



**Graduate School of Business  
Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar el grado de Master de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE  
MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE LA HARINA  
DE TRIGO MOLINOS TILULUM, PARA EL MERCADO B2B,  
EN AMBATO, ECUADOR***

**Tesista: Ing. Ana Belén Miño Coello**

**Legajo 0093390**

**Director de tesis: Mag. Ricardo Palmieri**

**2017**

**Buenos Aires – Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer especialmente a Dios.

A mi familia que me ha apoyado incondicionalmente a la distancia para cumplir esta meta profesional que me he propuesto, a mi esposo Daniel que me ha dado el empuje necesario cada vez que me sentí agotada y por estar conmigo todo el tiempo de mis estudios, también quisiera agradecer a todas las personas que han colaborado conmigo para la realización de este proyecto, a cada negocio que me dio un poco de su tiempo para realizar la investigación, a cada profesor de la maestría y en especial a Ricardo Palmieri mi tutor, que ha sabido encaminarme de la mejor manera para el desarrollo de esta tesis y ha sido muy minucioso con cada detalle, a la Universidad de Palermo por todos los conocimientos impartidos y por los momentos que como estudiante se vuelven a revivir.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El propósito de esta tesis consiste en investigar el comportamiento que tienen los negocios dedicados a la elaboración de panadería y pastelería ubicados en la ciudad de Ambato, mediante una encuesta realizada a una muestra de 100 panaderías ubicadas en la ciudad.

En el plan de marketing se establecieron estrategias, acciones y herramientas que se necesitan implementar para realizar el relanzamiento de la marca de harina de trigo Molinos Tilulum (MT) enfocados en el mercado B2B.

Esta propuesta no solo permitirá captar nuevos clientes sino a su vez recuperar antiguos clientes que usaban este producto antes de que la empresa dejara de funcionar.

Debido a los resultados obtenidos en la encuesta la marca MT todavía es reconocida en el mercado, por lo que es conveniente comercializar el producto con la marca ya existente y no crear una nueva.

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN DE LA TESIS .....</b>  | <b>iv</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1 Plan de marketing .....   | 3         |
| 1.1.1 Contenido del plan de marketing .....                                   | 4         |
| 1.1.2 Características que debe cumplir un plan de marketing .....             | 5         |
| 1.1.3 Ventajas del plan de marketing.....                                     | 6         |
| 1.1.4 Defectos más frecuentes de un plan de marketing.....                    | 6         |
| 1.2 Marketing para <i>commodities</i> .....                                   | 7         |
| 1.2.1 Definición de <i>commodity</i> .....                                    | 7         |
| 1.2.2 Características de los <i>commodities</i> .....                         | 8         |
| 1.2.3 Comercialización de <i>commodities</i> .....                            | 8         |
| 1.2.3.1 Diferenciación.....   | 9         |
| 1.2.3.2 Construcción de la marca.....   | 12        |
| 1.2.3.3 Posicionamiento y <i>branding</i> para pequeñas empresas .....        | 13        |
| 1.2.3.4 Gestión de una marca eficaz en el mercado de <i>commodities</i> ..... | 14        |
| 1.2.4 Fijación de precios en <i>commodities</i> .....                         | 15        |
| <b>CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA Y LA COMPAÑÍA .....</b>                           | <b>16</b> |
| 2.1 Consumo de trigo a nivel mundial .....                                    | 16        |
| 2.1.1 Clasificación del trigo a nivel mundial .....                           | 18        |
| 2.1.2 Consumo de trigo en el Ecuador .....                                    | 18        |
| 2.1.3 Principales productos derivados del trigo en Ecuador .....              | 20        |
| 2.1.4 Utilización de la harina de trigo en el mercado ecuatoriano.....        | 20        |
| 2.1.5 Mercado de panificación en el Ecuador .....                             | 22        |
| 2.1.5.1 Consumo de pan en la ciudad de Ambato.....                            | 25        |
| 2.2 La compañía.....  | 32        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.1 Antecedentes .....  | 32        |
| 2.2.2 Estructura orgánica de la empresa MT .....                  | 34        |
| 2.2.3 Proceso productivo.....                                     | 34        |
| 2.2.4 Productos, subproductos y precios.....                      | 38        |
| 2.2.5 Clientes .....  | 39        |
| 2.2.6 Proveedores de trigo .....                                  | 39        |
| 2.2.7 Análisis situacional .....                                  | 40        |
| 2.2.7.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....             | 40        |
| 2.2.7.2 Análisis F.O.D.A.....                                     | 44        |
| 2.2.7.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) ..... | 46        |
| 2.2.7.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) ..... | 48        |
| <b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>          | <b>51</b> |
| 3.1 Tipo de investigación.....                                    | 51        |
| 3.2 Tamaño de la población.....                                   | 51        |
| 3.3 Cálculo de la muestra.....                                    | 52        |
| 3.4 Recolección de la información.....                            | 53        |
| 3.4.1 Fuentes primarias.....                                      | 53        |
| 3.4.2 Fuentes secundarias .....                                   | 54        |
| <b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>                                | <b>55</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                        | <b>73</b> |
| <b>CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING .....</b>                        | <b>75</b> |
| 5.1 Resumen ejecutivo .....                                       | 75        |
| 5.2 Análisis situacional .....                                    | 75        |
| 5.2.1 Mercado .....   | 75        |
| 5.2.2 Competencia .....   | 76        |
| 5.2.3 Oferta de producto .....                                    | 76        |
| 5.2.4 Claves para el éxito.....                                   | 77        |
| 5.2.5 Asuntos críticos.....                                       | 78        |
| 5.3 Objetivos.....  | 78        |
| 5.3.1 Objetivos cuantitativos.....                                | 78        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3.2 Objetivos cualitativos.....               | 78         |
| 5.4 Estrategia de marketing.....                | 79         |
| 5.4.1 Posicionamiento.....                      | 79         |
| 5.4.2 Estrategias de marketing mix.....         | 79         |
| 5.4.3 Plan de acción .....                      | 80         |
| 5.4.3.1 Publicidad en medios tradicionales..... | 80         |
| 5.4.3.2 Plan de capacitación.....               | 81         |
| 5.4.3.3 Evento para lanzamiento de marca .....  | 81         |
| 5.4.3.4 Regalos corporativos.....               | 82         |
| 5.4.3.5 Programa de fidelización .....          | 82         |
| 5.4.3.6 Plan de descuentos .....                | 84         |
| 5.4.4 Programa de marketing y presupuesto ..... | 84         |
| 5.5 Finanzas .....                              | 85         |
| 5.5.1 Ventas históricas .....                   | 85         |
| 5.5.2 Análisis del punto de equilibrio .....    | 86         |
| 5.5.3 Pronóstico de ventas .....                | 87         |
| 5.6 Control de actividades.....                 | 88         |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                        | <b>89</b>  |
| <b>ANEXOS.....</b>                              | <b>93</b>  |
| <b>CURRÍCULUM VÍTAE.....</b>                    | <b>101</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO N° 1: Consumo mundial de trigo desde 2002/03 hasta 2014/15 .....                                   | 17 |
| GRÁFICO N° 2: Importaciones agropecuarias de Ecuador (marzo y abril 2016) .....                            | 19 |
| GRÁFICO N° 3: Utilización de la harina de trigo en el mercado ecuatoriano .....                            | 21 |
| GRÁFICO N° 4: Producción de pan en Ecuador .....   | 23 |
| GRÁFICO N° 5: Empresas que elaboran productos de panadería en Ecuador .....                                | 24 |
| GRÁFICO N° 6: Organigrama de funciones .....   | 34 |
| GRÁFICO N° 7: Preparación del trigo.....   | 36 |
| GRÁFICO N° 8: Proceso de molienda para obtener el producto final.....                                      | 37 |
| GRÁFICO N° 9: Pregunta 1: ¿Cuál es su edad? .....  | 55 |
| GRÁFICO N° 10: Pregunta 2: ¿Cuál es su género? .....   | 56 |
| GRÁFICO N° 11: Pregunta 4: ¿Qué antigüedad tiene la empresa donde trabaja?.....                            | 57 |
| GRÁFICO N° 12: Pregunta 5: ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?.....                                  | 58 |
| GRÁFICO N° 13: Pregunta 6: ¿Cuántos proveedores de harina de trigo tiene su empresa?.....                  | 59 |
| GRÁFICO N° 14: Pregunta 7: ¿Qué empresas le proveen harina de trigo?.....                                  | 60 |
| GRÁFICO N° 15: Pregunta 8: ¿Está usted satisfecho con su actual proveedor de harina de trigo?.....         | 61 |
| GRÁFICO N° 16: Pregunta 9: ¿Qué valora usted de sus proveedores?.....                                      | 62 |
| GRÁFICO N° 17: Pregunta 10: ¿Cómo se comunica con su proveedor? .....                                      | 63 |
| GRÁFICO N° 18: Pregunta 11: ¿Considera importante el empaque del producto de las harinas en general? ..... | 64 |
| GRÁFICO N° 19: Pregunta 12: ¿Cuánto paga por 1 bolsa de harina de trigo de 50 kg?.                         | 65 |
| GRÁFICO N° 20: Pregunta 13: ¿En qué tiempo paga al proveedor? .....  | 66 |
| GRÁFICO N° 21: Pregunta 14: ¿Cuántas veces realiza reposiciones al mes ?.....                              | 67 |
| GRÁFICO N° 22: Pregunta 15: ¿Cuántas bolsas de harina compra al mes ? .....                                | 68 |
| GRÁFICO N° 23: Pregunta 16: ¿Qué tipo de presentación prefiere? .....                                      | 69 |
| GRÁFICO N° 24: Pregunta 17: ¿Con qué tipo de harina le gusta trabajar?.....                                | 70 |
| GRÁFICO N° 25: Pregunta 18: ¿Recuerda usted la marca de harina MT?.....                                    | 71 |

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO N° 26: Pregunta 19: ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de<br>harina de trigo? ..... | 72 |
| GRÁFICO N° 27: Ventas históricas de MT .....   | 86 |
| GRÁFICO N° 28: Proyección de ventas .....  | 87 |

## LISTA DE IMÁGENES

|  |    |
|--|----|
| IMAGEN N° 1: Ubicación de la ciudad de Ambato en el Ecuador .....                      | 25 |
| IMAGEN N° 2: Colada morada y <i>guagua</i> de pan .....                                | 27 |
| IMAGEN N° 3: Atrio de la Catedral en la Fiesta de las Flores y de las Frutas 2015..... | 28 |
| IMAGEN N° 4: Tradicional pan de Pinllo .....   | 29 |
| IMAGEN N° 5: <i>Guagua</i> de pan gigante de Santa Rosa .....                          | 30 |
| IMAGEN N° 6: Empanadas de Atocha .....   | 31 |

## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA N° 1: Pregunta 12: ¿Cuánto paga por 1 bolsa de harina de trigo de 50 kg?.....               | 41 |
| TABLA N° 2: Pregunta 19: ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de<br>harina de trigo? ..... | 44 |
| TABLA N° 3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos de MT .....                             | 47 |
| TABLA N° 4: Matriz de Evaluación de los Factores Externos de MT .....                             | 49 |
| TABLA N° 5: Premios del programa de fidelización zz≈2018.....                                     | 83 |
| TABLA N° 6: Descuentos por monto y por forma de pago .....  | 84 |
| TABLA N° 7: Cronograma de actividades.....  | 85 |
| TABLA N° 8: Ventas históricas de MT .....   | 85 |
| TABLA N° 9: Punto de equilibrio en ventas y unidades.....   | 86 |
| TABLA N° 10: Cronograma de control de actividades.....  | 88 |

# INTRODUCCIÓN

La empresa MT, inició sus operaciones en 1912 en la ciudad de Ambato ubicada en Ecuador, produciendo harina de trigo y subproductos del trigo (semita y afrecho). En el 2008 dan por terminadas sus operaciones debido a conflictos entre socios y por la falta de capital para la compra de materia prima.

Luego de ocho años de haber permanecido cerrada la empresa, un inversionista decide alquilar las instalaciones e inicia nuevamente las operaciones en octubre del 2016 manteniendo el mismo nombre, comenzando con la producción de harina de trigo como producto principal y también sus subproductos, todos para la venta al por mayor.

Esta tesis busca proponer un plan de marketing para el relanzamiento de la marca MT para el mercado B2B.

La presente investigación permitirá establecer estrategias de marketing para que la empresa logre recuperar clientes antiguos y a su vez facilite el ingreso de la marca en el mercado.

## 1. Objetivos

### 1.1 Objetivo general:

Conocer que herramientas y acciones de marketing son necesarias para el relanzamiento de la marca MT.

### 1.2 Objetivos específicos:

Identificar las necesidades que tienen los consumidores que compran harina de trigo al por mayor.

Determinar si la empresa debería comercializar la harina con la marca ya existente o crear una nueva.

Identificar el comportamiento del consumidor que compra al por mayor.

## 2. Hipótesis

La marca MT necesitaría un plan de marketing para hacer más visible su relanzamiento.

## 3. Metodología

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, los datos primarios se obtuvieron de encuestas realizadas a una muestra representativa de panaderías y pastelerías ubicadas en la ciudad de Ambato.

El total de la población se obtuvo de la Asociación de Panaderos y Pasteleros de Tungurahua que existió hasta el 2010, en el cual se encontraron inscritos 134 negocios, la encuesta se realizó a 100 panaderías para que los resultados de esta investigación sean lo más representativos posible.

Para obtener los datos cualitativos necesarios sobre los procesos, características e información histórica se realizaron entrevistas a los técnicos y encargados de la producción y además se logró tener contacto con un ex trabajador del molino y con los dueños de algunas panaderías.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

## 1.1 Plan de marketing

Para poder entender mejor qué es un plan de marketing es necesario tener claro qué es marketing.

Según Kotler y Keller (2012), “El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos” (p. 5).

Bonta y Farber (2002) describen el término marketing con estas palabras:

Es una disciplina que utiliza una serie de herramientas (investigación de mercados, segmentación y posicionamiento) que sirven para agregar valor a las marcas en términos perceptibles para el consumidor. Intenta que, a la vez, el consumidor esté dispuesto a pagar un plus de precio, llamado *premium*, por la marca que elige entre todas las que compiten en el mercado (p. 19).

Kotler y Armstrong (2012), definen a la administración de marketing como “el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos. El objetivo del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente” (p. 8).

Luego de algunas definiciones sobre marketing, se puede decir que el marketing beneficia a que el producto o servicio sea percibido de mejor manera en el mercado, de esta forma la empresa puede mejorar la rentabilidad y agregar valor a la marca, para que todo esto sea posible es necesario que exista una correcta planificación y que sea de conocimiento de todos los departamentos de la empresa que trabajan directa e indirectamente con el producto.

Los cambios que existen en los factores que afectan a las organizaciones tales como la tecnología, la comunicación y la inestabilidad política y económica de cada mercado en el mundo hace que las empresas tengan que desarrollar más agilidad para adaptarse a tales cambios, mediante el plan de marketing las empresas logran tener un manejo más eficaz de los recursos, además de controlar y evaluar los resultados constantemente para llegar a sus objetivos.

Según McCarthy y Perreault (1997), “el plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica” (p. 56).

Kotler y Keller (2012) sostienen lo siguiente:

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio (p. 36).

#### 1.1.1 Contenido del plan de marketing

Kotler y Keller (2012) destacan que el punto de partida tanto en estrategias como en tácticas específicas de marketing son el cliente y la competencia las secciones principales que debería contener un plan de marketing son las siguientes:

- Resumen ejecutivo y tabla de contenido: en esta sección se debe resumir la problemática principal, metas propuestas y lo que se recomienda hacer en todo el plan, este punto sirve para que la alta dirección pueda tener una idea rápida y clara de lo que va a contener el resto del plan.

- Análisis de la situación: Como su nombre lo indica, en esta sección se debe describir como se encuentra la empresa actualmente en cuanto al mercado, sus niveles de ventas, costos, mercados meta, demografía del mercado, factores conductuales, lo que busca el mercado del producto, nuevas tendencias , niveles de crecimiento del mercado, análisis de la competencia y otros factores del macro entorno.
- Estrategia de marketing: En esta sección es de vital importancia que todas las áreas de la empresa intercambien y compartan información para que se pueda realizar una estrategia lo mas real posible, esta sección incluye: misión, metas de marketing y financieras, mercado al que se dirige la estrategia, posicionamiento e investigaciones sobre marketing.
- Proyecciones financieras: En esta sección se mostrará como se vinculan las finanzas con la estrategia de marketing, para esto será necesario realizar análisis de punto de equilibrio, pronósticos de gastos y ventas.
- Controles de la implementación: Esta ultima sección es muy importante ya que sirve para realizar los ajustes que sean necesarios conforme vaya avanzando el plan. Las áreas que deben tener un mayor control es la financiera y la de servicio al cliente, por otra parte, es importante contar con un plan de contingencia para cubrir los riesgos.

### 1.1.2 Características que debe cumplir un plan de marketing

Para Ferrell y Hartline (2012) una descripción adecuada del plan se caracteriza por ser:

- Completa: La descripción del plan de marketing debe ser lo más completa posible, es importante no descartar información importante de la empresa.
- Flexible: La descripción elegida para el plan no debe ser totalmente estricta, podrían ocurrir situaciones diferentes a las planificadas, y lo ideal sería que el plan pueda adaptarse a estas situaciones.
- Consistente: Todas las áreas de la empresa deben estar involucradas y tener conocimiento del plan de marketing para que exista congruencia entre los objetivos planteados por cada procesos o departamento de la empresa.
- Lógica: Los altos mandos son los que aprueban este plan, por lo que toda la descripción presentada debe fluir de manera lógica y los fondos presupuestados estar acorde con lo presentado.

### 1.1.3 Ventajas del plan de marketing

Carrasco (2008) cita estas 10 ventajas de realizar un plan de marketing:

- 1 Mejora la coordinación de las actividades.
- 2 Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- 3 Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- 4 Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- 5 Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- 6 Mejora la comunicación.
- 7 Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- 8 Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- 9 El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- 10 Se consiguen niveles más altos de rentabilidad sobre inversión (p. 681).

### 1.1.4 Defectos más frecuentes de un plan de marketing

- Falta de realismo.

- Insuficiente análisis competitivo.
- Enfoque en el corto plazo (Kotler y Keller, 2012).

## 1.2 Marketing para *commodities*

Lorenzo (2015) sostiene que cuando se trata de productos de baja diferenciación como son los *commodities*, el análisis estratégico es más complejo que en otro tipo de productos, y las técnicas de marketing que se deben aplicar son más difíciles de implantar por la relevancia que adquieren los factores externos a la empresa. Por este motivo, contar con el asesoramiento de profesionales en los diferentes ámbitos del marketing se hace altamente recomendable.

Es importante considerar el modelo de negocio que tiene la empresa. Para el Diccionario de Negocios (2017) la negociación entre empresas (B2B) se caracteriza por vender volúmenes relativamente grandes a precios competitivos y estables, con plazos de entrega rápidos y frecuente, es también llamado venta al por mayor; mientras que la negociación de empresa a consumidor (B2C) son transacciones que se realizan directamente entre una empresa y los usuarios finales de un producto o servicio, conocida también como venta al por menor.

### 1.2.1 Definición de *commodity*

Bonta y Farber (2002) definen *commodity* con las siguientes palabras:

Mercancías, artículos de comercio, o de consumo, y, sobre todo, artículos de primera necesidad. En derecho se suele utilizar este término dentro de la categoría de bienes fungibles. Esto quiere decir que un bien es perfectamente reemplazable o sustituible por otro de las mismas características. Por ejemplo, una tonelada de arroz de la variedad blue bonnet es equivalente a otra tonelada de arroz *blue bonnet*. Como caso

opuesto, un cuadro de Picasso no es reemplazable ni sustituible. El trigo, el agua y el pan pueden ser perfectos ejemplos de los *commodities* más comunes. Sin embargo, estos mismos productos genéricos son susceptibles de diferenciación, y es así como se transforman en productos con marcas (p. 20).

### 1.2.2 Características de los *commodities*

- Cumplen un rol fundamental en la economía. Sin *commodities* no hay industria.
- Sus precios son volátiles y los márgenes muy ajustados. Los márgenes de error son mínimos.
- Tienen mercados organizados muy influyentes en el precio. Erróneamente se dice incluso que el precio de estos productos lo fija el mercado.
- El tablero de juego en su comercialización es internacional, aún más, es global. Si no piensa así está condenado al fracaso.
- En muchos casos los estándares de calidad son establecidos por la ley o al menos por la industria. Existe un estándar mínimo fijado que hay que cumplir, es un requisito indispensable pero no suficiente (Lorenzo, 2015).<sup>1</sup>

### 1.2.3 Comercialización de *commodities*

Kotler y Keller (2012) consideran el mayor enemigo del marketing es la homogeneización, esto quiere decir que un producto se convierta en un *commodity*, esto sucede cuando los compradores perciben que todos los productos ofertados por los proveedores de un determinado producto son idénticos o no diferenciados. Cuando un producto es considerado *commodity* afecta de manera importante a los márgenes de rentabilidad que puede tener una empresa, además disminuye la lealtad del cliente hacia el producto. Esto sólo puede ser superado si se convence al mercado objetivo de que existen diferencias significativas, y que los beneficios únicos que ofrece la empresa valen

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web <https://marketingindustrial.org/2015/12/01/se-puede-hacer-marketing-para-commodities-si-parte-1/>, recuperado el 25/6/2017.

el precio adicional. Existen dos aspectos clave para la comercialización en este tipo de productos: la diferenciación y la creación de marca.

#### 1.2.3.1 Diferenciación

Para el caso de los *commodities* la diferenciación debe tomarse en cuenta como un requisito básico que tiene que realizar la empresa para poder permanecer en el mercado, y no pensar que con esto se está dando un añadido publicitario como se podría considerar en el resto de productos que no son considerados *commodities*.

Una labor de vital importancia radica en crear y comunicar los factores de diferenciación que existen con productos ofrecidos por otros proveedores, lo ideal sería demostrar como el producto ayudará a obtener un mejor ingreso o una reducción en costos. “La publicidad puede tener alguna influencia, pero la fuerza de ventas, el precio y la reputación de la empresa podrían tener mayor peso” (Kotler y Keller, 2012, p. 9).

Existen algunos puntos importantes en los que un productor de *commodities* puede encontrar soluciones para poder diferenciarse de la competencia:

##### 1. Nichos de mercado

Los *commodities* son utilizados de diferente forma en cada tipo de consumidor, hay que descubrir la manera en que utilizan el producto y crear una estrategia para poder venderlo de la forma que el cliente lo necesita. En el caso de vender el producto en diferentes nichos de mercado la técnica de diferenciación es completamente necesaria, se debe tratar a cada nicho como un mercado único y adaptar el producto a cada nicho (Lorenzo, 2016).

##### 2. Servicio al cliente

Lorenzo (2016) afirma que:

“Fabricamos y comercializamos productos pero nos compran servicios”. Los *commodities* no son una excepción, si puede dar y demostrar una capacidad superior de servicio al cliente está agregando un valor a su producto y a su marca contra el que es difícil competir, y además, un gran servicio no solo fideliza clientes, también vende (aquí también funciona el boca a boca, la mejor herramienta del marketing). Tenga una mente amplia a la hora de plantear las innovaciones en el servicio al cliente, todos los puntos de contacto son susceptibles de mejora y opciones de diferenciación: gestión de inventarios, asistencia técnica, formación, logística, previsión de necesidades.<sup>2</sup>

### 3. El producto aumentado

En el mercado de los *commodities*, la entrega del valor esperado por el cliente es un estándar que se da por sentado y que sin el no se podría competir; por esta razón es imprescindible superar esta expectativa para que el cliente nos reconozca como ‘diferentes’. Algunos ejemplos podrían ser : innovación, variantes del producto, sistemas de financiación e incluso dar servicios de consultoría para mejorar el desempeño del producto; esto y muchas acciones más lograrán superar las expectativas del consumidor (Lorenzo, 2016).

