paralizaciones y movilizaciones que afectan al desarrollo comercial de las empresas (Galarza, 2023).

De igual manera, la inseguridad y violencia han aumentado en todo el país, producto del crimen organizado de grupos delictivos dedicados al narcotráfico (Madera, 2022). Las extorsiones y asaltos a negocios han hecho que los propietarios cierren sus puertas y que los ecuatorianos en general prefieran no salir de sus domicilios por la violencia presente en las calles (López, 2023).

Promover la creación de nuevas empresas que generen empleos es uno de los ejes del gabinete. El gobierno subsidia créditos a través de BanEcuador para pequeños negocios con tasas de interés más bajas y plazos hasta 30 años para montos entre los \$500 y \$5,000 (Primicias, 2023).

Según la Cámara de Comercio de Quito (CCQ, 2021) para que una pastelería esté en regla legalmente, es necesario disponer de un espacio físico, obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) y cumplir con los demás requisitos legales que impone el municipio.

Factores económicos

Los analistas predicen que la economía de Ecuador experimentará un crecimiento del 1.1% en el año 2023 (Osorio, 2023). De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2023) el crecimiento del Producto Interno Bruto real para julio de 2023 fue del 2.95% con respecto a julio del 2022 y se espera un crecimiento del 2.64% hasta finales del 2023.

La más reciente tasa anual de cambio del Índice de Precios al Consumo (IPC) de agosto de 2023, registró un aumento del 2.6% superando en cinco décimas a la tasa del mes previo (Datosmacro, 2023). En 2022, el ingreso promedio por persona (PIB per cápita) fue de \$6,479 dólares, lo que sugiere que el estándar de vida de los ecuatorianos es considerablemente inferior en relación con el resto de los 196 países alrededor del mundo (Datosmacro, 2023).

La inflación del país para el mes de junio del 2023 fue del 1.69% y el BCE espera que este indicador llegue a un máximo del 2.0% para fin del año que representa un rango estable y debajo de la media a comparación de otros países de la región (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

En términos generales, la economía del Ecuador se encuentra en una expansión lenta y recuperándose con fuerza de las consecuencias derivadas de la pandemia de Covid-19. Se divisa un incremento en el consumo doméstico a medida que las familias gastan más impulsado por un mayor ingreso de remesas y un aumento en el acceso al crédito (Coba, 2022).

La tasa de empleo adecuado es del 36.37% a mayo del 2023, mientras que el 60.17% de la población en edad de trabajar se encuentra en la informalidad, y, el desempleo se ubicó en el 3.20% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023). El desempleo y subempleo afectan de manera más significativa a la población joven ecuatoriana.

Factores sociales

Según el último censo del 2022 en el Ecuador la población ha tenido un menor ritmo de crecimiento del esperado debido a la reducción de fecundidad, una mayor tasa de migración y los masivos fallecimientos debido a la pandemia de Covid-19 (Redacción Ecuavisa, 2023). El promedio de miembros de un hogar es tres, es decir, las familias numerosas se redujeron, mientras que las familias unipersonales y de dos personas han aumentado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2023).

La población de Quito para el 2021 llegó a los 2,827,106 de personas y se compone de un 71% de personas entre 1 a 29 años por lo cual se considera a Quito como una ciudad joven (Quito cómo vamos, 2022, p. 12). La población del Valle de Los Chillos es de 252,660 pobladores (El Comercio, 2014). Mientras que la población proyectada para el 2023 del cantón Rumiñahui es de 124,099 habitantes (Alcaldía Rumiñahui, 2018).

El INEC indica que se han producido transformaciones en las metas, condiciones socioeconómicas y culturales de las personas jóvenes, específicamente entre los 15 y 29 años, siendo este fenómeno más notorio en las mujeres (Cañizares, 2023).

Existe un aumento de restaurantes, cafeterías y pastelerías en Quito, estos negocios cuentan con distintas temáticas e incorporan nuevos platillos y sabores de otros continentes (Burbano, 2022).

La gente está dispuesta a gastar más en ocasiones especiales o festividades, por lo que los clientes aumentan en los meses de graduaciones, San Valentín y Navidad. El consumo de pasteles y galletas ha crecido en un 12.7% en el país (PROECUADOR, 2015).

Las personas han empezado a preocuparse más de su salud y de los alimentos que ingieren, los consumidores aprecian los productos orgánicos o elaborados con alimentos más saludables como la chía, avena, almendras y otros (Ludeña, 2023).

Factores tecnológicos

La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), considera que en el 2023 existirá un crecimiento del 25% del comercio electrónico que equivale a 5,000 millones de dólares (CECE, 2023, como se citó en Herembás, 2023). El 86% de los usuarios expresan su deseo de encontrar una mayor cantidad de contenido en video de marcas en línea. Esto sugiere que el video se convertirá en el principal medio del comercio electrónico para el 2026, y los vendedores que lo integren antes obtendrán un aumento en sus ventas (Herembás, 2023).

César Bettencourt, quien ocupa el cargo de CEO en Publicis Groupe en el país, explica que el comercio electrónico está transformando las estrategias publicitarias ya que las empresas deben enfocarse en publicidad enfocada en *e-commerce* y *marketplace*, y que demuestren una relación con el consumidor (Herembás, 2023).

José Valenzuela, encargado de Publicis Commerce en Ecuador, prevé un aumento del 16.4 % en las ventas en línea de productos físicos en Ecuador durante el año 2023 y proyecta que para el año 2025, el comercio electrónico alcanzará a más de siete millones de usuarios (Herembás, 2023). Los productos que lideran las ventas en línea son los tecnológicos, los productos comestibles y ropa.

Matriz EFE – PEST

La matriz EFE se realizó gracias a la entrevista a la propietaria de Llama Cake 593 que complementó la investigación de fuentes secundarias descrita en páginas anteriores. En la Tabla 8 se muestra la matriz EFE con los factores macroeconómicos que influyen en el desempeño del negocio.

Tabla 8. Matriz EFE de Llama Cake 593

Factores	Ocurrencia (Po)	Impacto (I)	Valoración
Políticos / Legales			
Inestabilidad política por elecciones presidenciales	1	-1	-1
Paros nacionales y movilizaciones	0	-3	-3
Inseguridad y violencia en las calles	1	-2	-2
Varios requisitos que se debe cumplir en caso de formalizar el negocio y tener un local	1	-2	-2
Financiamiento para emprendedores	1	1	1
Económicos			
Lento crecimiento económico del 1,1%	1	1	1
Posible aumento del IPC 2,6%	1	-1	-1
Posible estabilidad de la inflación en un 2%	1	2	2
Sociales			
Crecimiento de la población de Quito y sus valles	1	2	2
Mayoría de población joven en Quito	1	2	2
Disposición de la gente de gastar más en ocasiones especiales	1	3	3
Incremento de restaurantes, cafeterías y pastelerías en Quito	1	1	1
Nuevos gustos y estilos de vida “más saludables”	1	1	1
Tecnológicos			
Crecimiento del comercio electrónico en Ecuador	1	3	3
Innovaciones en publicidad y <i>marketing online</i>	1	3	3

Por lo tanto, las principales oportunidades son la disponibilidad del público de gastar más en ocasiones especiales, el crecimiento del comercio electrónico en Ecuador y la innovación en publicidad y *marketing online*. Mientras que los riesgos para tener en cuenta son mayormente políticos y sociales como los posibles paros nacionales y la inseguridad en las calles del país que afecta a los dueños de los negocios.

1.2.1.2 Microentorno

A partir de una entrevista con la administradora del negocio, se identificaron los factores del entorno más cercano a la empresa. La Tabla 9 presenta el instrumento de preguntas semi estructuradas, que fue construido en base con el marco de análisis competitivo de Porter.

Tabla 9. Guía de entrevista para análisis del microentorno

Factores	Preguntas
Rivalidad competitiva	¿Existe muchos competidores en el mercado? ¿Cuáles son?
Ingreso de nuevos competidores	¿Existen nuevos competidores en el mercado? ¿Qué tan difícil es que alguien ingrese al mercado?
Productos sustitutos	¿Qué productos sustitutos tiene tu negocio?
Proveedores	¿Existe poco o gran número de proveedores? ¿Cuál es el mejor para tu negocio?
Compradores	¿Cómo son tus compradores? ¿Qué nivel de poder tienen los clientes?

Nota: La entrevista completa se encuentra en el Anexo A.

Rivalidad entre competidores existentes

A nivel nacional existen alrededor de 9,000 panaderías y pastelerías artesanales y su expansión va en aumento. Sin embargo, la gran mayoría de pastelerías no permite que los clientes realicen pedidos personalizados, por ende, el sector de repostería personalizada es de tamaño estable (La Nación, 2023). La innovación de la industria no ha reflejado mayores cambios más que incorporar distintas materias primas o diferentes técnicas y tendencias de decoración.

La mayor intensidad de competencia se da en el grado de diferenciación, ya que la calidad de los ingredientes, técnicas y acabados son lo que más difiere de un negocio a otro. Algunas pastelerías más reconocidas en Quito son Cyrano, San Honoré, Cyril, Baguette y Panadería Unión (Uber Eats, 2023). La emprendedora reconoce que dentro de su sector sus principales competidores son Toffy Cupcakes & Cakes, Deli Sweet y Sugar Ideas (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023). Dentro de este entorno competitivo la mayor diferenciación es en *marketing* digital y en la atención al cliente.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El segmento de pasteles personalizados es de tamaño pequeño a mediano, ya que la gran mayoría de pastelerías cuentan con productos propios a los cuales no se les hace grandes modificaciones ni son personalizados y que no conoce de ningún nuevo competidor que sea relevante. Además, la dificultad principal para ingresar es la necesidad de capital, pero también se requiere de la habilidad y tiempo suficiente para elaborar los productos según las especificaciones de cada cliente (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

En Ecuador se evidencia el desempleo en la población joven por lo que muchos optan por emprender en la gastronomía ya que es una industria rentable. Igualmente, se observa una tendencia por tener una empresa propia a que trabajar en una empresa de terceros (Ludeña, 2023).

Amenaza de productos sustitutos

En esta fuerza se puede destacar la mayor importancia que las personas le dan “a lo que comen”, y, la búsqueda de remplazar ciertos alimentos por otros más saludables. Existen pequeños nichos de mercados que demandan postres bajos en calorías, aptos para veganos, libres de gluten y aptos para personas diabéticas. La harina de trigo constituye el ingrediente que mayormente se reemplaza con harina de almendras, arroz, maíz y avena (Ballber, 2017). De igual manera, la leche de vaca puede ser sustituida por leche de origen vegetal.

También es importante mencionar a los productos empacados listos para servir que se adquieren en supermercados, las premezclas de pasteles, helados, las tortas heladas y los nuevos postres extranjeros como los “*mochis*” o el “té de burbujas” que toman fuerza en el mercado ecuatoriano (Marquez, 2020).

Poder negociador de los proveedores

En la ciudad de Quito existe un gran número de proveedores de materia prima por lo cual no es complejo encontrar un distribuidor. La dueña de la pastelería comentó que cada año, en el mes de abril, adquiere la materia prima no perecible para todo un año como son la harina, azúcar y esencias. Estas las adquiere en una bodega o directamente con un contacto de la fábrica. Los demás ingredientes como huevos, leche y frutas son adquiridos

en mayoristas y supermercados (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

Los empaques y envases son comprados a un proveedor ubicado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y luego enviados por encomienda hasta el domicilio de la propietaria. Los precios de dicho proveedor son menores a los que se encuentra en la ciudad de Quito y en el valle de Los Chillos (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

Poder negociador de los clientes

Llama Cake 593 tiene un grupo de clientes fieles a la marca que aprecian el trabajo de decoración y sabor de los productos. Los precios elevados de los productos ofertados por el negocio, en comparación con los pasteles tradicionales, son valorados por los consumidores, en tanto perciben la personalización del servicio. En el año 2022, el 70% de los clientes nuevos interactuaron con la pastelería por medio de redes sociales, y, el 30% restante por recomendación de terceros (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023). En la Tabla 10 se presenta el nivel de impacto de las 5 Fuerzas de Porter en el negocio.

Tabla 10. Matriz de análisis del entorno competitivo

Fuerzas competitivas	Nivel de impacto
Rivalidad competitiva	
Crecimiento del mercado	3
Innovación de la industria	2
Intensidad de la competencia por diferenciación	2
Nivel de servicio al cliente	4
Nivel de distribución	3
<i>Nivel de rivalidad competitiva en el mercado</i>	2,80
Ingreso de nuevos competidores	
Pequeño a mediano sector de pastelerías personalizadas	4
Requerimiento de capital	3
Capacidad y habilidad en pastelería y repostería	5
Atractivo de rentabilidad	2
<i>Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores</i>	3,50
Productos sustitutos	
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	4
Precio del sustituto	3
Utilización de materia prima distinta	3
Nuevos postres caseros y extranjeros	3
<i>Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado</i>	3,25

Tabla 10. Matriz de análisis del entorno competitivo (Continuación)

Fuerzas competitivas	Nivel de impacto
Proveedores	
Número de proveedores	3
Nivel de diferenciación entre proveedores	1
Costos de cambio de proveedor	1
<i>Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado</i>	<i>1,67</i>
Compradores	
Nivel de concentración de ventas en pocos clientes	3
Percepción de la marca	4
Importancia de los precios	3
Importancia de la personalización de los productos	5
<i>Nivel de incidencia de compradores sobre atractivo de mercado</i>	<i>3,75</i>
Nivel de Atractivo del Mercado	3,00

El mercado de la repostería personalizada posee un nivel moderado de atractivo tomando en cuenta que los clientes valoran mucho el trabajo de la decoración hecha a mano.

1.2.2 Análisis interno

En la entrevista aplicada a la dueña de la Pastelería, se identificaron los puntos fuertes y debilidades de la marca gracias a la utilización de la guía de entrevista (Tabla 11).

Tabla 11. Guía de entrevista para análisis interno

Factor	Preguntas
Fortalezas	¿En qué se destaca tu negocio?
	¿Qué hace mejor que la competencia?
	¿Cuál es tu portafolio de productos?
	¿Cómo realizan los pagos los clientes?
	¿Cómo distribuyes?
Debilidades	¿Qué deberías mejorar en la pastelería a nivel financiero, <i>marketing</i> y de atención al cliente?

Nota: La entrevista completa se encuentra en el Anexo A.

1.2.2.1 Portafolio de productos

Llama Cake 593 elabora pasteles y *cupcakes* bajo pedido. En la mayoría de las ocasiones los clientes ya tienen visualizado lo que desean; o bien, la emprendedora les asesora y propone una opción que cumpla con sus deseos. También oferta promociones de *cheesecakes* y profiteroles en los fines de semana, dada su venta rápida y menor tiempo de producción, al no ser personalizados.

La propietaria destaca que sus clientes prefieren su trabajo por la excelencia de los acabados elaborados a mano y del sabor de los rellenos de sus productos (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023). Los precios de los productos no son fijos y varían de acuerdo con la cantidad de porciones, diseño y materiales de la decoración.



Figura 9. Pastel y *cupcakes* elaborados por Llama Cake 593
Fuente: Llama Cake 593 (2023)

1.2.2.2 Propuesta de Valor

La administradora expresó que su propuesta de valor es crear diseños personalizados para sus clientes y brindarles alegría en un día especial con cada producto que elabora (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

1.2.2.3 Proceso de pedidos y ventas

Los pedidos se realizan con tres días de anticipación y para confirmar el pedido se solicita que los clientes abonen el 50% del valor total antes del despacho y el otro restante en el momento de la entrega. En el primer contacto con el cliente se pregunta las porciones que desea, la temática del pastel o *cupcakes* y los sabores de las tortas y rellenos. En las propias palabras de la emprendedora “cada cosa que al cliente le gusta se diseña a petición” (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

1.2.2.4 Cobertura y distribución

El emprendimiento recoge pedidos en la ciudad de Quito, pero mayormente sus clientes se concentran en el valle de Los Chillos en un alrededor del 70% que reside en ese sector. La distribución la realiza la misma propietaria con su vehículo ya que se asegura de que la manipulación de los productos sea cuidadosa.

1.2.2.5 Matriz EFI

La matriz EFI fue llenada gracias a la información otorgada en la entrevista con la propietaria en donde se destacan puntos fuertes y débiles correspondientes a los recursos y capacidades de la Pastelería.

Tabla 12. Matriz de análisis interno de recursos y capacidades

Recursos y capacidades	Escasez (E)	Relevancia (R)	Valoración
Físicos y de operaciones			
Local / Infraestructura	0	2	0
Maquinaria	0	3	0
Financieros			
Disponibilidad de capital	1	2	2
Acceso a fuentes de financiamiento	1	2	2
Recursos humanos y capacidades			
Capacidad de aprendizaje	1	2	2
Experiencia en pastelería	1	3	3
Tecnología			
Infraestructura tecnológica	0	1	0
Comercial y Marketing			
Calidad y variedad de productos	1	3	3
Rapidez en la atención al cliente	0	3	0
Eficacia en promoción y publicidad	0	2	0
Publicidad y redes sociales	0	3	0

La mayor fortaleza que posee Llama Cake 593 recae en la capacidad y experiencia que tiene la emprendedora para elaborar productos de calidad personalizados. En tanto que los dos puntos débiles son la falta de estrategias de *social media marketing* y la deficiente atención al cliente, al no ofrecer una respuesta rápida cuando los clientes se contactan por redes sociales.

1.2.3 Análisis FODA

La matriz FODA se utilizó para resumir los puntos más importantes sobre el análisis externo e interno de Llama Cake 593.

Tabla 13. Matriz de análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
• Personalización de los productos. • Calidad de decoración y detalles elaborados a mano. • Sabor de las masas y rellenos. • Experiencia en repostería y pastelería. • Grupo de clientes fidelizados.	• Falta de promoción y publicidad. • Atención al cliente deficiente con largos tiempos de espera. • Manejo empírico del negocio. • Falta de registros de ventas y contabilidad. • No cuenta con una base de datos de los clientes. • Poca notoriedad de la marca. • Mínima gestión de redes sociales. • Uso de electrodomésticos y no instrumentos especializados para pastelería.
Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento del mercado. • Disposición de la gente a gastar más en ocasiones especiales. • Incremento de restaurantes, cafeterías y pastelerías en Quito. • Nuevos gustos y estilos de vida “más saludables”. • Crecimiento del comercio electrónico en Ecuador. • Innovaciones en publicidad y <i>marketing online</i>.	• Lento crecimiento económico del Ecuador. • Inestabilidad política y amenazas de paros nacionales. • Inseguridad y violencia en el país. • Disponibilidad de productos sustitutos cercanos. • Nuevos postres caseros y extranjeros. • Varios requisitos que se debe cumplir en caso de formalizar el negocio y tener un local.

1.2.4 Posicionamiento online de la pastelería

1.2.4.1 Identificación de la competencia desde la visión de la propietaria

La administradora de Llama Cake 593 expresó que su competencia directa dentro del sector, específicamente en Sangolquí, son los que se exponen en la Figura 10.



Figura 10. Competencia de Llama Cake 593 según la propietaria
Fuente: (M.F. Calispa, comunicación personal, 29 de septiembre de 2023)

Herramientas de análisis de redes sociales

Para el efecto se estudió las redes sociales del negocio y de su competencia. Se realizó una investigación de herramientas *online* que faciliten la observación de la analítica y desempeño de las redes sociales. En la Tabla 14 se resume las plataformas de gestión de redes sociales investigadas y sus respectivas observaciones y facilidades de uso para emprendedores o pequeñas empresas.

Tabla 14. Herramientas de análisis de redes sociales

Herramientas	Observaciones
Metrickool	- Plan gratuito y planes <i>premium</i> desde \$22 mensuales. - Monitoreo de sitio <i>web</i>, análisis de las plataformas sociales del negocio y de la competencia.
Hootsuite	- De pago desde \$99 al mes, opción de prueba gratis por 30 días. - Gestión de canales sociales, planificador de contenidos, analítica de la industria y de la competencia.
Semrush	- De pago desde \$129 al mes, para acceder a más funciones se debe realizar pagos extra. Cuenta con la opción de acceso gratuito por 7 días. - Análisis <i>SEO</i> y <i>SEM</i> del sitio <i>web</i>, palabras claves, gestión de redes sociales, monitoreo del mercado y la competencia.
Buffer	- Plan gratuito con limitaciones y planes de pago desde \$6 mensuales por canal. Prueba gratuita por 14 días. - Programación de <i>posts</i>, análisis de redes sociales, demografía de la audiencia, desempeño de <i>hashtags</i>, no cuenta con análisis de la competencia.
Google analytics	- Herramienta gratuita. - Monitoreo y análisis de páginas <i>web</i> y aplicaciones, no analiza las cuentas en redes sociales.

La herramienta seleccionada para analizar las redes sociales de la Pastelería fue *Metricool* ya que es de uso gratuito, permite analizar el desempeño de la competencia y facilita la observación de métricas como el alcance, número de impresiones y tasas de interacción (*engagement*).

Análisis de métricas de la pastelería en línea y su competencia

El diagnóstico actual de las redes sociales de Llama Cake 593 se basó en los informes brindados por las propias redes sociales. Facebook e Instagram cuentan con su propia herramienta de estadística y análisis llamada Meta Business Suite, que permitió agilizar la obtención de información del desempeño en ambas redes sociales. De la misma manera, TikTok también permite visualizar el rendimiento de los videos. Las métricas de alcance, interacción y número de seguidores de cada red social se detallan en la Tabla 15.

Tabla 15. Análisis de las redes sociales de Llama Cake 593

Red social	Alcance	Interacción	Seguidores
Facebook	998	75	2860
Instagram	151	1	492
TikTok	312	11	829

Fuente: Llama Cake 593 (2023)

Para el análisis del posicionamiento *online* de los competidores en Facebook e Instagram se empleó Metricool y se analizó cada red social por separado bajo las métricas de seguidores, interacción (publicaciones y *likes* por mes) y *engagement*. Mientras que para TikTok se utilizó la plataforma Countik que es especializada en el análisis de cuentas en esta red.

Tabla 16. Métricas de la competencia en Facebook

Empresa	Seguidores	Publicaciones promedio por mes	Reacciones promedio por mes	<i>Engagement</i>
Toffy Cupcakes & Cakes	6.000	28	2,43	0,43
Deli Sweet	7.200	3	4	0,89
Sugar Ideas	4.900	1	1	1
Llama Cake 593	2.860	3	5	2,53

Fuente: Metricool (2023)

Facebook es la red social donde más actividad y seguimiento se genera por parte de Llama Cake 593 y también es donde más clientes nuevos se contactan. En comparación con la competencia, la Pastelería se destaca en *engagement* que son “las interacciones recibidas por cada mil seguidores” (Metricool, 2023). Es decir, el grado de fidelización e interacción de los seguidores con los contenidos publicados.

Tabla 17. Métricas de la competencia en Instagram

Empresa	Seguidores	Publicaciones promedio por mes	Likes promedio por mes	Engagement
Toffy Cupcakes & Cakes	1.281	29	5	3,9
Deli Sweet	988	6	9,33	10,07
Sugar Ideas	12.600	5	91,15	7,41
Llama Cake 593	492	1	1	1

Fuente: Metricool (2023)

Instagram es la red menos utilizada por la firma debido a que muy pocos clientes se han contactado por esta. Prácticamente se ha abandonado la gestión de esta red por parte de la emprendedora, registrando su última publicación hace un año, el 15 de septiembre de 2022 (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

Tabla 18. Métricas de la competencia en TikTok

Empresa	Seguidores	Visualizaciones promedio por vídeo	Likes promedio por vídeo	Engagement
Toffy Cupcakes & Cakes	-	-	-	-
Deli Sweet	1458	1221	36	3,16
Sugar Ideas	8585	485	15	3,27
Llama Cake 593	829	325	22	7,51

Fuente: Countik (2023)

TikTok al igual que Instagram es una red que tiene poca actividad ya que la propietaria comentó que grabar vídeos lleva mucho tiempo y esfuerzo. Desde noviembre del 2021 no se sube contenido de manera constante a la cuenta (M.F. Calispa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

1.2.4.2 Identificación de la competencia desde la visión del cliente

Para el efecto se realizaron tres preguntas en el cuestionario de la fase descriptiva de la investigación. Dichas preguntas fueron vinculadas con el *Top of Mind*, *Top of Heart* y *Top of Use* con el objetivo de identificar las marcas competidoras con Llama Cake 593.

Herramienta de recolección de información

La exploración de la competencia se aplicó a 108 clientes de la Pastelería por medio de una encuesta digital. La Tabla 19 contiene el cuestionario con las preguntas cerradas y sus respectivas opciones de respuesta. Las opciones de respuestas fueron determinadas después de haber realizado una entrevista a un cliente del negocio (Anexo B).

Tabla 19. Preguntas para análisis del posicionamiento

Variable	Pregunta cerrada	Opciones de respuesta
<i>Top of Mind</i>	¿Qué pastelerías en línea conoce?	Cyrano San Honoré Pastelería de Los hermanos Flores Panadería La Unión Hansel y Gretel Crokantitas Otra (especifique, ¿cuál?)
<i>Top of Heart</i>	¿Qué pastelerías en línea prefiere?	Cyrano San Honoré Pastelería de Los hermanos Flores Panadería La Unión Hansel y Gretel Crokantitas Otra (especifique, ¿cuál?)
<i>Top of Use</i>	¿En qué pastelerías en línea compra?	Cyrano San Honoré Pastelería de Los hermanos Flores Panadería La Unión Hansel y Gretel Crokantitas Otra (especifique, ¿cuál?)

Top of mind

Este término se utiliza para describir la marca que primero viene a la mente del consumidor al mencionar una industria, es decir, la marca llega a posicionarse en el subconsciente de la persona lo que permite que la recuerde con facilidad (Hotmart, 2022).

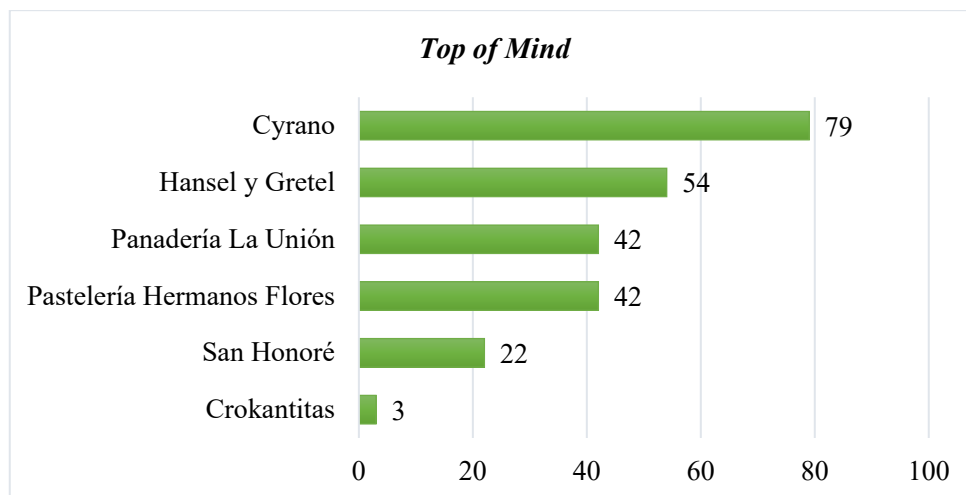


Figura 11. Marcas *Top of Mind*

La Figura 11 resume los resultados obtenidos en la encuesta, siendo Cyrano la primera pastelería que los clientes recuerdan. La marca cuenta con una buena gestión en redes sociales, además de tener varios locales en Quito, valle de Los Chillos y Cumbayá que permite que sea recordada con facilidad (Cyrano, 2013).

Top of Heart

El *Top of Heart* consiste en la preferencia de un consumidor hacia una marca en particular, basada en el grado de apego emocional que ha desarrollado (Hotmart, 2022). Se lo considera un indicador de probabilidad de compra.

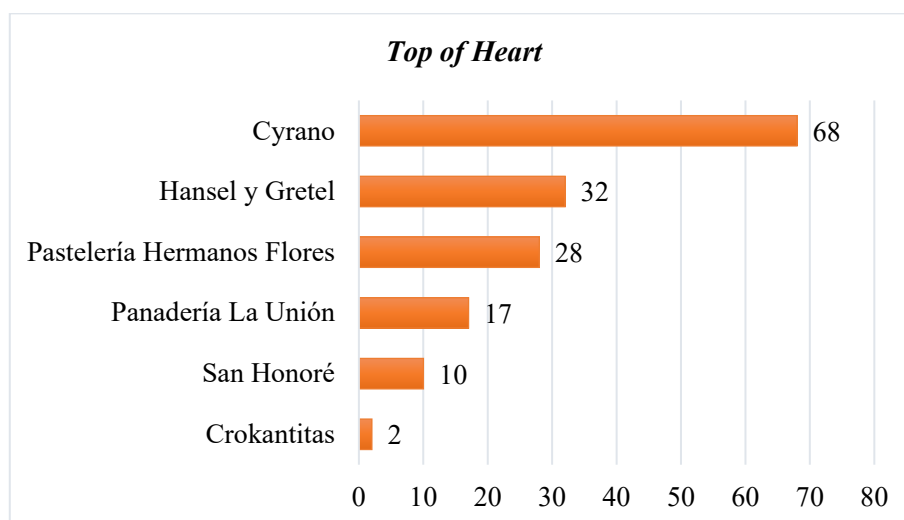


Figura 12. Marcas *Top of Heart*

En la Figura 12 se observa que los clientes aprecian a la marca Cyrano principalmente por la calidad de los ingredientes empleados. Si bien no cuenta con opciones personalizadas de sus productos es un competidor fuerte dentro del sector de las pastelerías en Quito y los valles.

Top of Use

En el *Top of Use* se encuentran las marcas que los clientes adquieren, mismas que pueden ser o no las que prefieren. Muchas veces el *Top of Use* está ligado a la capacidad de desembolso del cliente (Hotmart, 2022).

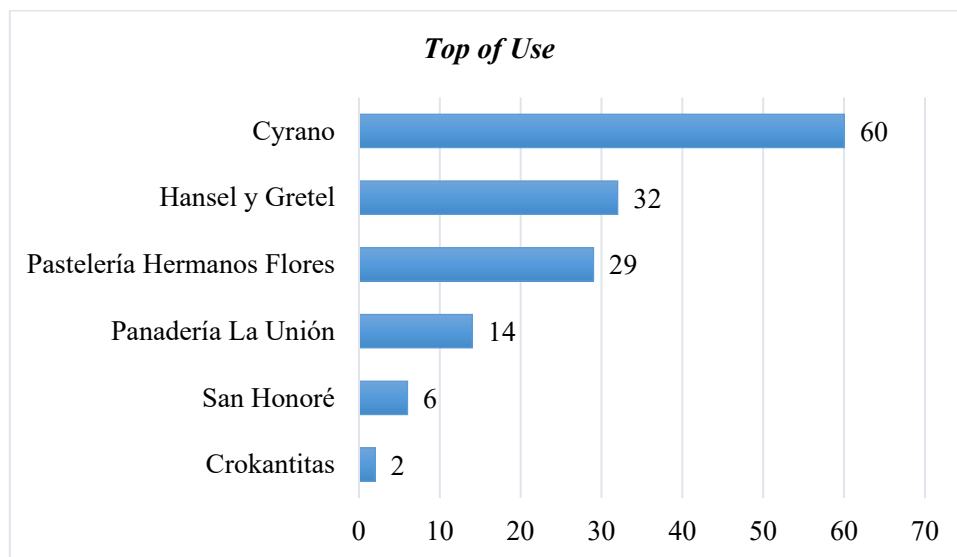


Figura 13. Marcas *Top of Use*

La gráfica de la Figura 13 determina que Cyrano es la marca que los clientes compran mayormente a parte de Llama Cake 593. Esta marca cuenta con una página *web* donde se puede realizar pedidos *online*, pero su fuerte son sus locales físicos donde se realizan la mayoría de las compras.

2. PERFIL DE LOS CLIENTES Y CONSTRUCCIÓN DEL *BUYER PERSONA*

2.1 Marco teórico

2.1.1 Concepto de segmentación de mercados

Consiste en la división de un mercado en segmentos de clientes que comparten cualidades similares entre sí como los comportamientos de compra, necesidades y deseos (Kotler y Keller, 2016).

Según Vallet et al. (2016) la segmentación es el proceso de identificar consumidores con preferencias homogéneas y agruparlos con el objetivo de brindar a cada grupo una oferta diferenciada. Al segmento o segmentos que la empresa decide enfocar sus esfuerzos se le denomina público objetivo, el mismo que responderá positivamente a las acciones de *marketing* que la empresa realice (Orero-Blat et al., 2021).

2.1.2 Importancia de la segmentación de mercados

Orero-Blat et al. (2021) explica la importancia de la segmentación ya que posibilita a la empresa reconocer las necesidades de la audiencia principal, lo que conlleva a desarrollar estrategias de *marketing* más precisas y eficaces. Esto resultará en un incremento de las ventas y una reducción de gastos al enfoque efectivo en el público meta, evitando destinar recursos en segmentos que no buscan adquirir nuestros productos o servicios. Además, nos brinda la oportunidad de cultivar la fidelidad de los clientes.

2.1.3 ¿Cómo realizar una segmentación de mercados?

El proceso de segmentación de mercados se divide en las siguientes etapas:

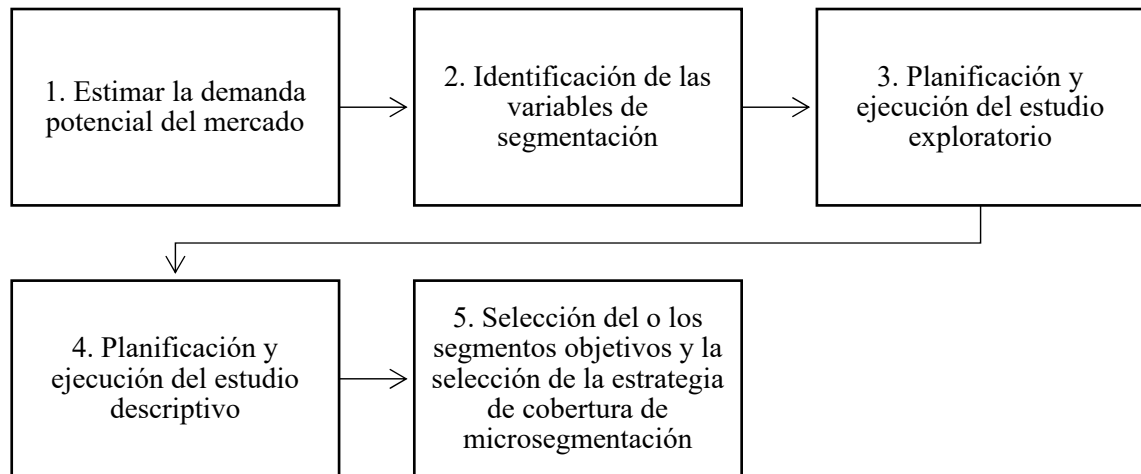


Figura 14. Etapas de la segmentación de mercados
Fuente: Rosas (2023)

Estimar la demanda potencial del mercado

La demanda potencial de mercado es una función que está condicionada a otras variables. El cálculo del mercado potencial se realiza a través del método de proporciones en cadena que se trata de multiplicar un número inicial por una sucesión de porcentajes de corrección (Kotler y Keller, 2016, p. 89). A continuación, se describe la fórmula para estimar la demanda potencial de un mercado según Rosas (2023):

$$Dp(t) = N \text{ ajustado} * q * p$$

Donde:

Dp = Demanda potencial de mercado

t = Tiempo determinado

$N \text{ ajustado}$ = Número de compradores que manifiestan interés (mercado potencial) * Factores de ajuste (restricciones o criterios)

q = Cantidad adquirida por un comprador promedio

p = Precio referencial de una unidad de consumo

Identificación de las variables de segmentación

Para identificar las variables de segmentación se trabaja con categorías como: comportamientos de compra y consumo, características personales, psicográficas y beneficios buscados por el cliente (Vallet et al., 2016). Según Rosas (2023) se debe realizar una lista de variables en la cual se determina la variable clave que es la determinante en la decisión de compra, mientras que las variables restantes se denominan como descriptivas o clasificatorias. La Tabla 20 corresponde a una lista de variables para mercados de consumo.

Tabla 20. Variables de segmentación para mercados de consumo

		Generales	Específicos
Objetivos	Variables demográficas	Sexo	
		Edad	
		Estado civil	
		Nacionalidad	
		Religión	
		Tamaño del hogar	Volumen de consumo
	Variables socioeconómicas	Ciclo de vida familiar	Momento de consumo
		Renta	Categoría de usuario
		Ocupación	Nivel de lealtad
		Nivel de estudios	Situación/lugar de compra
Subjetivos	Variables geográficas	Nación	
		Región	
		Hábitat	
		Densidad	
		Tamaño	
		Ciudad	
	Variables psicográficas	Clase social	Beneficios buscados
		Personalidad	Actitudes
		Estilos de vida	Percepciones
			Preferencias

Fuente: Rosas (2023)

Estudio exploratorio

Según Schnarch (2019) el objetivo del estudio exploratorio es profundizar y aclarar sobre un tema mediante diálogos informales con personas que permitan al investigador esclarecer la problemática de investigación. Los pasos para el estudio exploratorio son los siguientes:

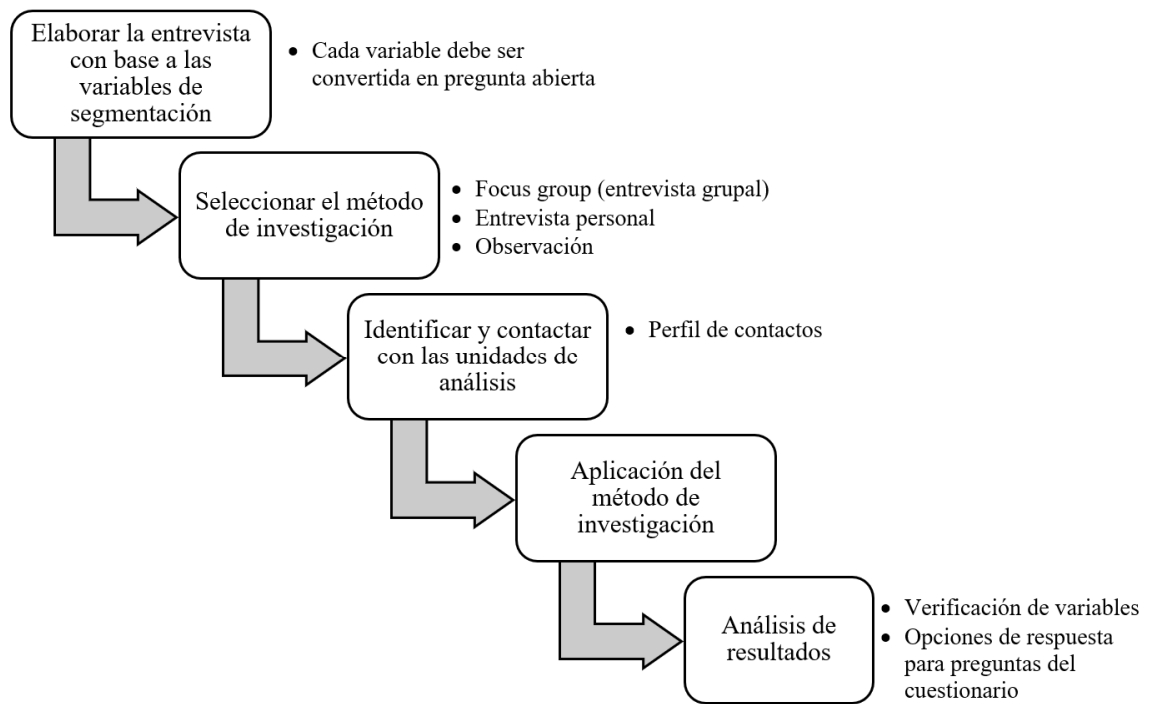


Figura 15. Etapas del estudio exploratorio
Fuente: Rosas (2023)

Estudio descriptivo

El método que se utiliza en este paso es la encuesta, misma que representa un estudio cuantitativo con representación estadística. La encuesta es un instrumento con preguntas cerradas de selección múltiple o de escalas de evaluación, que se aplica a una población o muestra representativa (Schnarch, 2019). Según Rosas (2023) para realizar el estudio descriptivo se debe seguir las siguientes indicaciones:

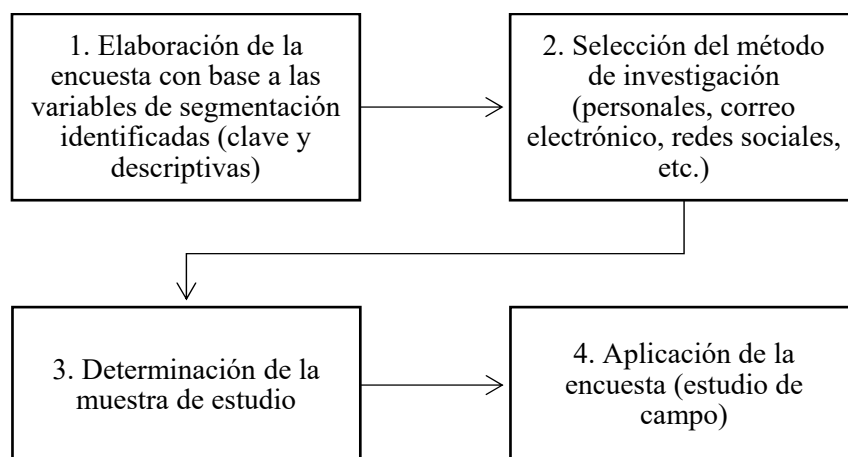


Figura 16. Etapas del estudio descriptivo
Fuente: Rosas (2023)

Selección del o los segmentos objetivos y la selección de la estrategia de cobertura de microsegmentación

Tras la aplicación de la encuesta se obtienen los resultados los cuales conducen a la construcción de la matriz de perfil con los segmentos obtenidos (Tabla 21), en donde se tabulan las respuestas de acuerdo con la variable clave previamente definida (Rosas, 2023).

Tabla 21. Formato matriz de perfil de segmentos

Pregunta	Variables descriptivas	Variable clave	Segmento 1		Segmento n...	
			Opción 1 de la variable clave		Opción n... de la variable clave	
		Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Variable 1	Opción 1				
		Opción 2				
		Opción n...				
2	Variable 2	Opción 1				
		Opción n...				
n...	Variable n...	Opción n...				

Fuente: Rosas (2023)

La identificación de los segmentos atractivos conlleva al análisis del atractivo de cada segmento con base a la metodología del estudio de demanda, del ciclo de vida y del entorno competitivo (Rosas, 2023).