La diferenciación a través de enfoques de producto aumentado es una línea de actuación que plantea dos problemas que conviene tener en cuenta a la hora de diseñar el sistema:

Hay que trabajar de manera continua, no es algo estable en el tiempo. Los mercados y los clientes cambian y nosotros debemos hacerlo con ellos, es muy probable que con el tiempo lo que hoy es un “producto aumentado” mañana sea el “producto esperado” debido a que los competidores añadan nuestros beneficios a sus productos y el hecho diferencial se convierta en parte del estándar del sector.

Hay que tener en cuenta también que a la hora de plantear nuestros nuevos beneficios éstos sean percibidos por nuestros clientes como un valor superior al coste real que

---

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web <https://marketingindustrial.org/2016/02/06/marketing-para-commodities-parte-2-diferenciacion-y-gestion-de-marca/>, recuperado el 25/6/2017.

nos supone implantarlos. Algo que parece obvio pero que hay que resaltar en mercados de márgenes muy ajustados como de los *commodities* (Lorenzo, 2016).<sup>3</sup>

#### 4. Personalización de las relaciones

Existe una frase muy importante que describe la realidad de este punto: vendemos a empresas pero los que nos compran son personas.

Las relaciones personales (vendedor-cliente) son un factor clave de diferenciación entre empresas, las relaciones deben ser personalizadas y dirigidas a la satisfacción de los consumidores de nuestro producto.

El vendedor debe estar preparado para poder encontrar el momento oportuno y el mensaje adecuado para cada cliente, la comunicación debe ser constante pero no exagerada, para poder identificar sus necesidades y potenciar una relación a largo plazo de compañerismo, en la que vea en cada vendedor de la empresa un socio confiable y que le aporta lo que necesita en su desempeño profesional y en ocasiones se puede llegar a aportar en lo personal.

Actualmente, la transformación digital nos ha proporcionado herramientas como las redes sociales que nos permiten una interacción personalizada con todos los actores relacionados con la compra de nuestros productos de una forma estable, directa y positiva (si las usamos correctamente) que nos sirven para potenciar el *engagement* y la generación de comunidad en torno a nuestra marca. *Estas* herramientas digitales y el fundamental cultivo de las relaciones personales con los decisores e influenciadores de nuestros potenciales clientes son claves para reforzar nuestras opciones de compra repetitiva frente a la competencia (Lorenzo, 2016).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web <https://marketingindustrial.org/2016/02/06/marketing-para-commodities-parte-2-diferenciacion-y-gestion-de-marca/>, recuperado el 25/6/2017.

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web <https://marketingindustrial.org/2016/02/06/marketing-para-commodities-parte-2-diferenciacion-y-gestion-de-marca/>, recuperado el 25/6/2017.

### 1.2.3.2 Construcción de la marca

La marca le da un valor agregado a cualquier tipo de producto ya sea este un *commodity* o no, “el desarrollo de un producto es sólo una parte del desarrollo de una marca. El producto es la parte tangible del bien. La marca incluye al producto, sumándole a éste el valor agregado de la publicidad, las promociones, el *merchandising*” (Bonta y Farber, 2002, p. 21).

Keller (2008) sostiene lo siguiente:

A pesar de que los cambios en la conciencia de marca quizá sean la forma más fácil de crear nuevas fuentes de valor capital de la marca, suelen ser necesarios cambios más radicales. Quizá sea preciso crear un nuevo programa de marketing para mejorar las asociaciones fuertes, favorables y únicas que constituyen la imagen de la marca. Como parte de este reposicionamiento, o de un compromiso renovado con el posicionamiento existente, tal vez sea necesario reforzar las asociaciones positivas que se hayan desdibujado, neutralizar las asociaciones negativas que se hayan creado y crear asociaciones positivas adicionales (p. 568).

Para construir la marca se necesita haber segmentado correctamente al público objetivo conociendo en profundidad sus necesidades y motivaciones, además de saber diferenciar los productos y servicios ofrecidos de los que ofrece la competencia, lo que prosigue es crear un todo y comunicar de manera correcta la nueva realidad de la empresa, es decir, construir una marca sólida y permanente que transmita los valores y que sirva de anclaje para la comunidad de usuarios. Desarrollar una marca consiste en construir en la mente del público objetivo la conceptualización de la empresa que se quiere transmitir, se trata de ser percibidos como únicos, diferentes y mejores en sus nichos que el resto de alternativas existentes en el mercado. Y para ser percibidos de esa manera hay que serlo realmente, una marca sólo se construye de una forma duradera sobre la realidad (Lorenzo, 2016).

### 1.2.3.3 Posicionamiento y *branding* para pequeñas empresas

Kotler y Keller (2012) destacan que las pequeñas empresas, y más las que se encuentran en sus inicios no pueden darse el lujo de cometer errores debido a que tienen recursos y presupuestos limitados. Se deben diseñar e implementar programas de marketing y publicidad con mucha cautela. A continuación se presentan algunas recomendaciones para el *branding* de pequeñas empresas:

- Realizar una investigación de marketing de bajo costo: realizar alianzas estratégicas con colegios y universidades locales, para que puedan realizar los trabajos de investigación que necesitan cumplir en estos establecimientos con información de la empresa, de esta forma se puede aprovechar de los resultados obtenidos en las investigaciones y de los conocimientos adquiridos de los estudiantes.
- Manejar un conjunto de elementos de marca bien constituidos: Se deben crear elementos de marca que sean distintivos y bien constituidos para que mejoren tanto la conciencia como la imagen de la marca. Los elementos de marca deben ser memorables y significativos, y en lo posible lograr que sean lo más creativos posible.
- Generar entusiasmo y crear una comunidad fiel a la marca: Las pequeñas empresas por lo general deben confiar en la recomendación verbal de sus clientes para fortalecer su posicionamiento, las relaciones públicas, las redes sociales, las promociones y patrocinios de bajo costo pueden ser alternativas baratas. Crear una comunidad de marca entre los clientes actuales y potenciales también puede

ser una forma de bajo costo para reforzar la lealtad y ayudar a correr la voz entre los nuevos clientes.

- Aprovechar el mayor número posible de asociaciones secundarias: Las asociaciones secundarias pueden ser una solución rentable y un camino para fortalecer el capital de la marca, especialmente aquellas que contribuyen a comunicar calidad o credibilidad, por ejemplo, promocionar la marca señalando que una empresa que ya sea cliente y sea conocida en el mercado utiliza la marca para elaborar sus productos.

#### 1.2.3.4 Gestión de una marca eficaz en el mercado de *commodities*

Lorenzo (2016) propone que el primer objetivo para gestionar una marca de manera eficaz sea construir la identificación de la marca con un paquete de ofertas integradas, personalizadas y diferenciadas, para luego proyectar la relación de marca a nivel institucional, que tiene como objetivo crear relaciones profundas con los clientes. En el mercado de los *commodities* los vínculos entre empresas se miden por objetivos y valores comunes, esto exige un enfoque completamente nuevo de las relaciones y de la comunicación, en la actualidad la comunicación tiene que ser entre toda la empresa con el cliente y por todos los canales en que el cliente esté presente.

El conjunto de elementos diferenciales de producto, características y valores es lo que debe constituir la esencia de la marca; potenciándolos y comunicándolos adecuadamente se conseguirá un posicionamiento propio y un vínculo con la comunidad que trascenderá la relación mercantil.

#### 1.2.4 Fijación de precios en *commodities*

Lorenzo (2016) señala que en el negocio de los *commodities* el mercado tiene gran influencia en el precio, los márgenes son muy bajos, por lo que la óptima gestión del precio es fundamental para la competitividad de la empresa. Una buena estrategia de *pricing* puede ayudar a la empresa a conseguir la máxima rentabilidad, para esto se deben establecer estrategias de diferenciación para cada tipo de cliente, el éxito está enormemente influenciado en el equilibrio entre el precio y el tamaño de las ventas.

Para diseñar la estrategia de *pricing* se debería tener en cuenta algunos aspectos:

- Diseño de la estructura y arquitectura de precios y gestión de márgenes
- Sistemas de negociación y acuerdo de precios
- Diseño de programas de ventas e incentivos
- Diseño de los portafolios de productos
- Política de descuentos
- Políticas de recargos
- Política de control de precios y de indicadores de rendimiento (Lorenzo, 2015).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web <https://marketingindustrial.org/2015/12/01/se-puede-hacer-marketing-para-commodities-si-parte-1>, recuperado el 25/6/2017.

## CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA Y LA COMPAÑÍA

### 2.1 Consumo de trigo a nivel mundial

El trigo, el maíz y el arroz son los cereales que se producen en todas las regiones del mundo y su consumo abarca a gran cantidad de poblaciones estableciendo sus dietas en torno a estas materias primas.

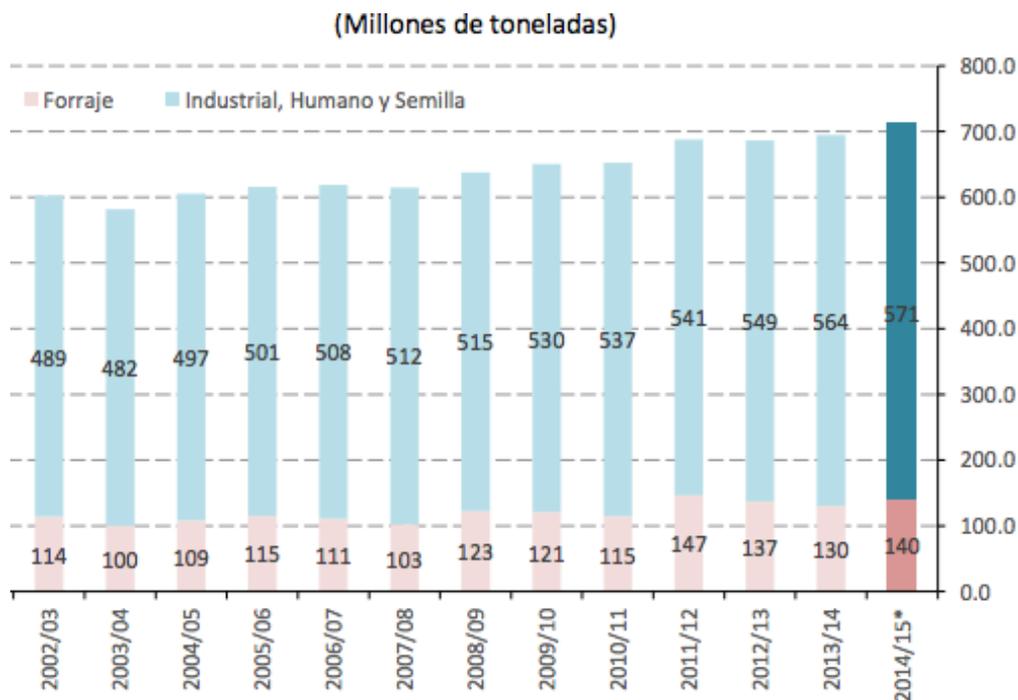
De acuerdo con su volumen de producción, el trigo ocupa el segundo lugar en el mundo, después del maíz, aunque para consumo humano es el grano que tiene mayor relevancia; de acuerdo con la información sobre consumo, alrededor del 75% se consume de manera directa, esto es, a través de productos finales como pan, harina, pastas alimenticias; el 15% de forma indirecta a través de productos animales y el resto se emplea como semilla (Oficina estatal de información para el desarrollo rural sustentable de Baja California OEIDRUS, 2007).<sup>6</sup>

El gráfico a continuación expone el consumo de trigo a nivel mundial en millones de toneladas tanto en uso para forraje y en consumo industrial, humano y semilla.

---

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.oeidrus-bc.gob.mx/sispro/trigobc/Produccion/Mundial/SituacionMundial.pdf>, recuperado el 29/6/2017

## GRÁFICO N° 1: Consumo mundial de trigo desde 2002/03 hasta 2014/15



Fuente: Panorama Agroalimentario (2014)<sup>7</sup>

Como se puede observar en el gráfico el consumo de trigo para uso industrial, humano y semilla ha ido incrementando desde el ciclo 2003/04 con 482.000.000 de toneladas hasta el 2014/15 con 571.000.000 de toneladas, mientras que el trigo forrajero no ha tenido valores constantes y en muchos ciclos el consumo de este producto ha disminuido.

---

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio web [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/99098/Panorama\\_Agroalimentario\\_Trigo\\_2014.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/99098/Panorama_Agroalimentario_Trigo_2014.pdf), recuperado el 29/6/2017.

### 2.1.1 Clasificación del trigo a nivel mundial

Para propósitos de la comercialización, el trigo se clasifica con base en características que afectan su uso en la manufactura de diversos alimentos procesados. Así, el trigo hexaploide (*Triticum aestivum*), o harinero, se clasifica por su dureza de grano (textura del endospermo) en duro, semiduro y suave (o blando). Los trigos duros y semiduros se utilizan principalmente en la panificación, mientras que los suaves o blandos se usan en la elaboración de galletas y productos de repostería. El trigo tetraploide (*T. durum*), conocido comercialmente como “*durum*”, “macarronero” “cristalino”, o “candeal” posee un endospermo muy duro (“*vitreo*”) de apariencia cristalina, muy adecuado para producir pastas alimenticias (Peña, Ortiz-Monasterio y Sayre, 1998, p. 291).

### 2.1.2 Consumo de trigo en el Ecuador

El trigo se encuentra entre los tres cereales de mayor consumo en los ecuatorianos, además del arroz y la cebada. Ecuador consume más de 450.000 toneladas/año de trigo, este cereal tiene escasa producción local, tan solo el 2% se produce en Ecuador y el 98% restante es importado (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP, 2011).<sup>8</sup>

En el 2014 la industria molinera importó 624.000 toneladas de trigo principalmente de Canadá y Estados Unidos a un costo por tonelada de USD 300, mientras que la producción nacional alcanzó a producir únicamente 3000 toneladas y su costo fue de USD 480 la tonelada, la Asociación Ecuatoriana de Molineros (Asemol) señaló que la demanda de trigo aumenta entre 2% y 3% cada año. La industria molinera genera

---

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio web [http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Gu%C3%ADa\\_del\\_Cultivo\\_de\\_Trigo..pdf](http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Gu%C3%ADa_del_Cultivo_de_Trigo..pdf), recuperado el 13/6/2017.

alrededor de 24.000 puestos de trabajo directos e indirectos a nivel nacional (Revista Líderes, 2015).<sup>9</sup>

## GRÁFICO N° 2: Importaciones agropecuarias de Ecuador (marzo y abril 2016)

| Año 2016.                                      | Valor CIF (miles de dólares) |                        |                      |                               |
|--|------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------|
|  | Producto <sup>7/</sup>       | Marzo <sub>(t-1)</sub> | Abril <sub>(t)</sub> | $\Delta$ <sub>[t-(t-1)]</sub> |
| <b>Los que más ascendieron ▲</b>               |                              |                        |                      |                               |
| Trigo  | 10,621                       | 25,002                 | 14,382               | 54.6%                         |
| Aceite de soya crudo y refinado                | 4,334                        | 6,715                  | 2,381                | 9.04%                         |
| Semilla de varios cultivos                     | 3,116                        | 5,468                  | 2,351                | 8.93%                         |
| Complementos y suplementos alimenticios        | 1,744                        | 3,707                  | 1,963                | 7.46%                         |
| Torta de soya                                  | 28,328                       | 30,136                 | 1,808                | 6.87%                         |
| Avena  | 18                           | 1,576                  | 1,558                | 5.92%                         |
| Preparaciones compuestas para elaborar bebidas | 6,448                        | 7,414                  | 965                  | 3.67%                         |
| Preparaciones para alimentación infantil       | 3,597                        | 4,515                  | 918                  | 3.49%                         |
| <b>Subtotal</b>                                | <b>58,207</b>                | <b>84,534</b>          | <b>26,327</b>        | <b>100%</b>                   |

Fuente: Banco Central del Ecuador, elaborado por: SINAGAP <sup>10</sup>

De marzo a abril la importación de trigo duplicó su valor, dando un incremento mensual de USD 14.4 millones. En abril, el cereal aportó con el 17% de las compras agropecuarias efectuadas por el Ecuador. El contingente importado en abril destinado a cubrir la demanda de la panificación, galletería y alimento balanceado, tuvo como mayor participación a las empresas Grupo Superior S.A., Gisis S.A. y Ecuagran (Coordinación General del Sistema de Información Nacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (SINAGAP), 2016).<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-harina-ecuador-toneladas-molinos.html>, recuperado el 12/6/2017.

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web [http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos\\_nacionales/c\\_exterior/2016/boletin\\_comercio\\_exterior\\_abril2016.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/c_exterior/2016/boletin_comercio_exterior_abril2016.pdf), recuperado en 14/6/2017.

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web [http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos\\_nacionales/c\\_exterior/2016/boletin\\_comercio\\_exterior\\_abril2016.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/c_exterior/2016/boletin_comercio_exterior_abril2016.pdf), recuperado el 14/6/2017.

Moderna Alimentos (2016) señala que la industria ecuatoriana cuenta con 22 molinos a nivel nacional, y tienen una capacidad instalada para procesar 800.000 toneladas al año, las principales variedades de trigo que importa Ecuador son: *Canadian Western Red Spring* y *Soft Red Winter*.<sup>12</sup>

### 2.1.3 Principales productos derivados del trigo en Ecuador

Del total de trigo que se importa a Ecuador el 68% es utilizado en el sector industrial, el 12% para el consumo animal y el 20% a otros usos (Moderna Alimentos, 2016).

Del total de trigo que se procesa en el sector industrial el 78% se convierte en harina de trigo para la producción de pan, fideos, galletas y otros alimentos destinados principalmente a las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay y Tungurahua, el 22% restante de trigo procesado se divide entre afrechillo y cáscara de trigo (Revista Líderes, 2015).<sup>13</sup>

### 2.1.4 Utilización de la harina de trigo en el mercado ecuatoriano

La harina de trigo obtenida para consumo humano debe cumplir con todos los requisitos expuestos en la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) número 616.

Según la NTE INEN 166 (2015), La harina de trigo se clasifica de acuerdo a su uso en:

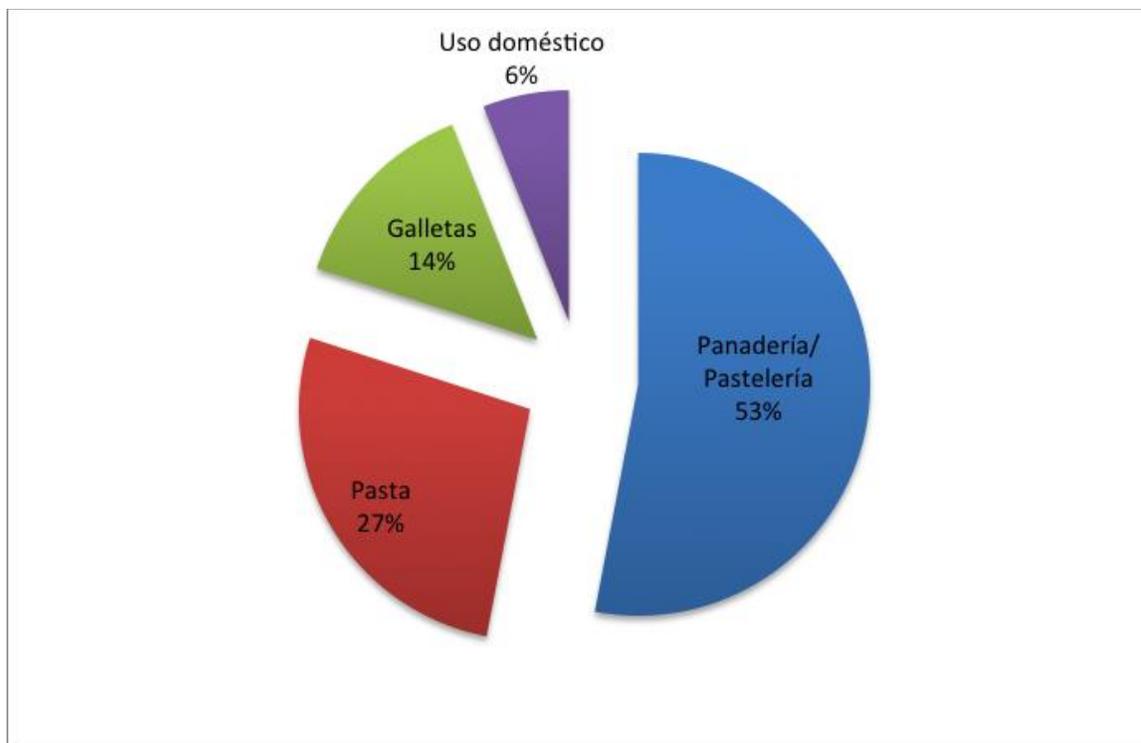
---

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.mercapital.ec/wp-content/uploads/2017/04/MODERNA-Circular-de-Oferta-Publica-Marzo-2016-Comp.pdf>, recuperado el 4/7/17.

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-harina-ecuador-toneladas-molinos.html>, recuperado el 12/6/2017.

- 4.1 Harina de trigo para panificación,
- 4.2 Harina de trigo para pastificios,
- 4.3 Harina de trigo para pastelería y galletería,
- 4.4 Harina de trigo autoleudante,
- 4.5 Harina de trigo para todo uso,
- 4.6 Harina de trigo integral (p. 3).<sup>14</sup>

### GRÁFICO N° 3: Utilización de la harina de trigo en el mercado ecuatoriano



Fuente: elaboración propia en base a artículo de Moderna Alimentos (2016)<sup>15</sup>

Como se puede observar en el gráfico anterior el 53% de harina que se produce en Ecuador es utilizado en el sector panadero y pastelero, el 27% es utilizado en la

---

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/nte-inen-616-4.pdf>, recuperado el 12/6/2017.

<sup>15</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.mercapital.ec/wp-content/uploads/2017/04/MODERNA-Circular-de-Oferta-Publica-Marzo-2016-Comp.pdf>, recuperado el 4/7/17.

elaboración de pasta, el 14% en la elaboración de galletas y por último el 6% para uso doméstico.

#### 2.1.5 Mercado de panificación en el Ecuador

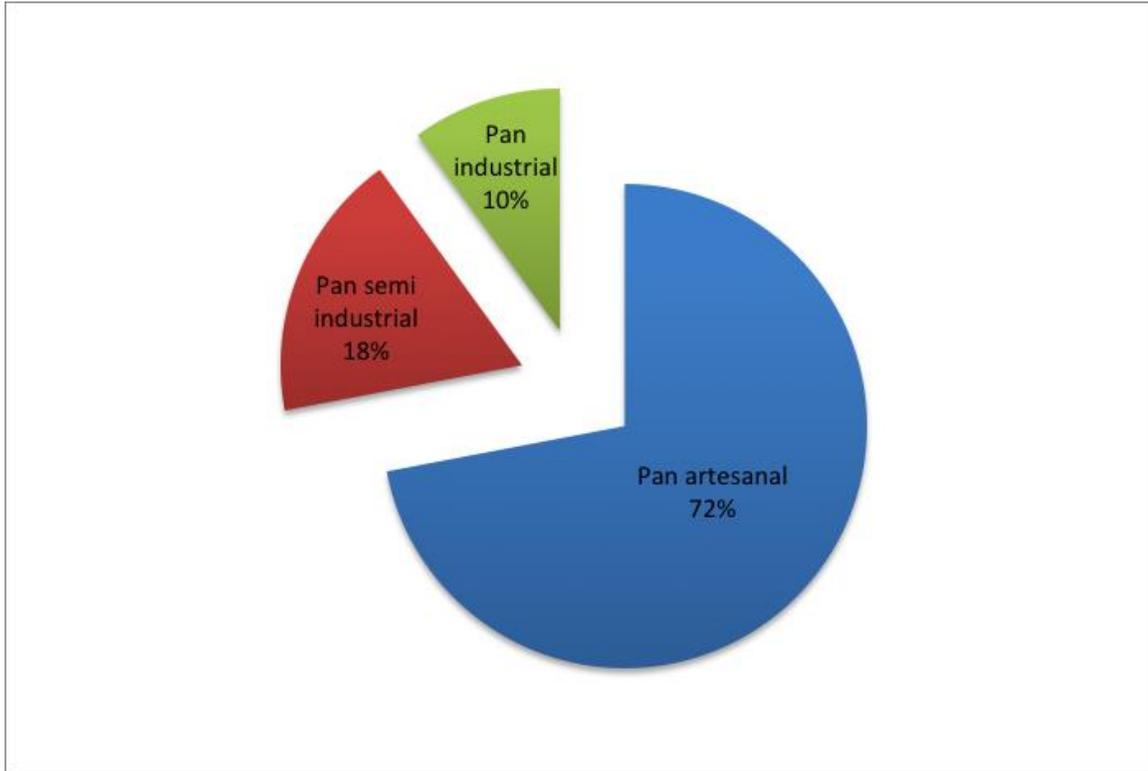
El sector panadero abarca más del 50% en el uso de harina de trigo que se produce en Ecuador, esto se debe al alto consumo de pan en todo el país. Este producto consta como uno de los principales productos dentro de la canasta básica ecuatoriana, además que el pan está exento del impuesto al valor agregado (IVA).

La encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2012 señala que los productos alimenticios más consumidos en los hogares ecuatorianos son: el pan, el arroz blanco y las gaseosas, utilizando como canales principales de adquisición las tiendas de barrio, almacenes y distribuidores. Según la encuesta los hogares ecuatorianos gastaron USD 34.300.000 en pan corriente y el consumo anual per cápita es de alrededor de 40 kg. En una encuesta a Christian Wahli, presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (Anfab), comenta que en Ecuador existen sectores populares que necesitan sobrevivir con energía de bajo costo, es por esto que el consumo de arroz, pan y gaseosas responde a esa necesidad (Revista Líderes, 2017).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>, recuperado el 13/6/2017.

#### GRÁFICO N° 4: Producción de pan en Ecuador



Fuente: elaboración propia en base a artículo de Moderna Alimentos (2016)<sup>17</sup>

Como se puede observar en el gráfico anterior la producción de pan artesanal ocupa el 72% del total de la producción de pan en Ecuador, el pan semi industrial ocupa el 18% y por último el pan industrial el 10%.

---

<sup>17</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.mercapital.ec/wp-content/uploads/2017/04/MODERNA-Circular-de-Oferta-Publica-Marzo-2016-Comp.pdf>, recuperado el 4/7/17.

## GRÁFICO N° 5: Empresas que elaboran productos de panadería en Ecuador

| Actividad  | Total  |
|--|--------|
| Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco.               | 87.244 |
| Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza.   | 14.426 |
| Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados | 10.886 |
| Actividades de medicina y odontología.   | 10.552 |
| Elaboración de productos de panadería.   | 8.214  |
| Actividades de imprenta y reproducción.  | 7.111  |
| Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados.                             | 7.383  |
| Actividades jurídicas.   | 6.642  |
| Actividades de organizaciones religiosas.  | 4.771  |
| Venta al por menor de computadores, equipo periférico, programas informáticos y equipo de telecomunicaciones en comercio   | 3.503  |
| Actividades de juegos de azar y apuestas.  | 2.387  |
| Fotocopiado, preparación de documentos y otras actividades especializadas de apoyo de oficina.                             | 2.260  |
| Reparación de calzado y artículos de cuero.  | 2.249  |
| Enseñanza secundaria de formación general.   | 1.903  |
| Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad.   | 1.546  |
| Actividades de fotografía.   | 1.251  |
| Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditorías; consultoría fiscal.   | 1.133  |

Fuente: (INEC, 2010)<sup>18</sup>

Según el gráfico anterior se puede observar que existen 8214 empresas que se dedican a la elaboración de productos de panadería en todo el Ecuador.

<sup>18</sup> Información obtenida del sitio web [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados\\_generales\\_censo\\_economico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf), recuperado el 20/6/2017.

### 2.1.5.1 Consumo de pan en la ciudad de Ambato

La ciudad de Ambato es la capital de la provincia de Tungurahua, está ubicada en el centro del país con una superficie de 46,5 km<sup>2</sup> y según los resultados del último censo realizado en el 2010 la población total de la ciudad es de 329.856 habitantes (INEC, 2010).

**IMAGEN N° 1: Ubicación de la ciudad de Ambato en el Ecuador**



Fuente: Google Maps (2017)<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.google.com/maps/place/Ambato,+Ecuador/@-1.2571434,-80.8628303,7z/data=!4m5!3m4!1s0x91d381a37fef551f:0x7a2dbc24d832161b!8m2!3d-1.2543408!4d-78.6228504?hl=es-EC>, recuperado el 25/07/2017.

Ambato es considerada como la ciudad de las flores, la fruta y el pan, el nombre se debe a la gran variedad de frutos y flores que se producen en esta región y por el sabor tradicional de su pan elaborado por familias que se resisten a abandonar una tradición que empezó hace más de 200 años.

Según el Diario La Hora (2010) “Este pan, como pocos, es elaborado manteniendo la tradición de ser cocido en hornos de leña de eucalipto, cuyas paredes son de barro, arcilla o ladrillos y ocupan un lugar amplio en los patios de las casas (generalmente antiguas)”.<sup>20</sup>

Según la harina que se utiliza se puede obtener la variedad del pan, existen panes de sal y de dulce, entre estos: panes mestizos (de dos colores y sabores), paspas (blanco), empanadas de queso, cachitos, palanqueta de agua, tornillos y otras variedades.

En Ambato se fabrican 1.800.000 panes al día, elaborados en 38 diferentes variedades, este alimento se distribuye a varias provincias del país: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y en la Amazonía (Diario El Comercio, 2016).<sup>21</sup>

Existen dos fechas trascendentes para las empresas panaderas ambateñas:

El Día de los Difuntos o también conocido como Finados, se celebra el 2 de noviembre de cada año, este día se recuerda a todos los seres queridos que han fallecido y se acostumbra a ir al cementerio para visitar las tumbas de los más allegados. En esta fecha se elaboran las *guaguas* de pan, la palabra *guagua* tiene origen *quechua*, y significa niño pequeño, las *guaguas* de pan son panes moldeados en forma de niños pequeños y

---

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web <https://lahora.com.ec/noticia/996036/el-inigualable-e28098pan-de-ambatoe28099>, recuperado el 29/6/2017.

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.elcomercio.com/actualidad/pan-ambato-tradicion-gastronomia-panaderias.html>, recuperado el 5/7/2017.

adornados con masa de colores, este pan se sirve junto a una bebida tradicional ecuatoriana llamada colada morada, que esta hecha a base de harina de maíz morado, frutas, especias y hierbas. El consumo de las *guaguas* de pan y la colada morada no solo se da el 2 de noviembre, existen negocios que ya comienzan a ofrecer estos productos desde el mes de octubre y es muy tradicional consumirlos en los colegios, universidades y trabajos.

### IMAGEN N° 2: Colada morada y *guagua* de pan



Fuente: Ecuador a colores (2015)<sup>22</sup>

La Fiesta de las Flores y de las Frutas (FFF) inició un año después del terremoto de 1949, en el que murieron más de 5000 personas y destruyó gran parte de la ciudad, esta fiesta se

---

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web [http://www.ecuadoracolors.com/ed2015\\_oct/pages/nac29.html](http://www.ecuadoracolors.com/ed2015_oct/pages/nac29.html), recuperado el 5/7/2017.

creó con el objetivo de reemplazar tanto dolor ocasionado por esperanza, fe, optimismo, alegría y agradecimiento a Dios por la abundancia de flores y frutas que le dio a esa tierra. En esta fiesta se celebran un sinnúmero de eventos debido a que tiene una duración de 4 días, uno de los eventos más importantes es una ceremonia llamada "Bendición de las Flores, las Frutas y el Pan", este acto se realiza al pie de la Catedral, la principal iglesia católica de la ciudad, el atrio está adornado de flores, frutas y pan, formando figuras religiosas o temas referentes a la religión; además existen exposiciones, bailes y desfiles con carros alegóricos tanto en el día como en la noche, estos eventos son gratuitos y todos están adornados con los tres elementos que caracterizan a la ciudad.

### **IMAGEN N° 3: Atrio de la Catedral en la Fiesta de las Flores y de las Frutas 2015**



Fuente: Diario El Universo (2015)<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/15/nota/4556221/ambato-eucaristia-pidio-dejar-todo-tipo-esclavitud>, recuperado el 5/7/2017.

La cantidad de turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad para asistir a la FFF es de 330.000 personas cada año (Diario El Telégrafo, 2017).<sup>24</sup>

#### IMAGEN N° 4: Tradicional pan de Pinllo



##### **PINLLO**

Pese a que en el lugar funcionan más de diez panaderías, Fausto es el panificador más antiguo del tradicional barrio Pinllo. En su mente guarda un sinnúmero de recetas e ingredientes para la elaboración del famoso pan 'Pinllo'. La textura suave y el sabor ligero caracterizan a este panecillo del tamaño de un puño, que es apreciado y conocido por la figura redonda que lo adorna en la parte superior, preparada con harina de maíz dulce. La unidad cuesta \$ 0,12.

**Fausto López, panadero ambateño de 83 años, enciende el horno de leña a las 04:30 y así inicia su jornada laboral diariamente.**

Fuente: Diario El Telégrafo (2014)<sup>25</sup>

Pinllo está ubicado al sur-oriental de Ambato, este barrio ubicado a 5,3 km del centro de Ambato tiene una gran cantidad de panaderías por más de 100 años, ahí se vende el pan dulce de 'Pinllo' un pan tradicional en ese sector, este pan se caracteriza por tener un toque dulce y textura arenosa, el precio de la unidad es de USD 0,12.

---

<sup>24</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/los-hoteleros-ambatenos-esperan-a-330-mil-turistas>, recuperado el 5/7/2017.

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/RegionaCentro/2014/23-03-14-RegCentro-info-ruta-pan-Ambato.jpg>, recuperado el 29/6/2017.

### IMAGEN N° 5: *Guagua* de pan gigante de Santa Rosa



#### **SANTA ROSA**

'Pan de mudo' o 'Tumbamudo' es el nombre particular, debido a su tamaño y dureza que lo caracteriza. Por la forma tradicional de hornearlo sin levadura. Es preferido por los comerciantes que realizan la feria matutina en esta parroquia rural de Ambato (Santa Rosa). Se asegura que consumiéndolo con un vaso de morocho, el organismo responde favorablemente a las exigencias laborales diarias. La unidad cuesta \$ 0,12.

**También se preparan las famosas 'guaguas de pan', en tamaño familiar. El precio es de \$ 1,5.**

Fuente: Diario El Telégrafo (2014)<sup>26</sup>

En Santa Rosa, un pueblo ubicado a 8 km del centro de Ambato, se elabora el tumbamudo que tiene un precio de USD 0,12. Desde octubre, a este negocio llegan cientos de pedidos de varias zonas del país solicitando las famosas *guaguas* gigantes de pan para la celebración del Día de los Difuntos o llamado también Finados, el precio de una *guagua* gigante es USD 1,50.

---

<sup>26</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/RegionaCentro/2014/23-03-14-RegCentro-info-ruta-pan-Ambato.jpg>, recuperado el 29/6/2017.

## IMAGEN N° 6: Empanadas de Atocha



### **ATOCHA**

'El horno de leña es el secreto del sabor', expresa Leonor, al referirse a las deliciosas empanadas que se elabora en su panadería y que se han hecho famosas en la ciudad. Dulces y salados, los tapados y las empanadas son elaborados en el horno de leña, a partir de las 04:00. Sus dos hijos y un nieto son el personal con el que cuenta Leonor para servir en su local los deliciosos productos con un vaso de colada morada que vale \$ 0,80.

**Leonor Martínez, moradora del barrio Atocha, a diario ofrece a los turistas y visitantes que degusten los 'tapados', con un vaso de colada morada.**

Fuente: Diario El Telégrafo (2014)<sup>27</sup>

Atocha es un barrio ubicado a 3 km del centro de Ambato, este barrio reúne historia, cultura y tradición gastronómica, en Atocha se elaboran empanadas que llevan queso en su interior y una pizca de azúcar en el exterior. Generalmente a las empanadas se las acompaña con un vaso de colada morada, en este barrio se elabora la colada morada todos los días del año, no exclusivamente en Finados.

---

<sup>27</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/RegionaCentro/2014/23-03-14-RegCentro-info-ruta-pan-Ambato.jpg> , recuperado el 29/6/2017.

## 2.2 La compañía

### 2.2.1 Antecedentes

La empresa MT fue creada en 1912 en la ciudad de Ambato, mantuvo 96 años de producción continua con comercialización únicamente al por mayor, y debido principalmente a problemas de capital decide dar por terminada sus operaciones en el 2008.

En una publicación del diario El Heraldó (2014) se mencionó lo siguiente “La provincia de Tungurahua cuenta con tres industrias molineras que aportan significativamente al aparato productivo nacional: Molinos Miraflores, Pastificio Ambato y Catedral. Hasta hace siete años existió Molinos Tilulum”.<sup>28</sup>

En agosto del 2016 un inversionista decide alquilar las instalaciones y dar el mantenimiento adecuado durante dos meses para dar nuevamente funcionamiento a la planta, inicia con la producción en octubre del 2016 manteniendo el mismo nombre pero cambiando de Compañía Limitada a Sociedad Civil (SC).

El producto principal de MT actualmente es la harina de trigo para uso panadero, es decir, utiliza trigo duro (especial para panadería) importado principalmente desde Canadá y EE.UU., también produce subproductos de trigo tales como la semita y el afrecho, todos para la comercialización al por mayor, debido a su corto tiempo de funcionamiento su mercado objetivo son las panaderías ubicadas en la ciudad de Ambato.

---

<sup>28</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.elheraldo.com.ec/index.php?fecha=2014-04-07&seccion=Titulares&noticia=38874>, recuperado el 6/6/2017.

En cuanto a infraestructura, el 40% de la planta mantiene la maquinaria que fue instalada desde sus inicios y el otro 60% fue reemplazada por maquinaria con nueva tecnología en 1994, la capacidad total que tiene el silo para la recepción de la materia prima es para 200 toneladas.

La capacidad instalada que tiene la planta es producir 1 tonelada por hora, es decir para la jornada laboral con la que cuenta actualmente la empresa se podrían producir 8 toneladas diarias, 40 toneladas semanales y 160 mensuales, en el caso de no existir interrupciones de ningún tipo. Pero debido a que la demanda actual del producto todavía es muy baja por ser una empresa relativamente nueva y tiene que darse a conocer nuevamente en el mercado su capacidad real mensual es del 40%.

## 2.2.2 Estructura orgánica de la empresa MT

**GRÁFICO N° 6: Organigrama de funciones**



Fuente: elaboración propia (2017)

## 2.2.3 Proceso productivo

La planta tiene funcionamiento compartido entre turbina de agua y energía eléctrica, la turbina de agua permite el accionar de los rodeles del eje y dar movimiento a la maquinaria con la fuerza del agua, la maquinaria que funciona con esta turbina son: separadores, pulidoras, elevadores y sinfines. Una vez que la maquinaria tiene la fuerza necesaria se enciende el motor que utiliza energía eléctrica para iniciar con el proceso de molienda.

Existen dos procesos principales en la planta, el primero consiste en la preparación del trigo y el segundo en la molienda, estos dos procesos están detallados a continuación.

### Preparación del trigo:

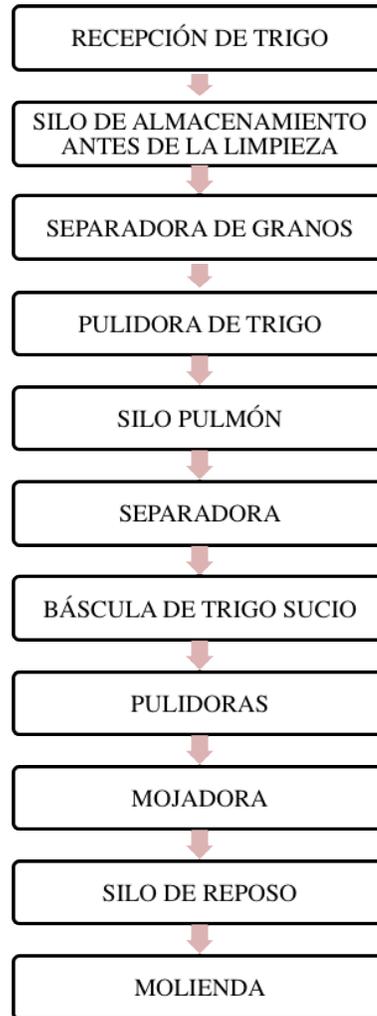
El proceso inicia con la recepción de trigo (importado o nacional), los camiones descargan el trigo en una plataforma que tiene una tolva, existe una rampa. Desde la tolva se eleva mediante un sistema de cangilones y se deposita en el silo de almacenamiento.

Desde el silo de almacenamiento, el trigo pasa a un silo de tránsito que tiene una malla para retener las impurezas más gruesas como por ejemplo los palos, piedras y periódicos.

Se da inicio a la primera limpia, para realizar un control el trigo pasa primero por una balanza que pesa 25 kg por golpe, en la primera limpia es separado la mayor parte de impurezas como: polvo, maíz, paja y soya. Luego se hidrata el trigo con la finalidad que absorba el agua, para que se torne más suave y sea más fácil la molienda. Para que la hidratación sea uniforme se deja el trigo en silos de reposo (el tiempo de reposo es según la variedad de trigo).

Posteriormente se realiza una segunda limpia, mediante un sistema de aspiración en el que se extrae el polvo, pajas y partículas pequeñas, para evitar que cuerpos metálicos pasen al proceso de molienda el trigo pasa por un imán.

## GRÁFICO N° 7: Preparación del trigo



Fuente: elaboración propia (2017)

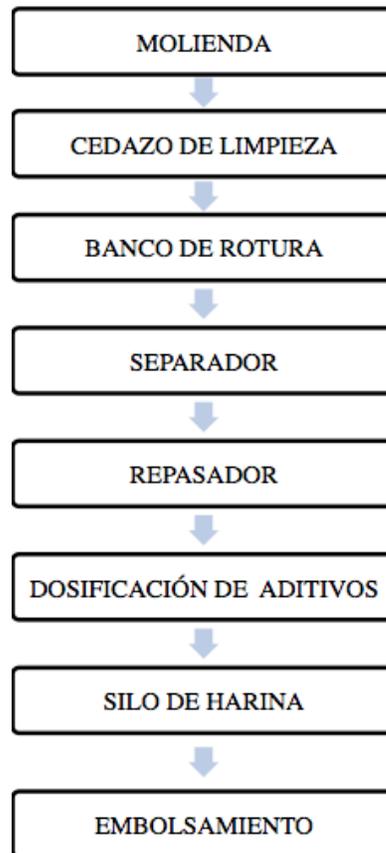
### Molienda:

El trigo totalmente acondicionado cae al banco de molienda que se le denomina primera rotura, luego el producto sube mediante un sistema neumático a un piso superior en donde están ubicados los separadores con telas de diferentes dimensiones, es decir que de acuerdo a la granulometría que tenga el producto, este pasa a ser molido en el banco que

le corresponde; son 6 bancos en total para este proceso, por lo que existen 12 diferentes pasos para el producto antes de que este pase (como harina, afrecho y semita) a los silos de almacenamiento, previamente es adicionado con los aditivos (mejoradores y vitaminas a la harina para mejorar su desempeño).

Desde los silos de almacenamiento, por medio de elevadores y del sinfín la harina es transportada a la ensacadora donde es llenado con 50 kg, se adiciona la etiqueta y se cose.

### **GRÁFICO N° 8: Proceso de molienda para obtener el producto final**



Fuente: elaboración propia (2017)

Las bolsas cosidas con harina son ubicadas en los almacenes de producto terminado para que reposen durante 15 días y puedan ser comercializadas. La forma correcta de conservación de la harina es un lugar fresco, seco y limpio.

#### 2.2.4 Productos, subproductos y precios

De la totalidad de trigo procesado el 78% se convierte en harina, el 15% en afrecho y el 7% restante en semita, es decir el 100% de la materia prima es convertido en producto, no existe desperdicio alguno.

Desde marzo 2017 se están procesando 2 tipos de trigo importado, el trigo duro y el trigo suave, según esta característica se obtienen los siguientes tipos de harina:

##### Productos:

- Harina panadera: harina procesada con trigo duro (CWRS) y con formulación diseñada para la elaboración de pan (con aditivos específicos para harina panadera). La bolsa de 50 kg cuesta USD 34.
- Harina pastelera: harina procesada con trigo suave, esta generalmente es utilizada para elaborar galletas, pasteles, pizzas y otros usos. La bolsa de 50 kg cuesta USD 34.
- Harina integral: Este tipo de harina puede ser producida con trigo duro o trigo suave, sin formulación contiene una parte de harina y otra de salvado de trigo, destinada al consumo humano para la elaboración de pan integral. La bolsa de 50 kg cuesta USD 28.

### Subproductos:

- Afrecho de trigo: salvado de trigo utilizado para la elaboración de balanceados y consumo animal. La bolsa de 45 kg cuesta USD 12.
- Semita: salvado de trigo fino, apto para el consumo humano utilizado para la elaboración de pan integral además de elaboración de balanceados y consumo animal. La bolsa de 45 kg cuesta USD 15.

### 2.2.5 Clientes

La harina MT actualmente se está comercializando en los siguientes tipos de empresas:

- Panaderías (pequeñas, medianas y grandes), compran la mayor parte de la producción.
- Empresas dedicadas a la elaboración de galletas.
- Empresas dedicadas a la repostería y los bocaditos.
- Empresas dedicadas a la elaboración de fideos.
- Tiendas de productos al por menor (uso doméstico)

### 2.2.6 Proveedores de trigo

Existe una asociación de pequeños molineros del país que se agrupan para traer trigo importado en un solo barco de carga, lo que les permite conseguir el trigo al mismo precio de las grandes empresas molineras que importan un barco de carga con trigo únicamente para su producción.

Las empresas que integran esta asociación cuentan con un cupo de trigo en función de las necesidades proyectadas que van a tener para cada trimestre, existen algunas empresas

que dentro de su cupo traen un excedente a su producción, este excedente venden a otras empresas más pequeñas ganándose un pequeño margen de utilidad, actualmente MT compra una parte del cupo de las empresas de esa asociación como: Moderna Alimentos, Ecuagran y Buenaño Caicedo.

## 2.2.7 Análisis situacional

### 2.2.7.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

#### 1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores en esta industria es sumamente alto.

- Los proveedores nacionales de trigo tienen producto de baja calidad y solo producen el 2% del requerimiento total de la industria ecuatoriana, por lo que se tiene que acceder a la importación de esta materia prima.
- La importación de trigo para las pymes depende de negociaciones realizadas por la asociación de molineros del país con los productores internacionales, existen cupos de importación trimestral para cada empresa en función de las necesidades proyectadas para cada trimestre.
- En el caso de MT que es una empresa nueva y aún no cuenta con una demanda constante debe comprar el excedente de materia prima a otra empresa que pertenezca a la asociación de molineros, consiguiendo la materia prima a un precio más elevado, hasta que la demanda de producto de MT sea representativa y pueda ingresar a formar parte de esta asociación.

## 2. Poder de negociación de los clientes

Según la encuesta realizada para esta investigación en la tabla a continuación que hace referencia a los precios que pagan los clientes por una bolsa de 50 kg, se puede analizar que el precio no es relevante para que los clientes consuman una marca en especial, el 53% de encuestados paga de USD 35,01 hasta USD 37, siendo este rango de precios el más elevado, por lo que se puede concluir que los clientes tienen bajo poder de negociación en el precio.