Por último, se selecciona el mercado meta y la estrategia de cobertura de microsegmentación de mercados.

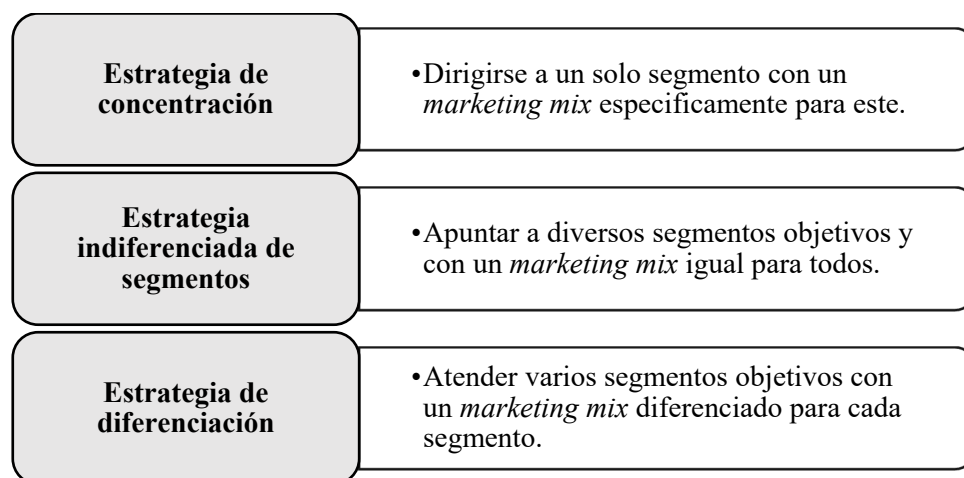


Figura 17. Estrategia de cobertura de microsegmentación

Fuente: Rosas (2023)

2.1.4 Concepto de buyer persona

El *buyer persona* es una representación ficticia de los clientes ideales para el negocio, que sirven para entender mejor a los clientes actuales y potenciales (HubSpot, 2023).

El *buyer persona* está basado en datos estadísticos, entrevistas, encuestas, etc. Toda la información recolectada contribuye a la construcción de este personaje que debe ser concebido como un cliente real que tiene un nombre y atributos que lo caracterizan (HubSpot, 2023).

2.1.5 Importancia de los buyer persona

Según Silva (2023) un *buyer persona* permite comprender de manera más profunda al cliente ideal y la forma de ofrecerle beneficios, dado que se conoce sus motivaciones, desafíos, metas, así como su entorno laboral y personal. Además, se transmite el mensaje correcto a las personas adecuadas ya que facilitan la creación de contenido basado en las necesidades o comportamientos, y que dicho contenido despierte la atención del cliente ideal (Rockcontent, 2021).

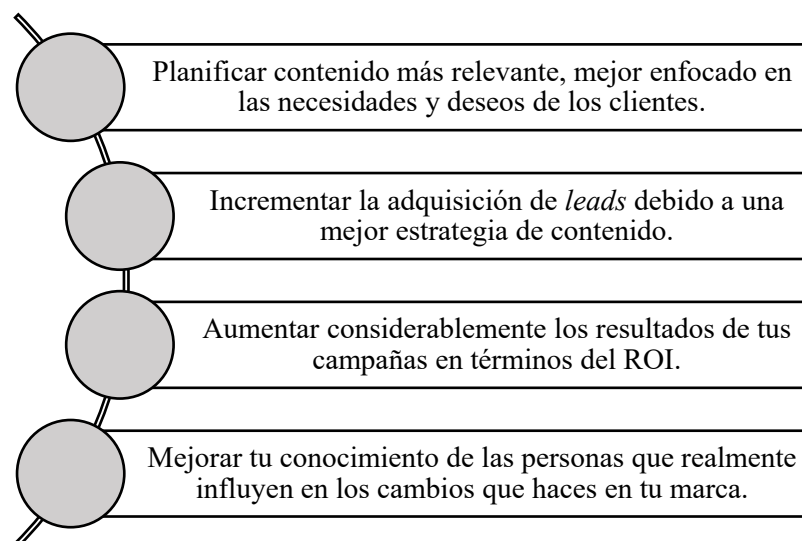


Figura 18. Ventajas de definir un *buyer persona*
Fuente: HubSpot (2023)

2.1.6 ¿Cómo construir un *buyer persona*?

Para definir un *buyer persona*, primero se debe fijar un objetivo y los aspectos que se desean conocer como hábitos de compra, frustraciones, estilos de vida, *hobbies*, medios de comunicación preferidos, entre otros (Rockcontent, 2021). Actualmente, existen plantillas y páginas *web* que generan *buyer personas*, que resultan útiles para emprendedores y pequeñas empresas (HubSpot, 2023). La Figura 19 detalla los pasos para la creación de un *buyer persona*.

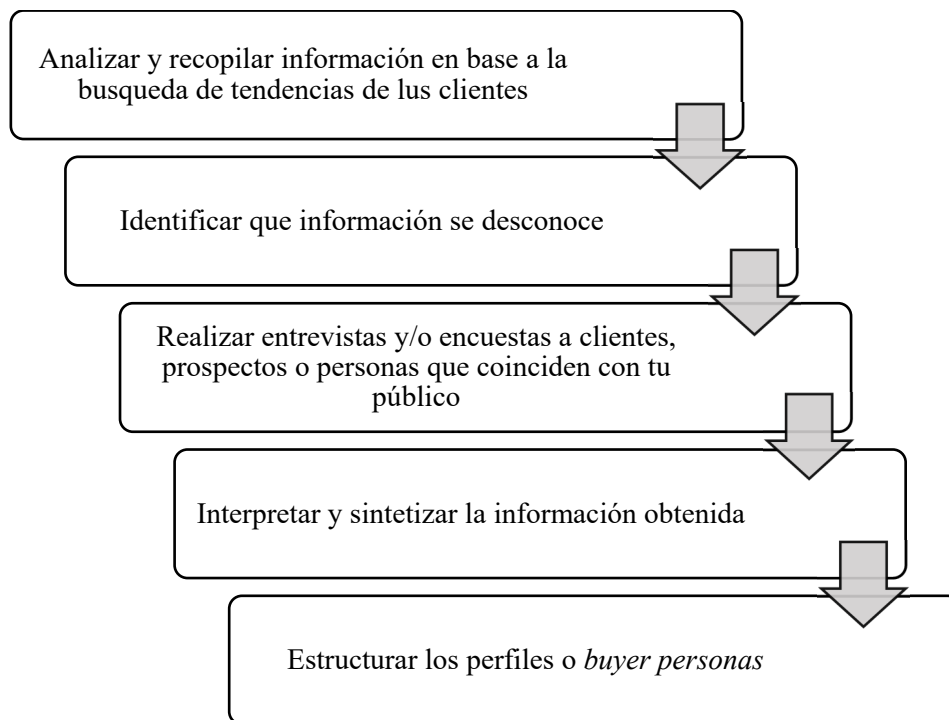


Figura 19. Pasos para crear un *buyer persona*
Fuente: Silva (2023) y Rockcontent (2021)

2.2 Aplicación

2.2.1 Segmentación del mercado

2.2.1.1 Estimar la demanda potencial de mercado

Para el efecto se empleó el método de proporciones en cadena de Kotler y Keller (2016) y se obtuvo la demanda potencial de mercado expresada en número de compradores, unidades de consumo y unidades monetarias. A la par, se mantuvo una reunión de trabajo con la propietaria para identificar los valores aproximados de las variables que conforman la fórmula del citado método (M.F. Calispa, comunicación personal, 19 de octubre de 2023).

La demanda potencial del mercado en términos de compradores se realizó con la población de los clientes de la pastelería en el 2022 que fueron de 150 clientes. De un 70% reside del valle de Los Chillos y, el 30% restante, habita en la ciudad de Quito (Tabla 22).

Tabla 22. Demanda potencial del mercado en número de compradores

Cientes totales de la pastelería en 2022	150
Cientes situados en el valle de Los Chillos	105
Cientes situados en Quito	45

Fuente: Llama Cake 593 (2023)

Para determinar la demanda en unidades se tomó en cuenta el número de clientes del 2022 y el número de los *tickets* promedio al año de un cliente.

$$Dp(t) = N \text{ ajustado} * q$$

$$Dp(\text{unidades}) = \text{número de clientes} * \# \text{ tickets de compra promedio al año de un cliente}$$

$$Dp(\text{unidades}) = 150 \text{ clientes} * 2 \text{ tickets de compra promedio al año/1 cliente}$$

$$Dp(\text{unidades}) = 300$$

Por último, se estimó la demanda potencial en dólares dando como resultado lo siguiente:

$$Dp(t) = N \text{ ajustado} * q * p$$

$$Dp(\text{dólares}) = \text{número de clientes} * \# \text{ tickets de compra promedio al año de un cliente}$$

$$* \text{ Valor promedio de un ticket de compra}$$

$$Dp(\text{dólares}) = 150 * 3 * \$30$$

$$Dp(\text{dólares}) = \$13,500$$

2.2.1.2 Identificación de variables de segmentación

Se seleccionó las variables descriptivas y la variable clave para la segmentación según Rosas (2023). En este caso se encontró que la variable clave es por beneficios buscados.

Tabla 23. Variables de segmentación

Variables	
Demográfica	Género
	Edad
	Estado civil
Socioeconómicas	Renta
Geográficas	Domicilio
Psicográficas	Clase social
	Personalidad
Conductuales	Momentos de consumo
	Lugares de compra en línea
	Beneficios buscados
	Frecuencia de compra en línea
	Razones de compra
	Probabilidad de recomendación
Específicas	Redes sociales seguidas
	Preferencias de redes sociales
	Formatos en redes sociales
	Tipos de contenido en RRSS

2.2.1.3 Estudio exploratorio

En esta etapa se siguió el proceso identificado en la Figura 20. En primera instancia se definió a partir de la revisión bibliográfica las variables que permitan perfilar el mercado objetivo, y a la par las variables que pueden ser útiles para la elaboración del plan de *social media marketing*.

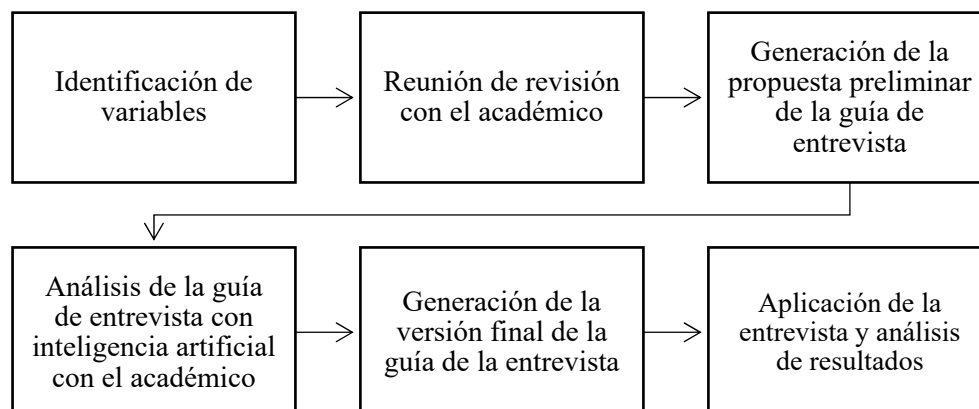


Figura 20. Proceso del estudio exploratorio

Guion de la investigación

Para la construcción de la guía de la entrevista se convirtió las variables de segmentación identificadas anteriormente, en preguntas abiertas que serán aplicadas a un perfil de interés para la investigación.

Tabla 24. Guía de entrevista para estudio exploratorio

Variable	Pregunta
Demográficas	Cuéntame un poco de ti, tu edad, a qué te dedicas y que haces normalmente en un día.
Clase social	¿Con qué clase social se identifica?
Personalidad	¿Cómo describiría qué es su personalidad?
Ocasiones de consumo	¿En qué ocasiones adquiere un pastel o <i>cupcakes</i> personalizados?
Lugares de compra en línea	¿En qué pastelerías suele comprar a parte de Llama Cake 593?
Beneficios buscados	¿Qué beneficios espera al comprar en Llama Cake 593?
Frecuencia de compra en línea	¿Con qué frecuencia compra productos de Llama Cake 593?
Razones de compra	¿Por qué compra los productos de Llama Cake 593?
Probabilidad de recomendación	¿Qué tan probable es que recomiende a sus familiares o amigos la pastelería Llama Cake 593?
Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia para buscar información sobre pastelerías	¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar información sobre pastelerías?
Tipos de contenido en RRSS	¿Qué tipo de contenidos disfrutarías ver en las redes sociales de Llama Cake 593?

Técnica de recolección de información

La entrevista a profundidad a través del uso de la guía de entrevista tuvo el objetivo de recolectar información que servirá posteriormente para la creación de las respuestas múltiples del cuestionario del estudio descriptivo.

Perfil del entrevistado

Se seleccionó un perfil perteneciente al grupo de clientes que tuvo la Pastelería en el año 2022. El perfil elegido para la aplicación de la entrevista fue Francisco que cuenta con 27 años, es un cliente frecuente de Llama Cake 593 y conoció al negocio hace un año gracias a una recomendación.

Análisis de resultados

La Tabla 25 contiene un resumen de la entrevista realizada al perfil de interés. El diálogo completo está disponible en el Anexo B.

Tabla 25. Resumen narrativo de la entrevista a Francisco

Preguntas	Respuestas
Cuéntame un poco de ti, tu edad, a qué te dedicas y que haces normalmente en un día.	Tiene 27 años, trabaja en una oficina, va al gimnasio, le gusta los videojuegos y el entretenimiento en <i>Internet</i> .
¿Con qué clase social se identifica?	Clase media.
¿Cómo describiría qué es su personalidad?	Alegre con amigos y familiares. Se relaciona fácilmente con las personas.
¿En qué ocasiones adquiere un pastel o <i>cupcakes</i> personalizados?	Compra pastelería personalizada por motivo de celebraciones como cumpleaños, graduaciones y días festivos como día de la madre.
¿En qué pastelerías suele comprar a parte de Llama Cake 593?	Pastelería de Los hermanos Flores Panaderías y pastelerías de barrio Cyrano Hansel y Gretel
¿Qué beneficios espera al comprar en Llama Cake 593?	Los pasteles se adaptan a los requerimientos y especificaciones del cliente. Personalización de todos los productos. Rapidez en la elaboración y entrega. Buena atención al cliente
¿Con qué frecuencia compra productos de Llama Cake 593?	Una o dos veces al mes, aunque depende del mes ya que en ciertos meses hay más celebraciones.
¿Por qué compra los productos de Llama Cake 593?	Por recomendación Personalización de los productos Sabor Precios justos Decoración Buena experiencia para el cliente
¿Qué tan probable es que recomiende a sus familiares o amigos la pastelería Llama Cake 593?	Muy probable que recomiende a familiares y amigos sobre todo del valle de Los Chillos.
¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar información sobre pastelerías?	TikTok Instagram Facebook
¿Qué tipo de contenidos disfrutarías ver en las redes sociales de Llama Cake 593?	Videos sobre la elaboración de los pasteles Videos de entregas a los clientes Resultado final de los productos Promociones

Luego de analizar la información recogida en la entrevista al cliente, se fijaron las respuestas múltiples de cada variable para la posterior construcción del cuestionario en el estudio exploratorio.

- ¿En qué ocasiones adquiere un pastel o *cupcakes* personalizados?: cumpleaños, aniversarios de pareja, graduaciones, eventos corporativos y días festivos.
- ¿En qué pastelerías en línea suele comprar?: Cyrano, San Honoré, Pastelería de Los hermanos Flores, Panadería La Unión, Hansel y Gretel, Llama Cake 593, pastelerías que se encuentran en aplicaciones de *delivery*.
- ¿Qué beneficios espera al comprar en Llama Cake 593?: pasteles que se adapten a mis preferencias de sabor, diseños únicos y personalizados, tamaño adecuado para la ocasión, uso de ingredientes de alta calidad, cumplir con restricciones dietéticas (sin gluten, sin azúcar, etc.), precio justo en relación con la calidad.
- ¿Con qué frecuencia compra productos de Llama Cake 593?: una vez al mes, dos o más veces al mes, una vez al año, dos o más veces al año.
- ¿Por qué compra los productos de Llama Cake 593?: por sus sabores excepcionales, me encanta la creatividad en los diseños, el tamaño es adecuado para mis necesidades, la calidad de los ingredientes es superior, cumple con mis especificaciones y expectativas, la relación calidad – precio, su atención al cliente, recomendaciones de amigos o familiares.
- ¿Qué tipo de contenidos disfrutarías ver en las redes sociales de Llama Cake 593?: Resultado final de los pasteles y *cupcakes*, proceso de elaboración de los productos, recetas y consejos de decoración, ofertas y promociones especiales, tendencias en pasteles, testimonios de clientes satisfechos, contenido humorístico y memes.

2.2.1.4 Estudio descriptivo

El estudio descriptivo constó de la elaboración del cuestionario y su revisión con el académico. Posteriormente se envió la encuesta a la muestra de clientes determinada.

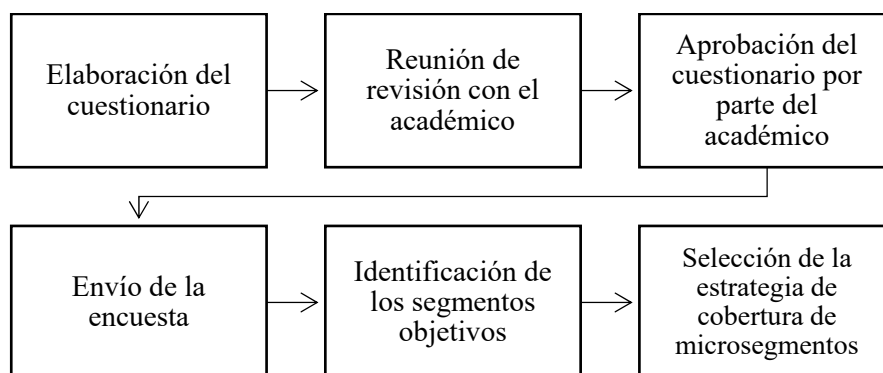


Figura 21. Proceso del estudio descriptivo

Guion de la investigación

La elaboración del cuestionario fue realizada tomando las variables anteriormente descritas y convirtiéndolas en preguntas cerradas con respuestas múltiples, mismas que fueron definidas tras haber analizado la información recogida en la entrevista al cliente. El cuestionario final se expone en la Tabla 26.

Tabla 26. Cuestionario		
Variable	Pregunta cerrada	Opciones de respuesta
Género	¿Con qué género se identifica?	Femenino Masculino Prefiero no responder
Edad	¿Cuál es su edad?	18-24 años 25-34 años 35-44 años 45-54 años 55-64 años 65 o más años
Estado civil	¿Cuál es su estado civil?	Soltero/a Casado/a Divorciado/a Viudo/a
Renta	¿Cuál es su ingreso mensual?	Menor a un salario básico (\$450) Entre 1 a 2 salarios básicos (\$451 - \$900) Entre 2 a 4 salarios básicos (\$901 - \$1800) Entre 4 a 6 salarios básicos (\$1801 - \$2700) Más de 6 salarios básicos (+\$2700)

Tabla 26. Cuestionario (Continuación)

Variable	Pregunta cerrada	Opciones de respuesta
Domicilio	¿En qué parroquia vive?	(Pregunta Abierta)
Clase social	¿Con qué clase social se identifica?	Baja Media baja Media alta Alta
Personalidad	¿Qué afirmación refleja su personalidad?	Soy una persona abierta a nuevas experiencias. Soy una persona responsable y confiable. Soy una persona extrovertida y sociable. Soy una persona amable y empática. Soy una persona emocionalmente estable y tranquila No me identifico con ninguna afirmación
Beneficios buscados en Llama Cake 593	¿Qué beneficios espera al comprar en Llama Cake 593? (Seleccione las tres más importantes)	Pasteles que se adapten a mis preferencias de sabor Diseños únicos y personalizados Tamaño adecuado para la ocasión Uso de ingredientes de alta calidad Cumplir con restricciones dietéticas (sin gluten, sin azúcar, etc.) Precio justo en relación con la calidad Atención personalizada Otra (especifique, ¿cuál?)
Ocasiones de consumo	¿En qué ocasiones adquiere un pastel o <i>cupcakes</i> personalizados? (Puede seleccionar más de una)	Cumpleaños Aniversarios de pareja Graduaciones Eventos corporativos Días festivos (Navidad, Día de las Madres / Padres, etc.) Otra (especifique, ¿cuál?)
Lugares de compra en línea	¿En qué pastelerías en línea suele comprar? (Puede seleccionar más de una)	Cyrano San Honoré Pastelería de Los hermanos Flores Crokantitas Panadería La Unión Hansel y Gretel Llama Cake 593 Pastelerías que se encuentran en aplicaciones de <i>delivery</i> Otra (especifique, ¿cuál?) No compro productos de pastelería en línea

Tabla 26. Cuestionario (Continuación)

Variable	Pregunta cerrada	Opciones de respuesta
Frecuencia de compra en Llama Cake 593	¿Con qué frecuencia compra productos de Llama Cake 593?	Una vez al mes Dos o más veces al mes Una vez al año Dos o más veces al año No he comprado, pero me interesa comprar
Razones de compra en Llama Cake 593	¿Por qué compra los productos de Llama Cake 593? (Seleccione más de una)	Por sus sabores excepcionales Me encanta la creatividad en los diseños El tamaño es adecuado para mis necesidades La calidad de los ingredientes es superior Cumple con mis especificaciones y expectativas La relación calidad – precio Su atención al cliente Recomendaciones de amigos o familiares
Redes sociales de Llama Cake 593 seguidos	¿Qué redes sociales de Llama Cake 593 usted sigue?	Facebook Instagram TikTok No sigo a Llama Cake 593
Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia para buscar información sobre pastelerías	¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar información sobre pastelerías? (Puede seleccionar más de una)	Facebook Instagram TikTok X (Twitter) <i>Apps de delivery</i> (Rappi, UberEats, PedidosYa) Búsqueda de Google Otro (especifique, ¿cuál?)
Formatos en redes sociales	¿Qué tipos de formatos disfruta ver en redes sociales? (Seleccione más de una)	Fotos Historias (<i>Story</i>) Videos cortos (TikTok y <i>Reels</i>) Videos largos Transmisiones en vivo Otro (especifique, ¿cuál?)
Tipos de contenido en redes sociales	¿Qué tipo de contenidos disfrutarías ver en las redes sociales de Llama Cake 593? (Seleccione más de una)	El proceso de elaboración de los productos Fotos de los pasteles y <i>cupcakes</i> Recetas y consejos de decoración Ofertas y promociones especiales Tendencias en pasteles Testimonios de clientes satisfechos Contenido humorístico y memes Otro (especifique, ¿cuál?)
Probabilidad de recomendación	¿Qué tan probable es que recomiende a sus familiares o amigos la pastelería “Llama Cake 593”?	Escala del 1 al 5 donde 1 es Nada probable y 5 muy probable

Además, se incluyó tres preguntas adicionales a la encuesta (ver Tabla 19), que se detallaron en el punto 1.2.4.2 del capítulo anterior. Dichas preguntas fueron utilizadas para el análisis del posicionamiento de la pastelería en línea, mismo que se encuentra en el capítulo previo.

Técnica de recolección

La técnica de recolección empleada fue la encuesta en línea que fue realizada con la herramienta Microsoft Forms y luego se repartió el enlace de la encuesta por medio de WhatsApp directamente a los clientes y de la publicación de dicho enlace en las cuentas de Facebook e Instagram de Llama Cake 593.

Muestra de estudio

La población de estudio de la investigación fue finita, debido a que estuvo compuesta por los clientes de la Pastelería en el 2022. De acuerdo con las cifras proporcionadas por la propietaria, existieron 150 clientes, siendo un 70% residentes del valle de Los Chillos y, el 30% restante, reside en la ciudad de Quito (Tabla 27).

Tabla 27. Clientes de Llama Cake 593

Clientes totales de la pastelería en 2022	150
Clientes situados en el valle de Los Chillos	105
Clientes situados en Quito	45

Fuente: Llama Cake 593 (2023)

El tipo de muestreo fue estratificado ya que se escogió subgrupos dentro de la muestra analizada, específicamente los clientes actuales del negocio (Marte y Peña, 2020). En la Tabla 28, se muestra el cálculo del tamaño de la muestra, a partir de la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{r^2 + Npq}{e^2(N - 1) + rp}$$

Tabla 28. Muestra de la población

Variable	Descripción	Valor
N	Tamaño de la población	150
z	Valor de Z crítico	1,96
p	Probabilidad de éxito	0,50
q	Probabilidad de fracaso	0,50
e	Margen de error	0,05
n	Tamaño de la muestra	108

Se recopilaron datos de una muestra conformada por 108 clientes actuales de la marca, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Tabla 29. Cálculo del tamaño de la muestra

Totalidad de clientes	N	n
Cientes situados en el valle de Los Chillos	105	76
Cientes situados en Quito	45	32
Año 2022	150	108

De la muestra de 108 clientes el 70%, es decir, 76 clientes se sitúan en el valle de Los Chillos y el 30% en Quito que equivale a 32 personas.

2.2.1.5 Selección del o los segmentos objetivos y la selección de la estrategia de cobertura de microsegmentos

La pregunta ocho del cuestionario que se basó en la variable “beneficios buscados” fue el criterio determinante por el cual los clientes compran en la Pastelería. En dicha pregunta se obtuvieron 324 respuestas, ya que los encuestados debían seleccionar tres opciones de respuesta sobre los principales beneficios que esperan al comprar en Llama Cake 593.

Matriz de perfil de segmentos

La Tabla 30 ilustra la construcción de la matriz de perfil de segmentos, a partir de la agrupación de las 324 respuestas obtenidas, en torno a la pregunta relacionada con la variable clave en la decisión de compra -identificada con los beneficios buscados del cliente al consumir en la Pastelería-. Esta clasificación arrojó como resultados más de tres segmentos. En una reunión de trabajo sostenida con la propietaria, se identificaron los tres principales segmentos de la pastelería. Estos representan el 68,5% del total del número de respuestas obtenidas.

- Segmento 1: clientes que buscan “pasteles que se adapten a mis preferencias de sabor”.
- Segmento 2: clientes que buscan “diseños únicos y personalizados”.
- Segmento 3: clientes que buscan “precio justo”.

A continuación, la construcción de la matriz de perfil de los segmentos identificados, cuyo contenido se expone en la Tabla 30.

Tabla 30. Matriz de perfil de segmentos

N°	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
			Pasteles que se adapten a mis preferencias de sabor		Diseños únicos y personalizados		Precio justo	
			Número de respuestas					
			86		74		62	
			F. Absoluta	F. Relativa	F. Absoluta	F. Relativa	F. Absoluta	F. Relativa
1	Género	Femenino	59	69%	54	73%	46	74%
		Masculino	26	30%	20	27%	16	26%
		Prefiero no responder	1	1%	0	0%	0	0%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%
2	Edad	18 - 24 años	25	29%	19	26%	17	27%
		25 - 34 años	40	47%	35	47%	28	45%
		35 - 44 años	13	15%	15	20%	12	19%
		45 - 54 años	6	7%	5	7%	4	6%
		55 - 64 años	2	2%	0	0%	1	2%
		65 o más años	0	0%	0	0%	0	0%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%
3	Estado civil	Soltero/a	68	79%	53	72%	43	69%
		Casado/a	15	17%	18	24%	14	23%
		Divorciado/a	3	3%	3	4%	5	8%
		Viudo/a	0	0%	0	0%	0	0%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%
4	Renta	Menor a \$450	13	15%	15	20%	10	16%
		Entre \$451 - \$900	53	62%	37	50%	35	56%
		Entre \$901 - \$1800	17	20%	19	26%	14	23%
		Entre \$1801 - \$2700	2	2%	2	3%	1	2%
		Más de \$2700	1	1%	1	1%	2	3%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%
5	Domicilio	Quito	32	37%	25	34%	20	32%
		Valle de Los Chillos	54	63%	49	66%	42	68%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%

Tabla 30. Matriz de perfil de segmentos (Continuación)

6	Clase social	Baja	2	2%	1	1%	0	0%
		Media baja	58	67%	49	66%	39	63%
		Media alta	24	28%	22	30%	22	35%
		Alta	2	2%	2	3%	1	2%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%
7	Personalidad	Abierto a nuevas experiencias	22	26%	18	24%	11	18%
		Responsable y confiable	35	41%	29	39%	30	48%
		Extrovertida y sociable	9	10%	10	14%	6	10%
		Amable y empática	14	16%	12	16%	12	19%
		Emocionalmente estable y tranquila	4	5%	5	7%	2	3%
		No me identifico con ninguna	2	2%	0	0%	1	2%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%
8	Ocasiones de consumo	Cumpleaños	69	34%	58	34%	48	33%
		Aniversarios de pareja	44	22%	35	20%	29	20%
		Graduaciones	34	17%	31	18%	23	16%
		Eventos corporativos	4	2%	5	3%	3	2%
		Días festivos	52	25%	41	24%	40	28%
		Otro	1	0%	1	1%	1	1%
		Total	204	100%	171	100%	144	100%
9	Lugares de compra en línea	Llama Cake 593	53	25%	49	30%	46	30%
		Cyrano	46	22%	30	18%	31	21%
		San Honoré	9	4%	7	4%	8	5%
		Pastelería de Los hermanos Flores	22	11%	20	12%	17	11%
		Crokantitas	0	0%	0	0%	1	1%
		Panadería La Unión	18	9%	13	8%	11	7%
		Hansel y Gretel	32	15%	20	12%	18	12%
		Pastelerías en aplicaciones de <i>delivery</i>	10	5%	9	5%	6	4%
		Otra pastelería en línea	10	5%	8	5%	6	4%
		No compro en pastelerías en línea	8	4%	10	6%	7	5%
		Total	208	100%	166	100%	151	100%

Tabla 30. Matriz de perfil de segmentos (Continuación)

10	Frecuencia de compra en Llama Cake 593	Una vez al mes	5	6%	8	11%	3	5%
		Dos o más veces al mes	5	6%	5	7%	4	6%
		Una vez al año	26	30%	19	26%	18	29%
		Dos o más veces al año	31	36%	25	34%	27	44%
		Aún no compro, pero me interesa	19	22%	17	23%	10	16%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%
11	Razones de compra en Llama Cake 593	Sabores excepcionales	44	24%	34	21%	31	22%
		Creatividad en los diseños	30	17%	33	20%	27	19%
		Tamaño adecuado	7	4%	4	2%	2	1%
		Calidad de los ingredientes	20	11%	15	9%	11	8%
		Cumple con expectativas	10	6%	10	6%	9	6%
		Relación calidad – precio	22	12%	20	12%	14	10%
		Atención al cliente	36	20%	34	21%	36	25%
		Por recomendación de terceros	11	6%	13	8%	13	9%
		Total	180	100%	163	100%	143	100%
12	Redes sociales de Llama Cake 593 seguidos	Facebook	61	45%	55	45%	43	41%
		Instagram	35	26%	35	28%	32	31%
		TikTok	22	16%	21	17%	18	17%
		No sigo a Llama Cake 593	17	13%	12	10%	11	11%
		Total	135	100%	123	100%	104	100%
13	Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia para buscar información sobre pastelerías	Facebook	53	30%	49	30%	36	26%
		Instagram	37	21%	39	24%	33	24%
		TikTok	29	16%	33	20%	29	21%
		X (Twitter)	6	3%	3	2%	2	1%
		<i>Apps de delivery</i>	14	8%	7	4%	11	8%
		Búsqueda de Google	37	21%	29	18%	27	20%
		Otro	1	1%	1	1%	0	0%
		Total	177	100%	161	100%	138	100%

Tabla 30. Matriz de perfil de segmentos (Continuación)

14	Formatos en redes sociales	Fotos	56	33%	48	32%	43	34%
		Historias (<i>Story</i>)	46	27%	40	26%	33	26%
		Videos cortos	59	35%	58	38%	47	37%
		Videos largos	3	2%	2	1%	2	2%
		Transmisiones en vivo	5	3%	3	2%	2	2%
		Otro	1	1%	0	0%	0	0%
		Total	170	100%	151	100%	127	100%
15	Tipos de contenido en redes sociales	El proceso de elaboración	55	29%	53	30%	40	28%
		Fotos de los pasteles y <i>cupcakes</i>	52	28%	44	25%	38	27%
		Recetas y consejos de decoración	21	11%	23	13%	12	8%
		Ofertas y promociones especiales	38	20%	30	17%	27	19%
		Tendencias en pasteles	8	4%	5	3%	8	6%
		Testimonios de clientes satisfechos	9	5%	10	6%	8	6%
		Contenido humorístico y memes	6	3%	11	6%	9	6%
Total	189	100%	176	100%	142	100%		
16	Probabilidad de recomendación	Promotores (9 y 10)	59	69%	53	72%	42	68%
		Pasivos (7 y 8)	23	27%	18	24%	14	23%
		Detractores (<6)	4	5%	3	4%	6	10%
		Total	86	100%	74	100%	62	100%

Selección de la estrategia de cobertura de microsegmentación

Llama Cake 593 cuenta con tres segmentos que representan la mayor cantidad de clientes que generan ingresos a la Pastelería. Se optó por la estrategia de cobertura de microsegmentación diferenciada ya que en la comunicación se busca adaptarse y llegar a cada segmento en específico. Mientras que el servicio y productos serán los mismos para los tres grupos identificados.

2.2.2 Buyer persona

2.2.2.1 Identificación de los segmentos

Para la construcción de los *buyer personas* se tomó en cuenta los tres segmentos anteriormente identificados los cuales respondieron que los beneficios buscados en la Pastelería.

- **Segmento 1 “pasteles que se adapten a mis preferencias de sabor”:** Mujeres y hombres de 18 a 34 años, solteros/as, con ingresos mensuales superiores a un salario mínimo, que residan en el valle de Los Chillos o en Quito, que se considere de clase social media y que lo que más valore de los postres son su sabor. Este segmento se los nombró como “los gastronómicos”.
- **Segmento 2 “diseños únicos y personalizados”:** Mujeres de 18 a 34 años, solteras, con ingresos mensuales superiores a un salario mínimo, que residan en el valle de Los Chillos o en Quito, que se considere de clase social media y que buscan pasteles que cuenten con diseños únicos para ocasiones especiales. El nombre de este grupo es “las personalizadas”.
- **Segmento 3 “precio justo”:** Mujeres de 18 a 34 años, solteras, que residan en el valle de Los Chillos o en Quito, que se considere de clase social media y que se preocupen por el precio de lo que compran. Se las denominó como “las ahorradoras”.

2.2.2.2 Fuentes de Información

La Tabla 31 detalla las fuentes de información esenciales para desarrollar los perfiles de los *buyer personas*.

Tabla 31. Fuentes de información para los *buyer personas*

Fuente	Propósito
Encuestas realizadas en el estudio descriptivo	Identificar segmentos
Entrevistas a clientes para construir el <i>buyer persona</i>	Completar la información faltante de la plantilla
Redes sociales	Armar propuesta de <i>social media</i>

2.2.2.3 Técnica de recolección de información

La técnica utilizada para la obtención de información fue la entrevista a clientes actuales que representen a cada segmento objetivo. El objetivo de esta técnica es recolectar datos sobre la demografía, necesidades, puntos de dolor, motivaciones, estilos de vida, entre otros, que sean útiles en el correcto perfilamiento de los *buyer personas*.

2.2.2.4 Variables de segmentación

La Tabla 32 recoge las variables que fueron utilizadas para completar la información requerida para armar los *buyer personas*.

Tabla 32. Variables *buyer persona*

	Variables
Demográficas	Nombre
	Edad
	Domicilio
	Estado civil
Socioeconómicas	Nivel de estudios
	Ocupación profesional
	Nivel de ingresos
Psicográficas	Personalidad
	Intereses y pasatiempos
	Objetivos personales
	Problemas o desafíos personales
Conductuales	Rutina diaria
	Medios de comunicación utilizados a diario
	Sugerencia de ofertas
	Palabras clave que utiliza para buscar
	Soluciones
	Barreras

Fuente: Cyberclick (2023)

2.2.2.5 Guion de entrevista

Las variables identificadas se convirtieron en preguntas abiertas, mismas que serán aplicadas a los clientes que cumplan con las descripciones de cada segmento.

Tabla 33. Guía de entrevista *buyer personas*

Variables	Preguntas
Nombre	¿Cuál es su nombre?
Edad	¿Qué edad tiene?
Domicilio	¿Dónde vive?
Estado civil	¿Cuál es su estado civil?
Nivel de estudios	¿Qué nivel de estudios tiene?
Ocupación profesional	¿En qué trabaja?
Nivel de ingresos	¿Cuál es su nivel de ingresos?
Personalidad	¿Cómo es su personalidad?
Intereses y pasatiempos	¿Cuáles son sus intereses y pasatiempos?
Objetivos personales	¿Qué objetivos personales tiene?
Problemas o desafíos personales	¿Cuáles son sus problemas o desafíos personales?
Rutina diaria	¿Cuál es su rutina diaria? Haz un relato de tu día a día que dé a entender tus problemas y oportunidades.
Medios de comunicación utilizados a diario	¿Qué medios de comunicación o dispositivos usa en tu vida diaria para obtener información?
Sugerencia de ofertas	¿A quién escucha para que le recomiende una pastelería?
Palabras clave que utiliza para buscar	¿Qué palabras clave utiliza para buscar información sobre pastelerías?
Soluciones	¿Cómo nuestra pastelería puede ayudarlo?
Barreras	¿Cuáles son sus principales objeciones o barreras para comprar pasteles personalizados?

Fuente: Cyberclick (2023)

2.2.2.6 Perfil de contactos

- Entrevistada 1: Segmento “los gastronómicos”

Gabriela tiene 30 años, cliente frecuente de Llama Cake 593, soltera, trabaja tiempo completo y disfruta de celebrar momentos especiales con detalles personalizados.

- Entrevistada 2: Segmento “las personalizadas”

Pamela, cuenta con 25 años, cliente espontáneo del negocio, soltera, egresada de la Universidad Politécnica Salesiana, trabaja a tiempo completo, lo que más le gusta es la decoración de los pasteles que compra.

- Entrevistada 3: Segmento “las ahorradoras”

Anahí tiene 22 años, es cliente reciente de la Pastelería, soltera, estudiante de la Universidad Central del Ecuador y trabaja a medio tiempo, se preocupa por el dinero y sus ahorros.

2.2.2.7 Levantamiento de la información

- *Buyer persona segmento “los gastronómicos”*

La Tabla 34 exhibe la información recolectada, a partir de las variables demográficas, socioeconómicas, psicográficas y conductuales del segmento “los gastronómicos”.

Tabla 34. Resumen entrevista *buyer persona* "los gastronómicos"

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es tu nombre?	Gabriela
¿Qué edad tiene?	30 años
¿Dónde vive?	Sangolquí
¿Cuál es su estado civil?	Soltera
¿Qué nivel de estudios tiene?	Tercer y cuarto nivel, Ingeniera Comercial.
¿En qué trabaja?	Planificadora comercial.
¿Cuál es su nivel de ingresos?	Dos salarios básicos (\$900)
¿Cómo es su personalidad?	Extrovertida, curiosa y amigable.
¿Cuáles son sus intereses y pasatiempos?	Hacer ejercicio y realizar actividades en la naturaleza “ <i>outdoor</i> ”.
¿Qué objetivos personales tiene?	Crecimiento personal en cuanto a lograr una apariencia física deseada mediante ejercicio. Además de crecimiento profesional con relación a llegar a puestos gerenciales.
¿Cuáles son sus problemas o desafíos personales?	Problemas con el tiempo, ya que su trabajo le demanda mucho tiempo. Equilibrar su vida laboral con la personal debido al poco tiempo para realizar tareas del hogar y el tiempo que toma conducir debido al tráfico de la ciudad.
¿Cuál es su rutina diaria? Haz un relato de tu día a día que dé a entender tus problemas y oportunidades.	Se levanta temprano, desayuna y prepara su almuerzo para luego ir a su trabajo en su auto. Su trabajo está lleno de reuniones y actividades pendientes y termina su jornada laboral bastante tarde. Luego se dirige en su auto hasta el gimnasio donde entrena para luego regresar a su casa donde come y alista las cosas para el día siguiente.
¿Qué medios de comunicación o dispositivos usa en tu vida diaria para obtener información?	Celular. Instagram, sigue a muchas cuentas de medios de información y de noticias. Twitter, poco uso.

Tabla 34. (Continuación)

Pregunta	Respuesta
¿A quién escucha para que le recomiende una pastelería?	Amigos cercanos y familia. Si asiste algún evento y hay un pastel que le gustó, pregunta en dónde lo compró.
¿Qué palabras clave utiliza para buscar información sobre pastelerías?	Busca “pasteles en Sangolquí” o “pasteles en Quito”.
¿Cómo nuestra pastelería puede ayudarlo?	Teniendo productos que destaquen de otras pastelerías. También es muy importante que se cuente con <i>delivery</i> a varias zonas.
¿Cuáles son sus principales objeciones o barreras para comprar pasteles personalizados?	Falta de información, ya que no se conoce la ubicación de las pastelerías o no cuentan con páginas <i>web</i> . Además, de que no es seguro que el resultado es el que se espera.

Nota: La entrevista completa se encuentra en el Anexo C.

- *Buyer persona segmento “Las personalizadas”*

“Las personalizadas” son el segmento constituido por clientas que enfatizan la singularidad de los diseños de los pasteles (Tabla 35).

Tabla 35. Resumen entrevista *buyer persona* “las personalizadas”

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es tu nombre?	Pamela
¿Qué edad tiene?	25 años
¿Dónde vive?	Sangolquí
¿Cuál es su estado civil?	Soltera
¿Qué nivel de estudios tiene?	Tercer nivel, estudiante universitaria egresada.
¿En qué trabaja?	Tiempo completo como asistente contable.
¿Cuál es su nivel de ingresos?	Salario básico (\$450)
¿Cómo es su personalidad?	Sencilla, alegre, creativa y curiosa.
¿Cuáles son sus intereses y pasatiempos?	Lectura, escuchar música y disfruta de cantar. Le interesa la tecnología y aprender a cocinar.
¿Qué objetivos personales tiene?	A corto plazo, graduarse de la universidad y a largo plazo, conseguir un mejor empleo y viajar.
¿Cuáles son sus problemas o desafíos personales?	Choques de horarios entre sus estudios y el trabajo. Problemas sentimentales de pareja y conflictos familiares.
¿Cuál es su rutina diaria? Haz un relato de tu día a día que dé a entender tus problemas y oportunidades.	Se levanta temprano, desayuna, arregla su cuarto, se alista para salir a trabajar y se dirige al mismo donde trabaja hasta la tarde. Luego se dirige a la universidad donde tiene clases hasta la noche y por último retorna a su casa.
¿Qué medios de comunicación o dispositivos usa en tu vida diaria para obtener información?	Celular y computadora. Google, YouTube, Instagram, Facebook, poco uso de TikTok.