**TABLA N° 1: Pregunta 12: ¿Cuánto paga por 1 bolsa de harina de trigo de 50 kg?**

| <b>Rango de precios</b> | <b>Encuestados</b> |
|-------------------------|--------------------|
| Hasta USD 31            | 1%                 |
| De USD 31,01 a USD 33   | 6%                 |
| De USD 33,01 a USD 35   | 35%                |
| De USD 35,01 a USD 37   | 53%                |
| De USD 37,01 a USD 39   | 5%                 |
| <b>Total</b>            | <b>100%</b>        |

Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

### 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Existen altas barreras de entrada de nuevos competidores en el mercado molinero debido a los siguientes factores:

- Alto costo en inversión para maquinaria y su funcionamiento.
- Costos elevados de transporte para la distribución del producto.
- Para conseguir materia prima importada es necesario contar con un cupo, por lo que primero es necesario llegar a negociaciones con empresas molineras ya existentes para que cedan una parte de su cupo.
- Se requiere de mucho tiempo en darse a conocer en el mercado y lograr que los clientes prueben el producto y lo comiencen a comprar.

### 4. Amenaza de productos sustitutos

Existe una gran cantidad de productos sustitutos, entre los que se encuentran:

- La harina de maíz, centeno, cebada, avena, arroz, papa, amaranto, garbanzo, soja y quinua, sin embargo el costo que tiene la harina de trigo es el más bajo, por otra parte es importante citar que el principal producto que se realiza con harina de trigo es el pan, y este forma parte de los productos más consumidos de la canasta básica ecuatoriana.
- La papa es otro sustituto para la harina de trigo, sobretodo en las zonas de mayor pobreza, la gente consume papa cuando se encuentra más barata que el fideo y viceversa.
- El consumo directo de cereales como la avena, quinua y centeno, debido a las tendencias nutricionales actuales.

Los productos sustitutos citados anteriormente ya han existido hace décadas, sin embargo la gente no ha cambiado de manera significativa el consumo de harina de trigo por estos productos por lo que no son considerados como una gran amenaza.

#### 5. Rivalidad entre los competidores

- Existen alrededor de 20 empresas molineras en todo el país, existen 3 empresas principales que dominan alrededor del 83% del mercado nacional, estas son: Moderna Alimentos, Industrial Molinera y Superior (Moderna Alimentos, 2016).<sup>29</sup>
- Los 4 principales competidores que tiene MT en la industria panificadora en la ciudad de Ambato según la encuesta realizada para esta investigación son: Molinos Miraflores con el 42% de participación en el mercado, Moderna Alimentos con el 17%, Superior con el 13% y Poultier con el 9%.
- Debido al crecimiento anual que tiene la industria panificadora existen empresas que no han sido atendidos o no están del todo satisfechos con su actual proveedor y están dispuestos a probar nuevas marcas según los resultados de la encuesta realizada obteniendo los siguientes resultados:

---

<sup>29</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.mercapital.ec/wp-content/uploads/2017/04/MODERNA-Circular-de-Oferta-Publica-Marzo-2016-Comp.pdf>, recuperado el 4/7/17.

**TABLA N° 2: Pregunta 19: ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de harina de trigo?**

| <b>Criterio</b> | <b>Encuestados</b> |
|-----------------|--------------------|
| Sí              | 54%                |
| No              | 46%                |
| <b>Total</b>    | <b>100%</b>        |

Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Esto quiere decir que hay un segmento de clientes que puede reemplazar fácilmente al proveedor actual por uno nuevo, por lo que es importante la diferenciación en el producto.

#### 2.2.7.2 Análisis F.O.D.A.

Fortalezas:

- No se tienen gastos pre operativos o inversión en maquinaria por que la planta es arrendada.
- Producto con altos estándares de calidad.
- Precio más bajo respecto a los principales competidores.
- Personal de producción con formación y experiencia en el sector.
- Trayectoria y reconocimiento de la marca por empresas con antigüedad mayor a 10 años en el mercado panadero.

#### Debilidades:

- Desconocimiento de la marca por empresas con antigüedad menor a 10 años en el mercado panadero.
- Costo de materia prima más alto que la competencia.
- Costos elevados de distribución para cubrir algunas zonas geográficas cuando el volumen de venta es mínimo.
- Falta de publicidad y promoción.
- Pago anticipado a proveedores de trigo para que despachen el producto.
- Cobranza a clientes mayor a 15 días de plazo.

#### Oportunidades:

- Mercado de panificación en constante crecimiento.
- Crear alianzas estratégicas con la finalidad de diversificar productos.
- Vender el producto a nuevos nichos de mercado.
- Ubicación geográfica privilegiada.
- Amplia infraestructura y con capacidad para expansión.
- El trigo se encuentra en la base de la pirámide nutricional.

#### Amenazas:

- Políticas de importación para fijar cupos en la compra de trigo.
- Regulación de precios por parte del gobierno.
- Escasa producción nacional y de mala calidad.

- Incertidumbre en precios de materia prima por parte de proveedores actuales.
- Incertidumbre en conseguir cupo para compra de materia prima a proveedores actuales.
- Cambio en hábitos alimenticios por consumir productos más nutritivos.
- Eventuales campañas publicitarias que podrían lanzar los competidores.
- Guerra de precios con la competencia.

### 2.2.7.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Una vez asignadas las fortalezas y debilidades de MT se asignó un valor a cada factor en la columna de peso relativo, este valor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa: 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante). El total de todos los pesos relativos debe sumar 1.

En la columna de calificación a las fortalezas se les asignó un valor de 3 o 4, cuando la fortaleza es menor =3 y cuando la fortaleza es mayor = 4. A las debilidades se les asignó un valor de 1 o 2, si el factor representa una debilidad mayor = 1 y cuando el factor representa una debilidad menor = 2, las calificaciones se refieren a la compañía.

A continuación se encuentra la matriz EFI realizada a MT.

**TABLA N° 3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos de MT**

| <b>Factores internos claves</b>  | <b>Peso relativo</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total ponderado</b> |
|--|----------------------|---------------------|------------------------|
| <b>Fortalezas</b>  |                      |                     |                        |
| No se tienen gastos pre operativos o inversión en maquinaria por que la planta es arrendada.                 | 0,2                  | 4                   | 0,8                    |
| Producto con altos estándares de calidad.  | 0,05                 | 4                   | 0,2                    |
| Precio más bajo respecto a los principales competidores.   | 0,05                 | 3                   | 0,15                   |
| Personal de producción con formación y experiencia en el sector.   | 0,1                  | 4                   | 0,4                    |
| Trayectoria y reconocimiento de la marca por empresas con antigüedad mayor a 10 años en el mercado panadero. | 0,05                 | 4                   | 0,2                    |
| <b>Debilidades</b>   |                      |                     |                        |
| Desconocimiento de la marca por empresas con antigüedad menor a 10 años en el mercado panadero.              | 0,2                  | 1                   | 0,2                    |
| Costo de materia prima más alto que la competencia.  | 0,02                 | 2                   | 0,04                   |
| Costos elevados de distribución para cubrir algunas zonas geográficas cuando el volumen de venta es mínimo.  | 0,03                 | 2                   | 0,06                   |
| Falta de publicidad y promoción.   | 0,1                  | 1                   | 0,1                    |
| Pago anticipado a proveedores de trigo para que despachen el producto.                                       | 0,1                  | 1                   | 0,1                    |
| Cobranza a clientes mayor a 15 días de plazo.  | 0,1                  | 2                   | 0,2                    |
| <b>Total</b>   | <b>1</b>             |                     | <b>2,45</b>            |

Fuente: elaboración propia (2017)

MT en la matriz EFI obtuvo una puntuación total ponderada de 2,45 que es inferior al promedio de 2,5; aunque el total ponderado esta muy cerca del promedio quiere decir que la empresa se encuentra débil internamente.

#### 2.2.7.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Para la matriz EFE se mantuvo el mismo criterio de la matriz EFI para valorar la columna de peso relativo a cada oportunidad y amenaza de MT.

En la columna de calificación se asignó un valor de 1 a 4 a cada uno de los factores, ya sea este una oportunidad o una amenaza. Esta calificación indica si las estrategias que tiene MT están respondiendo con eficacia al factor, 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

A continuación se encuentra la matriz EFE realizada a MT.

**TABLA N° 4: Matriz de Evaluación de los Factores Externos de MT**

| <b>Factores externos claves</b>  | <b>Peso relativo</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total ponderado</b> |
|--|----------------------|---------------------|------------------------|
| <b>Oportunidades</b>   |                      |                     |                        |
| Mercado de panificación en constante crecimiento.                                    | 0,1                  | 4                   | 0,4                    |
| Crear alianzas estratégicas con la finalidad de diversificar productos.              | 0,15                 | 3                   | 0,45                   |
| Vender el producto a nuevos nichos de mercado  | 0,1                  | 3                   | 0,3                    |
| Ubicación geográfica privilegiada.   | 0,12                 | 4                   | 0,48                   |
| Amplia infraestructura y con capacidad para expansión.                               | 0,05                 | 4                   | 0,2                    |
| El trigo se encuentra en la base de la pirámide nutricional.                         | 0,1                  | 4                   | 0,4                    |
| <b>Amenazas</b>  |                      |                     |                        |
| Políticas de importación para fijar cupos en la compra de trigo.                     | 0,1                  | 2                   | 0,2                    |
| Regulación de precios por parte del gobierno.  | 0,02                 | 3                   | 0,06                   |
| Escasa producción nacional y de mala calidad.  | 0,02                 | 2                   | 0,04                   |
| Incertidumbre en precios de materia prima por parte de proveedores actuales.         | 0,02                 | 3                   | 0,06                   |
| Incertidumbre en conseguir cupo para compra de materia prima a proveedores actuales. | 0,02                 | 3                   | 0,06                   |
| Cambio en hábitos alimenticios por consumir productos más nutritivos.                | 0,02                 | 2                   | 0,04                   |
| Eventuales campañas publicitarias que podrían lanzar los competidores                | 0,08                 | 2                   | 0,16                   |
| Guerra de precios con la competencia.  | 0,1                  | 3                   | 0,3                    |
| <b>Total</b>   | <b>1</b>             |                     | <b>3,15</b>            |

Fuente: elaboración propia (2017)

MT en la matriz EFE obtuvo un total ponderado de 3,15, esta puntuación es mayor al promedio ponderado de 2,5; esto quiere decir que MT está respondiendo de manera favorable a las oportunidades y amenazas que existen en la industria.

MT cuenta con estrategias que le hacen aprovechar las oportunidades además de minimizar los posibles efectos de las amenazas que puedan existir en la industria.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Tipo de investigación**

Los métodos de investigación que se utilizaron en esta investigación son: exploratorio y descriptivo.

Mediante el método exploratorio se conocieron temas actuales referentes a la comercialización de harina de trigo en el mercado B2B, permitiendo un mayor entendimiento de la situación actual del sector y los hábitos de compra según opiniones de técnicos especializados en el sector panadero y de conversaciones con los dueños de los negocios.

El método descriptivo permitió conocer características fundamentales y preferencias del mercado objetivo, utilizando como instrumento principal la encuesta.

Los datos están expresados de forma cualitativa y cuantitativa.

### **3.2 Tamaño de la población**

El mercado objetivo que se va a analizar en esta investigación son empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería ubicados en la ciudad de Ambato.

Según el Censo Nacional Económico realizado por el INEC en junio del 2011 se pudo constatar que existen 8.214 empresas que se dedican a la elaboración de productos de panadería en todo el Ecuador, de las cuales el 4,9% de estas empresas están ubicadas en la provincia de Tungurahua, es decir 402 empresas están dedicadas a esta actividad

distribuidas en 9 ciudades: Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, Pelileo, Píllaro, Quero y Tisaleo (INEC, 2011).<sup>30</sup>

En una conversación con Jaime Jara, dueño de Tecnipan, una de las panaderías con mayor trayectoria en la ciudad, expresó que hace 7 años existía la Asociación de Panificadores de Tungurahua cuando la harina de trigo era subsidiada, debido a que Jaime era uno de los miembros principales de la asociación conservaba un listado con las panaderías ubicadas en Ambato (J. Jara, comunicación personal, 17 de enero 2017).

La población total que se va a considerar para el cálculo de la muestra son 134 empresas (ver anexo) que cumplen con los requisitos del mercado objetivo de esta investigación.

### 3.3 Cálculo de la muestra

La investigación realizada tendrá un nivel de confianza de 95% y el error muestral será de 5%, la población o universo son 134 empresas que se dedican a la elaboración de productos de panadería en la ciudad de Ambato.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula a continuación:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

---

<sup>30</sup> Información obtenida del sitio web [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados\\_generales\\_censo\\_economico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf), recuperado el 20/6/2017

Donde:

|          |   |                               |   |            |
|----------|---|-------------------------------|---|------------|
| <b>Z</b> | = | Nivel de confianza            | → | 95% (1,96) |
| <b>N</b> | = | Población o universo          | → | 134        |
| <b>p</b> | = | Probabilidad de ocurrencia    | → | 50% (0,50) |
| <b>q</b> | = | Probabilidad de no ocurrencia | → | 50% (0,50) |
| <b>e</b> | = | Error muestral                | → | 5% (0,05)  |
| <b>n</b> | = | Tamaño de la muestra          | → | ?          |

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 134 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (134 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{128,69}{1,29}$$

$$n = 99,5387$$

El tamaño total de la muestra al que se necesita realizar la encuesta es a 100 empresas.

### 3.4 Recolección de la información

Para obtener los datos necesarios de esta investigación se buscó información en fuentes primarias y fuentes secundarias.

#### 3.4.1 Fuentes primarias

Como instrumento de recolección de datos principal se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario de 19 preguntas de tipo abiertas, cerradas y mixtas, esto permitió conocer el

comportamiento de los que podrían ser posibles clientes, además se utilizó una muestra bastante significativa que permitirá proyectar los resultados obtenidos a una población o *target* mayor.

Al realizar la encuesta en las instalaciones de las empresas panaderas se utilizó la técnica de observación, donde se conocieron diferentes comportamientos y hábitos que tienen los dueños y trabajadores de ese negocio, esta información será considerada para la toma de decisiones en el plan de marketing.

Se realizaron entrevistas y conversaciones con el personal de MT para conocer los procesos principales, recursos disponibles, entre otros aspectos.

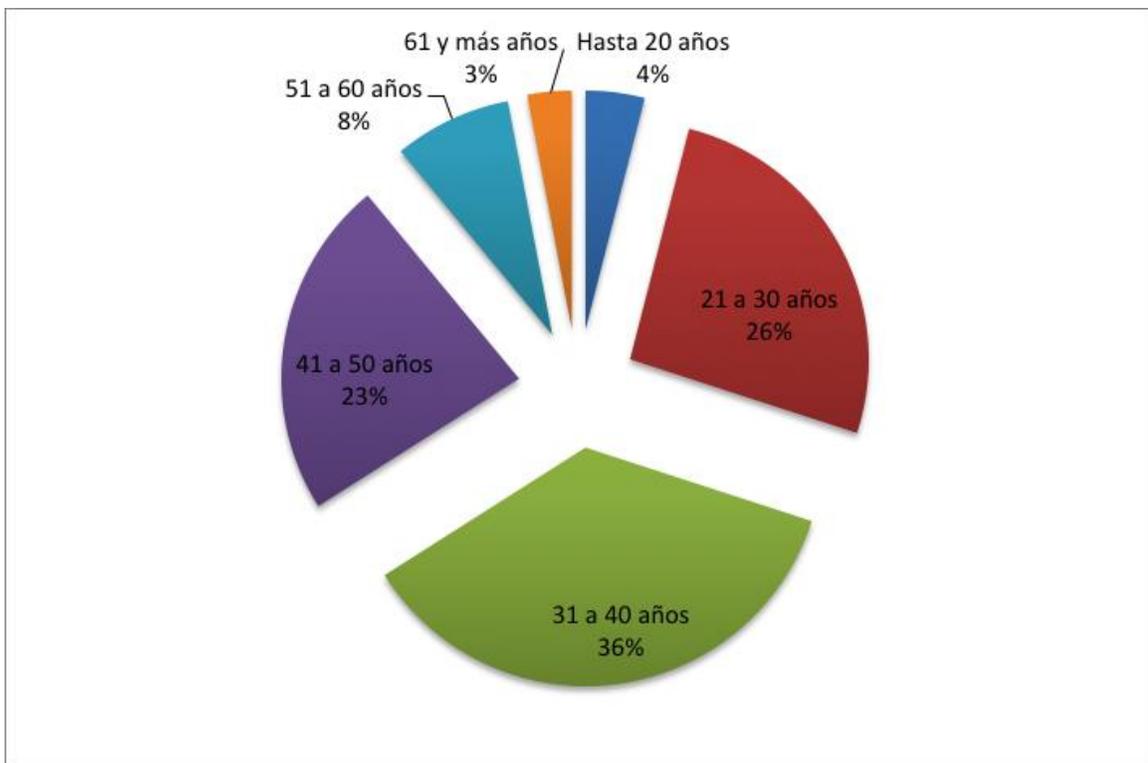
#### 3.4.2 Fuentes secundarias

La principal fuente secundaria que se requirió en esta investigación fue Internet, mediante algunas páginas web de distintos organismos relacionados con el sector agropecuario, y los censos económicos realizados a las empresas ecuatorianas, libros y publicaciones también fueron utilizados en esta investigación.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

La información presentada a continuación pertenece a los resultados de las 100 encuestas realizadas a panaderías y pastelerías de la ciudad de Ambato y sectores aledaños, los resultados están expresados en porcentajes.

**GRÁFICO N° 9: Pregunta 1: ¿Cuál es su edad?**

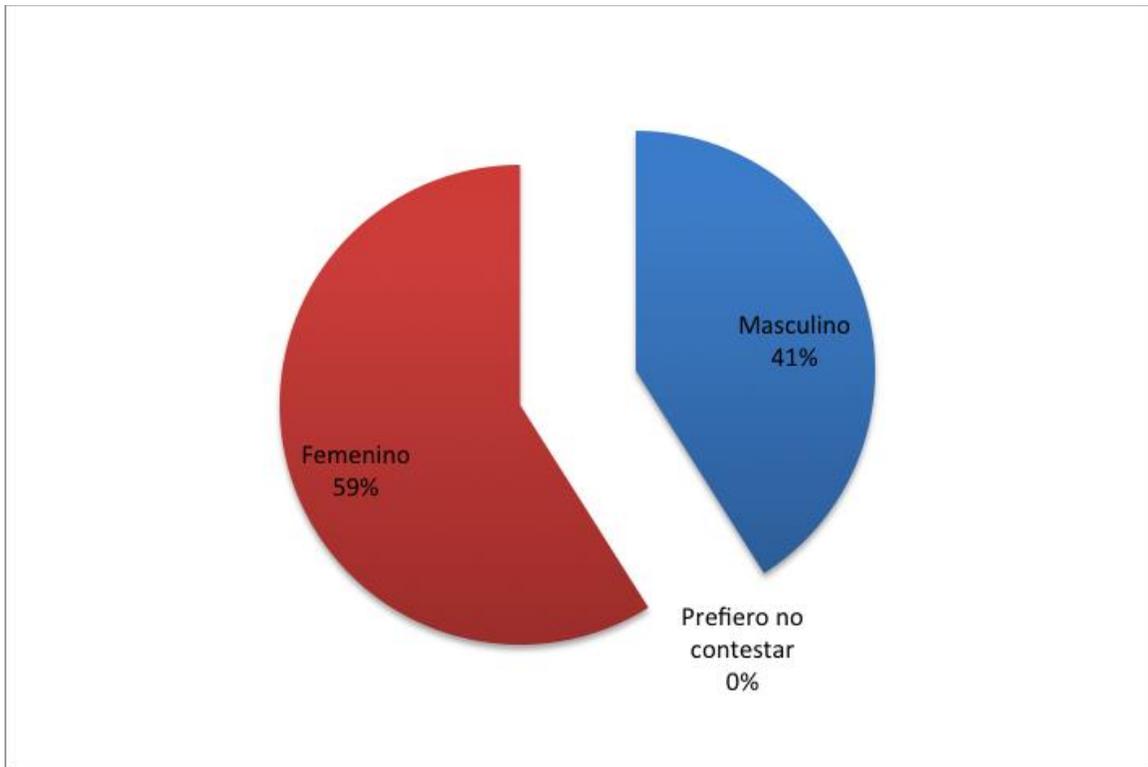


Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Del total de encuestados se puede observar que la mayoría de personas que atienden el negocio tienen de 31 a 40 años, seguido de las personas que tienen de 21 a 30 años y en

tercera posición las personas de 41 a 50 años, estos tres resultados representan el 85% de los encuestados, por lo que el resto de rangos de edades son muy poco representativos.

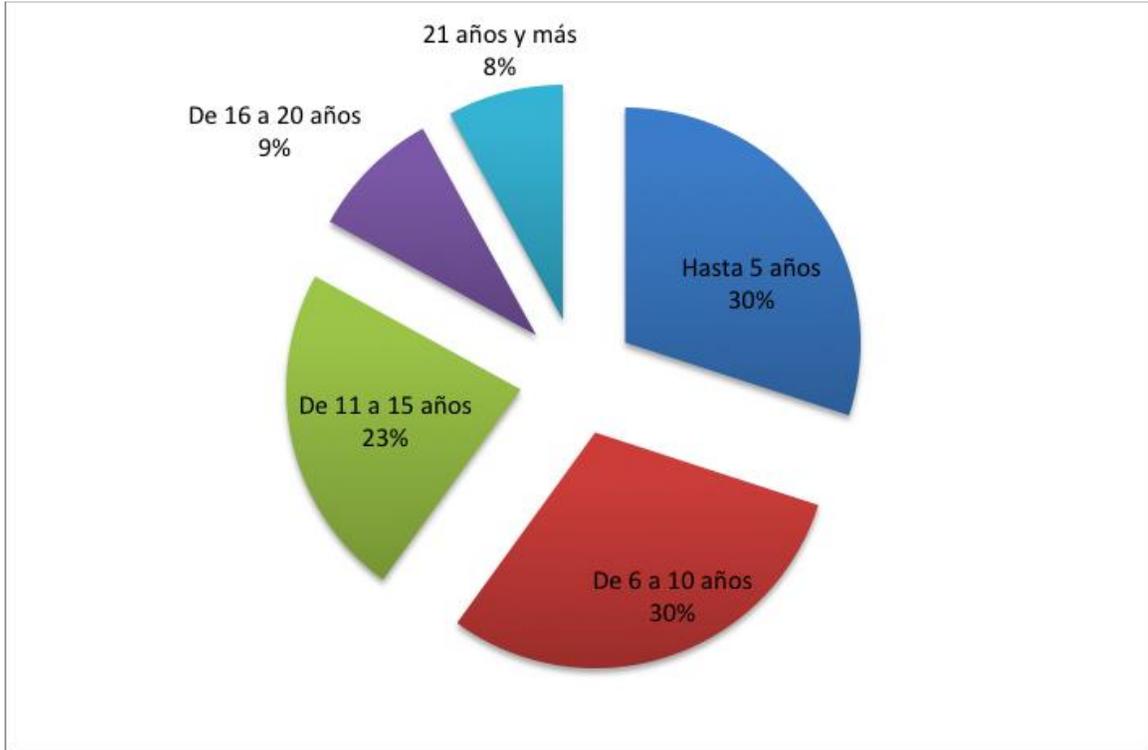
**GRÁFICO N° 10: Pregunta 2: ¿Cuál es su género?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

En cuanto al género, del total de encuestados el 59% son mujeres y el 41% restante son hombres.

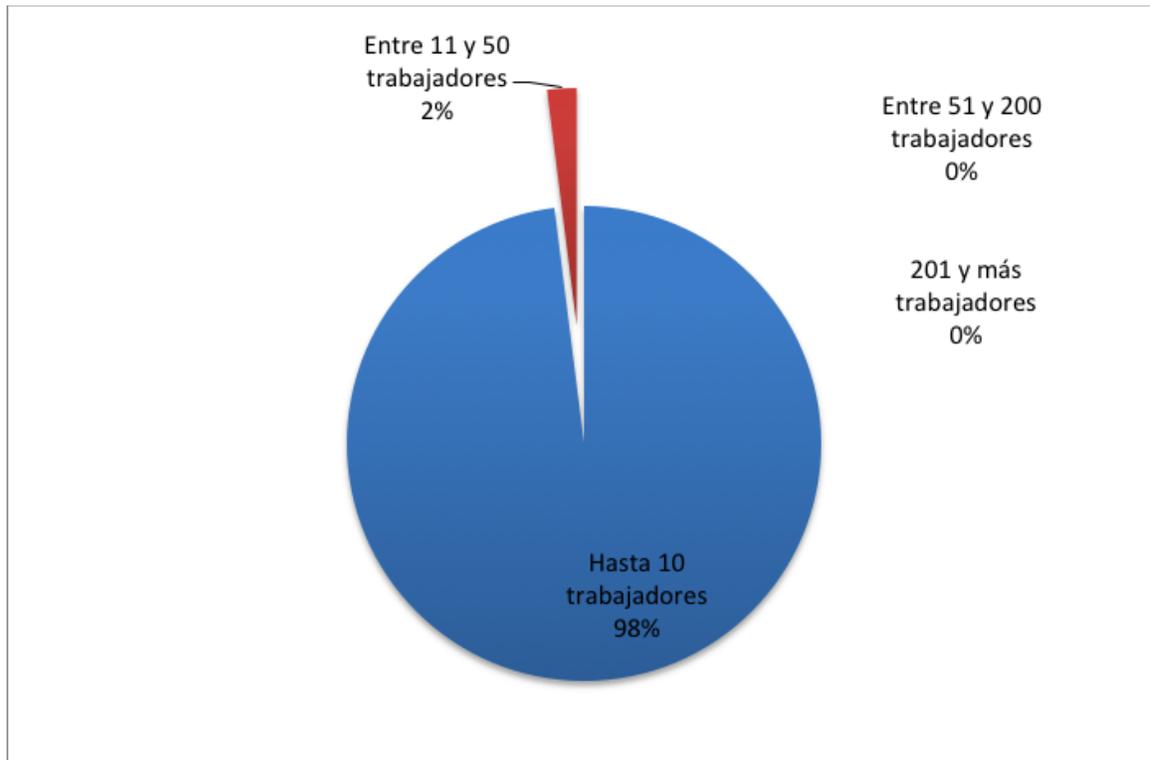
**GRÁFICO N° 11: Pregunta 4: ¿Qué antigüedad tiene la empresa donde trabaja?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

De las panaderías y pastelerías encuestadas se puede observar que el un 30% son negocios relativamente nuevos y tienen hasta 5 años en funcionamiento, mientras que el otro 30% ya tiene funcionando su empresa de 6 a 10 años, seguido con un 23% las empresas que tienen de 11 a 15 años en funcionamiento y las empresas que ya funcionan por más de 16 años suman el 17% del total.

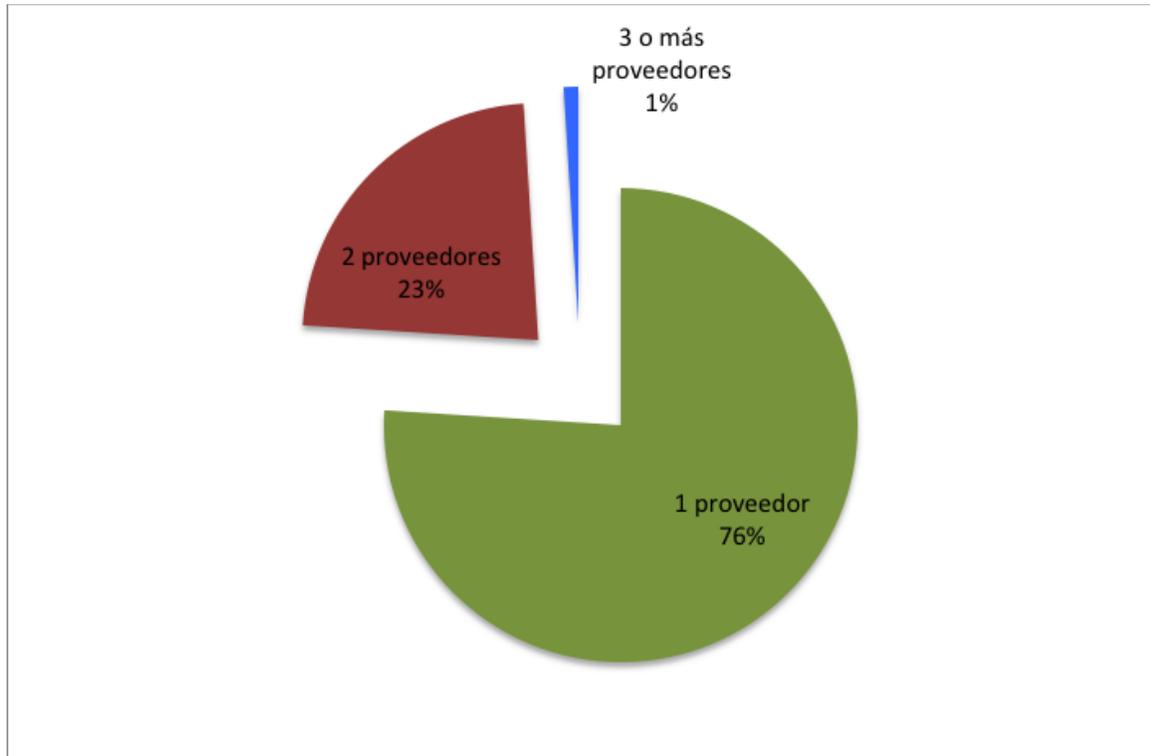
**GRÁFICO N° 12: Pregunta 5: ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Como se puede observar en el gráfico, del total de empresas encuestadas el 98% tienen hasta 10 trabajadores y solamente el 2% tiene entre 11 y 50 trabajadores, ninguna empresa sobrepasa los 51 trabajadores.

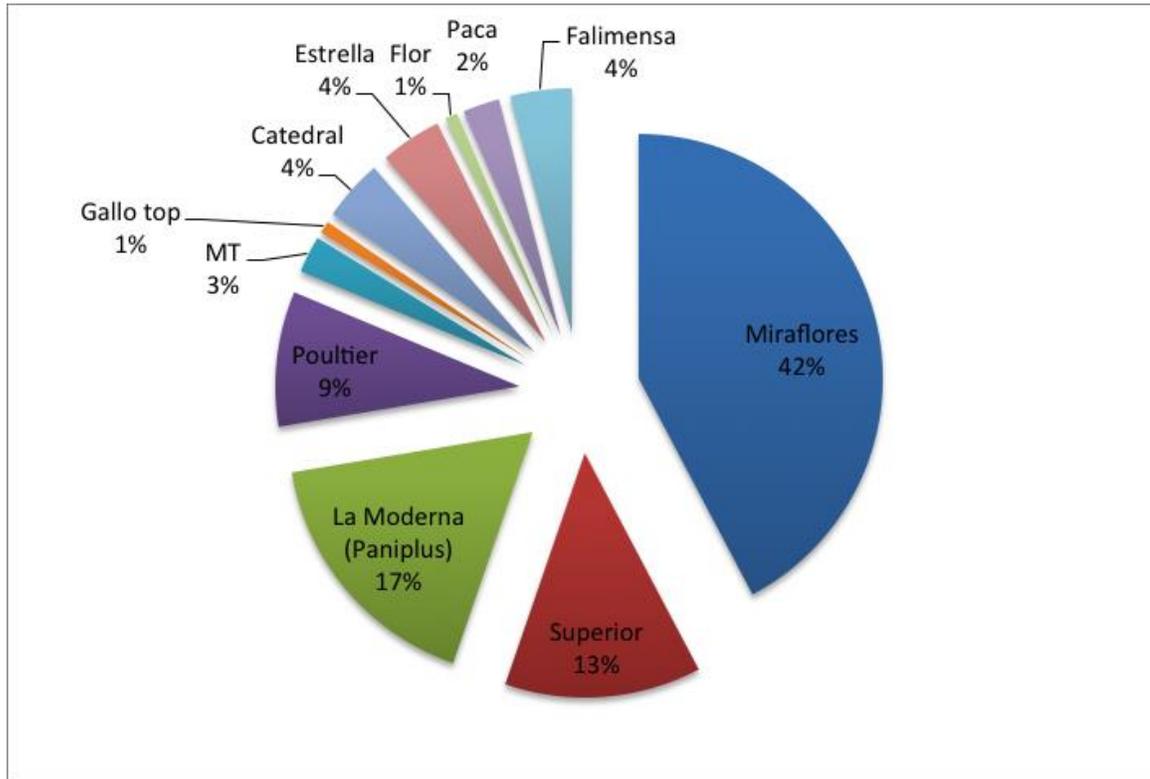
**GRÁFICO N° 13: Pregunta 6: ¿Cuántos proveedores de harina de trigo tiene su empresa?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Del total de panaderías y pastelerías encuestadas se puede observar que el 76% trabajan solamente con un proveedor de harina, el 23% trabajan con dos proveedores y únicamente el 1% de encuestados tiene 3 y más proveedores de harina de trigo.

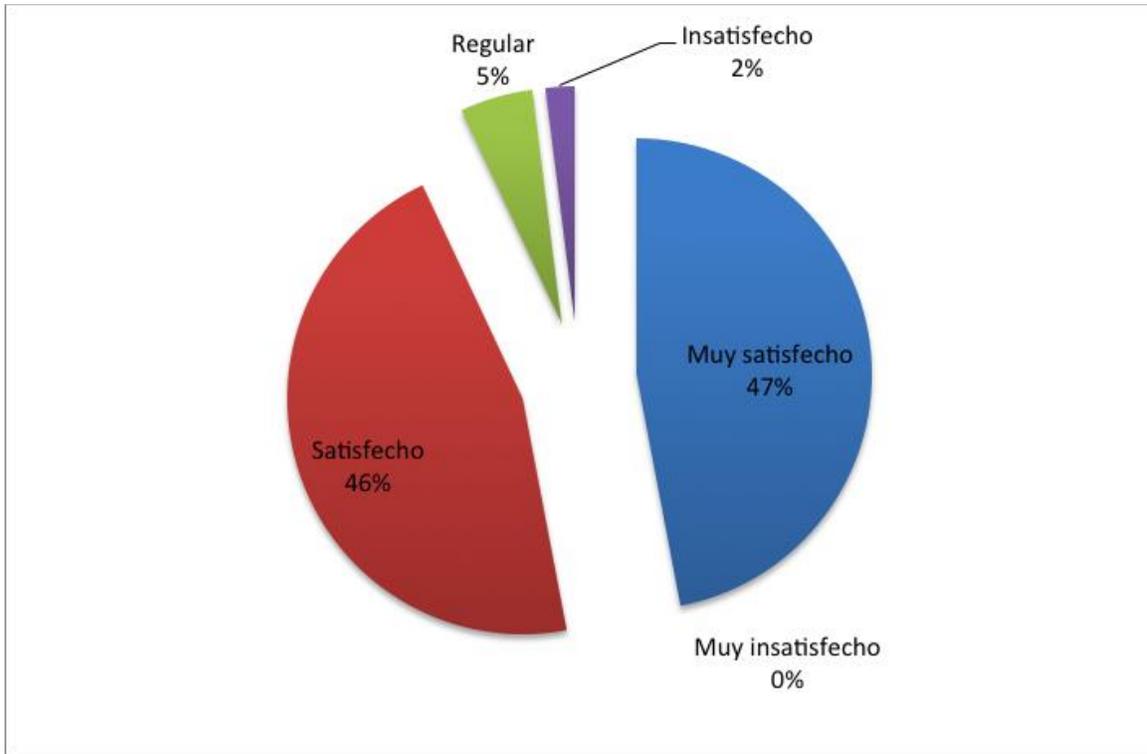
**GRÁFICO N° 14: Pregunta 7: ¿Qué empresas le proveen harina de trigo?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

De las empresas encuestadas se puede observar que existen 11 marcas que están presentes en el mercado de Ambato y pueblos aledaños, la marca Miraflones ocupa el 42% del mercado siendo la diferencia muy marcada, seguido de La Moderna (Paniplus) con 17% y en tercer lugar la marca Superior con 13%, el resto de marcas ocupan porcentajes menores al 9%.

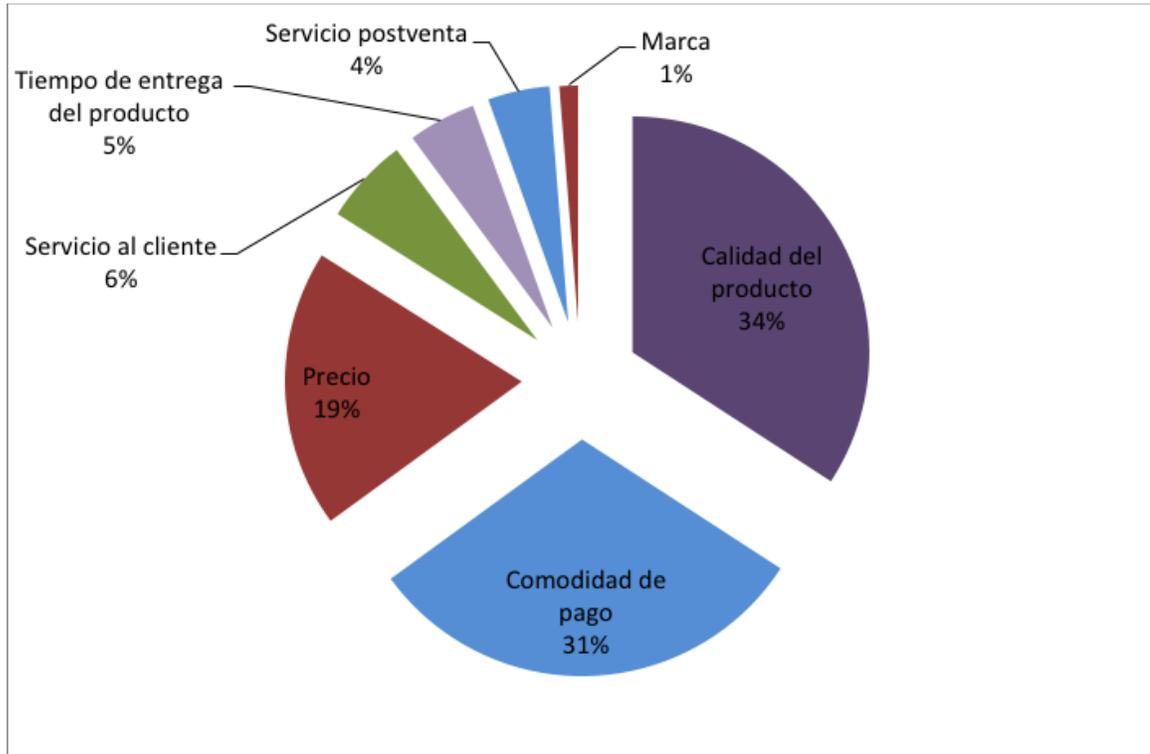
**GRÁFICO N° 15: Pregunta 8: ¿Está usted satisfecho con su actual proveedor de harina de trigo?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Del total de negocios encuestados el 93% tiene un alto nivel de satisfacción con su actual proveedor de harina de trigo en el cual: el 47% se encuentran muy satisfechos y el 46% se encuentran satisfechos, 7% restante se divide entre: el 5% regular y únicamente el 2% se siente insatisfecho.

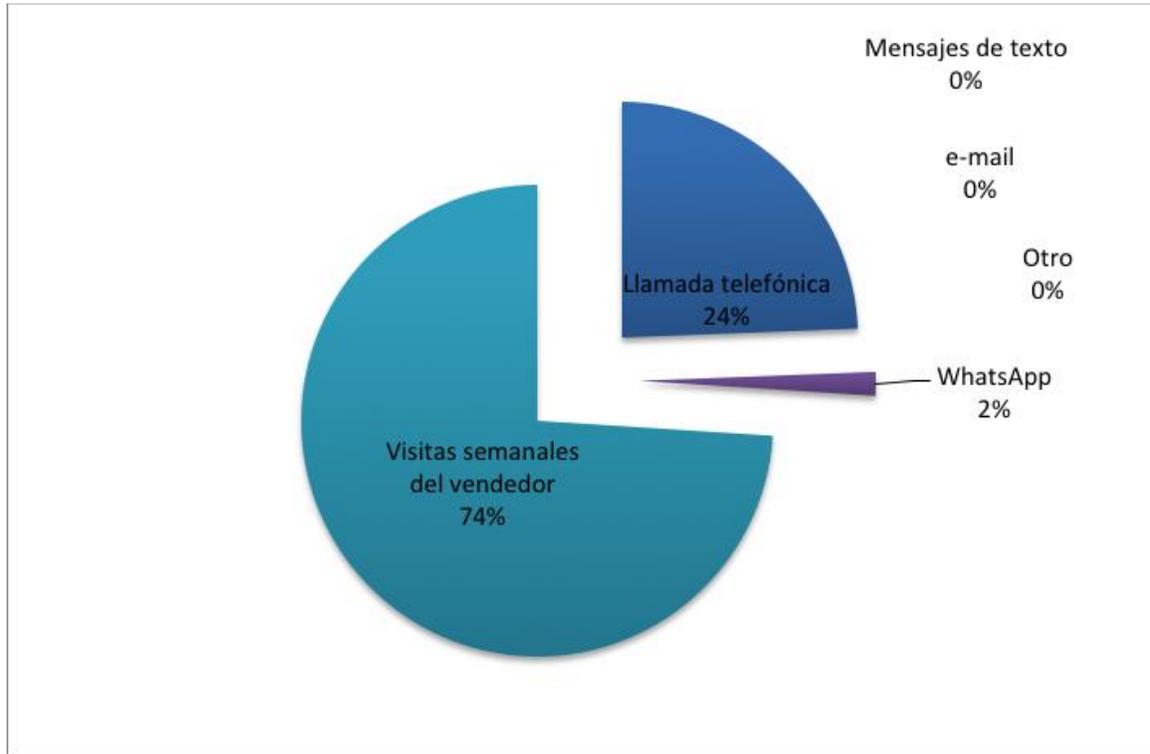
**GRÁFICO N° 16: Pregunta 9: ¿Qué valora usted de sus proveedores?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Los tres aspectos más importantes para el cliente sobre el proveedor según la encuesta realizada son: la calidad del producto, las comodidades de pago y el precio, la tendencia de estos tres aspectos es muy marcada, siendo el resto de aspectos también importantes pero no muy relevantes.

**GRÁFICO N° 17: Pregunta 10: ¿Cómo se comunica con su proveedor?**

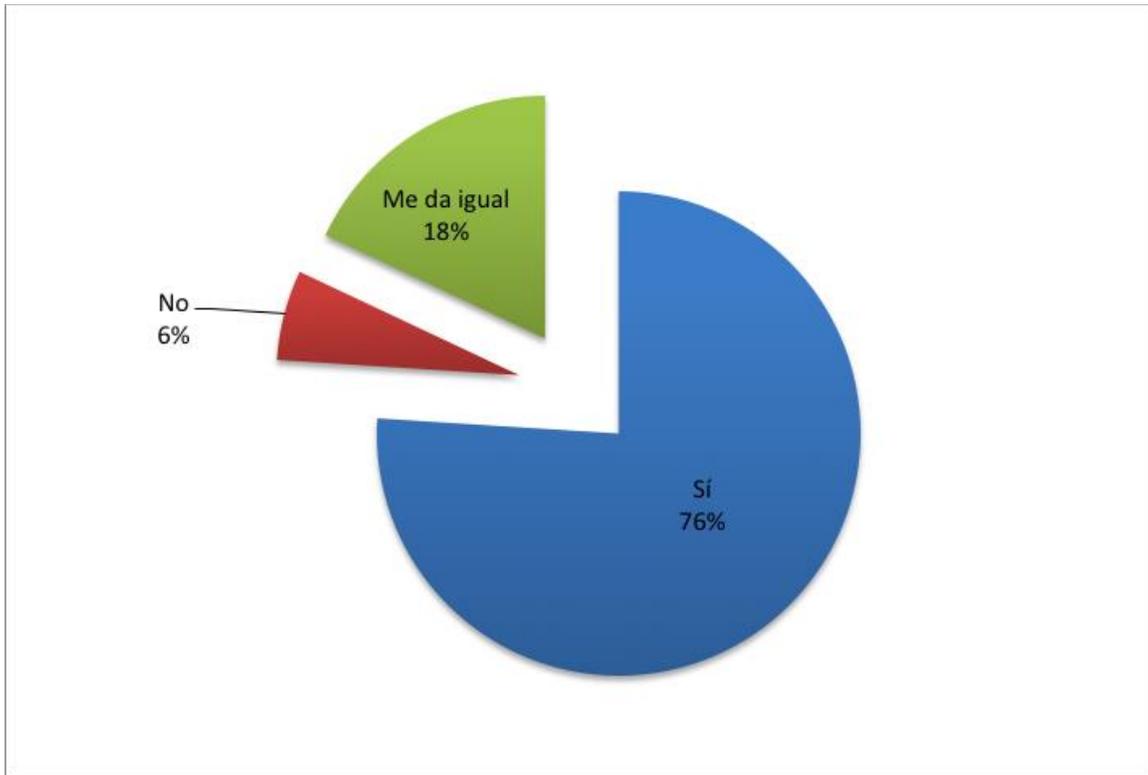


Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Del total de empresas encuestadas se puede ver que se utilizan tres medios de comunicación con el proveedor siendo el más importante las visitas del vendedor con el 74%, seguido de las llamadas telefónicas con el 24% y solamente el 2% de negocios utiliza el WhatsApp para contactar a su vendedor.

El e-mail y mensajes de texto no son utilizados para la comunicación entre cliente y proveedor.