Tabla 35. (Continuación)

Pregunta	Respuesta
¿A quién escucha para que le recomiende una pastelería?	Escucha mucho las opiniones de sus amigos.
¿Qué palabras clave utiliza para buscar información sobre pastelerías?	“Pastelerías personalizadas” o solo “pastelerías”.
¿Cómo nuestra pastelería puede ayudarlo?	Que generen un catálogo que muestre una variedad de precios y productos que permitan una mayor facilidad de selección.
¿Cuáles son sus principales objeciones o barreras para comprar pasteles personalizados?	Le preocupa la calidad de los pasteles cuando es primera vez que se compra. También la incertidumbre de que el diseño o personajes no quede como se espera.

Nota: La entrevista completa se encuentra en el Anexo D.

- *Buyer persona segmento “Las ahorradoras”*

Un segmento objetivo importante de la pastelería, conforme la Tabla 36, está constituido por mujeres que buscan un precio justo en los productos de pastelería personalizada.

Tabla 36. Resumen entrevista *buyer persona* "las ahorradoras"

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es tu nombre?	Anahí
¿Qué edad tiene?	22 años
¿Dónde vive?	Norte de Quito - Carapungo
¿Cuál es su estado civil?	Soltera
¿Qué nivel de estudios tiene?	Tercer nivel, estudiante universitaria cursando los últimos semestres.
¿En qué trabaja?	Pasantías – medio tiempo.
¿Cuál es su nivel de ingresos?	Menos del salario básico.
¿Cómo es su personalidad?	Calmada, paciente y proactiva.
¿Cuáles son sus intereses y pasatiempos?	Leer, escuchar música, realiza deporte en las mañanas. Le interesa investigar temas nuevos y disfruta de tener conversaciones de varias temáticas.
¿Qué objetivos personales tiene?	Graduarse de la universidad y estudiar una maestría en el extranjero.
¿Cuáles son sus problemas o desafíos personales?	Problemas económicos.
¿Cuál es su rutina diaria? Haz un relato de tu día a día que dé a entender tus problemas y oportunidades.	Se levanta temprano, desayuna, va a la universidad desde la mañana hasta la tarde (sus pasantías son dentro de la universidad), almuerza afuera dependiendo de su disponibilidad de tiempo, ya en su casa realiza sus deberes y descansa.
¿Qué medios de comunicación o dispositivos usa en tu vida diaria para obtener información?	Celular y computadora. Poco uso de televisión y radio. Facebook, Instagram y YouTube.

Tabla 36. (Continuación)

Pregunta	Respuesta
¿A quién escucha para que le recomiende una pastelería?	Amigos y familiares. Lee los comentarios en redes sociales sobre alguna publicidad que le aparezca en redes sociales.
¿Qué palabras clave utiliza para buscar información sobre pastelerías?	Pasteles con una descripción específica como “pasteles de Spiderman” acompañada de la ubicación.
¿Cómo nuestra pastelería puede ayudarlo?	Brindando un menú o catálogo detallado de los precios y porción.
¿Cuáles son sus principales objeciones o barreras para comprar pasteles personalizados?	Los pasteles personalizados tienden hacer más costosos. Preocupación porque el pastel no quede según su expectativa.

Nota: La entrevista completa se encuentra en el Anexo E.

2.2.2.8 Generación de buyer persona

Una vez completadas las plantillas de los tres *buyer personas* por medio de la herramienta “Markethax” (<https://markethax.com/generando-buyer-persona/>), se generaron las respectivas infografías que representan a un cliente de cada uno de los tres segmentos.

- *Buyer persona* “Gabriela Gastronómica”

La Figura 22 presenta la infografía de un comprador ideal cuya variable en la decisión de compra es el sabor de los postres.



Gabriela
Gastronómica

Género:

Femenino

Estado Civil:

Soltera

Edad:

30 años

Nivel de estudios:

Educación superior

¿Dónde trabaja o estudia?

Ingeniera comercial, trabaja en una empresa transnacional.

Ocupación profesional

Planificadora comercial

¿Cuáles son los medios de comunicación que usa regularmente?

Celular. Instagram, sigue a muchas cuentas de medios de información y de noticias. Twitter, poco uso.

¿Cuáles son los principales problemas o desafíos de la persona?

Problemas con el tiempo, ya que su trabajo le demanda mucho tiempo. Equilibrar su vida laboral con la personal debido al poco tiempo para realizar tareas del hogar y el tiempo que toma conducir debido al tráfico de la ciudad.

¿Cuáles son los principales objetivos de la persona?

Crecimiento personal en cuanto a lograr una apariencia física deseada mediante ejercicio. Además de crecimiento profesional con relación a llegar a puestos gerenciales.

¿Cómo mi empresa o producto puede ayudar a la persona?

Teniendo productos que destaquen de otras pastelerías. También es muy importante que se cuente con delivery a varias zonas.

Mensaje de marketing o pitch para hablarle a la persona (140 caracteres):

Hablar sobre el excelente y detallado trabajo de cada producto. Comunicar el servicio de delivery a todas las zonas de Quito y sus valles.

Figura 22. *Buyer persona* Gabriela Gastronómica

- *Buyer persona* “Pamela Personalizada”

La infografía correspondiente al *buyer persona* del segmento que prioriza los diseños únicos de los productos se aprecia en la Figura 23.



**Pamela
Personalizada**

Género:

Femenino

Edad:

25 años

Estado Civil:

Soltera

Nivel de estudios:

Educación superior

¿Dónde trabaja o estudia?

Egresada de la Universidad

Politécnica Salesiana

Trabaja tiempo completo

¿Cuáles son los principales problemas o desafíos de la persona?

Choques de horarios entre sus estudios y el trabajo.

Problemas sentimentales de pareja y conflictos familiares.

Ocupación profesional

Asistente contable

¿Cuáles son los medios de comunicación que usa regularmente?

Celular y computadora.

Google, YouTube, Instagram,

Facebook, poco uso de TikTok.

¿Cuáles son los principales objetivos de la persona?

A corto plazo, graduarse de la universidad y a largo plazo, conseguir un mejor empleo y viajar.

¿Cómo mi empresa o producto puede ayudar a la persona?

Encontrar una pastelería personalizada que le explique los precios y productos que tienen para que se pueda seleccionar con mayor facilidad.

Mensaje de marketing o pitch para hablarle a la persona (140 caracteres):

Hablar sobre los diseños que realiza la pastelería y contar las experiencias o testimonios de clientes.

Figura 23. *Buyer persona* Pamela Personalizada

- *Buyer persona* “Anahí Ahorradora”

El segmento preocupado por el precio de los pasteles personalizados es personificado en la infografía de la Figura 24.



**Anahí
Ahorradora**

Género:

Femenino

Edad:

22 años

Estado Civil:

Soltera

Nivel de estudios:

Educación superior

¿Dónde trabaja o estudia?

Estudiante de bioquímica de la Universidad Central del Ecuador.

¿Cuáles son los principales problemas o desafíos de la persona?

Problemas económicos

Ocupación profesional

Pasantías en su carrera.

¿Cuáles son los principales objetivos de la persona?

Graduarse de la universidad y estudiar una maestría en el extranjero.

¿Cuáles son los medios de comunicación que usa regularmente?

Celular y computadora. Poco uso de televisión y radio. Facebook, Instagram y YouTube.

¿Cómo mi empresa o producto puede ayudar a la persona?

Encontrar un postre que tenga buena calidad y un precio justo.

Mensaje de marketing o pitch para hablarle a la persona (140 caracteres):

Hablar sobre los precios competitivos que se maneja y comunicar sobre la calidad de los productos.

Figura 24. *Buyer persona* Anahí Ahorradora

3. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE *SOCIAL MEDIA* MARKETING

3.1 Marco teórico

3.1.1 Concepto de plan de social media

Según Orero-Blat et al. (2021) define al plan de *social media* como un documento que refleja las estrategias de una empresa en redes sociales, incluyendo la forma en que interactúa con la comunidad en línea, así como los objetivos específicos que se buscarán alcanzar en cada plataforma.

3.1.2 Importancia de un plan de social media

El plan de redes sociales actúa como un manual que ayuda a crear estrategias que fomentan el interés mediante la difusión de contenido valioso (Navarrete, 2022). Uno de los grandes beneficios del plan de *social media* es que, a diferencia de los canales tradicionales, las empresas pueden medir el rendimiento de las campañas realizadas en línea y obtener retroalimentación a un bajo costo (De Amberes, 2021). En la Figura 25 se destacan las ventajas del *social media marketing*.

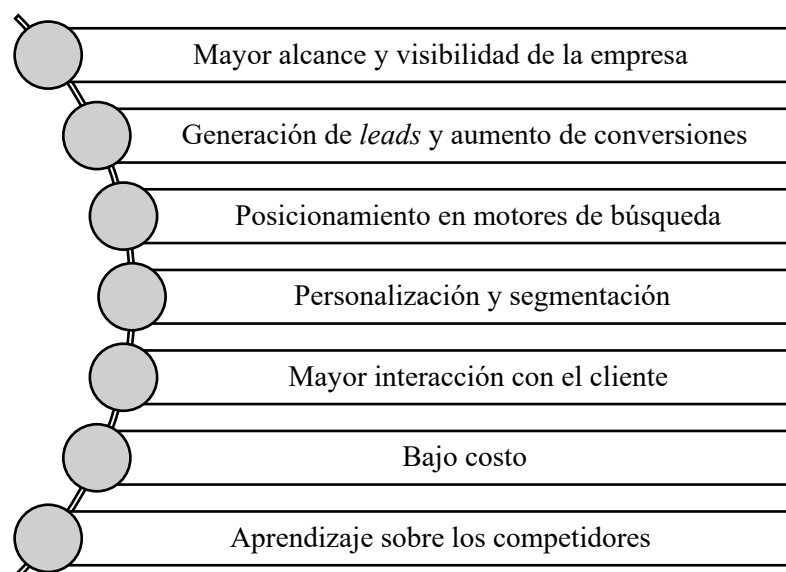


Figura 25. Ventajas del *social media marketing*
Fuente: Santos (2023)

3.1.3 ¿Cómo realizar un plan de social media?

El plan de social media parte de un análisis situacional de la empresa con el fin de identificar las fortalezas y puntos a mejorar que servirán luego para la fijación de objetivos (Máñez, 2019).

Identificación del público objetivo

El público objetivo es quien determina qué estrategias, canales y tono de voz se debe emplear para hacer llegar un mensaje. Todo se realiza en torno a la identificación de los *buyer personas* ya que esta representación ficticia del cliente permite reconocer los puntos de dolor que motivan la decisión de compra (Máñez, 2019).

Determinación de objetivos SMART

Según Máñez (2019) los objetivos más comunes de *social media marketing* se relacionan a cuatro grandes temas: *branding*, *engagement*, *leads* y ventas. Los objetivos propuestos en el plan de redes sociales deben seguir la metodología SMART, que se refiere a un modelo para fijar metas que establece los elementos indispensables que debe cumplir cada objetivo, es decir, cada objetivo propuesto debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y con una fecha límite (Máñez, 2019).

Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
• Concreto para identificar lo que realmente se quiere lograr.	• Cuantificable para valorar el alcance que se está teniendo.	• Viable y que exista la posibilidad de alcanzarlo.	• Genere un efecto significativo en la empresa.	• Marcado en el tiempo para control de inicio y finalización.

Figura 26. Objetivos SMART

Fuente: Pérez (2019)

Selección de los canales

En la elección de las redes sociales se debe tener en cuenta las necesidades del público objetivo, en qué redes sociales pasa mayor tiempo y cómo desea obtener información (Santos, 2023). Además, depende de cada modelo de negocio, de los recursos que se tiene y del presupuesto de la empresa (Máñez, 2019).

Desarrollo de estrategias de contenido

Según Máñez (2019) al elaborar una estrategia de *marketing* de contenidos, es fundamental considerar las fases del embudo de conversión, para orientar eficientemente las acciones de *social media* para lograr los resultados esperados. El embudo de conversión es una herramienta en la que se explica que la creación de contenidos debe atraer prospectos para luego convertirlos en *leads* y finalmente en compradores.

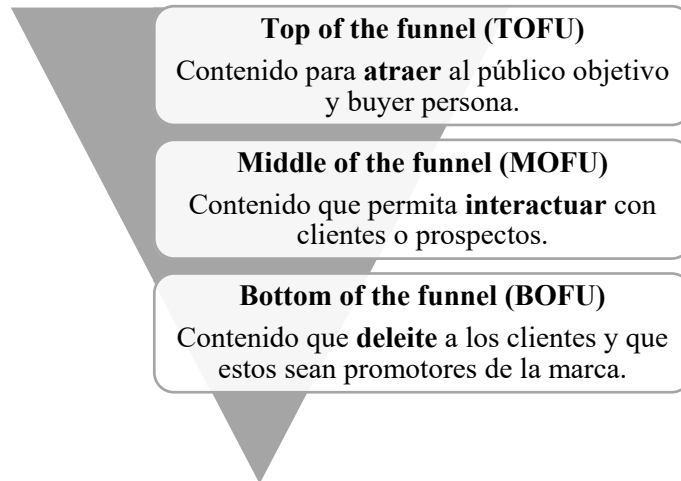


Figura 27. Embudo de conversión e *inbound marketing*
Fuente: Máñez (2019) y HubSpot (2020)

Orero-Blat et al. (2021) explica que las estrategias de contenido son clave para la elaboración de un calendario de acciones para cada plataforma social y fomentar el dialogo acerca de la marca. Es decir, en esta etapa se establece qué publicaciones se realizarán, en qué canales y en qué formato. En la Figura 28 se muestran los tipos de *marketing* de contenidos más comunes.

Sitio web	Ebooks	Webinars	Podcast
Testimoniales	Infografías	Memes	Videos
Redes sociales	Marketing de influencers	Email marketing	Demostraciones

Figura 28. Tipos de *marketing* de contenidos
Fuente: Londoño (2023)

Acciones de social media

Las acciones de *social media* son las actividades semanales, mensuales y anuales que realiza una marca para la formulación de estrategias y el logro de los objetivos (Máñez, 2019). El diseño de los contenidos es fundamental para alcanzar el cumplimiento de las metas, por eso, en esta etapa se genera un calendario de contenidos el cual es una herramienta para planificar y gestionar los conceptos, temas, canales a usar, formatos y tiempos para su publicación (Santos, 2023).

3.2 Aplicación

La propuesta del plan de *social media marketing* para Llama Cake 593, fue elaborada a partir del análisis de las cuentas en redes sociales del negocio, la fijación de objetivos de *marketing*, y, la formulación de estrategias y acciones de *marketing* digital.

3.2.1 Análisis del desempeño de las redes sociales de la Pastelería

Se analizó el rendimiento de las tres redes sociales que cuenta la Pastelería por medio de la herramienta Metricool (<https://metricool.com/es/>) donde se observó las métricas de crecimiento (alcance) y de *engagement* de las publicaciones realizadas en cada red, desde el mes de agosto hasta octubre del 2023.

- *Facebook*

La Figura 29 y 30 muestran los datos de desempeño en la cuenta de Facebook de Llama Cake 593.

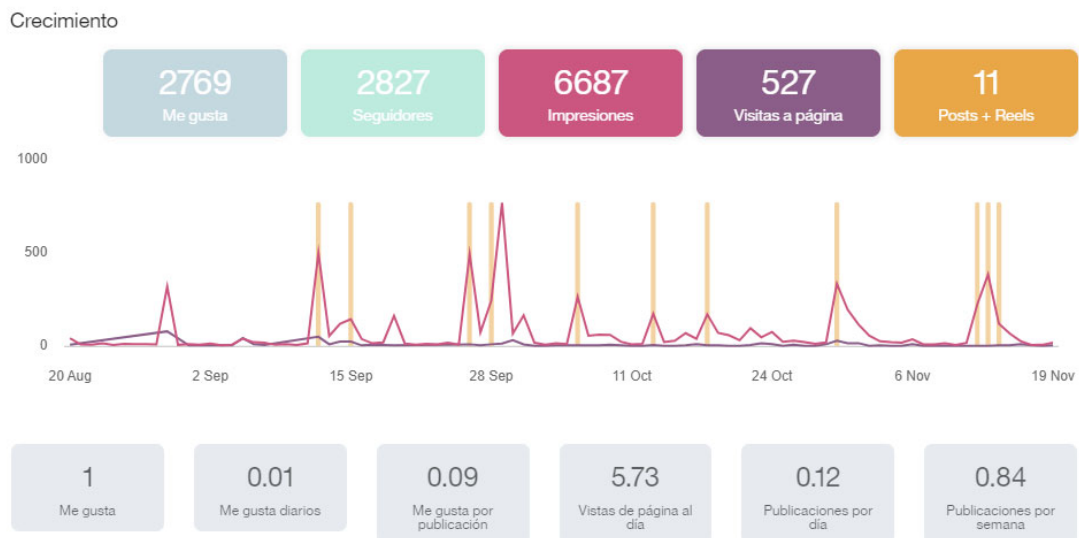


Figura 29. Crecimiento de la cuenta de Facebook
Fuente: Metricool (2023)

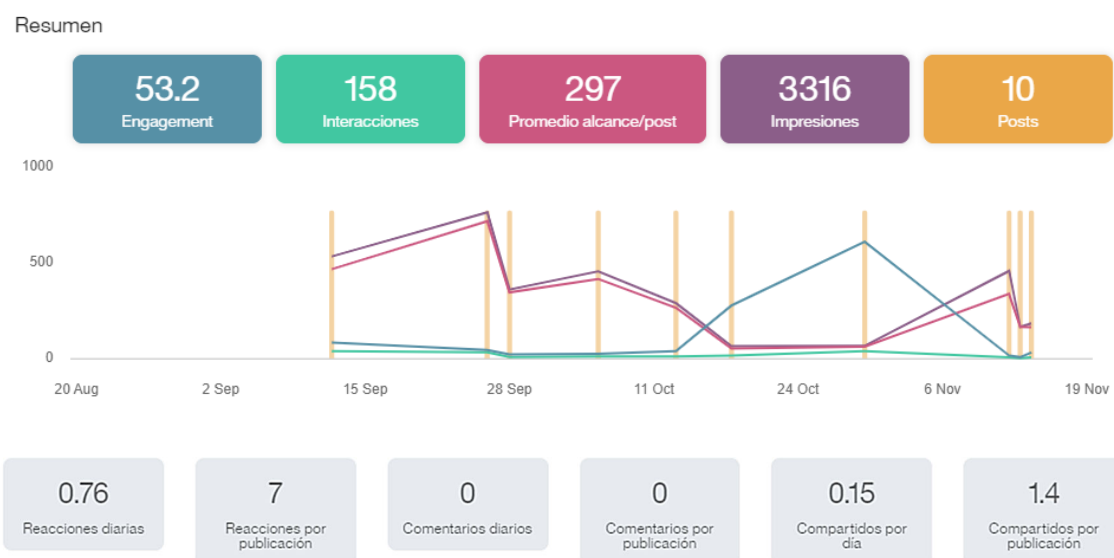


Figura 30. Rendimiento de publicaciones en Facebook
Fuente: Metricool (2023)

- *Instagram*

Los resultados del desempeño en la cuenta de Instagram de la pastelería se observan en la Figura 31 y 32.



Figura 31. Crecimiento de la cuenta de Instagram
Fuente: Metricool (2023)

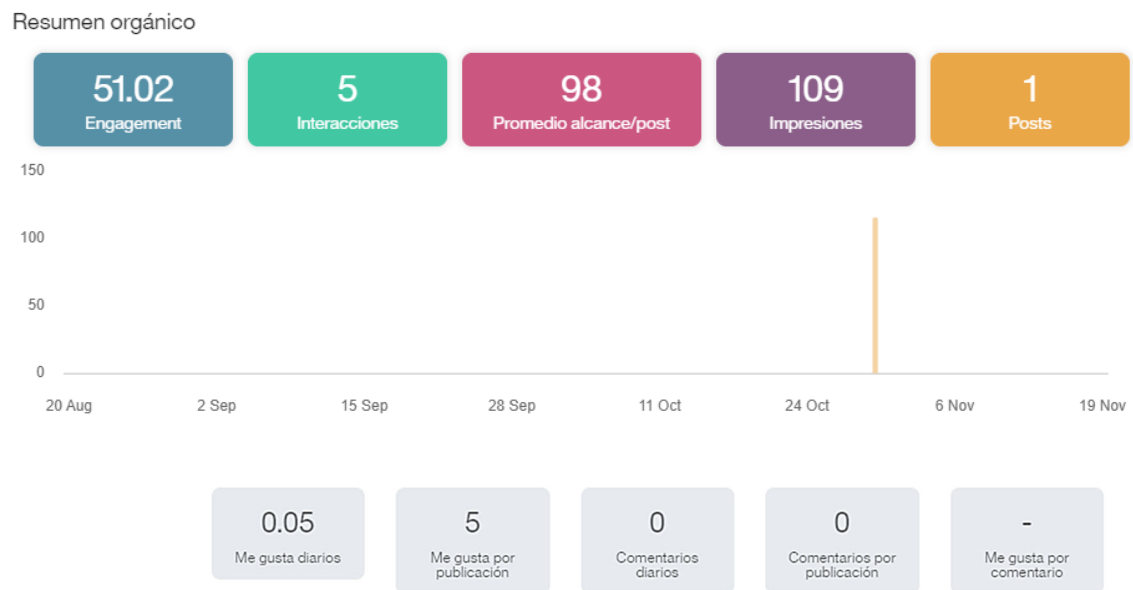


Figura 32. Rendimiento de publicaciones en Instagram
Fuente: Metricool (2023)

- *TikTok*

La cuenta de TikTok presenta los datos de rendimiento expuestos en la Figura 33 y 34.

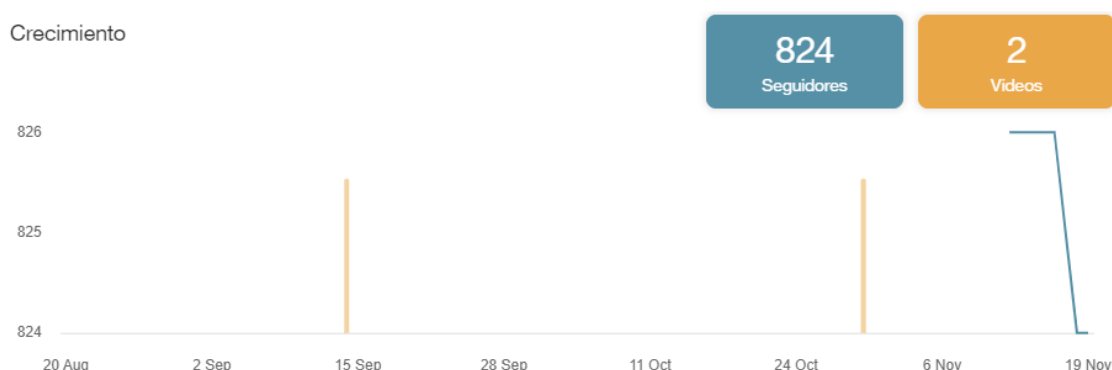


Figura 33. Crecimiento de la cuenta de TikTok
Fuente: Metricool (2023)



Figura 34. Rendimiento de videos en TikTok
Fuente: Metricool (2023)

3.2.2 Identificación del público objetivo

En el capítulo anterior, en el punto 2.2.2 correspondiente al *buyer persona*, se identificaron tres segmentos objetivos los cuales se muestran en la Figura 35.

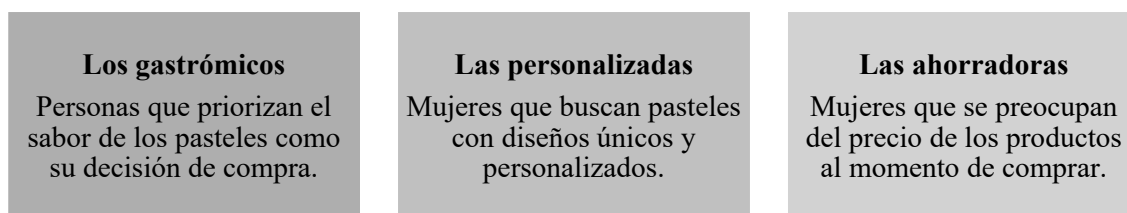


Figura 35. Público objetivo de Llama Cake 593

3.2.3 Objetivos de social media marketing

La evaluación del rendimiento en las redes sociales de la Pastelería y la identificación de los *buyer persona*, fueron el punto de partida para la determinación de los objetivos de *social media marketing* (Tabla 37). En una reunión con la propietaria expresó su deseo de que las redes sociales le ayuden a crecer sus ventas e ingresos en el año 2024, ya que en lo que va del año 2023, los ingresos no han superado a los obtenidos en el año 2022.

Tabla 37. Objetivos del plan de *social media marketing*

Objetivo	Segmento meta
Aumentar las ventas en línea en un 20% mediante contenido orgánico y pagado, hasta el año 2024.	Los gastronómicos
Incrementar la conciencia de marca en un 25%, en las redes sociales y <i>landing page</i> , para el cierre del año 2024.	Las personalizadas
Mejorar el nivel de <i>engagement</i> en redes sociales a un 10% por medio de contenido relevante en Facebook, Instagram y TikTok, en los próximos 6 meses.	Las ahorradoras

3.2.4 Selección de canales

Se determinó que los objetivos serán aplicados a las tres redes sociales que maneja la pastelería: Facebook, Instagram y TikTok. Además de la creación de un sitio *web*, ya que esto permitirá el cumplimiento de los objetivos. La Figura 36 explica en que destacan cada una de las redes sociales a emplear.

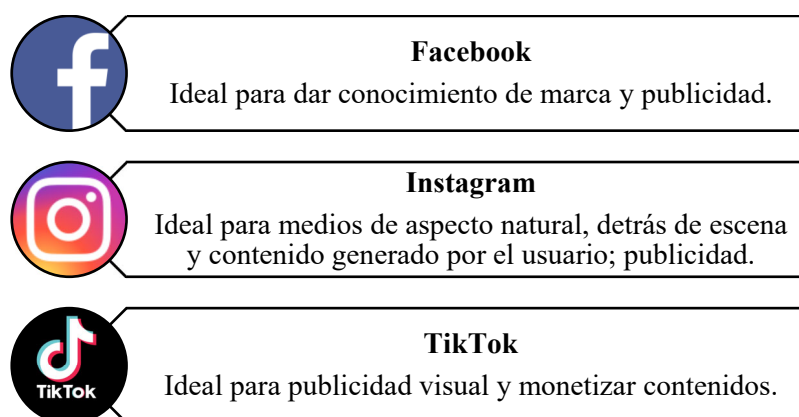


Figura 36. Redes sociales empleadas en Llama Cake 593
Fuente: Santos (2023)

3.2.5 Estrategias de contenido

Una vez fijados los objetivos se procede a describir las estrategias de contenido para cada uno de los *buyer personas* del negocio según el objetivo a cumplir.

Segmento “Los gastronómicos”

- Atraer nuevos clientes por medio de contenido orgánico en Facebook, Instagram y TikTok.
- Captar leads por medio de publicidad pagada en Facebook e Instagram.
- Contar con un registro de los clientes actuales y potenciales.
- Degustaciones gratuitas de nuevos sabores para incentivar la compra.

Segmento “Las personalizadas”

- Ganar nuevos seguidores en redes sociales por medio de contenido relevante y atractivo.
- Crear un sitio *web* que refuerce la imagen de Llama Cake 593 y que muestre sus productos.
- Dirigir tráfico hacia la *landing page* mediante enlaces en las publicaciones de las redes sociales.
- Posicionarse en los motores de búsqueda.

Segmento “Las ahorradoras”

- Crear contenido interactivo como sorteos y promociones en Facebook e Instagram.
- Elaboración de contenido audiovisual de testimonios de clientes satisfechos.
- Aumentar el nivel de fidelización de los clientes respondiendo preguntas y comentarios.
- Publicar contenido estacional aprovechando las festividades y eventos, como Navidad, Día de la Madre y demás.

3.2.6 Acciones de social media marketing

Para lograr objetivos y estrategias de *marketing* digital, se determinó las acciones, los canales que se deben usar y la frecuencia a realizar dichas acciones.

Segmento "Los gastronómicos"

Tabla 38. Acciones de *marketing* segmento "Los gastronómicos"

Acción	Canales	Frecuencia
Publicación de videos cortos de menos de un minuto sobre el proceso de elaboración de los postres.	Facebook Instagram TikTok	Una vez por semana
Publicaciones con fotografías de los productos y destacando los sabores de los pasteles y <i>cupcakes</i> .	Facebook Instagram	Una vez por semana
Elaboración de infografías sobre cómo realizar un pedido.	Facebook Instagram TikTok	Dos veces al año
Anuncios publicitarios con imágenes llamativas y con llamadas a la acción (CTA).	Facebook Instagram	Dos anuncios al mes
Implementar un CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) para registrar cada interacción con los clientes y <i>leads</i> para mejorar los tiempos de respuesta.	HubSpot	N/A

La Figura 37 grafica la propuesta de una infografía acerca del proceso para realizar un pedido.



Figura 37. Propuesta de contenido para segmento "Los gastronómicos"

Segmento “Las personalizadas”

Tabla 39. Acciones de *marketing* segmento "Las personalizadas"

Acción	Canales	Frecuencia
Creación de una <i>landing page</i> que cuente con las secciones de: ▪ Inicio ▪ Sobre nosotros ▪ Nuestros productos ▪ Contáctanos	N/A	N/A
Publicación de videos cortos de menos de un minuto que resalten que todos los pasteles son diseñados según las preferencias y ocasiones de cada cliente.	Facebook Instagram TikTok	Dos veces al mes
Contenido sobre tendencias en pasteles.	Facebook Instagram	Una vez al mes
Utilización de los <i>hashtags</i> #LlamaCake593 y #LlamaCakeLovers.	Facebook Instagram TikTok	Siempre en todos los contenidos
Publicaciones con enlaces que dirijan al sitio <i>web</i> para más información.	Facebook Instagram TikTok	Siempre en todos los contenidos
Mejoramiento del SEO en Google por medio de la investigación de <i>keywords</i> .	N/A	N/A

Actualmente, existen herramientas digitales como Google Sites y Canva que facilitan la creación de sitios *web* y en muchos casos los mismos emprendedores pueden realizarlos. La Figura 38 presenta una propuesta de página *web* para la Pastelería. Para visualizar la *landing page* completa ver el Anexo F.



Figura 38. Propuesta de sitio *web*

Segmento “Las ahorradoras”

Tabla 40. Acciones de *marketing* segmento "Las ahorradoras"

Acción	Canales	Frecuencia
Sorteos de <i>Lunch box cakes</i> y promociones en postres no personalizados.	Facebook Instagram	Cuatro veces al año
Videos cortos testimoniales de clientes satisfechos o sorprendidos con sus pedidos.	Facebook Instagram Tiktok	Cinco anuales
Interactuar con los seguidores en Historias mediante preguntas y encuestas	Instagram	Una vez al mes
Compartir Historias de clientes satisfechos	Facebook Instagram	Cada vez que un cliente nos etiquete en una Historia.
Publicaciones ofreciendo diseños temáticos y promociones en fechas festivas como San Valentín, Navidad, etc.	Facebook Instagram Tiktok	En fechas festivas
Catálogo con precios y porciones de los productos.	N/A	Anualmente

En la Figura 39 se observan una *Story* elaborada para interactuar con el público y promocionar descuentos en todos los productos por motivo de *Black Friday*.



Figura 39. Propuesta de contenido segmento "Las ahorradoras"

4. PRESUPUESTO, ROI DE *MARKETING* Y MÉTRICAS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS

4.1 Marco teórico

4.1.1 Concepto de presupuesto de marketing

El presupuesto de *marketing* es un documento que enlista el monto económico que la empresa pretende invertir en acciones relacionadas con la gestión de *marketing* durante un tiempo determinado, generalmente un año (Hernández B. , 2022).

Esta planificación de los recursos económicos detalla los gastos dedicados a publicidad *online*, campañas, contratación de personal especializado, estrategias de comunicación y demás tácticas a emplear para cumplir los objetivos del plan de *social media* (Santos, 2021).

4.1.2 Importancia de un presupuesto de marketing

Realizar un presupuesto permite demostrar que lo que gastado en *marketing* es una inversión inteligente destinada al crecimiento de la empresa. Además, según Santos (2021) esta herramienta permite obtener un rumbo financiero claro, tener noción de dónde colocar los fondos de inversión, comprobar las acciones que han generado más ganancias y tener una visión al largo plazo al planificar los gastos. La Figura 37 rescata las ventajas de un presupuesto de *marketing*.

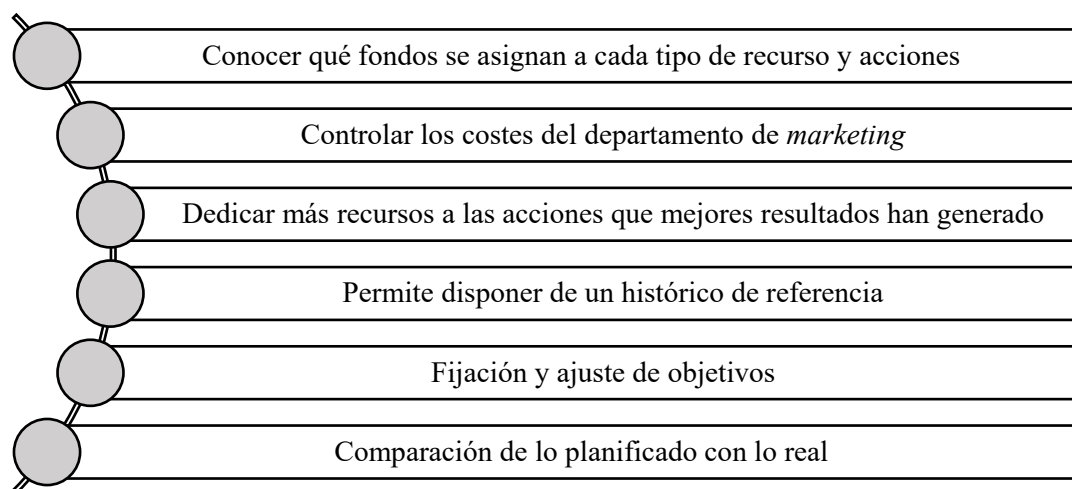


Figura 40. Ventajas del presupuesto de *marketing*
Fuente: Hernández B. (2022)

4.1.3 ¿Cómo realizar un presupuesto de marketing?

Como primer paso se debe diferenciar el tamaño de la empresa, ya que las organizaciones pequeñas tendrán menos recursos económicos para desembolsar, por lo cual, se debe tener en cuenta los ingresos totales obtenidos en un año. Según Hernández B. (2022) se recomienda que las empresas nuevas destinen entre el 12% al 20% de los ingresos brutos al *marketing*. The CMO Survey (2022) destaca que las empresas *B2C* de productos deberían invertir un 21,1% del presupuesto total de la compañía.

Después de un breve análisis de los ingresos de la empresa se debe seguir el proceso detallado en la Figura 38.

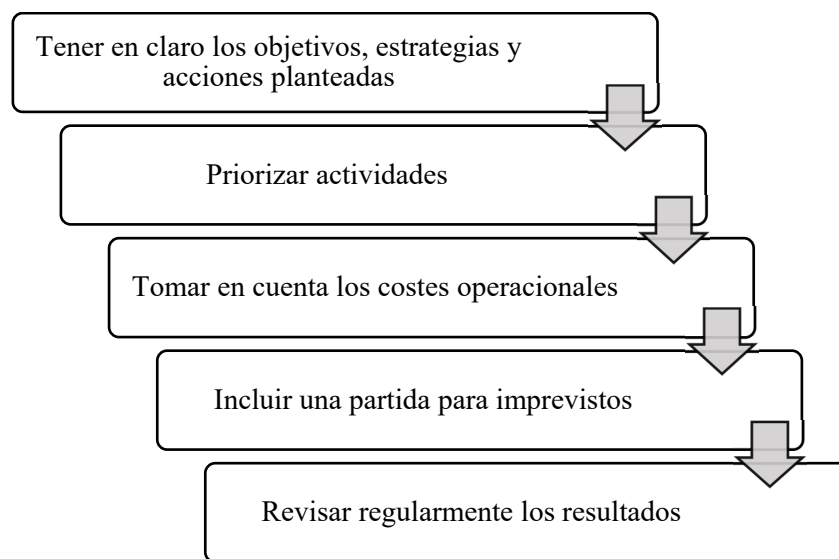


Figura 41. Proceso para elaborar un presupuesto de *marketing*
Fuente: Hernández B. (2022)

4.1.4 Concepto de métricas de marketing

Los *KPI* (Indicadores clave de rendimiento) son las métricas que expresan con valores cuantitativos el rendimiento de una campaña o estrategia en función de los objetivos propuestos. Para obtener resultados específicos es necesario utilizar varias métricas que permitan la evaluación correcta del desempeño de las estrategias y acciones de *marketing* (Londoño, 2023). Las métricas en redes sociales se dividen en cuatro grandes categorías que son conciencia, compromiso, conversión y consumidor (McLachlan, 2022).

4.1.5 Importancia de las métricas de marketing

Los indicadores de rendimiento son instrumentos clave para medir y valorar el impacto de las estrategias de *marketing*. Son de gran importancia para conocer el impacto de las campañas, permiten identificar oportunidades de mejora y modificar las acciones con el fin de optimizar la gestión de la mercadotecnia (Londoño, 2023).

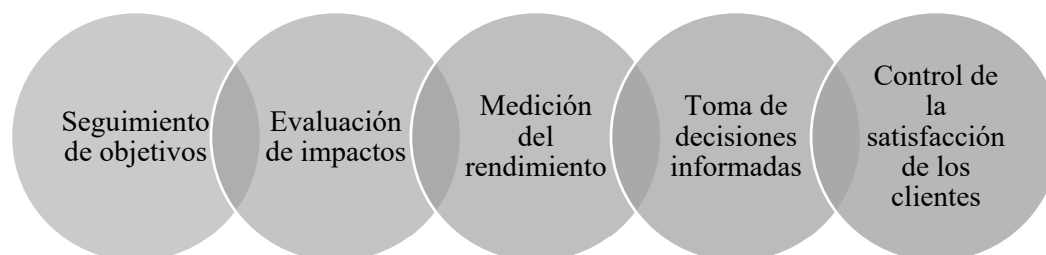


Figura 42. Beneficios de las métricas de *marketing*
Fuente: Sordo (2021)

4.1.6 ¿Cómo aplicar las métricas de marketing a un plan de social media?

Para elegir las métricas para medir la eficiencia de las estrategias de *marketing* se debe tomar en cuenta los objetivos. Máñez (2019) recomienda que lo ideal es no tener más de diez *KPI* entre todos los objetivos con el fin de facilitar la observación de resultados.

Según Newberry (2023) las métricas de redes sociales se pueden dividir en los siguientes grupos:

Tabla 41. Métricas de marketing digital

Categoría	Métricas
Conciencia de marca	Alcance, Impresiones, <i>Engagement</i> y Tasa de crecimiento de la audiencia.
Interacción	Tasa de interacción, Tasa de amplificación y Tasa de viralidad.
Videos	Reproducciones y Tasa de finalización de video.
Servicio y experiencia del cliente	Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT) y la Puntuación neta del promotor (NPS).
Retorno sobre la inversión (ROI)	Tasa de clics (CTR), Tasa de conversión, Costo por clic (CPC), Costo por mil impresiones (CPM).
Participación de voz y sentimiento	Participación de voz social (SSoV) y Sentimiento social.
Conversión	Tasa de conversión, Aumento de las ventas y Tráfico al sitio <i>web</i> .

Fuente: Newberry (2023)

En la actualidad, las propias redes sociales tienen integradas herramientas para el rastreo del desempeño de las publicaciones a través de métricas. También, existen herramientas como Hootsuite, Semrush, Metricool, Buffer y demás, que facilitan a las empresas la visualización del rendimiento de la gestión de *social media marketing*, así como poder monitorear términos clave, *hashtags* o referencias asociadas a la marca (Santos, 2023).

La mayor ventaja de estas herramientas radica en obtener una variedad de información para perfeccionar la comunicación, mejorar los anuncios e identificar si una campaña no está generando la respuesta esperada (Santos, 2023).

4.2 Aplicación

4.2.1 Presupuesto del plan de social media marketing

La Tabla 42 contiene el cálculo del presupuesto anual necesario para el cumplimiento de los objetivos del plan de *social media marketing*. Se especificó los tipos de gastos según los tres segmentos identificados.

Para la obtención de información de costos, se realizó una ingación de cotizaciones con diseñadores gráficos y *community managers* de la ciudad de Quito; además, de una investigación realizada en buscadores *web*. Todo esto para estimar un presupuesto lo más cercano con la realidad y sobretodo que la Pastelería pueda cubrir debido a su escaso monto disponible para inversión en *marketing*.

Tabla 42. Presupuesto anual

Segmento	Tipo	Costo
Los gastronómicos	Anuncios Facebook	\$500
	Anuncios Instagram	\$400
	CRM	\$1.200
Las personalizadas	Sitio <i>web</i>	\$220
	Fotografías profesionales para la página <i>web</i>	\$150
	Dominio <i>web</i>	\$40
Las ahorradoras	Sorteos y promociones	\$100
	Catálogo	\$80
Total		\$2.690

Cabe mencionar que en el caso del *CRM*, se propone el uso de Hootsuite ya que esta herramienta cuenta con muchas características como la gestión de contactos, programación de contenidos, informes de analítica y demás. Su plan *Professional* tiene un costo de \$99 mensuales.

En el caso de la creación del sitio *web*, en la empresa VisualG3, la creación de una página *web* básica se encuentra en unos \$220 aproximadamente (VisualG3, 2023). Es importante adquirir un dominio *web* propio con la terminación “.ec” con el objetivo de posicionarse en los motores de búsqueda locales. De acuerdo con Hosting Ecuador (2023) un dominio territorial (EC) tiene un costo de \$40.

Para las fotografías profesionales y la creación de un catálogo; se indagó con estudiantes de diseño gráfico y fotografía, quienes expresaron que los costos pueden ser muy variados. Sin embargo, muchos estudiantes comentaron que el costo de una sesión fotográfica profesional ronda los \$100 y realizar un catálogo cuesta desde los \$60.