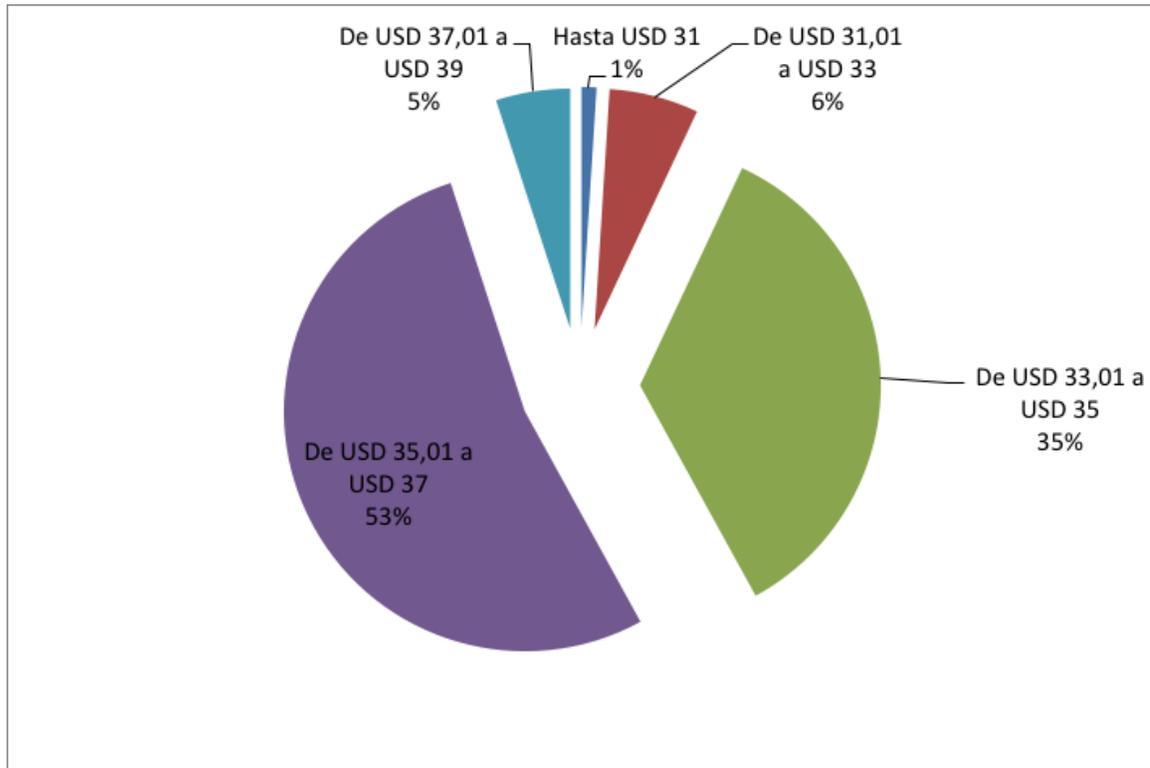
**GRÁFICO N° 18: Pregunta 11: ¿Considera importante el empaque del producto de las harinas en general?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

En cuanto a la importancia del empaque, es decir su diseño, material y otras características 76% de las empresas encuestadas opinaron que si es importante, 18% opino que les da igual su empaque y 6% dijo que no les parece importante.

**GRÁFICO N° 19: Pregunta 12: ¿Cuánto paga por 1 bolsa de harina de trigo de 50 kg?**

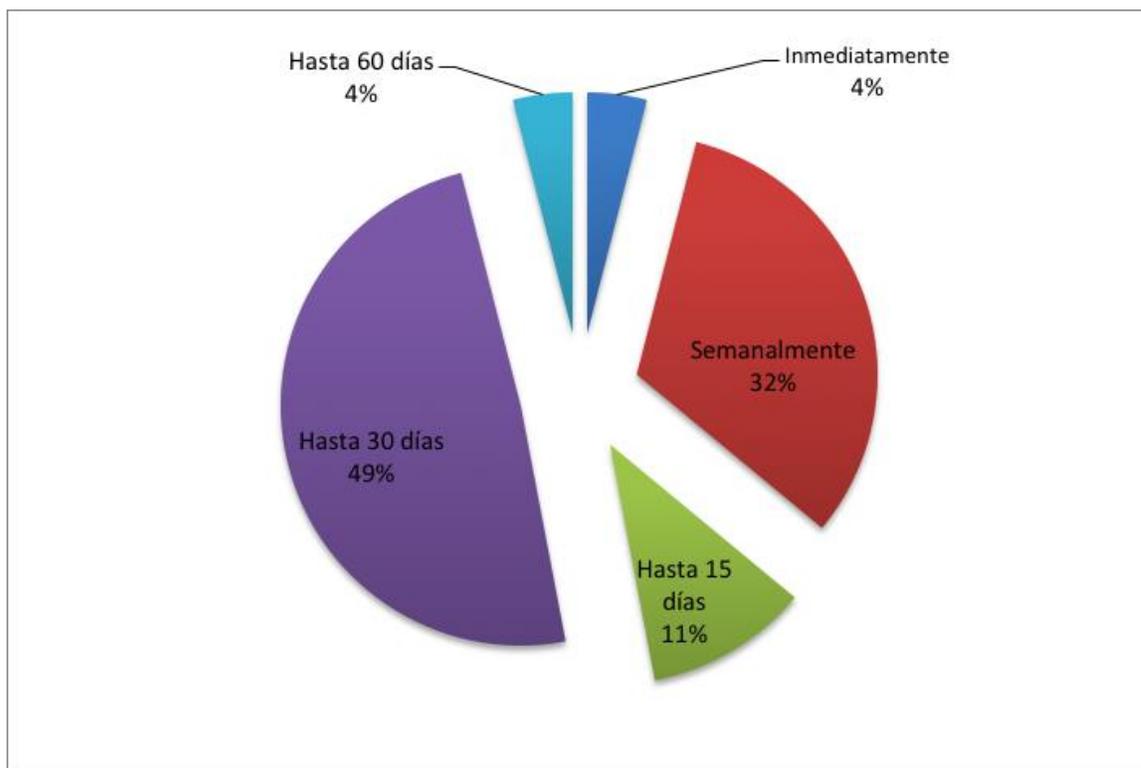


Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Según los datos de la encuesta realizada se puede observar que el precio por una bolsa de 50 kg varía hasta USD 38, siendo el rango de precios de USD 35,01 a USD 37 el más frecuentado con el 53%, seguido del rango de USD 33,01 a USD 35 con el 35%.

Se puede concluir que el 88% de las empresas encuestadas pagan entre USD 33,01 a USD 37 por cada bolsa de 50 kg.

### GRÁFICO N° 20: Pregunta 13: ¿En qué tiempo paga al proveedor?

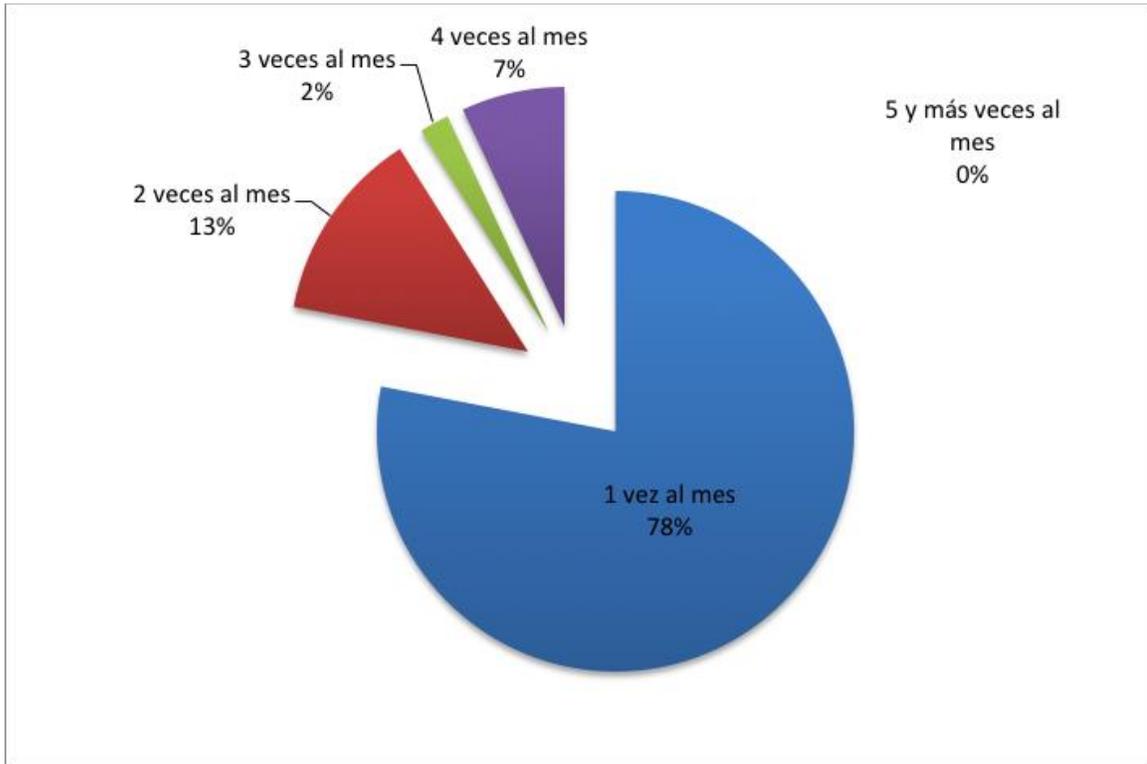


Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Según los datos que arrojó la encuesta el 49% de empresas pagan a su proveedor hasta 30 días desde que se les entregó el producto, el 32% lo pagan semanalmente y el 11% hasta un periodo de 15 días.

Las empresas que realizan el pago inmediato y el pago hasta 60 días ocupan únicamente el 4% del total cada una.

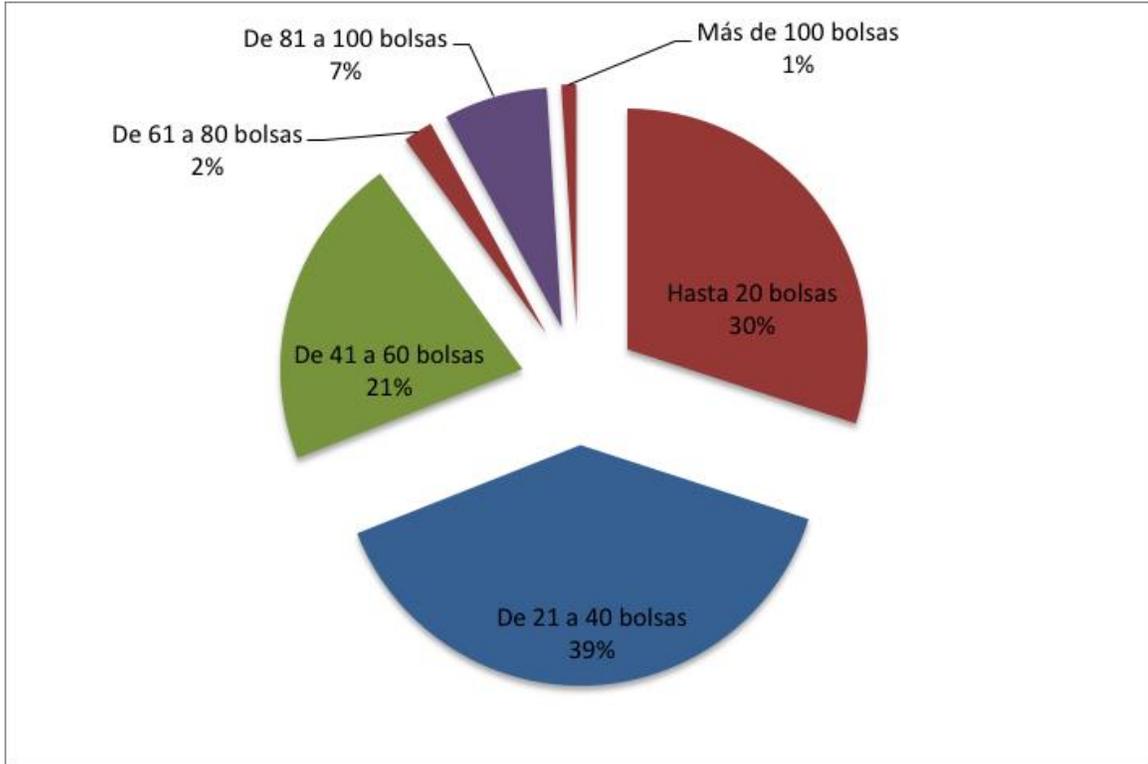
**GRÁFICO N° 21: Pregunta 14: ¿Cuántas veces realiza reposiciones al mes ?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

De acuerdo a la investigación realizada se puede observar que el 78% de empresas hacen pedido o reposición de harina una vez al mes, 13% de empresas lo realizan dos veces al mes, 2% de empresas lo hacen 3 veces al mes y 7% hacen un pedido semanal, es decir 4 pedidos o reposiciones por mes.

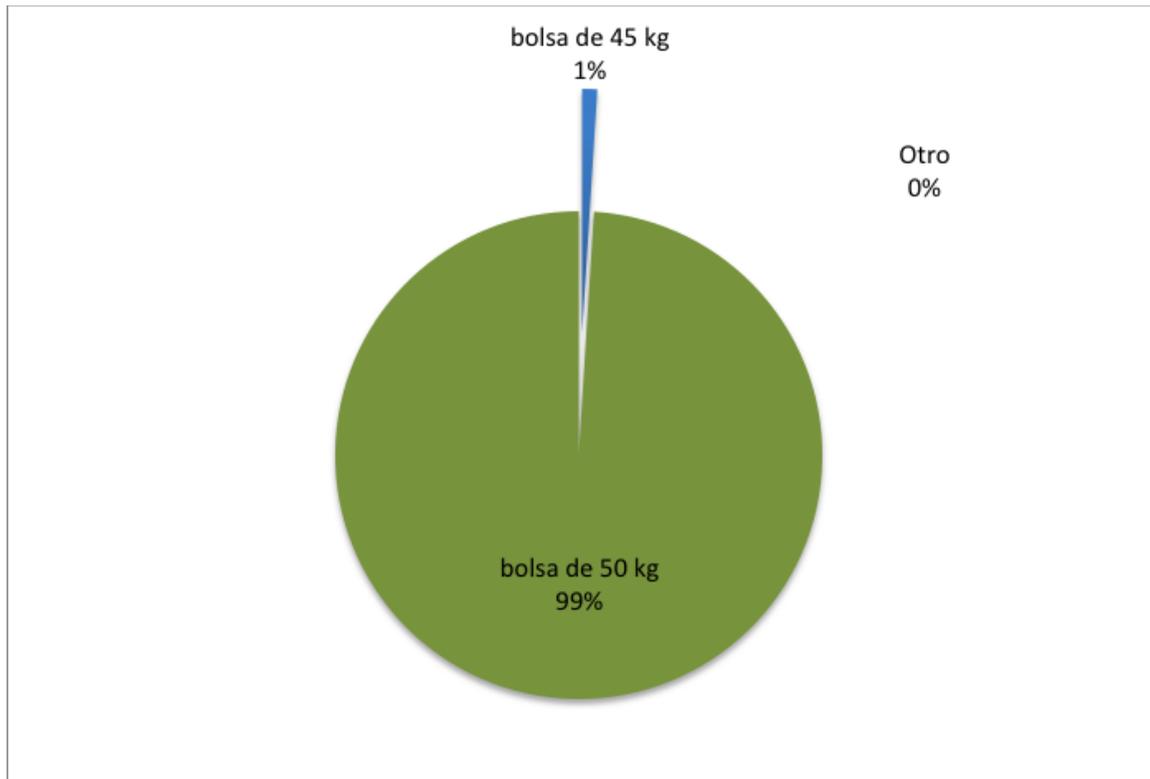
**GRÁFICO N° 22: Pregunta 15: ¿Cuántas bolsas de harina compra al mes ?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Del total de empresas encuestadas se obtuvieron un estimado de bolsas de harina de 50 kg que los clientes compran al mes, el 39% de empresas compra de 21 a 40 bolsas por mes, el 30% compra hasta 20 bolsas por mes, el 21% compra de 41 a 60 bolsas al mes, estos tres datos son los mas significativos y los que marcan tendencia.

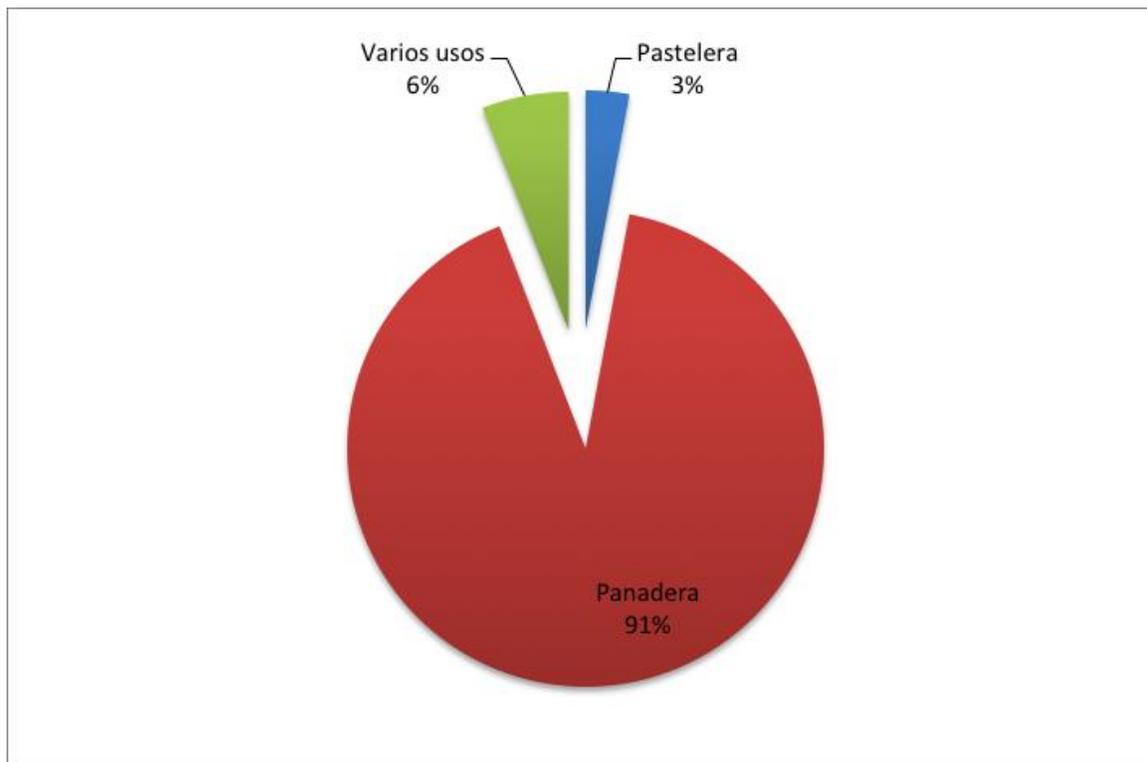
**GRÁFICO N° 23: Pregunta 16: ¿Qué tipo de presentación prefiere?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

En gráfico se puede observar que existe una tendencia muy marcada por las empresas al preferir que el peso de las bolsas de harina de trigo sea de 50 kg con el 99%, mientras que únicamente el 1% prefirió que el peso sea de 45 kg.

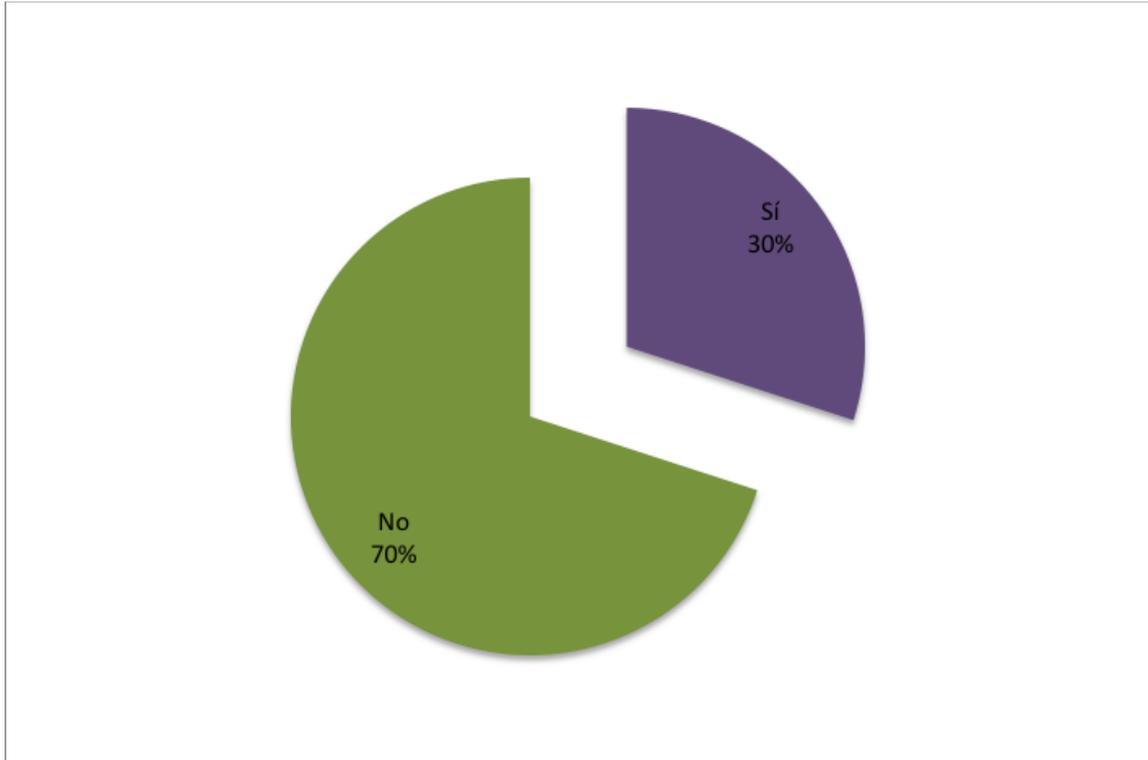
**GRÁFICO N° 24: Pregunta 17: ¿Con qué tipo de harina le gusta trabajar?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

De los datos obtenidos se puede señalar que el 91% de empresas prefieren trabajar con el tipo de harina panadera, el 6% de empresas trabajan con harina para varios usos y únicamente el 3% usa la harina pastelera.

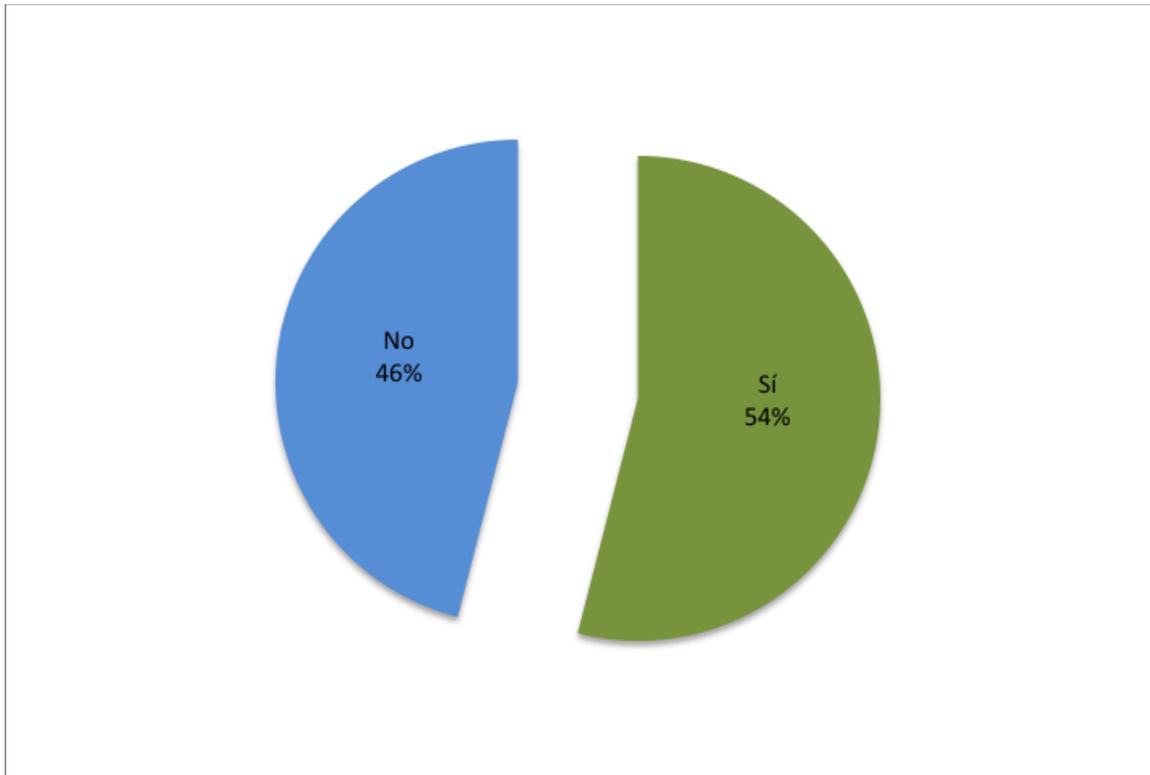
**GRÁFICO N° 25: Pregunta 18: ¿Recuerda usted la marca de harina MT?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Del total de empresas que se encuestaron solo el 30% recuerda la existencia de la marca MT y el otro 70% respondió que no lo recuerda.