4.2.2 Cálculo del ROI de marketing

La Tasa de Retorno de la Inversión permite calcular cuánto dinero se obtuvo en comparación con la cantidad invertida en *marketing*, es decir, muestra la efectividad en recuperar la inversión (Pursell, 2022). En términos más sencillos, se lo puede traducir en cuánto dinero regresa por cada dólar invertido. Para calcularlo se utilizó la siguiente fórmula que toma en cuenta los ingresos y gastos a realizar en un año.

$$ROI\ Marketing = \frac{Ingresos - Inversión}{Inversión} \times 100$$

Llama Cake 593 carece de registros documentados de sus ingresos anuales, por lo cual, es imposible identificar tendencias en base a datos históricos de la empresa. Durante una charla con la emprendedora, comentó que estima que, en el transcurso del año 2023, sus ganancias alcanzaron los \$4000, lo cual presume que equivale a la mitad de lo obtenido en el 2022 (M.F. Calispa, comunicación personal, 20 de noviembre de 2023).

La Tabla 43 expone la proyección de los ingresos a generar en el año 2024 con base en los objetivos propuestos en el plan de *social media marketing*.

Tabla 43. Proyección de ingresos para el año 2024

Proyección de clientes para el 2024	
Clientes en 2022	150
Objetivo de aumento de clientes	20%
Clientes estimados para el 2024	180
Proyección de <i>tickets</i> de venta en el 2024	
Número de <i>tickets</i> por cliente	2
Valor promedio de cada <i>ticket</i>	\$30
Ingreso medio por cada cliente en un año	\$60
Proyección de ingresos para el 2024	\$10.800

Con la estimación de ingresos pronosticados para el año 2024 y el costo de inversión de *marketing*, se calculó el ROI:

$$ROI\ Marketing = \frac{Ingresos - Inversión}{Inversión} \times 100$$

$$ROI\ Marketing = \frac{\$10.800 - \$2.690}{\$2.690} \times 100$$

$$ROI\ Marketing = 301,5\%$$

El resultado obtenido fue positivo, lo cual indica que las ganancias obtenidas serán el triple de lo invertido. Por cada dólar invertido en el plan de *social media marketing*, se generarán \$3,01 en ganancias, lo que representa una rentabilidad eficiente.

4.2.3 Métricas para monitoreo del desempeño

Para evaluar el rendimiento de plan de redes sociales, se planteó las siguientes métricas con relación a cada objetivo planteado (Tabla 44).

Tabla 44. Métricas para evaluar el plan de *social media marketing*

Objetivo	Métrica	Descripción	Fórmula	Frecuencia de medición
Aumentar las ventas en línea en un 20% mediante contenido orgánico y pagado, hasta el año 2024.	Alcance	Cantidad de personas que ven los contenidos.	Número de usuarios que han visto una publicación	Mensual
	Aumento de las ventas	Crecimiento trimestral de las ventas.	$\frac{((\text{Ingreso actual} - \text{Ingreso anterior}) / \text{Ingreso anterior}) * 100}{100}$	Trimestral
	Tasa de conversión	Frecuencia con la que el contenido inicia el ciclo de compra.	$\frac{(\text{Conversiones} / \text{Clics totales}) * 100}{100}$	Semestral
Incrementar la conciencia de marca en un 25%, en las redes sociales y <i>landing page</i> , para el cierre del año 2024.	Impresiones	Cuántas veces los usuarios visualizaron el contenido.	Número de veces que las personas han visto una publicación	Mensual
	Tasa de crecimiento de la audiencia	Calcula el número de seguidores nuevos obtenidos en un periodo determinado.	$\frac{(\text{Nuevos seguidores} / \text{Total de seguidores}) * 100}{100}$	Semestral
	Tasa de clics (CTR)	Registra la cantidad de veces que las personas seleccionan un enlace en una publicación.	$\frac{(\text{Clics totales} / \text{Impresiones totales}) * 100}{100}$	Trimestral
Mejorar el nivel de <i>engagement</i> en redes sociales a un 10% por medio de contenido relevante en Facebook, Instagram y TikTok, en los próximos 6 meses.	Tasa de viralidad	Mide las veces que se comparte el contenido.	$\frac{(\text{Compartidos totales} / \text{Impresiones totales}) * 100}{100}$	Trimestral
	Tasa de interacción	Nivel de compromiso, mide la cantidad de reacciones, comentarios y acciones que obtuvo el contenido publicado.	$\frac{(\text{Total de likes, comentarios y compartir} / \text{Total de seguidores}) * 100}{100}$	Mensual

4.2.4 Herramientas para monitoreo

Para el análisis de desempeño de cada objetivo, se utilizará Hootsuite, ya que además de ser un *CRM* permite obtener informes del rendimiento de cada una de las redes sociales y del sitio *web*.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico situacional permitió identificar las principales fortalezas de Llama Cake 593, los cuales son la personalización de los productos; la calidad de decoración y detalles elaborados a mano; y, los exquisitos sabores de las masas y rellenos. Estas constituyen en las principales ventajas competitivas frente a sus competidores más aledaños.
- Las debilidades de la Pastelería radican en su falta de rapidez en la atención al cliente, ya que se reportaron largos tiempos de espera a los mensajes enviados por los clientes. El negocio cuenta con un manejo empírico por lo cual no existen registros de ingresos y bases de clientes. Además, de su poca notoriedad en el mercado al ser una marca relativamente nueva.
- En el análisis externo del negocio se identificó que la principal oportunidad recae en el crecimiento del comercio electrónico en el Ecuador. Mientras que, en las amenazas, persiste la inestabilidad política y posibles paros nacionales que ralentizan el desarrollo normal de las actividades comerciales. Además, de la inseguridad presente en el país.
- Se identificó a los competidores, desde la perspectiva de la propietaria, los cuales son directos competidores ya que operan en la misma zona que la Pastelería, mismos que son: Toffy Cupcakes & Cakes; Deli Sweet y Sugar Ideas.
- Mediante la encuesta realizada en el estudio descriptivo, se pudo determinar las marcas *Top of Mind*, *Top of Heart* y *Top of Use*; de los clientes del negocio, en las cuales destacan principalmente tres: Cyrano, Hansel y Gretel, y, la pastelería de los Hermanos Flores.
- En el proceso de segmentación se encontró que la variable clave de decisión de compra de los clientes son los beneficios buscados. En la fase descriptiva del estudio, se identificaron tres segmentos atractivos que valoran distintos beneficios: Los primeros buscan pasteles que se adapten a sus preferencias de sabor; los segundos, aprecian los diseños únicos y personalizados; y los terceros, quienes desean un precio justo de los productos.

- Los *buyer personas* fueron contruidos a partir de los segmentos encontrados en el estudio descriptivo y se realizó una investigación cualitativa a un cliente que represente a cada grupo. Los segmentos fueron nombrados como: los gastronómicos, las personalizadas y las ahorradoras. La construcción de infografías facilitó la formulación de los objetivos del plan de *social media marketing*.
- Los objetivos se plantearon mediante la metodología SMART, además de tomar en cuenta los *buyer personas* y el análisis del desempeño de las redes sociales de la Pastelería. El plan de *social media marketing* está orientado al crecimiento de las ventas en línea, el incremento de la conciencia de marca y el mejoramiento del nivel de *engagement*. Se estableció un objetivo para cada segmento y sus respectivas estrategias y acciones para alcanzar el cumplimiento de estos.
- Las redes sociales principales para ejecutar las estrategias son Facebook, Instagram y TikTok. El contenido a difundir en redes abordará temas como tendencias en pasteles, procesos de elaboración, diseños personalizados y testimonios de clientes.
- El presupuesto de *marketing* abarca la inversión en estrategias digitales como: anuncios en redes sociales, la adquisición de un *Software* de *CRM*, la creación de un sitio *web*, elaboración de un catálogo y la realización de sorteos. El costo total del presupuesto para un año de gestión fue de \$2.690.
- El cálculo del ROI arrojó un resultado del 301% que se traduce en una inversión favorable para el negocio. Por cada dólar que se invierta en *marketing*, el retorno será del triple. Gracias a esta fórmula, podemos respaldar la viabilidad y relevancia del plan de redes sociales.
- Las métricas que se utilizarán para el análisis de desempeño del plan fueron establecidas según cada objetivo, donde podemos destacar métricas de conciencia de marca, interacción, conversión y de tráfico a la página *web*.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda tener una imagen de marca bien definida que incluya la creación de un logotipo llamativo, una paleta de colores, fuentes de texto y un slogan atractivo de fácil recordación.
- Mantener actualizados continuamente a los *buyer personas* debido a que pueden aparecer nuevos segmentos atractivos u otras nuevas características de los *buyer personas* actuales.
- Es importante llevar un registro de los datos de los clientes y de las transacciones que realizan. Además de un registro contable que permita visualizar el crecimiento en ventas y los gastos de la empresa.
- Se recomienda la constancia en las publicaciones en todas las redes sociales de la marca con el fin de aumentar la visibilidad y el posicionamiento en la audiencia objetivo.
- Para mejorar el desempeño del sitio *web* y de las redes sociales, se recomienda realizar una investigación de *SEO*, que incluya el análisis de palabras claves con el fin de posicionarse de manera orgánica en los motores de búsqueda.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Rumiñahui. (2018). *Rumiñahui, humano, próspero, participativo y moderno*. Plan de gobierno 2019-2023: <https://ruminahui-faenamiento.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/Plan-de-Trabajo-Alcaldia-Ruminahui-2019-2023.pdf>
- Ballber, M. (24 de enero de 2017). *Diez harinas alternativas al trigo para cocinar libres de gluten*. La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20170125/413661368612/harinas-alternativas-trigo-sin-gluten.html>
- Banco Central del Ecuador. (21 de septiembre de 2023). *Información económica*. Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Burbano, V. (14 de septiembre de 2022). *Quito una capital gastronómica*. Forbes Ecuador: <https://www.forbes.com.ec/columnistas/quito-una-capital-gastronomica-n22035>
- Cámara de Comercio de Quito. (2021). *Instructivo legal práctico para emprendedores*. CCQ: <https://ccq.ec/wp-content/uploads/2019/01/Instructivo-legal-practico-para-emprendedores-DEF..pdf>
- Cañizares, A. M. (22 de septiembre de 2023). *¿Cuáles son los resultados del censo en Ecuador? Las mujeres constituyen la mayoría de la población y más personas viven solas*. CNN Español: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/09/22/resultados-censo-ecuador-orix/>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. De Gerencia.com: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Coba, G. (26 de julio de 2022). *PIB per cápita de Ecuador se recuperará antes de lo previsto, dice el FMI*. Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pib-per-capita-ecuador-recuperacion-fmi/>
- Cyberclick. (2023). *Pack para crear tu Buyer Persona*. Cyberclick: <https://www.cyberclick.es/plantilla-para-descargar-buyer-persona>
- Cyrano. (2013). *Sobre nosotros*. Cyrano: <https://www.cyrano.com.ec/conocenos>
- Datosmacro. (2023). *Ecuador: Economía y demografía 2023*. Expansión / Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- De Amberes, J. (23 de marzo de 2021). *Importancia y contenido de un plan estratégico de Social Media*. Juan de Amberes Blog: <https://juandeamberes.com/importancia-y-contenido-de-un-plan-estrategico-de-social-media/>
- El Comercio. (22 de octubre de 2014). *Los habitantes de Los Chillos laboran en su valle*. El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/chillos-valle-inec-pea-negocios.html>

- El País. (17 de mayo de 2023). *Cinco claves de la crisis política que atraviesa Ecuador*. El País: <https://elpais.com/internacional/2023-05-17/cinco-claves-de-la-crisis-politica-que-atraviesa-ecuador.html>
- Galarza, E. (12 de abril de 2023). *Seis factores que amenazan la reactivación económica ecuatoriana en 2023*. Ecovis Ecuador: <https://ecovis.com.ec/seis-factores-que-amenazan-la-reactivacion-economica-ecuadoriana-en-2023/>
- Galiana, P. (11 de marzo de 2021). *¿Cómo hacer un análisis de redes sociales?* IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/analisis-redes-sociales-redes-sociales/>
- González, Y. (2017). *Análisis estratégico de la empresa "ProLeiT"*. idus.us.es: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/75905/Analisis_estrategico_de_la_empresa_Proleit.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guerras, L. Á., Navas, J. E., y Rimbau, E. (2009). *Análisis interno de la empresa*. Dirección estratégica: http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html
- Herembás, P. N. (20 de junio de 2023). *Comercio electrónico crecerá 25% este 2023*. El Mercurio: <https://elmercurio.com.ec/2023/06/20/comercio-electronico-incremento-25-2023-ecuador/>
- Hernández, B. (14 de abril de 2022). *Cómo hacer un presupuesto de marketing en 6 pasos + plantilla y ejemplos*. Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-hacer-presupuesto-de-marketing-plantilla>
- Hernández, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Academia: https://www.academia.edu/7350521/Modelo_de_competitividad_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter_Por_José_Angel_Hernández_Pérez
- Hosting Ecuador. (2023). *Precio de dominios*. Grupo Farency Hosting Ecuador: <https://hostingecuador.ec/listado-de-precios-de-dominios-en-ecuador>
- Hotmart. (13 de noviembre de 2022). *¿Qué es el posicionamiento Top of mind de una marca? Conoce algunos ejemplos*. Hotmart Blog: <https://hotmart.com/es/blog/top-of-mind>
- HubSpot. (2020). *¿Qué es el inbound marketing?* HubSpot: <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- HubSpot. (2023). *Generador de buyer personas*. HubSpot Tools: <https://www.hubspot.es/make-my-persona>
- HubSpot. (2023). *Kit gratuito para crear Buyer Personas*. HubSpot: <https://offers.hubspot.es/buyer-personas>
- IBM. (2023). *¿Qué es el análisis de redes sociales?* IBM: <https://www.ibm.com/mx-es/topics/social-media-analytics>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (21 de septiembre de 2023). *Ecuador creció en 2.5 millones de personas entre 2010 y 2022*. INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/#:~:text=Quito%2C%20Ecuador-EI%20Censo%20de,16%2C938%2C986%20de%20personas%20en%20Ecuador>.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- La Nación. (12 de junio de 2023). *Feria busca reactivar al sector cafetero y sus diferentes negocios*. La Nación: <https://lanacion.com.ec/feria-busca-reactivar-al-sector-cafetero-y-a-sus-diferentes-negocios/>
- Lodoño, P. (2023). *Las 12 métricas de marketing para medir tus resultados*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>
- Lodoño, P. (9 de mayo de 2023). *Qué es el marketing de contenidos: tipos, ejemplos e implementación*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-marketing-contenidos#tipos>
- López, L. (11 de agosto de 2023). *¿Qué hay detrás del auge de la violencia en Ecuador?* France24: <https://www.france24.com/es/américa-latina/20230811-qué-hay-detrás-del-auge-de-violencia-en-ecuador>
- Ludeña, A. (2023). *Plan de negocio para la creación de una pastelería con enfoque clásico como base de emprendimiento gastronómico para los millenials en la ciudad de Quito*. [Tesis de grado, Universidad Internacional del Ecuador]: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5856/1/UIDE-Q-TGAS-2023-8.pdf>
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/39421?page=19>
- Madera, S. (29 de diciembre de 2022). *2023: Un año político complejo y de lenta reactivación económica para Ecuador*. Perspectivas suizas en 10 idiomas: https://www.swissinfo.ch/spa/especial-2023-ecuador_2023--un-año-político-complejo-y-de-lenta-reactivación-económica-para-ecuador/48168498#:~:text=%20EI%202023%20se%20perfila%20como,acuerdos%20comerciales%20con%20distintos%20países.
- Máñez, R. (2019). *Cómo hacer un Plan de Social Media Marketing efectivo [Ejemplos + Plantillas]*. Rubén Máñez: <https://rubenmanez.com/guia-plan-social-media-marketing/>
- Marquez, E. (2020). *Plan de Negocios para la implementación de una panadería-pastelería ubicada en el norte de la ciudad de Durán, provincia del Guayas*. [Tesis de maestría, Universidad de las Américas]: <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12308/4/UDLA-EC-TMAEGO-2020-01.pdf>

- Marte, Q., y Peña, A. M. (2020). *Investigación de mercados II*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/175885>
- McLachlan, S. (14 de febrero de 2022). *¿Qué es el análisis de redes sociales? Todo lo que necesitas saber*. Hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/es/que-es-el-analisis-de-redes-sociales/>
- Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Metricool. (2023). *Análítica de redes sociales de Llama Cake 593 y su competencia*. Metricool:
<https://app.metricool.com/evolution/brandSummary?userId=2328997&blogId=2908701>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Pulso económico Ecuador Nro. 8 Julio 2023*. Finanzas.gob.ec: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/07/Pulso_Economico_N8_julio_2023.pdf
- Navarrete, J. (6 de septiembre de 2022). *Social Media Marketing: qué es, su importancia y cómo hacerlo*. Paragraph: <https://blog.paragraph.mx/social-media-marketing-que-es-su-importancia-y-como-hacerlo>
- Newberry, C. (9 de enero de 2023). *16 métricas de redes sociales que realmente importan y cómo darles seguimiento*. Hootsuite:
<https://blog.hootsuite.com/es/metricas-de-redes-sociales/>
- Orero-Blat, M., Rey-Martí, A., y Palacios-Marqués, D. (2021). *Un enfoque práctico del marketing estratégico, operativo y digital*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/219019?page=25>
- Ortiz de Mendivil, E. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Google books:
<https://books.google.com.ec/books?id=kMo1BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Osorio, S. (31 de agosto de 2023). *Economía de Ecuador crecería 1,1% en 2023, según encuesta*. Bloomberg Línea:
<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/ecuador/economia-de-ecuador-creceria-1-1-en-2023-segun-encuesta/>
- Pérez, M. (29 de julio de 2019). *Qué es un plan de Marketing Digital y cómo se hace*. IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/plan-de-marketing-digital/>
- Primicias. (5 de enero de 2023). *Tres formas para financiar su negocio propio en 2023*. Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocio-propio-financiamiento-opciones-ecuador/>
- Pursell, S. (5 de septiembre de 2022). *¿Qué es el ROI y cómo se calcula? (fórmula y ejemplos)*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-roi>

- Quito cómo vamos. (2022). *Informe de calidad de vida 2022*. Quito cómo vamos: https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022_compressed.pdf
- Rafael, E. (2011). *Diagnóstico situacional estratégico contexto universitario*. UPS: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2021/1/UPS-QT00096.pdf>
- Ramanujam, S. (23 de mayo de 2022). *Tu guía detallada para el análisis de las redes sociales*. Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/es/blog/your-in-depth-guide-to-social-media-analytics/>
- Redacción Ecuavisa. (22 de septiembre de 2023). *Resultados Censo Ecuador: la población actual apenas superó lo proyectado por el INEC para el 2017*. Ecuavisa: <https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/resultados-censo-ecuador-poblacion-supero-inec-2017-YD6014045>
- Rockcontent. (2021). *Guía completa sobre Buyer Personas y Proceso de Compra*. RD Station: <https://materiales.rdstation.com/buyer-persona-proceso-de-compra-cm>
- Romero, I. (21 de febrero de 2023). *Marketing en Redes Sociales*. Metricool: <https://metricool.com/es/marketing-en-redes-sociales/>
- Rosas, F. (2023). *Los pasos para seleccionar el mercado objetivo - Cálculo demanda potencial de mercado*. [Archivo Word]. Aula Virtual PUCE: https://puceeduec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/fxrosass_puce_edu_ec/EcFMd3ysaeFBj8qrOn6P9kMBB2Dh_M0zfYv1L1344iF
- Rosas, F. (2023). *Matriz de evaluación de factores internos EFI, externos EFE y entorno competitivo*. [Archivo Excel]. Aula Virtual PUCE: https://puceeduec-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/fxrosass_puce_edu_ec/Ee2c34pLbO5Dj2YHDrvlVIQBZgj1smkQchBDhbVYXm27Jw?rttime=BPA08QS_20g
- Sánchez, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Budok.
- Santos, D. (15 de julio de 2021). *Crea y mide tu presupuesto de marketing (incluye 8 plantillas gratis)*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/plantillas-esenciales-presupuestos-de-marketing>
- Santos, D. (16 de febrero de 2023). *Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe>
- Santos, D. (16 de marzo de 2023). *Social media marketing: todo lo que debes saber para implementarlo en tu empresa*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/social-media-marketing>
- Schnarch, A. (2019). *Marketing para emprender*. Ediciones de la U. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/127104?page=96>
- Silva, L. (9 de enero de 2023). *Qué es un buyer persona y cómo crearlo (con plantillas gratis)*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>

- Tapia, E. (30 de marzo de 2023). *Seis factores amenazan la reactivación económica en 2023*. Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/factores-amenazan-crecimiento-economia-ecuador/>
- The CMO Survey. (2022). *The Highlights and Insights Report February 2022*. CMO Survey: https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2022/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-February_2022.pdf
- Tien, S. (13 de marzo de 2023). *10 herramientas de análisis de redes sociales que harán los cálculos por ti [versión 2023]*. HubSpot: <https://blog.hootsuite.com/es/analisis-de-redes-sociales/>
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/39403?page=110>
- Trendcast y Blog. (2022). *¿Qué elementos debe incluir un buen análisis social media?* Rebold: <https://letsrebold.com/es/blog/que-debe-incluir-un-buen-analisis-social-media/>
- Uber Eats. (29 de septiembre de 2023). *10 Mejores - Pasteles a domicilio en Quito | Pasteles cerca de mí*. Uber Eats: <https://www.ubereats.com/ec/category/quito-pichincha/cake>
- Valarezo, C. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 65-77. ECA Sinergia: <https://www.redalyc.org/journal/5885/588572826006/html/>
- Vallet, A., Vallet, I., Casanova, E., Del Corte, V., Estrada, M., Fandos, J., . . . Monte, P. (2016). *Principios de marketing estratégico*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/51763?page=6>
- VisualG3. (2023). *Precios de diseño de páginas web*. visualG3: <https://www.visualg3.com/precios-costos-de-diseno-de-paginas-web/>

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA A LA PROPIETARIA DE LLAMA CAKE 593

[Entrevista a la propietaria de Llama Cake 593.mp4](#)

ANEXO B. ENTREVISTA A CLIENTE FRANCISCO

[Entrevista a Francisco cliente de Llama Cake 593.mp4](#)

ANEXO C. ENTREVISTA *BUYER PERSONA* “GABRIELA GASTRONÓMICA”

[Entrevista BP Gabriela Gastronómica.mp4](#)

ANEXO D. ENTREVISTA *BUYER PERSONA* “PAMELA PERSONALIZADA”

[Entrevista BP Pamela Personalizada.mp4](#)

ANEXO E. ENTREVISTA *BUYER PERSONA* “ANAHÍ AHORRADORA”

[Entrevista BP Anahí Ahorradora.mp4](#)

ANEXO F. PROPUESTA DE SITIO WEB PARA LLAMA CAKE 593

<https://sites.google.com/view/llamacake593/>

Encuesta de Perfil de Clientes de Llama Cake 593

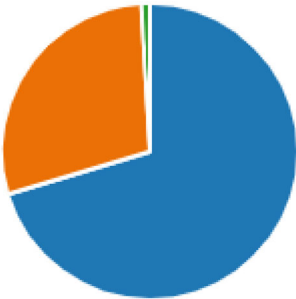
108
Respuestas

04:01
Tiempo medio para finalizar

Cerrado
Estado

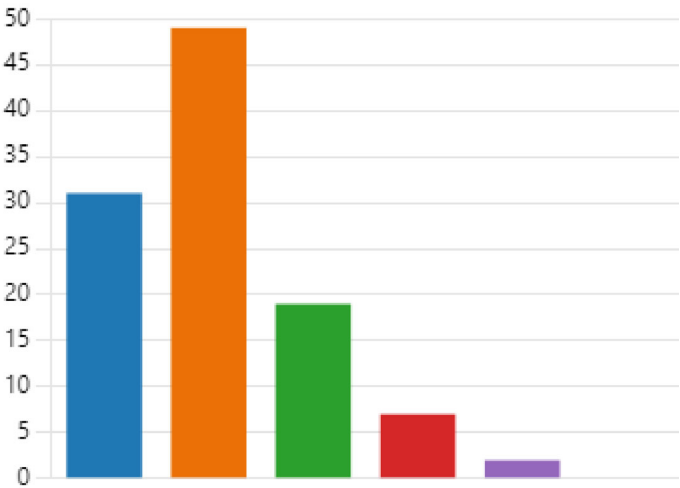
1. ¿Con qué género se identifica?