**GRÁFICO N° 26: Pregunta 19: ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de harina de trigo?**



Fuente: elaboración propia en base a 100 encuestas (2017)

Del total de panaderías y pastelerías encuestadas se puede observar que el 54% de las mismas si están dispuestas a probar una nueva marca de harina de trigo para su negocio, mientras que el 46% restante respondió que no lo haría.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Uno de los objetivos específicos fue determinar si MT debería comercializar la harina con la marca ya existente o crear una nueva, por lo que según los resultados de la investigación se pudo obtener que el 30% de las panaderías encuestadas recuerdan el nombre MT o alguna vez lo compraron, esta cifra es muy significativa sabiendo que 40% de las empresas encuestadas tienen más de 11 años de antigüedad, por lo que MT debería mantener la misma marca.
- El 74% de encuestados respondió que el principal medio para comunicarse entre cliente y proveedor para realizar pedidos o cobros es mediante visitas semanales del vendedor.
- El nivel de satisfacción que tienen los negocios con su proveedor entre muy satisfecho y satisfecho suman 93%, sin embargo el 54% de los negocios están dispuestos a probar una nueva marca de harina de trigo, esto quiere decir que no existe total lealtad a la marca que están usando.
- Al 76% de las empresas encuestadas les parece importante el aspecto del empaque; y respecto al peso que tiene que tener cada bolsa, 99% respondió 50 kg.
- Los 3 factores que más valoran los clientes de su proveedor actual de harina de trigo es la calidad del producto teniendo un 34% de importancia, seguido de la comodidad de pago con 31% y en tercer lugar el precio con el 19%.

- Los principales competidores que tiene MT en su mercado objetivo son: Miraflores, Moderna, Superior y Poultier.
- Al 91% de empresas les gusta trabajar con la harina panadera, es decir la que proviene del trigo duro.

#### Recomendaciones

- MT debería implementar nuevas acciones y herramientas de marketing para atacar al 54% de empresas que están dispuestas a probar una nueva marca, tomando en cuenta que el *packaging* es importante para los clientes potenciales.
- El precio ocupa el tercer lugar entre los factores que el cliente más valora del proveedor, lo que quiere decir que MT debería fijar una tabla de precios entre USD 33,01 a USD 37, que es el rango de precio que paga el 88% de empresas encuestadas, la tabla de precios se debería fijar en función de la cantidad de bolsas que compra el cliente al mes y de las comodidades de pago que requiera el cliente.
- MT debería invertir en capacitar al personal de ventas, ya que ellos son el medio de comunicación principal con el cliente, con el propósito de construir confianza y generar fidelidad hacia la marca.
- Se debería tener controles permanentes del producto, debido a que la calidad del producto es el principal factor que valoran los clientes del proveedor.
- El personal de ventas tendría que visitar una vez a la semana a cada cliente ya que 32% de los clientes hacen pagos semanales, 11% pagan hasta los 15 días y 4% inmediatamente y el pedido mensual se hace una sola vez al mes en su mayoría, hasta crear una base de información con cada cliente que permitirá satisfacer sus necesidades.

## **CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Resumen ejecutivo**

El siguiente plan de marketing está enfocado en el relanzamiento de la marca MT en el mercado B2B para empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería en la ciudad de Ambato, con la finalidad de atraer y retener nuevos clientes y también recuperar clientes que consumían el producto con la marca MT antes de que la empresa cierre operaciones.

Para el planteamiento de la estrategia del marketing mix se tomó en cuenta las encuestas realizadas, las conversaciones con los dueños de los negocios, sugerencias de los vendedores y del dueño de MT.

Todas las acciones y herramientas sugeridas en este plan están orientadas al cliente, con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca MT, incrementar las ventas y a la vez fidelizar al cliente a corto, mediano y largo plazo.

### **5.2 Análisis situacional**

#### **5.2.1 Mercado**

El 98% de las empresas panificadoras cuenta con menos de 10 trabajadores, en promedio son 3 personas las que trabajan durante todo el día, un panadero, un ayudante y una vendedora; son consideradas pequeñas empresas familiares de gente muy humilde.

Crecimiento del mercado:

En el mercado panificador, el pan artesanal ocupa el 72% del total de la producción de pan en Ecuador, este mercado tiene un crecimiento constante del 2% al 3%, debido a que el pan está considerado como uno de los productos principales de la canasta básica, es decir, tiene un precio que es asequible para toda la población.

Necesidades del mercado:

Según la encuesta realizada las empresas panificadoras consideran que los factores que más valoran de su proveedor de harina de trigo son: la calidad del producto, la comodidad de pago y el precio. También señalaron que prefieren trabajar con harina panadera en bolsas de 50 kg.

Estas empresas mantienen contacto con sus proveedores mediante visitas semanales del vendedor asignado, en las que se toma el pedido y a la vez se realiza el pago de facturas pendientes.

### 5.2.2 Competencia

Existen 11 marcas que están presentes en el mercado de Ambato y pueblos aledaños, sin embargo los principales competidores que tiene MT en su mercado objetivo son: Miraflores, Moderna, Superior y Poulitier, estas 4 marcas representan el 81% del total.

### 5.2.3 Oferta de producto

MT ofrece los siguientes productos al mercado panificador:

- Harina panadera: harina procesada con trigo duro y con formulación diseñada para la elaboración de pan (con aditivos específicos para harina panadera).  
Presentación: 50 kg.
- Harina pastelera: harina procesada con trigo suave, generalmente es utilizada para elaborar galletas, pasteles, pizzas y otros usos. Presentación: 50 kg.
- Harina integral: Es producida con trigo duro o trigo suave, no contiene formulación, es una mezcla de harina y de salvado de trigo, destinada al consumo humano para la elaboración de pan integral. Presentación: 50 kg.
- Semita: salvado de trigo fino, utilizado para la elaboración de pan integral.  
Presentación: 45 kg.

#### 5.2.4 Claves para el éxito

MT debe cumplir con los puntos a continuación para asegurar que la empresa va a ser rentable:

- Ofrecer al mercado productos con alta calidad.
- Brindar comodidades de pago a los clientes.
- El precio de los productos tiene que estar acorde a los de la competencia.
- Contar con personal capacitado en productos ofrecidos, servicio al cliente y ventas.
- Armar una red de ventas para visitar a los clientes en los días y horas que lo requieran.
- Entregar los pedidos en los días y horas acordados.

### 5.2.5 Asuntos críticos

MT al ser una empresa nueva deberá considerar los siguientes asuntos críticos:

- Supervisar constantemente la satisfacción del cliente, asegurando que el crecimiento de MT no comprometa los niveles de calidad, servicio y satisfacción.
- Llevar un control adecuado de los costos y gastos para no perjudicar la rentabilidad de la empresa.
- Capacitar a todo el personal en servicio y orientación al cliente.
- Mejorar continuamente los productos en base a la retroalimentación de los clientes.

## 5.3 Objetivos

### 5.3.1 Objetivos cuantitativos

- Incrementar las ventas de harina a 2500 bolsas por mes hasta octubre del 2018.
- Ocupar el 100% de la capacidad instalada de la planta de producción hasta diciembre del 2018 para mejorar la rentabilidad.
- Introducir la marca MT en todas las ciudades de la provincia de Tungurahua hasta julio 2019.

### 5.3.2 Objetivos cualitativos

- Ser una empresa orientada al cliente.
- Generar percepciones positivas del producto y del servicio brindado al mercado objetivo.

- Conocer mejor las necesidades del mercado objetivo con la finalidad de brindar un excelente producto y servicio.

#### 5.4 Estrategia de marketing

MT centrará su estrategia en el producto clave que es la harina (panadera o pastelera). En el estudio realizado se pudo observar que existen 2 roles importantes en el proceso de compra que deben ser considerados por MT al momento de realizar las actividades de marketing: el panadero (decisor), escoge la marca y la cantidad con la que quiere trabajar y adapta la receta según el tipo de harina comprada, y el dueño del negocio (comprador), está encargado de negociar precios, fechas y formas de pago.

##### 5.4.1 Posicionamiento

MT se posicionará como una empresa orientada al cliente, brindará asesorías personalizadas en la preparación de panadería y pastelería si fuera necesario para que su experiencia con el producto sea positiva. Todos los trabajadores de MT demostrarán que cada cliente es importante ofreciendo un producto y servicio de calidad.

##### 5.4.2 Estrategias de marketing mix

###### Producto

MT ofrece al mercado panificador 2 tipos de harina de la mejor calidad para brindar y proponer soluciones en la elaboración de los distintos productos panaderos y pasteleros.

- La harina panadera es elaborada con trigo duro de exportación y está diseñada para obtener mayor rendimiento y desarrollo en la elaboración de pan.

- La harina pastelera está fabricada con trigo suave de exportación, diseñada para elaborar todo tipo de productos de pastelería brindando excelente volumen y esponjosidad al producto final.

#### Precio

Se ofrecerá una escala de precios competitivos en el mercado, se fijará de acuerdo al volumen de compra y al plazo de pago. El precio puede variar entre USD 31 y USD 34,50.

#### Distribución

Se realizará la distribución directa del producto en la fecha, hora y lugar acordado con el cliente de acuerdo a su preferencia.

#### Promoción

Se realizará publicidad en radio y diarios de circulación local, se promocionará la marca mediante un evento especial de lanzamiento en el que se expondrán promociones y descuentos que se realizarán en el 2018.

MT contará con vendedores capacitados en atención al cliente y manejo del producto con la finalidad de crear relaciones estrechas con los clientes.

### 5.4.3 Plan de acción

#### 5.4.3.1 Publicidad en medios tradicionales

Se realizará publicidad en dos medios tradicionales:

- Radio: Se realizará publicidad en la radio con mayor audiencia en la provincia, en el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol con menciones antes, durante y después de los partidos.
- Prensa: Se publicará en espacios de 10 cm x 10 cm en el periódico con mayor número de lectores de la ciudad los fines de semana.

#### 5.4.3.2 Plan de capacitación

Se capacitará a todo el personal de MT 2 veces al año según los resultados que se obtengan en las encuestas de satisfacción al cliente, con la finalidad de reforzar la calidad del producto, la calidad del servicio y la atención al cliente. Se brindará a todo el personal estrategias efectivas que permitan alcanzar los objetivos propuestos en ventas y en producción.

MT contratará a una empresa especializada en temas de ventas personales y orientación al cliente para que lideren esta actividad.

Lugar: instalaciones de MT.

Días: por confirmar (sábados o domingos).

Incluye: alimentación y bebidas hasta finalizar la capacitación.

#### 5.4.3.3 Evento para lanzamiento de marca

Se invitará a clientes y clientes potenciales al evento de lanzamiento de la marca MT, se harán degustaciones de todo tipo de pan y productos de pastelería elaborados con harina de trigo MT, se ofrecerán bocaditos y bebidas durante la presentación del programa de fidelización y el plan de descuentos a cargo del dueño de la empresa.

El objetivo de este evento es obtener información de clientes potenciales mediante formularios, para realizar nuevas estrategias que permitan atraer y retener a nuevos clientes.

#### 5.4.3.4 Regalos corporativos

Se enviarán regalos corporativos a los clientes, clientes potenciales y personal de MT en su fecha de cumpleaños y en navidad, el objetivo de esta actividad es demostrar que son especiales para la empresa y de esta manera fortalecer las relaciones.

Los regalos llevarán el logotipo de la empresa que servirán como publicidad y favorecerá al posicionamiento de la marca MT.

#### 5.4.3.5 Programa de fidelización

El programa de fidelización se enfocará en recompensar a los panaderos que son parte fundamental en la decisión de compra, con la finalidad de reconocer su esfuerzo y lealtad hacia la marca.

En el programa de fidelización del 2017 y del 2018 se manejarán diferentes políticas explicadas a continuación:

- El programa de fidelización del 2017 premiará a los clientes que comenzaron a comprar desde marzo del 2017 y que han realizado compras consecutivas hasta noviembre del 2017, se les hará la entrega de tarjetas de regalo válidas en supermercados, cargadas con montos entre USD 50 a USD 150 según el volumen de compra. Este premio se entregará en diciembre del 2017.

- Para el programa de fidelización del 2018 se valorarán las compras por volumen y por realizar compras consecutivas desde su primer pedido, este programa se dará a conocer en el evento que realizará MT para el lanzamiento de marca en noviembre del 2017, para los clientes que no pudieron asistir al evento el vendedor entregará el afiche informativo en su próxima visita al negocio.

El programa consiste en entregar 1 cupón por cada 20 bolsas de harina comprada, el vendedor entregará los cupones cada mes al panadero, además se darán 10 cupones adicionales a los clientes que realizaron compras consecutivas durante los 12 meses, estos cupones adicionales serán entregados en diciembre del 2018.

Los cupones deberán acumularse para poder canjear el premio según la siguiente tabla:

**TABLA N° 5: Premios del programa de fidelización 2018**

| Número de cupones | Premio                       |
|-------------------|------------------------------|
| 30 cupones        | Tarjeta de regalo de USD 100 |
| 40 cupones        | Tarjeta de regalo de USD 200 |
| 50 cupones        | Tarjeta de regalo de USD 300 |
| 60 cupones        | Tarjeta de regalo de USD 400 |
| 70 cupones        | Tarjeta de regalo de USD 500 |
| 80 cupones        | Tarjeta de regalo de USD 600 |
| más de 90 cupones | Tarjeta de regalo de USD 800 |

Fuente: elaboración propia (2017)

El programa de fidelización 2018 inicia el 2 de enero del 2018 y termina el 28 de diciembre del 2018, la tarjeta de regalo será válida en cualquier comercio.

#### 5.4.3.6 Plan de descuentos

El plan de descuentos por monto y forma de pago está diseñado para mejorar la liquidez de MT y a la vez ayudar a los clientes a mejorar la rentabilidad en su negocio.

Este programa se dará a conocer en el evento que realizará MT para el lanzamiento de marca en noviembre del 2017, para los clientes que no pudieron asistir al evento el vendedor entregará el afiche informativo en su próxima visita al negocio.

El plan de descuentos tendrá inicio el 1 de diciembre del 2017 y el precio de las bolsas será el siguiente:

**TABLA N° 6: Descuentos por monto y por forma de pago**

| Compra             | Forma de pago |                  |                   |                   |
|--------------------|---------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                    | Contado       | Crédito a 7 días | Crédito a 15 días | Crédito a 30 días |
| de 1-20 bolsas     | USD 34,00     | USD 34,10        | USD 34,30         | USD 34,50         |
| de 21 a 50 bolsas  | USD 32,90     | USD 33,10        | USD 33,25         | USD 33,50         |
| de 51 a 100 bolsas | USD 32,00     | USD 32,30        | USD 32,60         | USD 33,00         |
| más de 100 bolsas  | USD 31,00     | USD 31,50        | USD 31,85         | USD 32,50         |

Fuente: elaboración propia (2017)

#### 5.4.4 Programa de marketing y presupuesto

El presupuesto esta fijado en base al 8% de las ventas de julio del 2017.

El programa de fidelización y el plan de descuentos no cuentan con presupuesto establecido ya que estos dependerán del volumen de ventas y plazos de pago.

**TABLA N° 7: Cronograma de actividades**

| Actividades                                | Responsables                      | 2017 |     | 2018 |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     | Presupuesto |                      |
|--|-----------------------------------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-------------|----------------------|
|  |                                   | Nov  | Dic | Ene  | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic |             |                      |
| Publicidad en medios tradicionales         | Secretaria                        |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             | USD 6.000,00         |
| Plan de capacitación                       | Gerente General                   |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             | USD 1.000,00         |
| Evento para lanzamiento de marca           | Dpto. Administrativo              |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             | USD 5.000,00         |
| Regalos corporativos (cumpleaños, navidad) | Secretaria                        |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             | USD 4.500,00         |
| Programa de fidelización                   | Vendedores y Dpto. Administrativo |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             |                      |
| Plan de descuentos                         | Vendedores                        |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             |                      |
| Afiches                                    | Secretaria                        |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             | USD 2.100,00         |
| <b>Total</b>                               |                                   |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |             | <b>USD 18.600,00</b> |

Fuente: elaboración propia (2017)

## 5.5 Finanzas

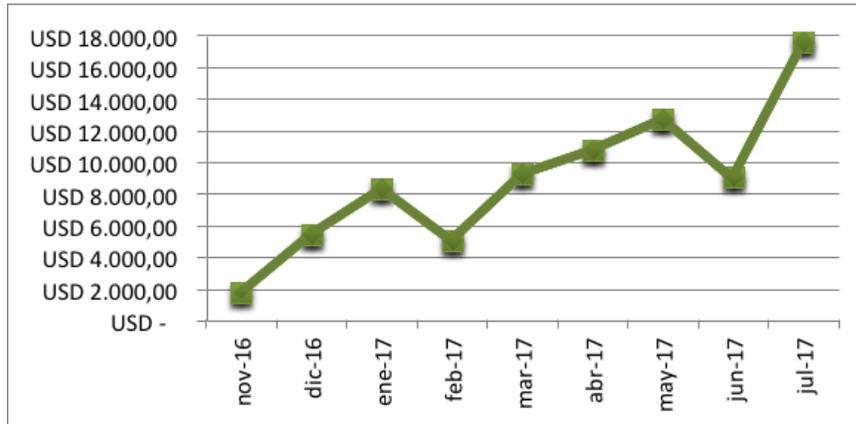
### 5.5.1 Ventas históricas

**TABLA N° 8: Ventas históricas de MT**

| Periodo      | Cantidad de bolsas vendidas | Precio de lista | Ventas (en dólares)  | % crecimiento |
|--------------|-----------------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| nov-16       | 52                          | USD 34,00       | USD 1.768,00         |               |
| dic-16       | 159                         | USD 34,00       | USD 5.406,00         | 206%          |
| ene-17       | 245                         | USD 34,00       | USD 8.330,00         | 54%           |
| feb-17       | 148                         | USD 34,00       | USD 5.032,00         | -40%          |
| mar-17       | 272                         | USD 34,00       | USD 9.248,00         | 84%           |
| abr-17       | 316                         | USD 34,00       | USD 10.744,00        | 16%           |
| may-17       | 374                         | USD 34,00       | USD 12.716,00        | 18%           |
| jun-17       | 266                         | USD 34,00       | USD 9.044,00         | -29%          |
| jul-17       | 518                         | USD 34,00       | USD 17.612,00        | 95%           |
| <b>Total</b> | <b>2.350</b>                |                 | <b>USD 79.900,00</b> |               |

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Molinos Tilulum (2017)

**GRÁFICO N° 27: Ventas históricas de MT**



Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Molinos Tilulum (2017)

### 5.5.2 Análisis del punto de equilibrio

**TABLA N° 9: Punto de equilibrio en ventas y unidades**

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Costos fijos</b>                    | USD 9.155,00      | USD 9.155,00      |
| <b>Costos variables</b>                | USD 21,25         | USD 21,25         |
| <b>Precio de venta</b>                 | USD 34,50         | USD 31,00         |
| <b>Punto de equilibrio en unidades</b> | 691 bolsas al mes | 939 bolsas al mes |
| <b>Punto de equilibrio en ventas</b>   | USD 23.837,55     | USD 29.108,21     |

Fuente: elaboración propia (2017)

El punto de equilibrio está calculado con el precio de venta más alto y más bajo que se presentará en el plan de descuentos, por esta razón se calculará un valor promedio para calcular las unidades y los dólares que se necesitarán vender.

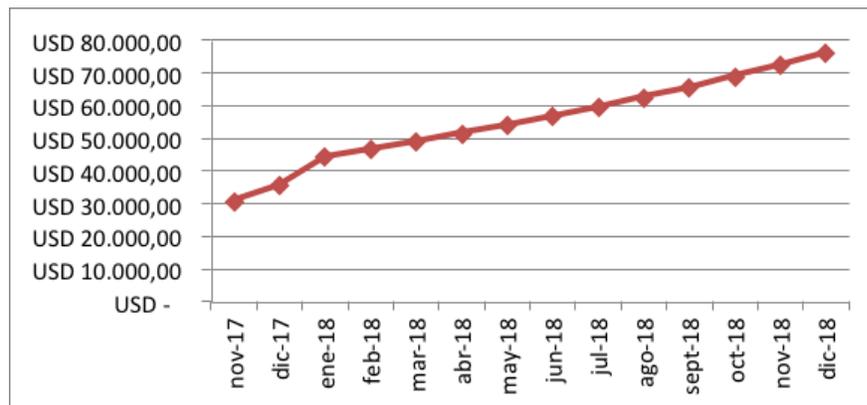
MT necesitará vender un aproximado de 815 bolsas de harina al mes para llegar al punto de equilibrio, en ventas tendría que llegar cerca de USD 26.472,88 al mes.

### 5.5.3 Pronóstico de ventas

La proyección de las ventas de noviembre del 2017 se realizó en base al crecimiento promedio que ha tenido MT hasta el julio del 2017 que fue del 15%, en diciembre del 2017 se incrementó a 20% por el inicio del plan de marketing, en enero del 2018 se proyecta un crecimiento del 25% con respecto a diciembre del 2017 debido al comienzo de las actividades del plan de descuento y al programa de fidelización.

A partir de enero del 2018 se mantiene un crecimiento conservador del 5% mensual con respecto al mes anterior.

**GRÁFICO N° 28: Proyección de ventas**



Fuente: elaboración propia (2017)

## 5.6 Control de actividades

Para medir el desempeño del plan de marketing en MT se implementarán auditorías periódicas aplicando el proceso de mejora continua, con la finalidad de detectar nuevas oportunidades o dificultades que se vayan presentando y saber si el plan se cumple adecuadamente o se deben ajustar las tácticas y estrategias.

Las actividades se controlaran de acuerdo al siguiente cronograma:

**TABLA N° 10: Cronograma de control de actividades**

| Control                             | Actividades                                | Responsable     | 2017 |     | 2018 |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
|-------------------------------------|--|-----------------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|--|--|
|                                     |  |                 | Nov  | Dic | Ene  | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic |  |  |
| Plazo promedio de cobranzas         | Plan de descuentos                         | Gerente General |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| Encuesta de reconocimiento de marca | Publicidad en medios tradicionales         | Vendedores      |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| Crecimiento de los ingresos         | Plan de descuentos                         | Gerente General |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| Encuesta de satisfacción al cliente | Plan de capacitación                       | Empresa externa |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
|                                     | Regalos corporativos (cumpleaños, navidad) |                 |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
|                                     | Programa de fidelización                   |                 |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
|                                     | Plan de descuentos                         |                 |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| Tasa de retención de clientes       | Programa de fidelización                   | Gerente General |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| Registro de suscriptores            | Evento para lanzamiento de marca           | Secretaria      |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| Número de clientes nuevos           | Publicidad en medios tradicionales         | Secretaria      |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
|                                     | Evento para lanzamiento de marca           |                 |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |     |  |  |

Fuente: elaboración propia (2017)

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Education.
- Bonta, P., Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Norma.
- Carrasco, M. (2008). *Manual de Marketing: El plan de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca. Branding*. México DF: Pearson Education.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- McCarthy, J. y Perreault, W. (1997). *Marketing. Planeación estratégica de la teoría a la práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Peña, R. J., Ortiz-Monasterio, J. I., y Sayre, K. D. (1998). *Explorando altos rendimientos de trigo: Estrategias para mejorar (o mantener) la calidad panadera en trigo de alto potencial de rendimiento*. México D.F.: CIMMYT.

## Artículos web:

- Coordinación General del Sistema de Información Nacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca SINAGAP (2016). *Boletín Comercio Exterior Nacional*. Información obtenida del sitio web [http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos\\_nacionales/c\\_exterior/2016/boletin\\_comercio\\_exterior\\_abril2016.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/c_exterior/2016/boletin_comercio_exterior_abril2016.pdf), recuperado el 14/6/2017.
- Diario El Comercio. *El pan de Ambato, un ícono gastronómico de nuestro país (5/2/2016)*. Información obtenida del sitio web <http://www.elcomercio.com/actualidad/pan-ambato-tradicion-gastronomia-panaderias.html>, recuperado el 5/7/2017.
- Diario El Heraldó. *Tres industrias molineras en Tungurahua (7/4/2014)*. Información obtenida del sitio web <http://www.elheraldo.com.ec/index.php?fecha=2014-04-07&seccion=Titulares&noticia=38874>, recuperado el 6/6/2017.
- Diario El Telégrafo. *En Ambato hay una ruta para saborear el pan de tradición: La jornada empieza a las 04:00 (23/3/2014)*. Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/en-ambato-hay-una-ruta-para-saborear-el-pan-de-tradicion>, recuperado el 29/6/2017.
- Diario El Telégrafo. *Los hoteleros ambateños esperan a 330 mil turistas (10/2/2017)*. Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/los-hoteleros-ambatenos-esperan-a-330-mil-turistas>, recuperado el 5/7/2017.
- Diario La Hora. *El inigualable pan de Ambato (14/2/2010)*. Información obtenida del sitio web <https://lahora.com.ec/noticia/996036/el-inigualable-e28098pan-de-ambatoe28099>, recuperado el 29/6/2017.
- Diccionario de Negocios. Información obtenida del sitio web <http://www.businessdictionary.com/definicion/business-to-business-B2B.html>, recuperado el 9/8/2017.
- Dirección de Investigación Económica y Sectorial Subdirección de Evaluación Sectorial. *Panorama Agroalimentario: Trigo (2014)*. Información obtenida del sitio web [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/99098/Panorama\\_Agroalimentario\\_Trigo\\_2014.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/99098/Panorama_Agroalimentario_Trigo_2014.pdf), recuperado el 29/6/2017.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). *Avances del Censo Nacional Económico y Mecanismos de Difusión (2011)*. Información obtenida del sitio web [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados\\_generales\\_censo\\_economico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf), recuperado el 20/6/2017.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). *Guía del cultivo de trigo (2011)*. Información obtenida del sitio web [http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Gu%C3%ADa\\_del\\_Cultivo\\_de\\_Trigo..pdf](http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Gu%C3%ADa_del_Cultivo_de_Trigo..pdf) , recuperado el 13/6/2017.
- Lorenzo, E. (1 de diciembre del 2015). *¿Se puede hacer marketing para commodities? ¡Sí! Parte 1*. Marketing Industrial. [Blog]. Información obtenida del sitio web <https://marketingindustrial.org/2015/12/01/se-puede-hacer-marketing-para-commodities-si-parte-1/> recuperado el 25/6/2017.
- Lorenzo, E. (6 de febrero del 2016). *¿Se puede hacer marketing para commodities? ¡Sí! Parte 2, diferenciación y gestión de marca*. Marketing Industrial. [Blog]. Información obtenida del sitio web <https://marketingindustrial.org/2016/02/06/marketing-para-commodities-parte-2-diferenciacion-y-gestion-de-marca/>, recuperado el 25/6/2017.
- Moderna Alimentos. *Circular de oferta pública de papel comercial (2016)*. Información obtenida del sitio web <http://www.mercapital.ec/wp-content/uploads/2017/04/MODERNA-Circular-de-Oferta-Publica-Marzo-2016-Comp.pdf>, recuperado el 4/7/2017
- Oficina estatal de información para el desarrollo rural sustentable de Baja California (OEIDRUS). *Contexto internacional del trigo (2007)*. Información obtenida del sitio web <http://www.oeidrus-bc.gob.mx/sispro/trigobc/Produccion/Mundial/SituacionMundial.pdf>, recuperado el 29/6/2017.
- Revista Líderes. *48000 toneladas de harina consume el país (2015)*. Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-harina-ecuador-toneladas-molinos.html>, recuperado el 12/6/2017.
- Revista Líderes. *Los alimentos que más gasto generan son pan, arroz y gaseosas (2017)*. Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>, recuperado el 13/6/2017.
- Revista Líderes. *Un plan para producir más trigo en el país (2016)*. Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-trigo-ecuador-molinos-magap.html>, recuperado el 13/6/2017.

Servicio Ecuatoriano de normalización (INEN). *Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) INEN 616 (4ª revisión)*. Información obtenida del sitio web <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/n-te-inen-616-4.pdf>, recuperado el 12/6/2017.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta

Buenos días, mi nombre es Ana Belén Miño. Quisiera poder contar con su valiosa colaboración para responder a esta encuesta. Toda la información que usted me proporcione será utilizada con fines estadísticos para la realización de una tesis de Maestría en Dirección de Empresas en la Universidad de Palermo, en Buenos Aires, Argentina, su identidad será mantenida en el anonimato. Gracias.

P. 1: ¿Cuál es su edad?

- . Hasta 20 años
- . 21 a 30
- . 31 a 40
- . 41 a 50
- . 51 a 60
- . 61 y más

P. 2: ¿Cuál es su género?

- . Masculino
- . Femenino
- . Prefiero no contestar

P. 3: ¿En qué empresa trabaja?

P. 4: ¿Qué antigüedad tiene la empresa donde trabaja?

- . Hasta 5 años
- . De 6 a 10 años
- . De 11 a 15 años
- . De 16 a 20 años
- . 21 años y más

P. 5: ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

- . Hasta 10
- . Entre 11 y 50
- . Entre 51 y 200
- . 201 y más

P. 6: ¿Cuántos proveedores de harina de trigo tiene su empresa?

- . 1
- . 2
- . 3 y más

P. 7: ¿Qué empresas le proveen harina de trigo?

P. 8: ¿Está usted satisfecho con su actual proveedor de harina de trigo?

- . Muy Satisfecho
- . Satisfecho
- . Regular
- . Insatisfecho
- . Muy insatisfecho

P. 9: ¿Qué valora usted de sus proveedores? (escoger máximo 3 opciones)

- . Calidad del producto
- . Tiempo de entrega del producto
- . Servicio al cliente
- . Servicio post venta
- . Comodidades de pago
- . Precio
- . Marca

P. 10: ¿Cómo se comunica con su proveedor?

- . Llamada telefónica
- . E-mail
- . Mensajes de texto
- . WhatsApp
- . Visitas semanales del vendedor
- . Otro ....

P. 11: ¿Considera importante el empaque del producto de las harinas en general?

- . Si
- . No
- . Me da igual

P. 12: ¿Cuánto paga por 1 bolsa de harina de trigo de 50 kg ?

P. 13: ¿En qué tiempo paga al proveedor?

- . Inmediatamente
- . Semanalmente
- . Hasta 15 días
- . Hasta 30 días
- . Hasta 60 días

P. 14: ¿Cuántas veces realiza reposiciones al mes ?

- . 1 vez al mes
- . 2
- . 3
- . 4
- . 5 y más

P. 15: ¿Cuántas bolsas de harina compra al mes ?

P. 16: ¿Qué tipo de presentación prefiere?

.45 kg

.50 kg

.Otro (especifique).....

P. 17: ¿Con qué tipo de harina le gusta trabajar?

.Pastelera

.Panadera

.Varios usos

P. 18: ¿Recuerda usted la marca de harina Molinos Tilulum?

. Si

. No

P. 19: ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de harina de trigo?

.Si

.No

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fuente: elaboración propia (2016)

ANEXO 2: Listado de panaderías de la ciudad de Ambato año 2010

| #  | Nombre                              | Dirección                                 |
|----|-------------------------------------|---|
| 1  | PANADERIA DULCE TRADICION           | FLOREANA Y AVENIDA EL REY                 |
| 2  | PANADERIA PASTIPAN                  | VICTOR HUGO Y ERNESTO ALBAN               |
| 3  | PANA. Y PASTE. EL CENTENO           | LETAMENDI Y SIDRO VITERI                  |
| 4  | PANADERIA EL SABOR EXQUISITO        | PEDRO VASCONEZ Y CESAR SALAZAR            |
| 5  | PANADERIA RICO PAN                  | CHASQUIS Y JOSE MIRE (CDLA SIMON BOLIVAR) |
| 6  | PANIFICADORA DRAKE                  | BOLIVIA Y MEXICO (ESQUINA (INGAURCO))     |
| 7  | TRADICION DEL SABOR                 | LOS HIRIS Y PALTAS                        |
| 8  | SABOR ESPECIAL                      | VICTOR HUGO Y MARCOS MONTALVO             |
| 9  | CHOC PAN                            | SOLANO Y QUITO                            |
| 10 | MINIMARKET BENITEZ                  | VIA PRINCIPAL AMBATO                      |
| 11 | COMERCIAL NAPOLEON                  | COLON Y ARGAS TORRES                      |
| 12 | LA COLMENA                          | AZUAY Y LOS INCAS                         |
| 13 | PAN DEL BARRRIO                     | ISIDRO VITERI Y SJE. CAROLINA             |
| 14 | CRISPAN                             | BOLIVAR Y ARGAS TORRES                    |
| 15 | PANADERIA TRIGO DORADO              | SECTOR UNI ANDES                          |
| 16 | DELICIAS DE PAN                     | HUACHI BELEN                              |
| 17 | EL BUEN SABOR                       | PEDRO VASCONEZ Y SAN PEDRO                |
| 18 | PAN LOLITA                          | 12 DE SEPTIEMBRE Y HUGO VALENCIA          |
| 19 | MULTISABOR                          | STA. ROSA Y GARCIA MORENO                 |
| 20 | DELICIAS DEL SUR                    | ANTONIO CLAVIJO                           |
| 21 | HORNO DE LEÑA                       | BOLIVARIANA Y CRISTOBAL COLON             |
| 22 | PASTELERIA QUITO                    | MERA Y CEVALLOS                           |
| 23 | DIVINO NIÑO                         | AV BOLIVARIANA Y CONDOR                   |
| 24 | PANADERIA Y PASTELERIA MIGAS        | CELIANO ZURITA Y BOLIVAR                  |
| 25 | MINI PANIFICADORA                   | CALVARIO ESPERANZA                        |
| 26 | PANADERIA PAN ESPECIAL              | BRAZILIA Y ASUNCION                       |
| 27 | PANADERIA LORICO DEL PAN            | COLON Y MANUELA CAÑIZARES                 |
| 28 | PANADERIA VIRGEN DE LISNE           | AV JULIO BARAMILLO                        |
| 29 | QUE BUEN PAN                        | JACOME CLAVIJO Y AGUSTO BARIAS            |
| 30 | TECNIPAN S.A                        | CEVALLOS Y CASTILLO                       |
| 31 | DISTRIBUIDORA A&A                   | AV EL CONDOR                              |
| 32 | ENJAMBRE                            | 12 DE NOVIEMBRE Y ESPEJO                  |
| 33 | PAN PRIMAVERA                       | PABLO ARENAS Y MANUEL MATEUS              |
| 34 | DON PAN                             | CEVALLOS Y AYLLON                         |
| 35 | PANA. DON TOMAS                     | STA CLARA VALLE D UPAR                    |
| 36 | PANADERIA Y PASTELERIA TRIGO DE ORO | FLORES Y GUZMAN                           |
| 37 | SABOR AMBATEÑO                      | JULIO BARAMILLO Y BOLIVARIANA             |
| 38 | PANADERIA ROYAL                     | CESAR AGUSTO SALAZAR Y PEDRO VASCONEZ     |
| 39 | DON AIME                            | G. MORENO Y M. CAÑIZARES                  |
| 40 | LA CASA DEL SABOR                   | CARLOS RUBIRA INFANTE Y JULIO BARAMILLO   |
| 41 | DON ZURA                            | VICTOR HUGO Y MANUELITA ZAENZ             |
| 42 | DULCE TRADICION                     | EL REY                                    |
| 43 | LA DELICIA                          | CADIZ Y MALAGA CIUDADELA ESPAÑA           |
| 44 | EL BUEN PAN                         | ANTONIO CLAVIJO Y SERGIO NUÑEZ            |
| 45 | EL BUEN SABOR DE LAS TORTAS         | PEDRO VASCONEZ                            |
| 46 | EL DESCANSO                         | MAUGUERI Y LA NACION                      |
| 47 | EL GRAN PAN                         | AV. JOSE PERALTA (REDONDELE HUACHI)       |
| 48 | EL MANJAR                           | PAN NORTE                                 |
| 49 | EL PASEÑITO                         | MAUGUERI Y LA NACION                      |
| 50 | EL SABOR EXQUISITO                  | LOS INCAS Y PICHINCHA                     |

| #  | Nombre                       | Dirección                           |
|----|------------------------------|-------------------------------------|
| 51 | EL SEÑOR PAN                 | VICTOR HUGO Y ERNESTO ALBAN         |
| 52 | EXQUISABOR                   | PICAIHUA                            |
| 53 | GALLETAS EL CONDOR           | PARQUE INDUSTRIAL                   |
| 54 | HONEY                        | PARQUE CENTRAL "PASA"               |
| 55 | LA AVELLANA                  | 12 DE NOVIEMBRE Y MONTALVO          |
| 56 | LA CASA DEL PAN              | JULIO BARAMILLO                     |
| 57 | LA CASTELLANA                | LA VALLE Y BAVIERA SCAZUBI          |
| 58 | LA CORONA                    | MARTINEZ Y 13 DE DICIEMBRE          |
| 59 | LA ESENCIA DEL SABOR         | MARTINEZ Y 13 DE DICIEMBRE          |
| 60 | LA ESPAÑOLA                  | ATAHUALPA Y MIBABURA                |
| 61 | LA EXQUISITA                 | ATAHUALPA Y RUMIÑAHUI               |
| 62 | LA FAMILIA                   | LA MAGDALENA                        |
| 63 | DELICIAS Y PAN               | AV. BOLIVARIANA (MERCADO MAYORISTA) |
| 64 | LA FRANCESA                  | RAMON DEL VALLE Y VICTOR HUGO       |
| 65 | LA SUPREMA                   | JOSE PERALTA                        |
| 66 | LA TRADICION DEL SABOR       | SHIRIS Y LOS PALTAS                 |
| 67 | LO RICO DEL PAN              | COLON Y MANUELA CAÑIZ               |
| 68 | LOS HUERTOS                  | GRANILLAS Y MANZANAS                |
| 69 | LOS MANJARES                 | BOLIVARIANA Y SEGUNDO CONSTITUYENTE |
| 70 | LOS TRIGALES                 | PICHINCHA Y SINCHOROCA              |
| 71 | MAURO'S                      | SOLANO Y QUITO                      |
| 72 | EL ENJAMBRE                  | CEVALLOS Y ESPEJO                   |
| 73 | MEZTIPAN CIA. LTDA.          | 10 DE AGOSTO Y GONSALEZ SUAREZ      |
| 74 | MODERNA                      | ATAHUALPA Y GRANJA                  |
| 75 | PAN ANDINA                   | ACOSTA SOLIS Y GERMAN CHACON        |
| 76 | PAN BAGUETTE                 | HUACHI BELEN                        |
| 77 | PAN CRISPAN                  | BOLIVAR Y ARGAS TORRES              |
| 78 | PAN CROISANT                 | BOLIVARIANA Y AMABLE DORTIZ         |
| 79 | PAN DE CASA                  | CEVALLOS Y QUITO                    |
| 80 | CALIDAD                      | LOS SHIRIS Y DAQUILEMA              |
| 81 | EL TRIGAL                    | TOMAS SEVILLA Y BOLIVAR             |
| 82 | PAN DE LUCIO                 | EL CONDOR LINEA DEL TREN            |
| 83 | PAN DE PINILLO "EL LEGITIMO" | LA NACION Y LA MAULLERI             |
| 84 | DON DIEGO                    | CAMINO EL REY Y AYACUCHO            |
| 85 | PAN EL GATO                  | LOS CHASQUIS Y CERVANTES            |
| 86 | PAN ESMERALDA                | EL CALVARIO                         |
| 87 | PAN INGAHURCO                | MEXICO Y CHILE                      |
| 88 | PAN MADRIGAL                 | JUAN B. VE LA                       |
| 89 | PAN MIGAS                    | EL REY Y LOS ANDES                  |
| 90 | PAN NUESTRO                  | BOLIVARIANA                         |
| 91 | ECUAPAN                      | BARCELONA Y MERCADO SUR             |
| 92 | PANA. DULCE Y MIEL           | BOLIVAR Y GONZALES SUAREZ           |
| 93 | PANA. AROMAS                 | ATAHUALPA Y PALTAS                  |
| 94 | PANA. SANTA CLARA            | STA. CLARA Y ALLE D UPAR            |
| 95 | PANA. Y PAST. LOLITA         | JACOME CLAVIJO Y VICTOR HUGO        |
| 96 | PANADERIA NIÑA MARIA         | LOS CHASQUIS                        |
| 97 | PANADERIA ESQUINAS           | QUIZQUIZ Y SEVILLA                  |
| 98 | PANADERIA AROMA              | ATAHUALPA Y PALTAS                  |
| 99 | PANADERIA DELICIA DEL PAN    | AV. JULIO BARAMILLO                 |

| #   | Nombre                         | Dirección                                  |
|-----|--------------------------------|--|
| 100 | PANADERIA DELICIAS Y PAN       | JULIO BARAMILLO Y ATAHUALPA                |
| 101 | PANADERIA DENNIS               | ATAHUALPA Y AUGUSTO VILLACRES              |
| 102 | EL ALMENDRO                    | LOS CHASQUIS Y POVEDA BURBANO              |
| 103 | PANADERIA EL BUEN PAN          | LOS HYRIS Y ALONSO DE OJEDA                |
| 104 | PANADERIA EL CENTENO           | PEDRO VASCONEZ Y RICARDO CALLEJAS (IZAMBA) |
| 105 | PANADERIA EL PARAISO           | "FRUTERIA VERITO" BOLIVIA Y VENEZUELA      |
| 106 | PANADERIA GRANADA              | GARCIA MORENO Y FERNANDEZ                  |
| 107 | PANADERIA HUACHI GRANDE        | HUACHI GRANDE                              |
| 108 | PANADERIA INTEGRAL             | JULIO BARAMILLO Y CARLOS TORO              |
| 109 | PANADERIA MUZO                 | GREGORIO LAVALLE                           |
| 110 | PANADERIA PAN NUESTRO (AMBATO) | HUACHI GRANDE                              |
| 111 | PANADERIA PASTEL PAN           | OLMEDO Y CELIANO MONJE                     |
| 112 | PANADERIA SAN SIDRO            | JULIO BARAMILLO Y AV. BOLIVARIANA          |
| 113 | PANADERIA SAN PEDRO            | SAN PEDRO                                  |
| 114 | PANADERIA TRADICION            | AV. ATAHUALPA (REDONDEL)                   |
| 115 | PANADERIA VICTORIA             | SAN LUIS DE MARTINEZ                       |
| 116 | PANADERIA VILLACRES            | COLON Y MANUELA CAÑIZARES                  |
| 117 | PANADERIA Y PAST. ALEXIS       | GALO VELAZCO Y YAMBARO                     |
| 118 | PANADERIA Y PASTERIA JOSE LUIS | ATAHUALPA JUNTO AL ESTADIO                 |
| 119 | PANES DE ALBA                  | OLMEDO 12-45 Y MARGARITAS                  |
| 120 | PANIFICADORA AMBATO            | QUITO Y BOLIVAR                            |
| 121 | PANIFICADORA RICO PAN          | GONZALES SUAREZ Y LEY ALFARO (STABROSA)    |
| 122 | PARQUE RODO LA DELICIA         | PEREZ DE ANA Y LA LAMA                     |
| 123 | PASTE PAN                      | ANTONIO BORJA Y VICTOR HUGO                |
| 124 | PRESTIGIO AMBATEÑO             | HUACHI CHICO                               |
| 125 | RICO PAN                       | GARCIA MORENO Y LEY ALFARO                 |
| 126 | ROYAL                          | MANUELITA SAENZ Y LOPEZ AYALA              |
| 127 | SERVIPAN                       | REDONDEL HUACHI CHICO                      |
| 128 | SURTIPAN                       | PABLO ARTURO SUAREZ CASHAPAMBA             |
| 129 | TRIGO DE PEDRO                 | SAN FRANCISCO QUILLAN LOMA                 |
| 130 | VIGEN DE LA MERCED             | PEDRO V. SEVILLA Y AV. ENDO AMÉRICA        |
| 131 | EL PAN DE BARRIO               | PEDRO VASCONEZ                             |
| 132 | EL CENTENO                     | PEDRO VASCONEZ                             |
| 133 | PANADERIA ESPECIAL             | TOMAS SEVILLA Y COLON                      |
| 134 | MIPAN                          | CAMINO EL REY Y TABLA RUMI                 |

Fuente: Asociación de Panificadores de Tungurahua (2010).

# CURRÍCULUM VITAE

## Datos Personales

**Nombre:** Ana Belén Miño Coello  
**Cédula de Ciudadanía:** 180298714-7  
**Fecha de Nacimiento:** 22 de Abril de 1988  
**Estado Civil:** Casada  
**Nacionalidad:** Ecuatoriana  
**Ciudad/Provincia:** Ambato - Tungurahua  
**Teléfono Móvil:** +593998500766  
**E-mail:** anitabmino22@hotmail.com

## Educación

Maestría:

**Universidad:** Universidad de Palermo  
**Título:** Master en Dirección de Empresas  
**Estado :** En proceso de graduación

Diplomado:

**Universidad:** Tecnológico de Monterrey  
**Título:** Diplomado en Administración de Proyectos: Preparación para la certificación del PMI®  
**Curso :** 113 horas

Universitaria:

**Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
**Título Obtenido:** Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad  
**Ciudad:** Quito, Ecuador

Secundaria:

**Institución:** Unidad Educativa Atenas  
**Título obtenido:** Bachiller en Ciencias  
**Ciudad:** Ambato, Ecuador

## Cursos – Seminarios

- Primera Semana Internacional de Administración Pontificia Universidad Católica del Ecuador Abril 2008 Duración: 30 horas
- Segunda Semana Internacional de Administración Pontificia Universidad Católica del Ecuador Abril 2009 Duración: 30 horas
- Tercera Semana Internacional de Administración Pontificia Universidad Católica del Ecuador Abril 2010 Duración: 30 horas
- Seminario: “¿Cómo importar con éxito? Y su gestión en ECUAPASS” Todo Comercio Exterior Mayo 2015
- Curso de Inspección de contenedores Business Alliance for Secure Commerce (BASC) Junio 2015

## **Experiencia Laboral**

ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS  
Asistente de Vicepresidencia Inmobiliaria  
Desde: 15 de Diciembre del 2010  
Hasta: 15 de Junio del 2011

ROSALQUEZ S.A.  
Asistente de Producción  
Desde: 5 de Marzo del 2012  
Hasta: 12 de Abril del 2013

ECUATRAN  
Asistente del Sistema Integrado de Gestión  
Desde: 23 de Septiembre del 2013  
Hasta: 2 de Enero del 2014

MEGAPROFER S.A.  
Analista de Compras Semi-Senior  
Desde: 9 de Junio del 2014  
Hasta: 14 de Enero del 2016

## **Idiomas**

INGLÉS: Nivel Intermedio. (6to Nivel Pontificia Universidad Católica del Ecuador)

## **Referencias Personales**

**Cargo:** Fernando Vivero Loza  
Vicepresidente  
**Empresa:** Fideval  
**Teléfono:** +59322462491  
**Ciudad:** Quito

**Cargo:** Patricio Toro  
Gerente Financiero  
**Empresa:** Plasticaucho Industrial  
**Teléfono:** +59399929680  
**Ciudad:** Ambato

**Cargo:** Franklin Núñez  
Presidente  
**Empresa:** Megaprofer S.A.  
**Teléfono:** +59332440844  
**Ciudad:** Ambato