Femenino	76
Masculino	31
Prefiero no responder	1



2. ¿Cuál es su edad?

18 - 24 años	31
25 - 34 años	49
35 - 44 años	19
45 - 54 años	7
55 - 64 años	2
65 o más años	0



3. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero/a	80
Casado/a	22
Divorciado/a	6
Viudo/a	0



4. ¿Cuál es su ingreso mensual?

Menor a un salario básico (\$450)	20
Entre 1 a 2 salarios básicos (\$450...)	57
Entre 2 a 4 salarios básicos (\$900...)	27
Entre 4 a 6 salarios básicos (\$1800...)	2
Más de 6 salarios básicos (+\$2700...)	2



5. ¿En qué parroquia vive?

108
Respuestas

Respuestas más recientes

"Quito"
"Iñaquito "
"Sangolquí"

Actualizar

29 encuestados (28%) respondieron **Sangolquí** para esta pregunta.



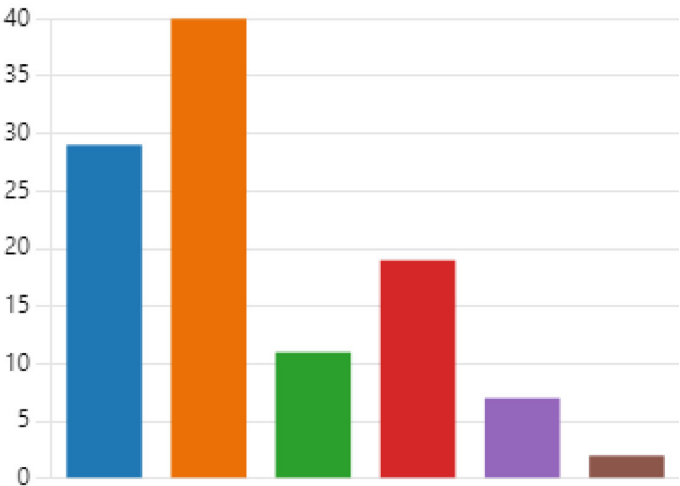
6. ¿Con qué clase social se identifica?

Baja	2
Media Baja	70
Media Alta	34
Alta	2



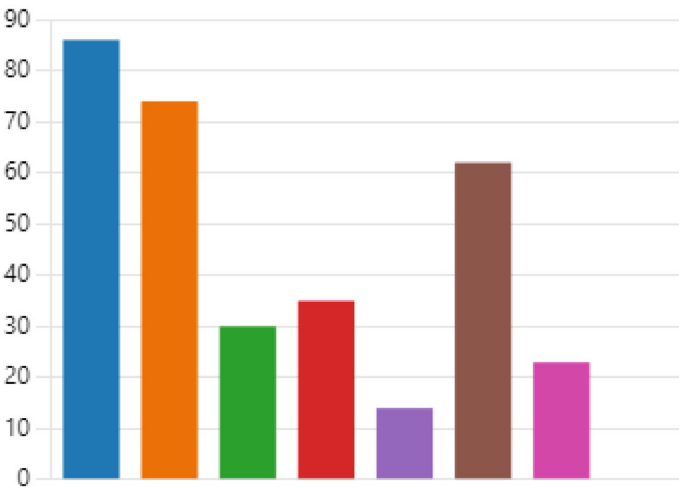
7. ¿Qué afirmación refleja su personalidad?

Soy una persona abierta a nuev...	29
Soy una persona responsable y ...	40
Soy una persona extrovertida y ...	11
Soy una persona amable y emp...	19
Soy una persona emocionalmen...	7
No me identifico con ninguna af...	2



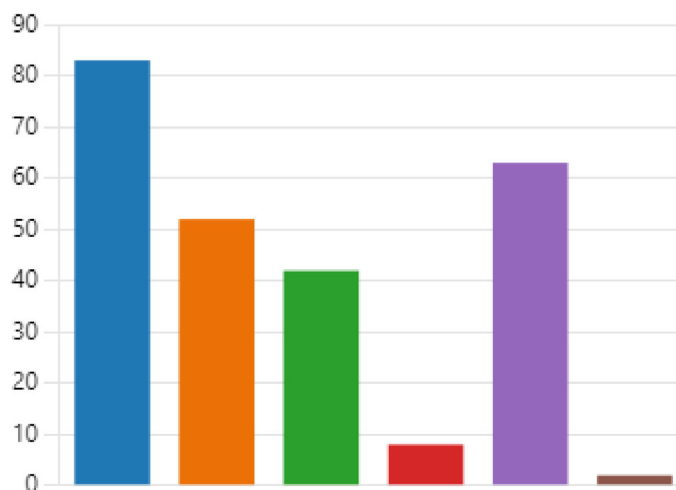
8. ¿Qué beneficios espera al comprar en Llama Cake 593?

Pasteles que se adapten a mis p...	86
Diseños únicos y personalizados	74
Tamaño adecuado para la ocasión	30
Uso de ingredientes de alta cali...	35
Cumplir con restricciones dietéti...	14
Precio justo en relación con la c...	62
Atención personalizada	23
Otras	0



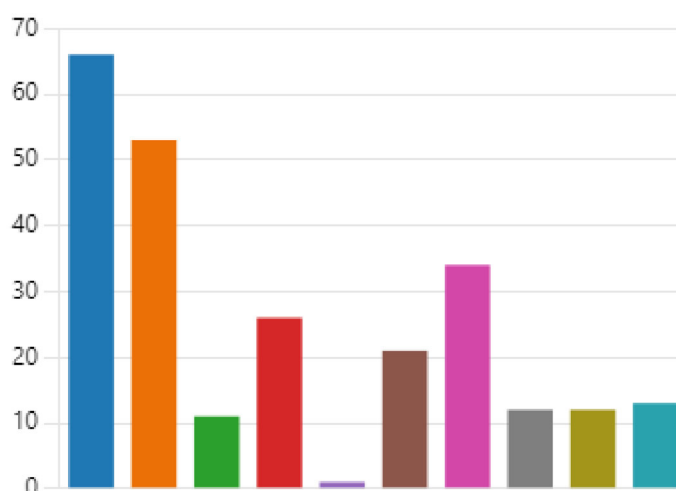
9. ¿En qué ocasiones adquiere un pastel o cupcakes personalizados?

Cumpleaños	83
Aniversarios de pareja	52
Graduaciones	42
Eventos corporativos	8
Días festivos (Navidad, Día de la...)	63
Otras	2



10. ¿En qué pastelerías en línea suele comprar?

Llama Cake 593	66
Cyrano	53
San Honoré	11
Pastelería de Los hermanos Flores	26
Crokantitas	1
Panadería La Unión	21
Hansel y Gretel	34
Pastelerías que se encuentran e...	12
Otra pastelería en línea	12
No compro productos de pastel...	13



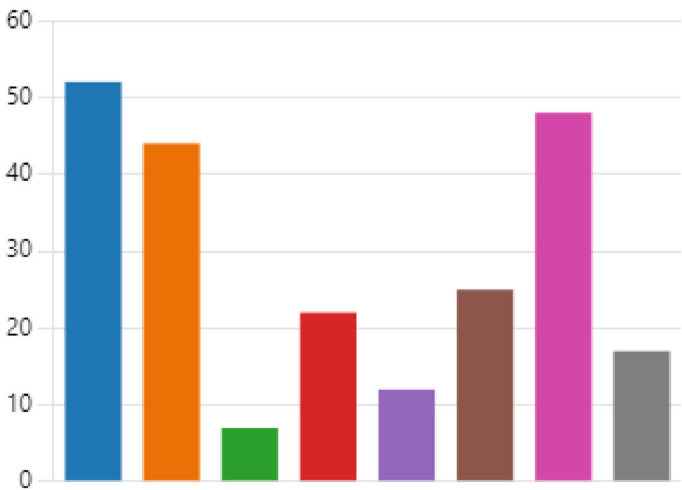
11. ¿Con qué frecuencia compra productos de Llama Cake 593?

Una vez al mes	9
Dos o más veces al mes	6
Una vez al año	32
Dos o más veces al año	36
No he comprado, pero me inter...	25



12. ¿Por qué compra los productos de Llama Cake 593?

Por sus sabores excepcionales	52
Me encanta la creatividad en los...	44
El tamaño es adecuado para mis...	7
La calidad de los ingredientes e...	22
Cumple con mis especificacione...	12
La relación calidad – precio	25
Su atención al cliente	48
Recomendaciones de amigos o ...	17



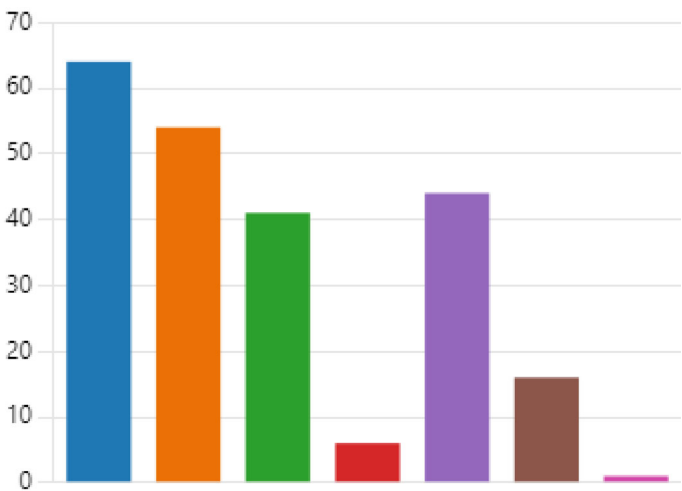
13. ¿Qué redes sociales de Llama Cake 593 usted sigue?

Facebook	74
Instagram	48
TikTok	27
No sigo a Llama Cake 593	22

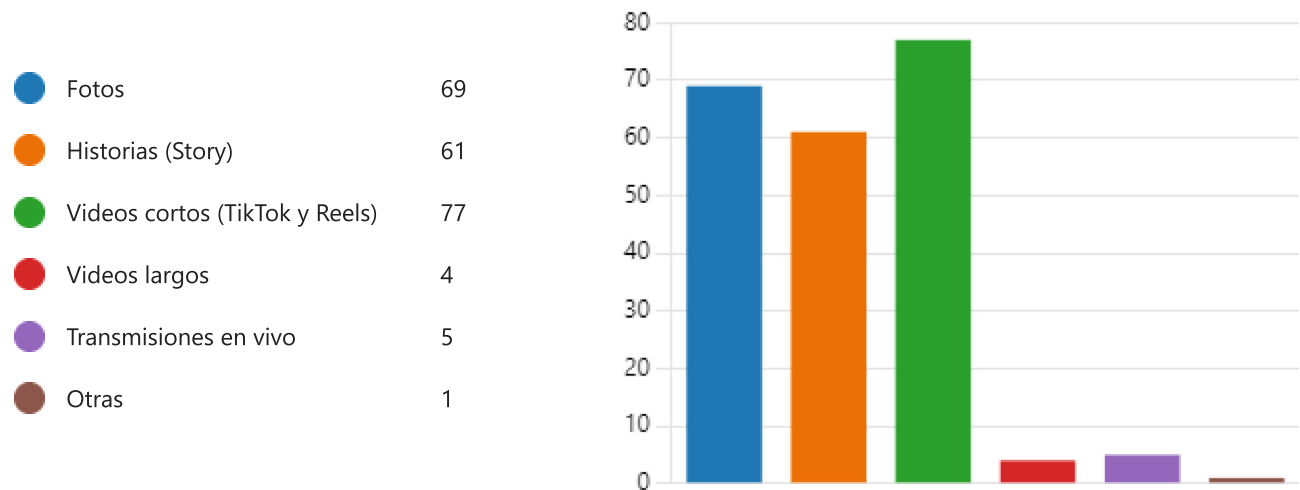


14. ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar información sobre pastelerías?

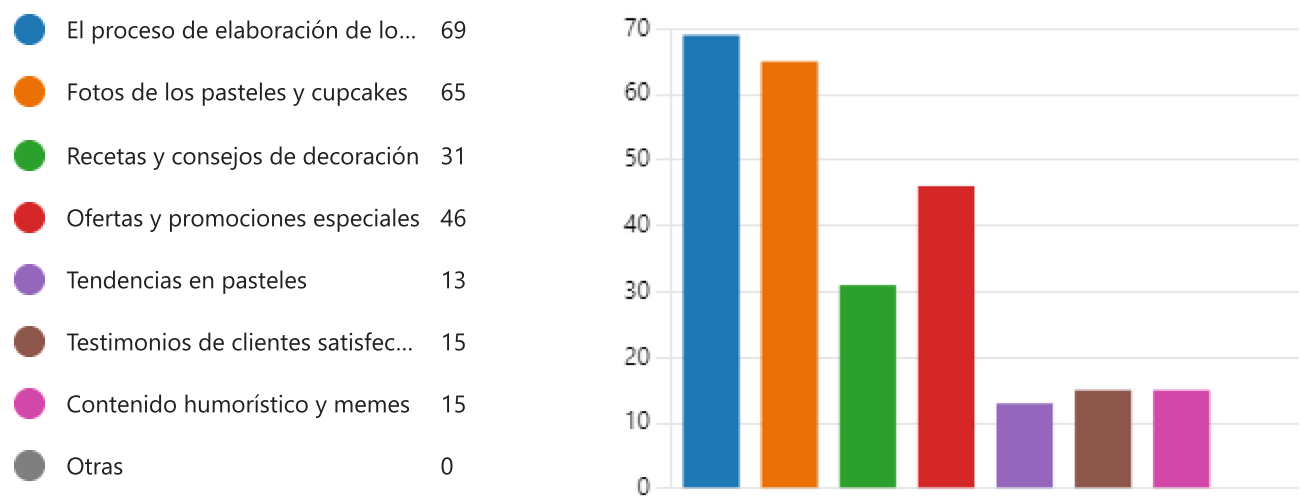
Facebook	64
Instagram	54
TikTok	41
X (Twitter)	6
Busco en Google	44
Apps de delivery (Rappi, UberEa...	16
Otras	1



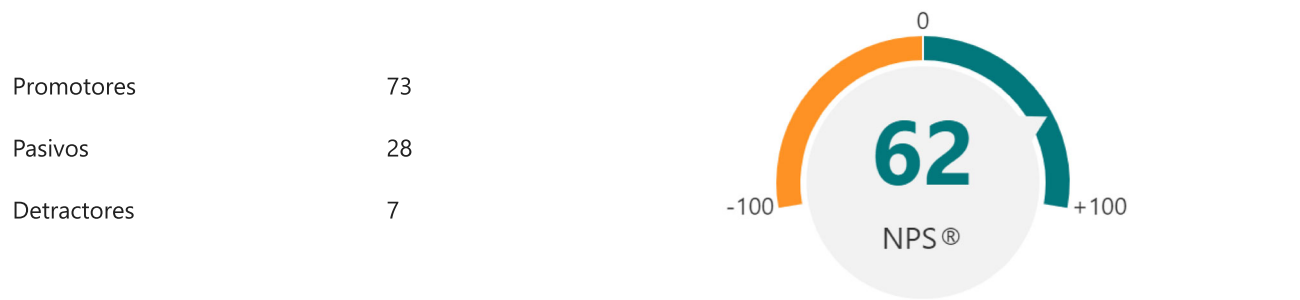
15. ¿Qué tipos de formatos disfruta ver en redes sociales?



16. ¿Qué tipo de contenidos disfrutarías ver en las redes sociales de Llama Cake 593?

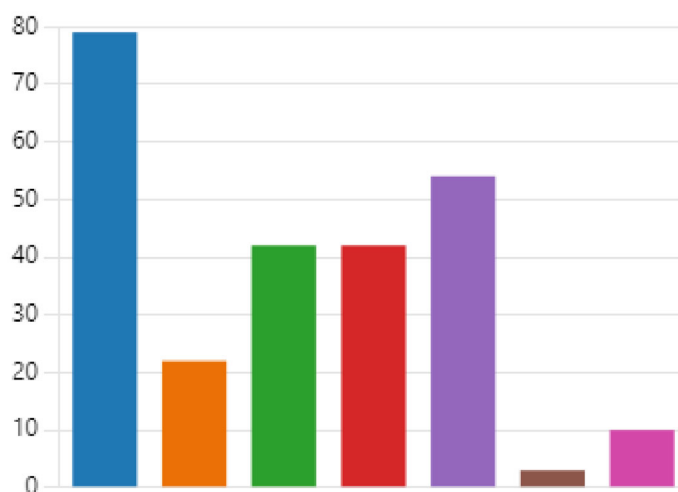


17. ¿Qué tan probable es que recomiende a sus familiares o amigo la pastelería “Llama Cake 593”?



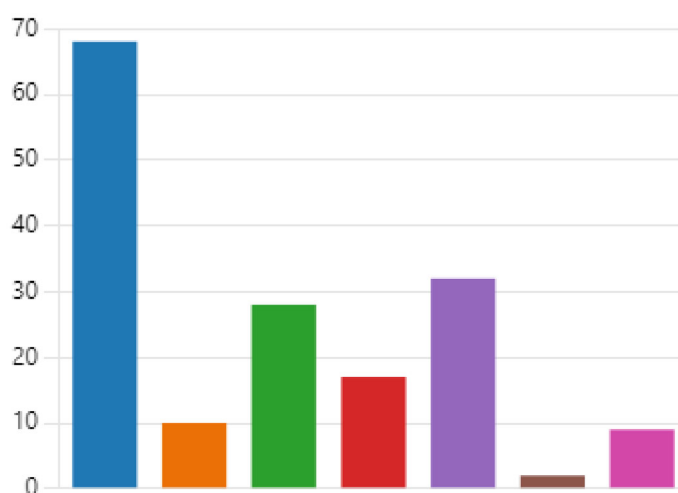
18. ¿Qué pastelerías en línea conoce?

● Cyrano	79
● San Honoré	22
● Pastelería de Los hermanos Flores	42
● Panadería La Unión	42
● Hansel y Gretel	54
● Crokantitas	3
● Otras	10



19. ¿Qué pastelerías en línea prefiere?

● Cyrano	68
● San Honoré	10
● Pastelería de Los hermanos Flores	28
● Panadería La Unión	17
● Hansel y Gretel	32
● Crokantitas	2
● Otras	9



20. ¿En qué pastelerías en línea compra?

● Cyrano	60
● San Honoré	6
● Pastelería de Los hermanos Flores	29
● Panadería La Unión	14
● Hansel y Gretel	32
● Crokantitas	2
● Otras	12

